



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MARKETING PARA  
FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO  
SAN MARTÍN”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORAS:**

**JANNETH XIMENA CHAMORRO POZO  
ALEXANDRA ELIZABETH SOLANO TACO**

**TUTOR:**

**MBA: ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE**

**Otavalo, Octubre 2020**

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN**

Otavaló, 11 de noviembre del 2020

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:  
**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MARKETING PARA FORTALECER LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN EL VIEJO SAN MARTÍN.**

Correspondiente a las estudiantes:

Nombre: Chamorro Pozo Janneth Ximena

C.I: 0401866876

Nombre: Solano Taco Alexandra Elizabeth

C.I: 1003691589

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

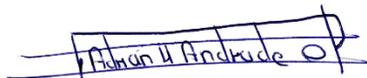


---

**Presidente de Tribunal de Grado**

Nombre: PhD. Ramón Cala Aiello

C.I: 1753029998



---

**Tutor del trabajo de Grado**

Nombre: MBA. Andrade Orbe Manuel Adrián

C.I: 1002841672



---

**Evaluador del trabajo de Grado**

Nombre: Msc. Marcelo Felipe Valdospinos Balda

C.I: 1003765219



---

**Evaluador del trabajo de Grado**

Nombre: Msc. Soledad De la Torre

C.I: 1002817185

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

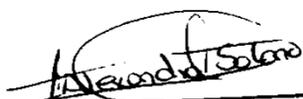
Nosotras, **JANNETH XIMENA CHAMORRO POZO Y ALEXANDRA ELIZABETH SOLANO TACO**, declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



---

**JANNETH XIMENA CHAMORRO POZO**  
C. I. 040186687



---

**ALEXANDRA ELIZABETH SOLANO TACO**  
C. I. 1003691589

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MARKETING PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de las estudiantes JANNETH XIMENA CHAMORRO POZO, ALEXANDRA ELIZABETH SOLANO TACO y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.



(MBA Andrade Orbe Adrián Manuel)  
C.I. 1002841672

## DEDICATORIA

A Dios, quien está siempre en el caminar de nuestra vida, bendiciéndonos y dándonos fuerza para continuar con nuestras metas trazadas sin desfallecer, por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante toda esta etapa.

A nuestros padres por inculcarnos buenos valores, por sus consejos y por qué muchos de los logros que hemos alcanzado se lo debemos a ellos, gracias por su apoyo y la motivación constante que nos brindan para alcanzar nuestros sueños.

*Ximena y Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por guiarnos en el camino y por permitirnos concluir con nuestro objetivo

A nuestros padres quienes han sido nuestros primeros maestros de vida y por brindarnos su apoyo incondicional.

A la asociación el Viejo san Martín por brindarnos la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de titulación.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Otavalo, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que podamos crecer día a día como profesionales.

Gracias infinitamente.

*Ximena y Alexandra*

# ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MARKETING .....	12
1.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA .....	14
1.2.1 MISIÓN.....	15
1.2.2 VISIÓN .....	16
1.2.3 POLÍTICAS.....	18
1.2.4 VALORES.....	19
1.2.5 OBJETIVOS .....	20
1.3 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA .....	22
1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	22
1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	23
1.4 MARKETING Y VENTAS .....	24
1.5 LAS 8 P´S DEL MARKETING .....	25
1.5.1 PRECIO.....	26
1.5.2 PLAZA .....	27
1.5.3 PRODUCTO .....	30
1.5.4 PROMOCIÓN.....	33

1.5.5	PERSONAS.....	35
1.5.6	EVIDENCIA FÍSICA.....	37
1.5.7	PROCESOS .....	38
1.5.8	PRODUCTIVIDAD .....	41
1.6	COMPETITIVIDAD.....	43
1.7	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	43
1.7.1	ESTRATEGIAS GENÉRICAS .....	46
1.7.2	DIAMANTE DE PORTER .....	48
1.7.3	FUERZAS DE PORTER.....	51
1.7.4	CADENA DE VALOR.....	54
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO .....		58
2.1	MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.	58
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.2.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	58
2.2.2	MÉTODO DEDUCTIVO.....	58
2.2.3	MÉTODO INDUCTIVO .....	59
2.2.4	MÉTODO CUANTITATIVO.....	59
2.2.5	MÉTODO CUALITATIVO .....	59
2.3	TÉCNICAS .....	59
2.3.1	ENCUESTA .....	59
2.3.2	ENTREVISTA .....	60
2.3.3	CENSO.....	60
2.4	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	60
2.5	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61

2.6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN” .....	62
2.7 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	64
2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN” .....	65
2.9 MATRIZ PESTEL .....	76
2.10 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PESTEL .....	77
2.11 DIAMANTE DE PORTER .....	83
2.11.1 ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS .	83
2.11.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA .....	83
2.11.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO.....	83
2.11.4 CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN .....	84
2.12 CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	84
2.12.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS .....	84
2.12.2 ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS COMPETIDORAS.....	84
2.12.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	84
2.12.4 PROVEEDORES.....	85
2.12.5 CLIENTES.....	85
CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	94
3.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA .....	94
3.1.1 MISIÓN.....	94
3.1.2 VISIÓN .....	95
3.1.3 POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	96
3.1.4 VALORES CORPORATIVOS.....	97
3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	98
3.1.6 OBJETIVOS SMART .....	100

3.2	OPERACIÓN Y LOGÍSTICA .....	101
3.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.....	101
3.4	MARKETING Y VENTAS .....	111
3.4.1	PRECIO.....	111
3.4.2	PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN).....	115
3.4.3	PRODUCTO .....	117
3.4.4	PROMOCIÓN .....	120
3.4.5	PERSONAS.....	121
3.4.6	EVIDENCIA FÍSICA.....	123
3.4.7	PROCESOS .....	124
3.4.8	PRODUCTIVIDAD .....	132
3.5	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	134
3.5.1	Estrategia genérica de liderazgo en costos .....	134
	PLAN DE ACCIÓN .....	135
	PRINCIPALES IMPACTOS ESPERADOS.....	136
	CADENA DE VALOR .....	141
	CONCLUSIONES.....	143
	RECOMENDACIONES .....	144
	BIBLIOGRAFÍA .....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	60
Tabla 2. Matriz de Variables.....	61
Tabla 3. Razón de ser.....	65
Tabla 4. Visión.....	66
Tabla 5. Normas de conducta.....	67
Tabla 6. Guías de comportamiento.....	68
Tabla 7. Metas.....	69
Tabla 8. Áreas de trabajo.....	70
Tabla 9. Funciones.....	71
Tabla 10. Producto que más vende.....	72
Tabla 11. Producto que menos vende.....	73
Tabla 12. Precio.....	74
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	75
Tabla 14. Matriz PESTEL.....	76
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	85
Tabla 16. Matriz FODA.....	86
Tabla 17. Valoración.....	87
Tabla 18. Cruce estratégico: Fortalezas- Oportunidades (FO).....	87
Tabla 19. Cruce estratégico: Fortalezas- Amenazas (FA).....	88
Tabla 20. Cruce estratégico: Debilidades- Oportunidades (DO).....	89
Tabla 21. Cruce estratégico: Debilidades- Amenazas (DA).....	90
Tabla 22. Factores críticos: FO, FA, DO, DA.....	91
Tabla 23. Misión de la asociación " El Viejo San Martín".....	94
Tabla 24. Visión de la asociación " El Viejo San Martín".....	95
Tabla 25. Procesos para la elaboración de políticas empresariales.....	96
Tabla 26. Valores de la asociación "El Viejo San Martín".....	98
Tabla 27. Procesos para la elaboración de objetivos estratégicos.....	99
Tabla 28. Objetivos estratégicos.....	99
Tabla 29. Cargo: Administrador.....	104

Tabla 30. Cargo: Secretario .....	105
Tabla 31. Cargo: Contador .....	106
Tabla 32. Cargo: Vendedor .....	107
Tabla 33. Cargo: Jefe de producción .....	108
Tabla 34. Cargo: Trabajadores de labores primarias .....	109
Tabla 35. Cargo: trabajadores de labores de cosecha y pos cosecha .....	110
Tabla 36. Matriz de sensibilidad de precio- valor .....	111
Tabla 37. Costo unitario por hectárea .....	114
Tabla 38. Ventas actuales y estimadas al año de los productos agrícolas de la asociación “El Viejo San Martín” .....	115
Tabla 39. Matriz ANSOFF .....	116
Tabla 40. Programa de capacitación .....	122
Tabla 41. Check list de evidencia física .....	123
Tabla 42. Proceso de atención al cliente .....	124
<b>Tabla 43.</b> Proceso de entrega de producto .....	126
Tabla 44. Proceso del servicio pos venta .....	128
Tabla 45. Proceso atención de quejas y reclamos .....	130
Tabla 46. Criterios de calificación del clima laboral .....	132
Tabla 47. Cuestionario de clima laboral .....	133
Tabla 48. Plan de acción de la variable marketing y ventas .....	135
Tabla 49. Valoración de los impactos .....	136
Tabla 50. Impacto administrativo .....	137
Tabla 51. Impacto comercial .....	138
Tabla 52. Impacto organizacional .....	139
Tabla 53. Impacto general .....	140
Tabla 54. Impactos con el enfoque de la cadena de valor .....	141
Tabla 55. Adquisición de productos agrícolas .....	156
Tabla 56. Frecuencia de adquisición .....	157
Tabla 57. Dificultades con proveedores .....	158
Tabla 58. Satisfacción con los productos .....	159
Tabla 59. Calidad de los productos .....	160

Tabla 60. Variedad de productos .....	161
Tabla 61. Falta de suministro de productos .....	162
Tabla 62. Disposición de otro proveedor .....	163
Tabla 63. Percepción del precio .....	164
Tabla 64. Precios justos .....	165
Tabla 65. Precio en relación al volumen de compra.....	166
Tabla 66. Información de los productos .....	167
Tabla 67. Especificaciones técnicas.....	168
Tabla 68. Entrega de los productos.....	169
Tabla 69. Promoción .....	170
Tabla 70. Medios de pedidos .....	171
Tabla 71. Puntos positivos y negativos .....	172

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de sensibilidad de precio- valor .....	26
Figura 2. Matriz ANSOFF .....	28
Figura 3. Matriz BCG.....	31
Figura 4. Modelo AIDA .....	34
Figura 5.Simbología de la norma ANSI .....	40
Figura 6. Diamante de Porter .....	49
Figura 7.Cinco Fuerzas de Porter .....	52
Figura 8.Cadena de Valor .....	54
Figura 9. Razón de ser .....	65
Figura 10. Visión .....	66
Figura 11. Normas de conducta .....	67
Figura 12.Guías de comportamiento .....	68
Figura 13. Metas .....	69
Figura 14. Áreas de trabajo .....	70
Figura 15. Funciones.....	71
Figura 16. Producto que más vende .....	72
Figura 17. Producto que menos vende .....	73
Figura 18. Precio .....	74
Figura 19. Misión- Propuesta .....	95
Figura 20. Visión Propuesta .....	96
Figura 21. Organigrama estructural propuesto.....	102
Figura 22. Organigrama funcional propuesto .....	103
Figura 23. Matriz BCG de la asociación "El Vejo San Martín".....	118
Figura 24. Modelo AIDA .....	120
Figura 25.Proceso de atención al cliente .....	125
Figura 26.Proceso de entrega de producto .....	127
Figura 27.Proceso del servicio de pos venta.....	129
Figura 28. Proceso atención de quejas y reclamos.....	131
Figura 29. Adquisición de productos agrícolas.....	156
Figura 30. Frecuencia de adquisición.....	157

Figura 31. Dificultades con proveedores .....	158
Figura 32. Satisfacción con los productos .....	159
Figura 33. Calidad de los productos .....	160
Figura 34. Variedad de productos .....	161
Figura 35. Variedad de productos .....	162
Figura 36. Disposición de otro proveedor .....	163
Figura 37. Percepción del precio .....	164
Figura 38. Precios justos .....	165
Figura 39. Precio en relación al volumen de compra .....	166
Figura 40. Información de los productos .....	167
Figura 41. Especificaciones técnicas .....	168
Figura 42. Entrega de los productos .....	169
Figura 43. Promoción .....	170
Figura 44. Medios de pedidos .....	171

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal la formulación de un modelo de gestión administrativa y marketing para fortalecer la competitividad de la asociación “El Viejo San Martín”. La metodología utilizada fue cualitativa, cuantitativa, de tipo descriptiva, se realizó la investigación de campo mediante la aplicación de una entrevista al administrador de la asociación y la encuesta aplicada a los socios de la misma, con la finalidad de establecer su situación interna referente a: administración y gerencia, operaciones – logística y marketing y ventas. Para el análisis externo se utilizó la matriz PESTEL, Diamante de Porter y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con la finalidad de establecer las oportunidades y amenazas en el ámbito de operación de la asociación, determinándose la necesidad e importancia de formular el modelo de gestión administrativa y marketing. En la gestión administrativa se estableció la misión, visión, políticas, valores y objetivos como una hoja de ruta para una óptima gestión de esta organización; se definió operación y logística mediante la estructura organizativa y funcional de la asociación, con la finalidad de mejorar el desempeño de su talento humano, procesos, y gestión administrativa para la consecución de sus metas. Se formuló las estrategias de marketing mix, usando el criterio de las 8P’s: precio, plaza, producto, promoción, personas, evidencia física, procesos y productividad, como acciones que mejoren la participación y posicionamiento de la asociación en el mercado y genere un mayor volumen de ventas para su crecimiento y competitividad.

Palabras clave: gestión administrativa, marketing, procesos, ventas, competitividad.

## SUMMARY

The main objective of this research is the formulation of an administrative and marketing management model to strengthen the competitiveness of the “El Viejo San Martín” association. The methodology used was qualitative, quantitative, descriptive, analytical, field research by applying an interview to the administrator of the association and the survey applied to its members, to establish their internal situation in relation to: administration and management, operations - logistics and marketing and sales. For the external analysis, the PESTEL matrix, Diamante de Porter and the five competitive forces of Michael Porter were used, in order to establish the opportunities and threats in the scope of operation of the association, determining the need and importance of formulating the model of administrative management and marketing. In administrative management, the mission, vision, policies, values and objectives were established as a roadmap for an optimal management of this organization; the operation and logistics were defined through the organizational and functional structure of the association, to improve the performance of its human talent, its processes, and its administrative management in order to achieve its goals. Marketing mix strategies were formulated, using the 8P's criteria: price, place, product, promotion, people, physical evidence, processes and productivity, as actions that improve the participation and positioning of the association in the market and generate a higher volume of sales for its growth and competitiveness.

**(Keywords):** administrative management, marketing, processes, sales, competitiveness.

# INTRODUCCIÓN

En Europa la economía solidaria se ha ido difundiendo poco a poco a nivel mundial con grandes emprendimientos en pequeñas y medianas empresas. (Torres Torres, 2019) En este sentido los modelos de gestión administrativa y de marketing son muy adecuados y pueden ser adaptables a cualquier tipo de organización, con la finalidad de ser más competitivos y puedan crecer en el mercado.

Tal como lo muestra la experiencia de empresas recuperadas y organizaciones que componen el campo de la Economía social y solidaria en Argentina (Altschuler, 2015) por esta razón es necesario saber cómo se manejan las organizaciones de economía popular y solidaria para poder salir del empirismo en el que se encuentran a través de una buena gestión administrativa y de marketing.

(Caldas, 2017) Toda empresa necesita en su funcionamiento diario llevar a cabo una serie de procesos que se reflejen en la documentación administrativa ya sea por exigencias legales o por organización interna (p. 242). Es necesario que los modelos de gestión administrativa y Marketing se basen a los lineamientos de una buena administración a través de la economía Popular y solidaria, la misma que valide la documentación de un sistema de control interno con el fin de ayudar a las organizaciones a salir adelante.

El recurso más importante de una organización es el recurso humano, puesto que es el único que puede administrar al resto de los recursos. En una empresa se debe procurar tener el personal adecuado con los conocimientos necesarios, para aprovechar al máximo el manejo de dichos recursos y conseguir así eficacia productiva. (Garibaldi Munguía, 2015) La gestión administrativa en micros, pequeñas y medianas empresas ayuda a manejar una organización que conlleve la estructuración de manera ordenada tal como lo hace México en la implementación de mejorar los procesos administrativos.

Entre las redes nacionales destaca por su alto nivel de organización y movilización el Foro Brasileiro de Economía Solidaria (FBES), un espacio promovido desde la sociedad civil donde convergen emprendimientos productivos, importante para el logro y metas esperadas en una empresa, los países Latinoamericanos tienen ese conocimiento tan extensivo como es Chile, Brasil y Argentina que van más adelante en investigación administrativa para alcanzar resultados efectivos.

En Brasil, el impacto es perceptible en muchas localidades donde la economía solidaria tiene mayor presencia contribuye al vivir bien, al estar bien, hacer y ser, por la integración social y económico de grandes partes de la población que estaban excluidas de las posibilidades de una vida digna (Alarcon Chavez, 2016) por tal razón las organizaciones empíricas deberían seguir el ejemplo de estos países que tiene un impacto positivo en la ejecución de sus emprendimientos con la ayuda la economía popular y solidaria.

Países como Ecuador, México, Perú, Uruguay, Bolivia, Chile, Colombia, Brasil son considerados los principales pioneros por realizar un emprendimiento solidario mediante la formación de asociaciones donde los gobiernos dan el sustento e impulso para que estos sectores sean atendidos.

(Jose Luis Corragio, 2014) Expresa a nivel Latinoamericano es el que más se ha hecho representativo gracias a la clase baja por esta razón se ha buscado la superación de un solo pueblo, es decir mediante una buena gestión administrativa los conlleva a estar organizados a fin de alcanzar los objetivos propuestos y tener mayor competitividad en el mercado.

(Ecuador, 2017-2021) El contexto nacional según el Plan de desarrollo todo una vida señala en el eje 2, 'Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria' (p. 37), además la aplicación de nuevos emprendimientos como el fortalecimiento de los mercados locales a emprendimientos productivos del sector agrícola, es decir la gestión administrativa y

marketing funcionara de manera eficiente para que permita el logro de los objetivos que ayudara en la mejora así como la competitividad dentro de la asociación.

Ecuador ha trabajado desde el año 2008 en la inclusión de la Economía Popular y Solidaria, establece en su artículo 283 donde reconoce al ser humano como sujeto y fin, por lo tanto todo proceso y participación es para el buen funcionamiento de la organización.

En Ecuador las microempresas y las pymes son la columna vertebral de la economía a nivel nacional, en los últimos ocho años la transformación del estado ha logrado integrar paulatinamente a los territorios en una lógica de desarrollo encaminada a erradicar la extrema pobreza en la zona 7 el Oro, Loja y Zamora Chinchipe como una alternativa para generar empleo mediante acciones cooperativas y coordinadas entre actores públicos, privados y comunitarios, (Muñoz, 2015) lo que se pretende alcanzar es llevar una organización bien estructurada tanto administrativa como de marketing, esté relacionado con las ventajas competitivas hacia el mercado en el sector popular y solidario.

El presente documento hace un análisis referente a acercamientos de la economía social y solidaria de micro emprendimiento, y ahí el modelo de gestión administrativa y de marketing tiene como propósito incrementar la eficacia de la estructura organizacional de la asociación el “Viejo san Martín”.

## **Antecedentes y situación Problemática**

### **Antecedentes**

El mercado de la producción y comercialización de productos agrícolas está inmerso los principios de globalización, productividad y competitividad, como un proceso que las empresas, organizaciones, tienen que modificar sus relaciones de interrelación para operar de acuerdo a las exigencias del mercado, por lo cual es necesario visibilizar sus modelos de gestión administrativa y de marketing, para el cumplimiento de sus objetivos

planteados y contribuir con la supervivencia innovando sus productos o servicios de acuerdo a las necesidades de la demanda, tipología de los mercados y las características de la oferta para alcanzar el crecimiento de las organizaciones, microempresa.

La gestión administrativa es el componente clave, primordial en las empresas, para viabilizar sus planificaciones, los objetivos de la organización, los procedimientos idóneos para alcanzarlos, y deben ser considerados como una guía para que la organización alcance objetivos y metas en forma eficaz y eficiente (Blandez, 2016).

Los modelos de gestión administrativa y de marketing son un elemento clave para las microempresas, en los procesos de planificación, organización, dirección y control, permitiendo el uso adecuado de sus recursos para alcanzar sus objetivos, así como la gestión de marketing que proporcione un enfoque una dirección clara permitiendo identificar las oportunidades existentes en el mercado, así como las potenciales amenazas y formular sus estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa (Baca, 2014).

En la investigación realizada por (De la Rosa, 2014) concluye que las empresas tienen que implementar modelos de gestión administrativa y marketing para su innovación como un instrumento principal para el crecimiento, para atender a las necesidades de sus usuarios o clientes, mejorando su cultura organizacional en una forma dinámica de acuerdo a las exigencias y dinamismo del medio donde se desenvuelve.

En el trabajo realizado por (Torres, 2015) determina que los modelos de gestión administrativa y de marketing contribuyen a los procesos de venta dotando a la empresa de acciones que permita la supervivencia y recuperación del volumen de ventas que tenía en periodos anteriores, así como fortalecer su direccionamiento estratégico mediante la declaración de su filosofía empresarial.

De este análisis se determina que las microempresas de la economía popular y solidaria, tienen la necesidad de incorporar el modelo de gestión administrativa y de

marketing para incrementar sus niveles organizacionales, los procesos productivos, administrativos y desarrollar estrategias que promuevan las relaciones comerciales, las ventas de sus productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente, conocer la situación de la competencia, estimar los posibles escenarios para alcanzar niveles de competitividad.

### **Situación Problemática**

El problema muestra como el investigador concibe e interpreta el tema específico problematizado, los límites y el alcance de estudio. A partir de esta delimitación se configuran los otros elementos del protocolo de investigación (Lerma Gonzalez, 2016). La asociación el “Viejo san Martín” se encuentra ubicada en la ciudad de Cotacachi parroquia Quiroga dedicada a la producción y comercialización de productos agropecuarios. Se conversó con el presidente de la asociación el Sr. Hipólito Torres donde manifestó que no cuenta con una adecuada gestión administrativa y marketing, no cuenta con organigramas estructural, funcional bien definido y la falta de estrategias no alcanza los niveles de competitividad.

Administración y gerencia.- Es empírica no cuenta con ningún elemento de gestión administrativa que le permita gestionar con eficiencia y eficacia, donde le permita determinar la razón de ser, establecer lineamientos para tomar decisiones ya que son pilares muy necesarios para tener claro como la asociación se verá a un futuro.

Marketing y ventas.- No se han definido aspectos como es el marketing mix que es fundamental para que lleve un precio adecuado, plaza, producto y promoción, la falta de una gestión administrativa y marketing los conlleva a estar desorganizados, deben regirse a estatutos que la economía Popular y Solidaria lo establece, lo cual no les ha sido muy factible para llevar sus propósitos de manera correcta.

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de la asociación Popular y Solidaria el “Viejo san Martín” de funcionar de manera adecuada en el área

administrativa y marketing el cual se origina del mal manejo interno en la asociación. Las empresas que sobresalen tienen estrategias para llevar a cabo su administración por ende son más competitivas que las empresas que trabajan empíricamente.

Al establecer un modelo de Gestión administrativo y de Marketing permitirá que la asociación el “Viejo san Martín” cuente con un control administrativo que lleve de manera organizada sus funciones, y estableciendo estrategias de marketing para cumplir con los objetivos que se han propuesto y por supuesto alcanzado un alto nivel de competitividad para garantizar el éxito de la asociación.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación está enfocada hacia la asociación “El viejo san Martín” dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas creada en la ciudad de Cotacachi parroquia Quiroga en el año 2011 hasta la actualidad cuenta con 13 socios lo cual se establece que es una pyme.

De modo que va a analizar los aspectos de administración y gerencia, marketing y ventas, los miembros que conforman esta asociación cuentan con estatutos que fueron establecidos al momento de crearla, además presenta una deficiencia en la parte administrativa; no cuenta con organigramas funcionales y estructurales, misión, visión, políticas, valores y objetivos, al mismo tiempo en el aspecto de marketing y ventas es totalmente empírico no tienen estrategias definidas por lo que es importante que se maneje un marketing mix para poder analizar los aspectos de las actividades que desarrollan en la asociación.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo establecer una mejora en la Gestión administrativa y de marketing mediante un modelo en la asociación el “Viejo san Martín”?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión administrativa y de marketing para la asociación el “Viejo san Martín”.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la teorías administrativas y de marketing para la asociación el “Viejo san Martín”.
- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos con respecto a la gestión administrativa y de marketing de la asociación el “Viejo san Martín”.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa y de marketing para la asociación el “Viejo san Martín”.

## **HIPÓTESIS**

El modelo de gestión administrativa y de marketing permite el fortalecimiento de competitividad de la asociación el “Viejo san Martín”.

## **DECLARACIÓN DE VARIABLES**

### **Variable independiente**

Gestión Administrativa y Marketing

### **Variable dependiente**

Competitividad

## **Métodos de investigación**

La metodología de investigación que se utilizó fue cualitativa, cuantitativa, inductiva, deductiva, de tipo descriptiva, que permitió realizar el diagnóstico situacional interno del problema existente que tiene la asociación “El Viejo San Martín” a través de la identificación de los factores internos de la administración y gerencia, operaciones y logística, marketing y ventas de la asociación “El Viejo San Martín” y el análisis externo del pensamiento estratégico, de las estrategias genéricas, el Diamante de Porter y las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Para el levantamiento de la información se aplicó la investigación de campo a través de la entrevista dirigida al administrador de la asociación y la encuesta aplicada a los socios de esta organización. Con esta finalidad se estructuraron los instrumentos de recolección de información: guía de entrevista y formato de encuesta.

## **Aportes De La Investigación**

En el aspecto teórico los aportes de esta investigación son los pertinentes a los componentes más relevantes de un modelo de gestión administrativa y marketing, la competitividad, como marcos de referencia conceptual y teóricos que responda y fundamente investigaciones futuras, y fortalecer con propiedad las interacciones de estos conceptos en modelos de gestión administrativa y marketing.

Desde el punto de vista metodológico, las técnicas e instrumentos utilizados para levantar la información primaria, permitieron la obtención de información relevante de la actual situación interna de la asociación, en lo pertinente a su gestión administración y gerencia, operaciones – logística y marketing – ventas. Los aportes del análisis externo usando un conjunto de matrices, permitieron obtener información del contexto del Diamante de Porter, Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y la Matriz PESTEL, del sector micro empresarial de la producción y comercialización de productos agrícolas de la economía popular y solidaria.

## **Estructura capitular**

La presente investigación está conformada por los siguientes capítulos:

### **Capítulo I: Marco teórico**

En este capítulo se realizó el fundamento de los elementos teóricos y conceptuales del modelo de gestión administrativa y marketing, de competitividad, considerados conceptos básicos aplicables al objeto de estudio.

### **Capítulo II: Desarrollo metodológico**

En este capítulo se definieron los métodos, las técnicas y los instrumentos de recolección de información para el análisis interno y externo de la asociación “El Viejo San Martín”, específicamente en el diagnóstico situacional.

### **Capítulo III: Análisis de resultados**

En este capítulo se desarrollan los componentes de administración y gerencia: misión, visión, políticas, valores, objetivos. Se estructuran las operaciones y logística a través del organigrama estructural, funcional y la descripción de funciones. En el componente de marketing y ventas se desarrolla las estrategias de marketing mix: precio, plaza, producto, promoción, personas, evidencia física, procesos y productividad con sus respectivas herramientas. En la última parte de este capítulo se midieron los posibles impactos positivos internos que puede generar el modelo de gestión administrativa y marketing.

# **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MARKETING**

En el Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. De esta forma la visión de un modelo económico social y solidario, promueve la estabilidad en las condiciones propias locales que permitan niveles óptimos de producción y empleo en la economía popular y solidaria.

Además el Art. 319 de esta Constitución reconoce diversas formas de organización de la producción entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociaciones y otras maneras de integración organizacional como un medio para el fomento productivo y la atracción de inversiones, y la generación de empleo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) por tal razón el sistema económico social y solidario, requiere que sea priorizado para que interactúe con los emprendimientos para ofertar bienes y servicios competitivos en el mercado, utilizando instrumentos de aspectos administrativos para orientar en forma sostenible el crecimiento económico de las MIPYMES, el logro de empleo, la reducción de la pobreza.

Por otra parte en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en el Objetivo 1: “Garantizar la vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”. De acuerdo con este objetivo se impulsa la cultura de gestión integral que disminuya la vulnerabilidad y garantice a la ciudadanía las respuestas de acceso a trabajo digno que es uno de los principios que fomenta la economía popular y solidaria.

Asimismo el Objetivo 4: “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización”, con la política 4.7.- Incentivar la inversión productiva en sus diversos esquemas, incluyendo los mecanismos de asociatividad, fortaleciendo el tejido productivo, el fomento a los actores de la Economía Popular y Solidaria (Consejo Nacional de Planificación , 2017) por tal razón el sistema de Economía

Popular y Solidaria es un programa de inclusión, como un conjunto articulado y coordinado de sistemas de instituciones públicas, normas, programas que aseguran la exigibilidad de los derechos establecidos en los objetivos 1 y 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 para alcanzar equidad, progresividad de las pequeñas y medianas empresas que fortalezca sus capacidades de comercializar sus bienes y servicios.

De igual manera la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Art. 8 Formas de organización, establece que se integran a la presente ley las organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativos, así como también las unidades económicas populares. Las asociaciones del sector agrícola forman parte del sector de la Economía Popular y Solidaria y se encuentran generalmente reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en cuanto a sus requisitos, principios y disposiciones que se aplican en la producción de bienes para alcanzar un comercio justo y responsable (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018) por tal razón de los últimos avances logrados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria para la inclusión económica y social de los territorios se establece un ente rector que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como un medio para consolidar mecanismos de control, supervisión, innovación y protección integral de las pequeñas y medianas empresas.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) existen alrededor de 430 asociaciones, sin embargo, según la SEPS (2019) alrededor de 336 asociaciones agrícolas se encuentran inactivas dentro de este sector. Por tal razón las asociaciones que están inactivas han incumplido con lo que establece la Ley de Economía Popular y Solidaria en lo referente a su constitución y funcionamiento que deben estar bajo los principios de la misma.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria es un instrumento que permite reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria, potenciar las prácticas de la economía popular que se desarrollan en las comunidades, en las unidades económicas productivas, estableciendo un marco jurídico común para las personas

naturales y jurídicas que integran la economía popular y solidaria, estableciendo la institucionalidad para su regulación, control, fomento y acompañamiento.

## **1.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Según Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (2018), la estructura interna de las organizaciones del sector asociativo se sustenta en el Art. 18.- Órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

De lo antes mencionado la estructura interna de las organizaciones del sector comunitario, asociativo, adoptarán un sistema de gobierno, control interno, utilizando las buenas prácticas administrativas, de manera que se garantice un desarrollo económico sustentable para la asociación, sujetándose a los principios establecidos en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Siguiendo con este orden de ideas, la administración es un conjunto de procesos fundamentados en la planeación, organización, dirección y control orientados en el uso de los recursos para lograr metas y objetivos organizacionales, que repercuten de manera eficaz y eficiente en la gestión empresarial (Godet, 2015) por esta razón la administración debe ser llevada de manera eficiente y eficaz en las asociaciones agrícolas independientemente de su tamaño donde permiten organizar, dirigir los sistemas productivos agropecuarios, definiendo sus beneficios y niveles de rentabilidad en forma planificada, mediante el uso de los recursos de sus procesos productivos.

Por otra parte la gerencia en una empresa también denominada dirección es la unidad organizacional que orienta los esfuerzos a corto, mediano y largo plazo, y coordinar los recursos a través de los procesos de planeamiento, organización, dirección y control para maximizar los beneficios del capital de los accionistas o propietarios de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2015) por tal razón la gerencia

en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria deben ser las responsables de la coordinación de las actividades de planificar, organizar, direccionar y controlar el adecuado uso de los recursos disponibles para alcanzar los propósitos económicos y financieros de la asociación, de manera sustentable y sostenible.

### **1.2.1 MISIÓN**

La misión debe ser formulada en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria, como un elemento de su estructura interna para sustentar buenas prácticas administrativas en el ejercicio de sus actividades productivas.

Ante esta situación se establece que la misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, establece las cualidades y características que explican la existencia de la organización ante la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático (Anzola, 2014).

De lo antes mencionado la misión contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito general de las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria, de la razón más amplia que justifique su existencia, por lo tanto su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles de la organización.

#### **1.2.1.1 Importancia de la misión**

La misión es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de la empresa, es la base del óptimo funcionamiento y de las estrategias operativas para alcanzar objetivos y metas. Entre los puntos importantes de la misión en las organizaciones son los siguientes:

- Establece el propósito u objetivo fundamental de la empresa
- Argumenta valores que guían su comportamiento
- Refleja premisas, correlaciones con clientes, proveedores y sociedad
- Determina los productos y servicios (Zambrano, 2014).

De lo antes mencionado la importancia de la misión en las organizaciones son los impactos positivos para desarrollar un enfoque duradero, un marco de referencia para el comportamiento ético del talento humano y lo que hace diferente a otras organizaciones, ofreciéndole identidad, interrelación con sus clientes, proveedores, basados en la calidad, crecimiento y sostenibilidad.

### **1.2.1.2 Pasos para crear la misión**

Para crear la misión en una organización se debe establecer los elementos: propósito fundamental, características ligadas a sus servicios o productos, población o clientes a servir. Los pasos para crear la misión son los siguientes:

- ¿Quiénes somos?: identidad, legitimidad de la organización
- ¿Qué buscamos?: propósitos corporativos de la organización
- ¿Por qué lo hacemos?: valores, principios, motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos?: clientes actuales, clientes potenciales (Barragán, 2014).

Por esta razón es importante que las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria, apliquen los pasos antes señalados utilizando un verbo que indique el cambio o estatus, las condiciones que se quiere alcanzar estas microempresas, la identificación de sus clientes o mercado, lo que viabiliza la identidad de estas microempresas, para que sean reconocidas en su entorno.

### **1.2.2 VISIÓN**

Representa el ideal que la institución u organización desea alcanzar para lograr sus fines, por lo tanto debe ser atractiva, realista para los componentes de los ejes estratégicos, estructurado a través de un conjunto de ideas que proveen un marco de referencia en un horizonte de tiempo en todas las áreas o niveles de la empresa (Gordillo, 2014).

En otras palabras la estructuración de la visión debe ser considerado en las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria como: un futuro

deseado, factible a largo plazo, y todos quienes están vinculados directa o indirectamente, de manera que les permitirá saber hacia dónde va la organización y disponer de una construcción de objetivos y metas compartida entre el talento humano.

### **1.2.2.1 Importancia de la visión**

La visión en las empresas u organizaciones determina un panorama en un plazo de tiempo determinado, de acuerdo a su planeación estratégica, mediante una descripción de un futuro deseado, basado en principios ideales y valores compartidos que guían e inspiran en una forma clara a obtener metas y objetivos de la empresa (Arias F. , 2015).

De igual manera la visión tiene una vital importancia en el direccionamiento estratégico de las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria, porque expresa lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, como una unidad de pensamiento institucional.

### **1.2.2.2 Pasos para crear la visión**

El procedimiento para declarar la visión en las empresas es mediante la organización de un taller con participación de los directivos, los directores de áreas, utilizando el método ZOPP (técnica de procedimientos e instrumentos para planificación orientada a objetivos), aplicando los siguientes pasos:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?
- ¿Cómo se desea que sea la empresa en el futuro?
- ¿Qué hacer en el futuro? (Barraza, 2019).

Si bien es cierto la técnica o método ZOPP por ser uno de los más aplicados para la formulación de la visión debe ser considerado en las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria, de manera que se consolidan las ideas y se llegue a un acuerdo sobre una declaración única de la visión utilizando herramientas como: matrices axiológicas, ordenador de ideas, que son el punto de partida para estructurar las preguntas clásicas de la formulación de la visión de estas microempresas.

### **1.2.3 POLÍTICAS**

Las políticas en las organizaciones o empresas se establecen a través de normas, procedimientos, directrices, que se caracterizan en los valores y principios centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia y están claramente definidos y difundidos, se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente por el talento humano de la empresa (Jaume, 2015).

Sin embargo las políticas en las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria deberán estar definidas y documentadas para todos los integrantes como una forma de organización para dar sentido de cumplimiento de la misión y visión de los objetivos estratégicos y operativos de estas microempresas de acuerdo a los cambios internos y externos, fortaleciendo la cultura organizacional, la cohesión y el compromiso del talento humano.

#### **1.2.3.1 Importancia de las políticas**

Las políticas en las empresas permiten desarrollar y mantener un sistema de gestión eficaz, eficiente, para el cumplimiento de normas y reglamentos promoviendo el uso óptimo de los recursos de las organizaciones, la toma de decisiones, crear un ambiente que promueve la participación activa y el desarrollo del personal para alcanzar las metas de las empresas (Delgado, 2015).

Por otra parte las políticas de las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria deben implementar los directivos como un compromiso de cumplimiento de requisitos, normas y reglamentos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria proporcionando un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos y metas y conducir a un óptimo desempeño de estas microempresas.

#### **1.2.3.2 Pasos para crear políticas**

Para definir las políticas: generales, departamentales, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y otras políticas específicas en las empresas es necesario visualizar, identificar los factores internos y externos que pueden incidir en el cumplimiento de objetivos y metas, permitiendo alcanzar la misión y cumplir en forma eficaz y eficiente el

uso de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos y financieros, los pasos son los siguientes:

- Identificar los factores del macro y micro ambiente de la empresa.
- Identificar los factores internos (capacidades de la empresa).
- Alinear las reglas en todos los niveles y áreas de la organización.

Documentar las políticas para establecer su secuencia e interacción en sus diferentes procesos y procedimientos, para su conocimiento y aplicación (Rober, 2008). Por tal razón las asociaciones agrícolas del sector de la economía popular y solidaria en lo pertinente a las políticas deben documentar para mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente en los procesos de estas microempresas, e interactúen con los requisitos legales, normativas y reglamentos internos (en los distintos niveles organizacionales de las asociaciones) y externos como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

#### **1.2.4 VALORES**

Los valores en las organizaciones son el conjunto de principios éticos, y están claramente definidos y difundidos que rigen la conducta de los miembros de la organización, los valores están jerarquizados en función de su importancia para alcanzar su misión y cumplir sus metas (Chimal, 2014).

Además los valores en las asociaciones agrícolas del sector de economía popular y solidaria deberán motivar, comprometer a sus integrantes, y fomentar su integración, la cultura organizacional, un ambiente óptimo de trabajo, la congruencia del comportamiento de los empleados y repercutir en beneficio positivo de la asociación.

##### **1.2.4.1 Importancia de los valores**

Los valores es una función Integrativa del modo de actuar del talento humano de una organización, para la aplicación coordinada de los procesos y procedimientos, con un comportamiento optimo y eficiente del talento humano, siendo un potente motivador hacia el interior de la organización (Daft, 2015).

Es decir los valores en las asociaciones agrícolas del sector de económica popular y solidaria se estructuraran como un conjunto de factores de identidad de los miembros de las microempresas de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros, facilitando un compromiso individual y colectivo como mecanismo que rige la conducta en los distintos niveles organizacionales de la empresa.

#### **1.2.4.2 Pasos para crear los valores**

Los nuevos esquemas gerenciales aplican diferentes formas de estructurar los valores en las empresas para lo cual desarrollan los siguientes pasos:

- ¿Qué pensamos como empresa?
- ¿Cómo deseamos que sea la empresa?
- ¿Qué expectativas éticas debe ser de nuestro proceder? (Aldana, 2015).

En conclusión la formulación de los valores en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria será una comunicación formal para el mejoramiento continuo en los diferentes ámbitos y niveles jerárquicos, que deberán practicar todos sus integrantes en forma individual y colectiva en base a los cuales se sustenta la cultura organizacional y clima laboral.

#### **1.2.5 OBJETIVOS**

Los objetivos en las empresas describen las metas que se espera conseguir en un periodo de tiempo determinado o específico, y forman parte de los planes estratégicos y operativos, en relación a las capacidades: administrativas, operativas y financieras (Blandez, 2016).

De lo antes mencionado se concluye que los objetivos en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria y específicamente en el estatuto de la Asociación El Viejo San Martín se establece en el Capítulo II De los objetivos de la asociación en el Art. 3.

### **1.2.5.1 Importancia de los objetivos**

La definición de los objetivos en las empresas son importantes ya que actúan como un ente regulador para el control, verificar el correcto funcionamiento de la empresa, determinando si está logrando las metas y realizar los cambios o ajustes pertinentes, estableciendo una manera clara de cómo ha funcionado la empresa en un determinado tiempo (Alles, 2014) por esta razón la Asociación El Viejo San Martín, en el Art. 4 para el cumplimiento de los objetivos del estatuto, ha desarrollado algunas actividades para fortalecer la capacidad de gestión y autogestión a favor de la asociación, aprovechando los recursos personales, materiales, tecnológicos.

### **1.2.5.2 Pasos para crear los objetivos**

Los pasos para formular los objetivos son los siguientes:

- Establecer qué tipo de metas se quiere alcanzar y que estos estén en relación a la misión de la empresa, considerando que sean medibles y alcanzables.
- Determinar los plazos de realización de los objetivos (periodo de tiempo) en el cual se pretende alcanzar los objetivos de acuerdo a las capacidades operativas, económicas y financieras.
- Formular un proceso de evaluación para la valoración del cumplimiento de los objetivos mediante indicadores de gestión, comprobando su avance y otros factores asociados al objetivo propuesto.
- Dar a conocer al personal los objetivos que tiene la empresa para que exista un compromiso, esfuerzos hacia el logro de las metas propuestas (Alles, 2014).

Sin duda la formulación de los objetivos en la Asociación El Viejo San Martín deben ser formulados de manera que se pretenda la relación armónica de todos sus miembros, el trabajo mancomunado para fortalecer su capacidad de gestión en cumplimiento de las metas que se han establecido en un periodo de tiempo.

## **1.3 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA**

Es el conjunto de estrategias y operaciones que una empresa debe formular como un medio administrativo para la identificación de proveedores, adquisición de materias primas e insumos, almacenamiento para asegurarse que genere un desarrollo continuo de las operaciones de producción de bienes o servicios con beneficios económicos para la empresa (Cannice, 2015).

Con esta referencia la gestión de operaciones y logística, se fundamenta en la coordinación de acciones, tareas que viabilicen a las MIPYMES de la economía popular y solidaria disponer de proveedores calificados, con precios competitivos, para que le suministren en forma adecuada para sus operaciones de producción y generar rentabilidad a las microempresas.

### **1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

El organigrama estructural es un elemento indispensable, que mediante una descripción grafica permite distinguir los niveles de administración, las características de cada puesto, contribuyendo a la división de funciones de actividades y de tareas, y su relación, para conseguir las metas deseadas (Baca, 2014).

Con respecto a esta definición, el organigrama estructural independientemente de la actividad económica de las MIPYMES de la economía popular y solidaria deberá ser considerado como un instrumento vital para la gestión administrativa. Con la formulación de organigrama estructural dispondrán de una forma simplificada la estructura formal de estas organizaciones de la economía popular y solidaria.

#### **1.3.1.1 Pasos para realizar el organigrama estructural**

Los pasos que se deben realizar para el desarrollo del organigrama estructural son los siguientes:

- Verificar en que actividad económica se encuentra la empresa y establecer cuál debe ser su mejor modelo de negocio posible.

- Determinar el número de personas (talento humano) que deben formar parte en las diversas unidades organizacionales de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Establecer el número de niveles jerárquicos.
- Definir las funciones de cada una de las unidades organizacionales, cargos o puestos de la empresa.
- Asignar los niveles de responsabilidad de cada unidad organizacional.
- Diseñar en forma gráfica el organigrama de acuerdo a los puntos anteriores (Casco, 2017).

Con este objetivo, las MIPYMES de la economía popular y solidaria para alcanzar modelos de gestión administrativa con óptimos desempeños es necesario disponer de un organigrama estructural idóneo para su funcionamiento, y que promueva la interacción y comunicación interna, facilitando los procesos al interior de estas microempresas.

### **1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Es una representación gráfica que configura la división por departamentos o funciones definidas, las responsabilidades, que deben cumplir los recursos humanos de las organizaciones y obtener un rendimiento para alcanzar sus objetivos y metas (Anzola, 2014).

Con esta referencia se genera la importancia de que las MIPYMES de la economía popular y solidaria cuenten con un organigrama funcional para facilitar las funciones, los roles, responsabilidades que debe cumplir sus trabajadores a la vez que facilitar la comunicación en estas unidades económicas.

#### **1.3.2.1 Pasos para realizar un organigrama funcional**

1. Verificar el organigrama estructural que tiene la empresa, los cargos y sus interrelaciones, para sintetizar aspectos como la articulación de las diversas funciones al interior de la estructura organizativa.

2. Establecer la interrelación que tienen los departamentos para el cumplimiento de sus funciones (quien reporta a quien).
3. Establecer las funciones y tareas específicas que tiene cada una de las unidades organizacionales o puestos de trabajo, y las calificaciones que deben presentar las personas que ocupen los mismos.
4. Utilizar verbos en infinitivo en la descripción de las funciones (Evans, 2016).

En virtud de esta afirmación, la formulación de los organigramas funcionales en las MIPYMES de la economía popular y solidaria será una guía de referencia para que dispongan de las funciones específicas de su personal y que garantice la integración del talento humano proporcionando una base documentada de gestión empresarial.

## **1.4 MARKETING Y VENTAS**

El programa de marketing forma parte de los planes estratégicos de las empresas, como un conjunto de actividades que tienen como finalidad cumplir las metas de ventas en un periodo de tiempo, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de sus clientes (Palomeque & Ruiz, 2017).

De acuerdo con esta concepción se justifica la formulación de estrategias de marketing que propenda una relación dinámica en la comercialización de sus productos de las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria para generar ingresos basados en las relaciones de solidaridad, reciprocidad para fortalecimiento de sus capitales de inversión.

Las ventas son los procesos comerciales que aplica una empresa a través de un conjunto de estrategias y acciones para la transferencia de un bien o servicio, siendo una actividad fundamental para lograr que los clientes tengan fidelidad y convencimiento de adquirir el producto o servicio (Sains de Vicuña, 2015).

A este respecto las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria con el objeto de satisfacer las necesidades y fidelización de sus clientes para la generación de ingresos deben establecer acciones para cerrar el proceso de comercialización

acordando los términos de entrega del producto, el precio y los volúmenes establecidos por los clientes.

## **1.5 LAS 8 P'S DEL MARKETING**

Las 8 P's del marketing es una nueva versión de alcance a las 4 P's (producto, precio, plaza, promoción) con una visión proactiva hacia el entorno del marketing estructurando acciones para influir en los públicos del entorno de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, culturales (Rosas, 2016).

Ante esta afirmación cambiante del marketing, las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria es indispensable direccionar la formulación de las 8 P's que impulse sus ventas para asegurar sus metas de ingresos, de acuerdo a la oferta y la demanda de su entorno operativo y hacer frente a la competencia, el desarrollo local y la dinámica económica social de estos grupos de la economía popular y solidaria.

Philip Kotler, definió las 4 P's para posicionar los productos de una compañía en el mercado, para lo cual sostiene que primero se debe identificar las ventajas competitivas potenciales sobre las cuales construir la posición. En las estrategias generales de marketing es importante desarrollar la mezcla de marketing como un conjunto de herramientas, tácticas, controlables y que consisten en las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción. En la sexta edición de su obra los Fundamentos del Marketing Philip Kotler formula las 8 P's: producto, precio, plaza, promoción, y las nuevas adicionales: gente (people), procesos, evidencias físicas y productividad – calidad (Kotler, 2017).

Con este respecto las 8P's son un conjunto de estrategias de marketing que las MIPYMES de la economía popular y solidaria deberán combinar para obtener la respuesta deseada en su mercado meta, hacer frente a los productos de la competencia de una forma más exitosa.

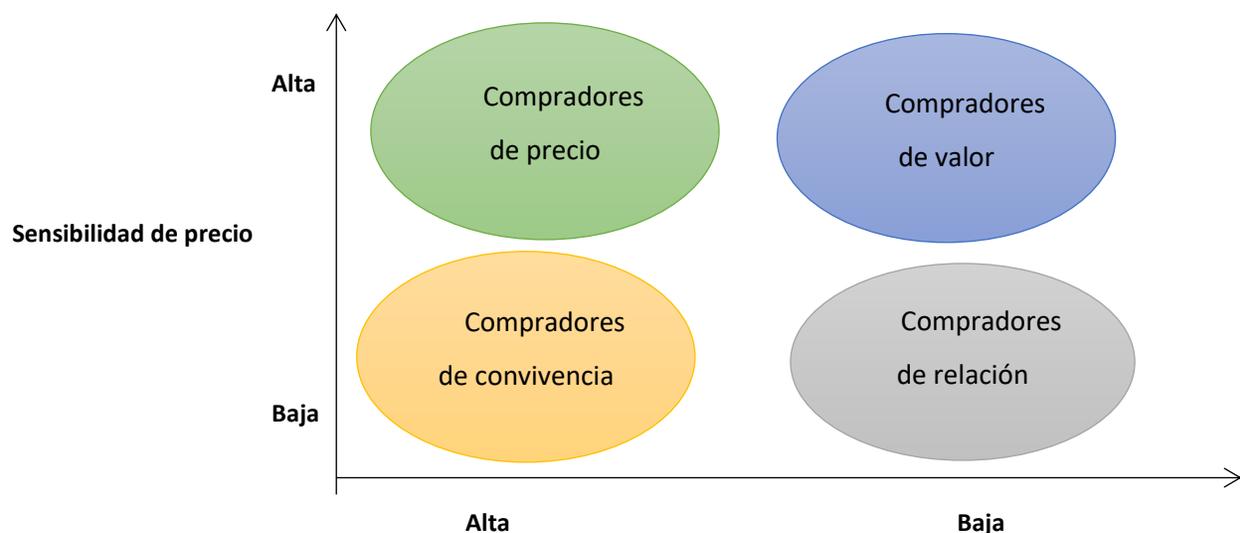
## 1.5.1 PRECIO

El precio es uno de los indicadores significativos que analizan los clientes en el proceso de compra para adquirir un bien o servicio; en muchos casos es el generador más influyente en las ventas de las empresas y está en relación a los costos para obtener los beneficios deseados (Velásquez, 2015).

En el entorno de la economía popular y solidaria las asociaciones agrícolas se deben enmarcar en la estructuración de estrategias de precios, a través de negociaciones con sus clientes actuales y potenciales, para lo cual es necesaria la formulación de políticas de precios fijos, sustentables para el desarrollo de sus ventas. Los precios dependerán de la estructuración de sus costos y sus márgenes de rentabilidad.

### 1.5.1.1 Herramienta de precio

Una de las herramientas que más se utiliza en el sector empresarial para definir el precio de los productos y servicios es la matriz de sensibilidad precio - valor, en la que considera dos variables en las escalas de alto y baja, por lo tanto tiene 4 cuadrículas con el desarrollo de sus estrategias respectivas como se describe en la siguiente figura (Chavez, 2016).



**Figura 1.** Matriz de sensibilidad de precio- valor  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

- Compradores de precio. Para fijar los precios de los productos se considera aquellos clientes que a pesar de que los productos tengan un alto valor, no lo perciben por diferentes razones y prefieren otro de menor precio sin importar la calidad.
- Compradores de valor. Son los clientes altamente sensibles al precio que prefieren lo mejor al mejor precio.
- Compradores de convivencia. Son los clientes poco sensibles al precio y adquieren los productos a lo que les ofrezca con el mayor grado de disponibilidad, no buscan calidad ni diferenciación.
- Compradores de relación. A este tipo de segmento de clientes compran por preferencia sin importar el precio en vista de que valoran la calidad (Pinto, 2017).

Con esta finalidad las MIPYMES de la economía popular y solidaria en la fijación de precios se pueden sustentar en esta matriz para conformar las diferentes estrategias en relación a sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del entorno para los productos y los precios a ubicar en el mercado.

## **1.5.2 PLAZA**

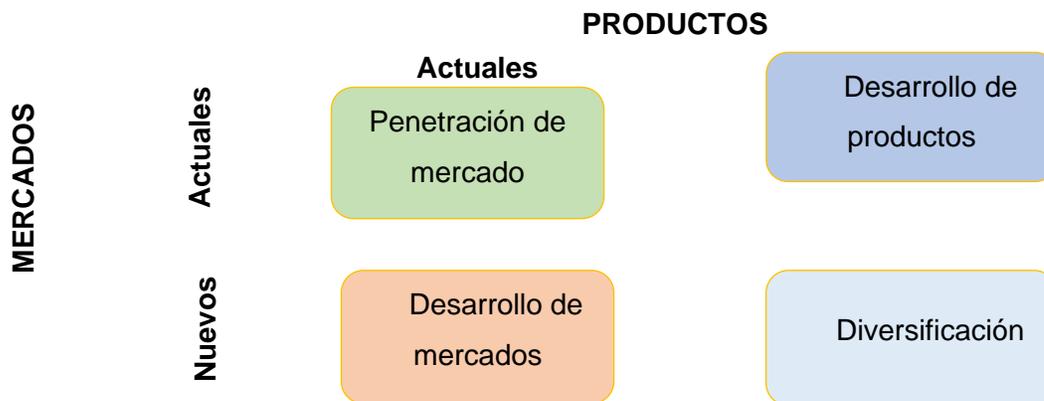
El indicador del sistema de marketing plaza, es un conjunto de combinaciones, formas para que las ventas directas sean más ventajosas, tanto para la empresa como para sus clientes, lo que significa aplicar decisiones de canal para encontrar la mejor forma para cubrir las oportunidades y condiciones del mercado (THK Marketing, 2018).

Desde esta perspectiva las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria para su vinculación con el mercado, y que deben organizar y desarrollar procesos para el intercambio comercial de sus productos utilizando los mejores canales de distribución en lo posible en forma directa productor – cliente (mayorista, minorista).

### **1.5.2.1 Herramienta de plaza**

La matriz de ANSOFF es una herramienta de análisis estratégico de marketing que tiene el enfoque de identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa, y para esto uno de los primeros pasos consiste en relacionar productos y mercados de

acuerdo a si estos son actuales o nuevos, de esta manera se obtiene cuatro cuadrantes: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Roldán, Matriz ANSOFF, 2016).



**Figura 2.** Matriz ANSOFF  
Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

De acuerdo a esta concepción la matriz de ANSOFF será una herramienta importante para formular una serie de actividades para aumentar la imagen de las MIPYMES de la economía popular y solidaria en cuanto a canales de distribución, entrega de los productos a tiempo a sus clientes.

- **Penetración de mercado**

Este grupo de estrategias se penetración en el mercado, permite incrementar la participación de la empresa en los segmentos de mercado que opera con los productos actuales o con nuevos productos, y se puede combinar con otras estrategias de crecimiento agresivo (Stanton, 2017).

Ante esta situación con la aplicación de estrategias de penetración de mercado, las MIPYMES de la economía popular y solidaria tendrán la oportunidad de aumentar las ventas de sus productos, en concordancia con las estrategias de precio, promoción y ventas.

- **Desarrollo de nuevos productos**

El desarrollo de nuevos productos es una estrategia de crecimiento, para introducir nuevos productos en mercados existentes, para lo que se requiere fortalecer las capacidades o incrementar si es necesario para que la empresa produzca nuevos productos o modifique los actuales, que satisfagan necesidades del mercado actual (Tirado, 2016).

A este respecto, la modificación, adaptación de nuevos productos deben ser generados para propender nuevas características o atributos, desarrollando innovaciones en los niveles de calidad y los procesos de producción, a la vez que racionalizar una mezcla de productos para incrementar la rentabilidad.

- **Desarrollo de nuevos mercados**

Son las estrategias de crecimiento empresarial que están destinadas a identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado, aplicando estrategias como: nuevos mercados geográficos, nuevas dimensiones del producto, nuevos canales de distribución, aplicación de políticas de precios para atraer nuevos clientes y obtener nuevos segmentos (Vallejo, 2017).

De acuerdo a esta concepción, las estrategias de desarrollo de mercado deberán ser formuladas por las MIPYMES de la economía popular y solidaria para ampliar la cobertura de ventas en nuevos mercados, en relación al análisis de la competencia, las tendencias y conocer las necesidades de los clientes.

- **Diversificación**

Las estrategias de diversificación, para el crecimiento consiste en diseñar nuevos productos para nuevos mercados o para los mercados actuales y estas pueden ser horizontales, verticales y concéntricas, relacionados con las principales líneas de productos para atraer de una manera más efectiva a los clientes (Velasquez, 2016).

De esta manera las MIPYMES de la economía popular y solidaria, mediante las estrategias de diversificación pueden hacer realidad la ampliación de sus segmentos de mercado, el incremento en sus ventas y alcanzar una mayor participación que la competencia.

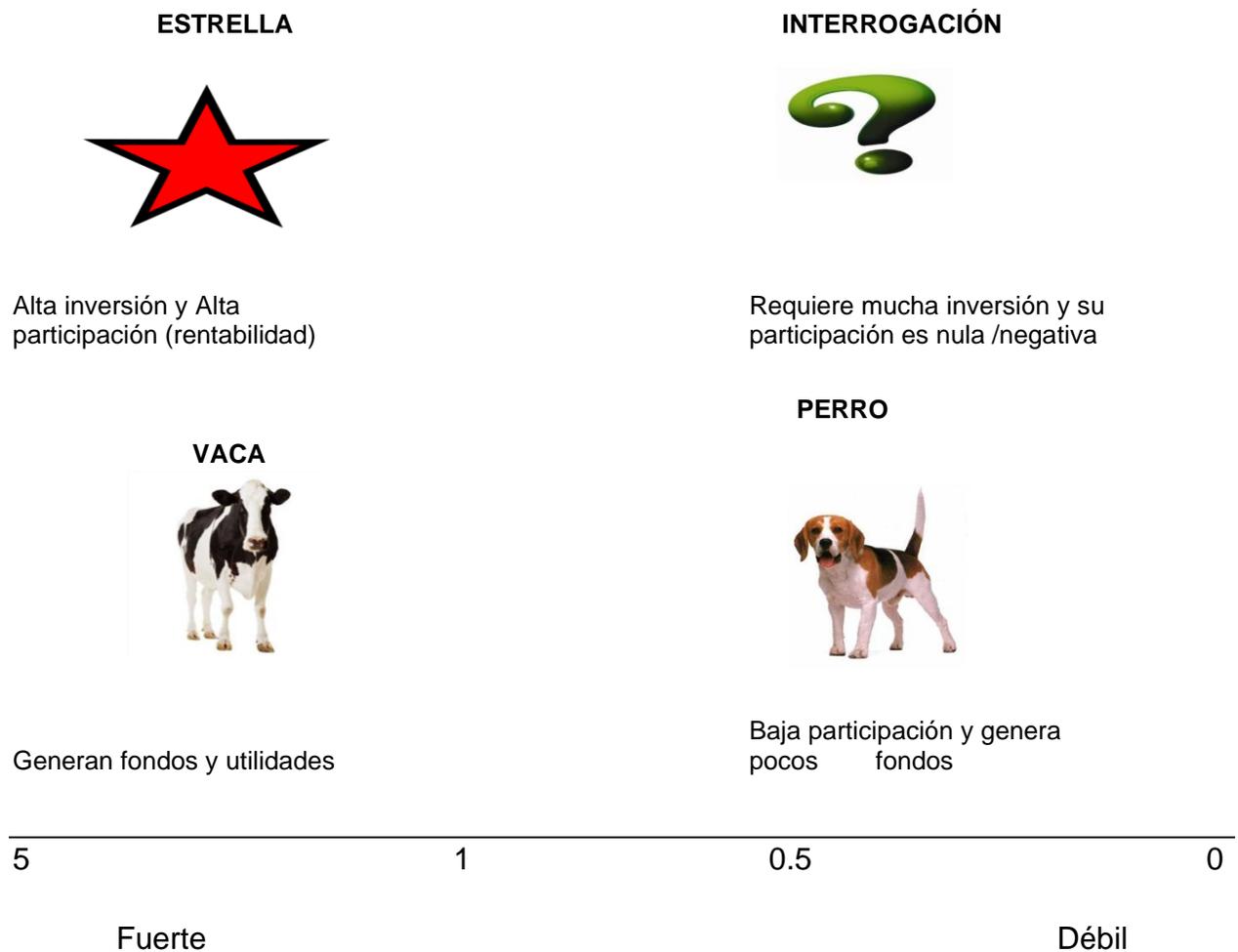
### **1.5.3 PRODUCTO**

Las estrategias de producto deben estar acorde a los cambios en los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores. Considerando principalmente la tecnología y la competencia del entorno, por lo que es necesario que las empresas desarrollen un flujo continuo de productos y servicios como política de una constante actualización e innovación (Cruz, 2017).

En efecto las estrategias de producto en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria serán elementos de marketing mix para viabilizar las características de los productos que comercializarán de acuerdo a las regulaciones que se dicten para el efecto, y en consideración a las particularidades que emita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y específicamente el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

#### **1.5.3.1 Herramienta de producto**

En el marketing estratégico la visión de la matriz de BCG, representa una herramienta para incrementar las ventas de la empresa en función a la participación relativa de la empresa en el mercado y en relación a la tasa de crecimiento de la industria. Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes como se muestra en la siguiente figura (Peiró, 2016):



**Figura 3. Matriz BCG**  
Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Ante esta situación, para fortalecer las ventas de los diferentes productos de las MIPYMES de la economía popular y solidaria, y formular las estrategias según al cuadrante al que corresponda, de manera que se ubique cada uno de los productos en su cuadrante respectivo que proporcione un conjunto de actividades de marketing específicas de producto.

- **Productos estrella**

Los productos estrella son los que tiene la empresa y que generan mayor liquidez por sus ventas, generalmente requieren de inversión para que se consolide su posición en el mercado y ofrecen un óptimo potencial de crecimiento y participación (Vásquez, 2016).

Los productos estrella deben ser identificados por las MIPYMES de la economía popular y solidaria, según el análisis de información de las ventas de años anteriores, y son importantes porque son los generadores de flujo de efectivo o de caja para las MIPYMES.

- **Productos vaca lechera**

Los productos vaca lechera son aquellos que mediante sus ventas las empresas obtienen una liquidez considerable y que generalmente son de poca inversión para su elaboración o desarrollo, estos productos ya están consolidados en el mercado aunque en ocasiones tienen poco crecimiento (Tamariz, 2018).

De acuerdo a esta concepción, identificando a los productos vaca lechera de las MIPYMES de la economía popular y solidaria será posible alcanzar mayor participación, para mantener las cuotas de mercado actual y posicionarse en otros segmentos de mercado.

- **Productos perro**

Son los productos que no generan alta liquidez a partir de sus ventas y tienen una cuota pequeña en el mercado, son productos de bajo crecimiento, que en ocasiones las empresas deben aplicar políticas de bajar los costos o buscar nuevos segmentos de mercado que tengan necesidad de estos productos (Arias L. , 2017).

Los productos que están en este casillero son los que las MIPYMES de la economía popular y solidaria tienen más bajas ventas en comparación con los competidores, por lo que es necesaria la aplicación de estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos como estrategia de defensa de los movimientos de la competencia.

- **Productos interrogante**

Son los productos que la empresa ha diseñado, desarrollado para lanzar a un determinado mercado y que mantienen escenarios optimistas, moderados o pesimistas

para su introducción, por lo que requieren de estrategias para alcanzar su desarrollo y crecimiento (Ferrel & Hartline, 2015).

Las MIPYMES de la economía popular y solidaria con este tipo de productos deberán implementar estrategias combinadas con el de liderazgo en precio, segmentación de mercado para que puedan llegar a un nivel de ventas significativas para promover mejores niveles de rentabilidad en sus inversiones.

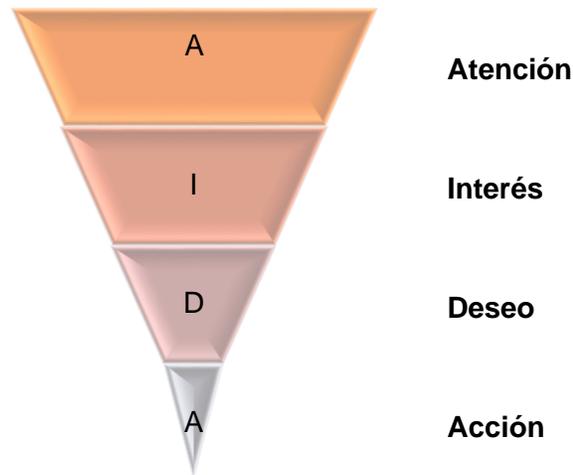
#### **1.5.4 PROMOCIÓN**

La promoción es un elemento clave para comunicar a sus clientes, inicia con un público meta bien definido y otros mercados meta de compradores potenciales a quienes se quiere influir para efectuar canales de comercialización, utilizando distintos medios aplicados en el marketing (Cruz, 2017).

Con esta referencia los consejos administrativos de las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria deben formular políticas de promoción para proponer en sus asambleas, dotando una organización interna que les permita potencializar sus ventas y obtener una mayor participación en el mercado de este sector de la economía popular y solidaria.

##### **1.5.4.1 Herramienta de promoción**

El valor de la participación de las empresas en el mercado en la medida en que se fortalezca la capacidad de competencia y la aplicación de herramientas como el modelo AIDA que es uno de los clásicos métodos que genera ventajas en la fase publicitaria, la promoción, y captar las preferencias de los clientes actuales y potenciales de las empresas (Mañez, 2019).



**Figura 4.** Modelo AIDA

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Con la aplicación del modelo AIDA las MIPYMES de la economía popular y solidaria desarrollarán acciones de marketing para mejorar la atención de sus clientes, a través de las redes sociales, despertando el interés, deseo y acción de compra de sus productos.

- **Atención**

Este tipo de estrategias pueden ser aplicadas a nivel de redes sociales, que permita interactuar con los clientes, que capte la atención a través de otras estrategias como promoción, precios bajos de sus productos, diferenciación en relación a la competencia (Sanagustín, 2015).

Ante esta situación, las estrategias de atención se pueden alcanzar aplicando marketing digital en las MIPYMES de la economía popular y solidaria, formulando su página web, para atraer a los clientes y alcanzar la decisión de compra o cierre de las ventas.

- **Interés**

Cuando las empresas logran captar la atención de su público meta potencial es relevante generar el interés, la motivación, los niveles de persuadir, y otros atributos

que tienen los productos y servicios respecto a la competencia como: precio, calidad, garantía, forma de entrega, servicio post venta y otros (Buzoneo, 2015).

De acuerdo a esta concepción, las MIPYMES de la economía popular y solidaria deberán participar en ferias libres a nivel local y cantonal como un paso fundamental para lograr atraer clientes y dinamizar sus ventas.

- **Deseo**

En las empresas cuando ya se ha conseguido en los clientes la atención, el interés, es necesario aplicar estrategias que provoquen el deseo de compra del producto, para lo cual es pertinente disponer de óptimos canales de distribución, personal calificado de atención y entrega para obtener la realización de la compra (Baena, 2015).

Son la formulación de estrategias claves que las MIPYMES de la economía popular y solidaria deben considerar en sus planes de marketing, que den un impulso al deseo de compra, logrando que el cliente se sienta atraído por sus promociones, precios bajos, diferenciación de los productos en base a los existentes en la competencia.

- **Acción**

Es la última etapa de la estrategia AIDA, en la que los clientes adquieren el producto, y el nivel de satisfacción estará en relación a los aspectos fundamentales como el personal que realiza el proceso de venta, la entrega del producto, para que los clientes tengan niveles óptimos de satisfacción (Mañez, 2019).

Las MIPYMES de la economía popular y solidaria para motivar la acción de compra, y conseguir clientes leales o fieles, aplicará estrategias de descuentos según la temporada del año, precios exclusivos según el volumen de ventas de los clientes.

### **1.5.5 PERSONAS**

La estrategia de personas se fundamenta en programas de entrenamiento, capacitación, perfeccionamiento y otras, del entorno de ventas que deben tener el

personal de las empresas para una mejor atención a sus clientes, y debe ser considerada como un elemento clave en el proceso de ventas (THK Marketing, 2018).

Esta situación requiere que las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria capaciten a su personal de ventas para mejorar las habilidades de comunicación, promover actitudes claves efectivas aplicadas a la metodología de ventas en su actuación diaria con los clientes.

#### **1.5.5.1 Herramienta de personas**

Para obtener en las organizaciones una gestión de capital humano deben ofrecer un entorno flexible, con óptimos ambientes de trabajo adaptado a las normativas y leyes locales para lo cual es recomendable: programas de capacitación al personal, programas de mejoramiento de la infraestructura de los ambientes de trabajo adaptado a los cambios de las empresas buscando aprovechar al máximo sus activos e interactuar para ser más competitivos (Ruiz, 2006).

Para este efecto, las MIPYMES de la economía popular y solidaria pueden aplicar convenios con entidades como la SETEC, SECAP, universidades y otros organismos para desarrollar cursos de capacitación que promuevan el mejoramiento de las habilidades y el desempeño de su talento humano y de la gestión micro empresarial.

#### **1.5.5.2 Pasos para implementar un procedimiento de entrenamiento y capacitación**

El procedimiento más idóneo para el desarrollo de un plan de entrenamiento y capacitación como un programa de gestión del talento humano en las empresas debe seguir los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal
- Gestionar los recursos económicos para realizar el programa de capacitación y entrenamiento.
- Contratar o realizar convenios con una operadora de capacitación pública o privada.

- Desarrollar los eventos de capacitación.
- Evaluación del programa de capacitación y entrenamiento (Barrio, 2014).

Las actividades para el entrenamiento y capacitación deben estar sujetas a las necesidades que requiere el talento humano de las MIPYMES de la economía popular y solidaria para hacer frente a los aspectos de productividad y competitividad, y obtener mejores niveles de rendimiento operativo económico y financiero.

### **1.5.6 EVIDENCIA FÍSICA**

El tratamiento de los espacios físicos de las áreas de exhibición y ventas ejerce un alto impacto visual en la presentación a los clientes como un elemento tangible de información y conocimiento de los bienes que la empresa pone a consideración para garantizar las posibilidades de venta de sus productos (Velásquez, 2015).

Con respecto a esta conceptualización es suficiente razón de estrategia de marketing que debe ser implementada por las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria para alcanzar una posición competitiva viabilizando las oportunidades de mercado y los resultados en sus ventas.

#### **1.5.6.1 Herramienta de evidencia**

En el marketing el rol fundamental son las herramientas de evidencia física como el check list, con la finalidad de establecer criterios de funcionamiento que actualmente desarrolla la empresa, verificando niveles de inconformidad, errores, provocados en las actividades que deben ser reestructuradas mediante acciones correctivas y preventivas para llegar a obtener la satisfacción de los clientes (Azkue, 2017).

A este respecto el uso de los check list como herramienta que puede utilizarse para verificar si las MIPYMES de la economía popular y solidaria están cumpliendo con los requisitos en sus espacios físicos, actividades operativas, dotación de equipos de protección personal y otros criterios, que mediante esta herramienta puedan ser verificados su cumplimiento o incumplimiento.

### **1.5.6.2 Pasos para el tratamiento de espacios físicos**

Los espacios físicos en las empresas son fundamentales en el rendimiento del talento humano y requieren cumplir con ciertas normativas técnicas que exigen los organismos de control en lo referente a iluminación, ventilación, características de los pisos, distribución de espacios de acuerdo a la actividad económica de la empresa. Los pasos para el tratamiento de espacios físicos mediante el uso del check list son los siguientes:

- Elaborar un check list de las principales variables e indicadores de espacios físicos del área de producción, administración y ventas.
- Aplicación del check list a los espacios físicos del área de producción, administración y ventas.
- Análisis de la información obtenida del check list para evidenciar no conformidades, menores y mayores de los espacios físicos.
- Aplicar acciones predictivas, preventivas y correctivas a las no conformidades menores y mayores encontrados en el check list de espacios físicos (Callejas, 2014).

Ante esta situación, con la aplicación de una lista de chequeo de los espacios físicos las MIPYMES de la economía popular y solidaria podrán disponer de un diagnóstico real de sus ambientes operativos, administrativos y de los puntos de venta, para propender acciones de mejoramiento como una posición clave para la coordinación de las actividades con su talento humano y obtener ambientes óptimos de trabajo.

### **1.5.7 PROCESOS**

La estructura de los procesos relacionados al marketing: de entrega, atención al cliente, tratamiento de reclamos y quejas, servicio post venta y otros, que tienen relación con las políticas comerciales de las empresas, deben enmarcarse en niveles de productividad y servicio a los clientes (Rosas, 2016).

Con esta finalidad las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria deberán formular procesos en los ámbitos de atención al cliente, entrega del producto, servicio post venta, atención de quejas y reclamos, como una cultura organizativa centralizada en la satisfacción de sus clientes para responder al reto de la competencia.

#### **1.5.7.1 Herramienta de procesos**

Una de las herramientas más ideales para la gestión de procesos de marketing es la diagramación con la simbología American National Standard Institute (ANSI), con el propósito de representar el flujo de actividades aplicando símbolos desde el punto de vista operativo y administrativo (Moya, 2019).

Con esta finalidad la diagramación de los procesos más relevantes utilizando la simbología ANSI para que el personal de las MIPYMES de la economía popular y solidaria comprenda en forma ordenada, los métodos de trabajo como herramienta administrativa organizacional, para el uso óptimo de sus recursos y alcanzar la eficacia y eficiencia.

#### **1.5.7.2 Pasos para la diagramación de procesos**

Para la diagramación de procesos con la simbología ANSI, tiene el propósito de representar los flujos de información utilizando la siguiente simbología que muestra en la siguiente figura:

<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Figura 5.** Simbología de la norma ANSI  
Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano.

1. Levantar el mapa de procesos en el que contiene los macro procesos: estratégicos, generadores de valor y apoyo.
2. Generar fichas de diagramas de procesos.
3. Identificar las actividades específicas del proceso al levantar y diagramar, mediante la participación del personal involucrado en los mismos.
4. Elaborar el diagrama de flujo del proceso utilizando las normas ANSI.

Dar a conocer el proceso diagramado al personal que cumple el mismo en la empresa (Moya, 2019).

De acuerdo a esta concepción, el levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar en forma sistemática y ordenada la secuencia lógica de las actividades y tareas que se realizan en un proceso para alcanzar determinados resultados de una forma coherente, eficaz y eficiente, desde el inicio del trabajo facilitando su implementación y descripción a los trabajadores de las MIPYMES de la economía popular y solidaria.

### **1.5.8 PRODUCTIVIDAD**

La productividad es un componente de alcanzar mejores resultados en relación a la reducción de costos, criterios de calidad, eficacia y eficiencia en los procesos y la gestión de las empresas. Su importancia radica en que refleja el desempeño, la situación real de una organización y realizar los ajustes basada en datos estandarizados de indicadores de productividad (Velásquez, 2015).

De acuerdo a esta conceptualización, en las asociaciones agrícolas de la economía popular y solidaria, generalmente el consejo de vigilancia debe efectuar gestiones de auditoría interna para el cumplimiento de criterios de productividad en lo pertinente a criterios de calidad de los productos, los costos y otros para proponer ante la asamblea acciones que permitan su cumplimiento en relación a los recursos y capacidades, y la formulación de planes de acción y estrategias de sus procesos.

### **1.5.8.1 Herramienta de productividad**

Existen algunas herramientas que las empresas pueden aplicar para mejorar la productividad y conseguir los objetivos y metas considerando los recursos que invierten para alcanzar sus resultados, entre las herramientas más importantes son: el clima laboral, cultura organizacional como un conjunto de técnicas de una buena gestión empresarial (Romero, 2016).

Con esta finalidad las MIPYMES de la economía popular y solidaria deben implementar programas de cultura organizacional, que genere un mejor ambiente laboral, trabajo en equipo, satisfacción de sus clientes y niveles de productividad en su gestión micro empresarial.

### **1.5.8.2 Pasos para implementar el clima laboral**

El clima laboral es un componente que está orientado a mejorar el desempeño individual, colectivo y de la gestión empresarial, a través de los componentes: ambiente físico, administrativo, componente organizacional, ambiente social, comportamientos personales, para alcanzar un óptimo clima laboral se debe establecer los siguientes aspectos:

- Ambiente físico: dotar de ambientes físicos, en función a iluminación, temperatura, ventilación, equipamiento, distribución de la maquinaria, equipos, mobiliario en forma ordenada y lógica.
- Administrativo: dar a conocer al personal sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, políticas, principios y valores que le rigen.
- Componente organizacional: el personal debe conocer la estructura organizacional, funcional de las diferentes unidades organizacionales y puestos de trabajo.
- Ambiente social: desarrollar eventos deportivos, sociales (cumpleaños, San Valentín y otros) para mejorar la convivencia del personal de la empresa.

- Comportamientos personales: verificar el cumplimiento de las normas de trabajo, las funciones, los procesos del personal, así como la interacción del trabajo en equipo para alcanzar los resultados de la empresa (Lee, 2015).

De esta manera el clima laboral es uno de los eslabones importantes para que el personal de las MIPYMES de la economía popular y solidaria cuente con los factores (ambiente físico, administrativo, componentes organizacionales, ambiente social y comportamientos personales) que de manera positiva viabilicen la productividad de estas microempresas.

## **1.6 COMPETITIVIDAD**

Desde el punto de vista empresarial la competitividad de una organización son las capacidades y habilidades para el logro de una eficiencia, rentabilidad superior, productividad a la de sus competidores. El desarrollo de la competitividad requiere que sus directivos sean dinámicos con una visión de futuro, abiertos a la implementación de nuevas tecnologías, principios de calidad que se ajusten a la dinámica de los cambios del entorno (Barrón, 2015).

Ante esta situación para que las MIPYMES de la economía popular y solidaria sean competitivas en el mercado, deben formular acciones para producir a menores costos con altos niveles de productividad, criterios de calidad y los principios de eficacia, eficiencia que se traduzca en mejores niveles de rentabilidad por unidad de producto.

## **1.7 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con sus oportunidades y amenazas. Este proceso permite seleccionar las estrategias para enfrentar el ambiente competitivo y lograr que sus productos se inserten con firmeza y óptimo posicionamiento en el mercado (Olay, 2014).

Con respecto a esta concepción, el pensamiento estratégico es una herramienta que los gerentes de las MIPYMES de la economía popular y solidaria deben fomentar, asumiendo responsabilidades de nivel administrativo, operativo y de mercadeo acorde a sus objetivos y un direccionamiento estratégico para alcanzar niveles de competitividad.

- **Entorno**

En el management, la cultura fue "descubierta" en los años '80, gracias al éxito de las Corporaciones japonesas. Éstas parecían hacer las cosas de manera diferente de los norteamericanos, al mismo tiempo que imitaban su tecnología con gran desenfado. Todos los dedos apuntaban a la cultura japonesa, y en especial a la manera en que ésta se ha manifestado en sus grandes corporaciones. De tal manera que el entorno en su cultura es un conjunto fuerte de convicciones, compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a la organización de todas las otras (Tarzijan, 2014).

Con respecto a lo mencionado, la gestión de las MIPYMES de la economía popular y solidaria debe disponer de una cultura de mejora continua, implementando tecnologías en sus procesos de producción, administración y marketing que haga la diferencia de las otras MIPYMES del entorno en el que se desenvuelven.

- **Enfoque**

La cultura puede ser estudiada con el enfoque de un forastero que mira desde fuera o con el de un nativo, desde dentro, lo que se corresponde con las dos ramas de la escuela cognoscitiva. La primera adopta una posición objetiva sobre las razones que tiene la gente para comportarse de determinada manera, las cuales son explicadas por la condición única de las relaciones sociales y económicas. La segunda considera a la cultura como un proceso subjetivo de interpretación que no está basado en ninguna lógica abstracta ni universal (Olay, 2014).

Bajo este sentido, es importante que las MIPYMES de la economía popular y solidaria realicen un diagnóstico situacional interno y externo que les permita disponer de información de los componentes más relevantes como su estructura organizacional,

funcional, sus procesos, el control de sus costos, planes de mercadeo, para la formulación de estrategias que promuevan la productividad y competitividad.

- **Estrategia**

Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la Organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir (Olay, 2014).

Con esta finalidad, las MIPYMES de la economía popular y solidaria deben considerar la importancia de la selección de las estrategias, determinado con los objetivos a mediano y largo plazo para asegurar la supervivencia, el posicionamiento en el sector y en el mercado, para poder competir con otras empresas.

- **Procesos**

Jay Barney desarrolló la perspectiva basada en los recursos hasta convertirla en una teoría cabal. En un resumen publicado en 1991, proporcionó un extracto de los principales conceptos. Empezó por bosquejar la noción de recursos, el material con que se construye toda la perspectiva. Éstos incluyen: "todos los activos, capacidades, procesos organizacionales (Olay, 2014).

La administración por procesos es una de las herramientas más relevantes que pueden aplicar las MIPYMES de la economía popular y solidaria, obteniendo ventajas como la estandarización de sus actividades, el control de costos, para obtener precios competitivos, mejor desempeño del uso de sus recursos y alcanzar óptimos niveles de rentabilidad de sus inversiones.

- **Cambios**

Antes que pueda producirse el aprendizaje estratégico, en cierto sentido la organización debe 'desaprender' la antigua lógica [dominante]... Antes que IBM pudiera empezar a desarrollar una nueva estrategia, la lógica central debió ser parcialmente 'desaprendida' u olvidada" Lorsch ha sugerido que los principales directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como una parte importante en la cultura de cualquier organización (1986:104) (Olay, 2014).

Las MIPYMES de la economía popular y solidaria requieren generalmente de cambios en el pensamiento estratégico de sus propietarios, en la cultura organizacional, clima laboral, que promueva el desarrollo individual, colectivo y micro empresarial, como elementos claves de la sustentabilidad y sostenibilidad de este sector.

- **Cultura organizacional:**

Pettigrew (1985:44) lo expresó bien al escribir que la cultura de la organización puede ser considerada como un "tejido social expresivo", que, al igual que los tendones del cuerpo humano, une los huesos de la estructura organizacional con los músculos de sus procesos (Olay, 2014).

Se considera que la cultura organizacional desde el punto de vista de gestión administrativa permite la cohesión del personal de las MIPYMES de la economía popular y solidaria en el desarrollo de sus actividades, mejorando el trabajo en equipo, sustentado en los valores y normas, manteniendo conductas positivas que incrementan la productividad y la buena imagen de estas microempresas.

### **1.7.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

En base a los conceptos primordiales de competitividad Michael Porter plantea como una compañía puede alcanzar y lograr ventaja competitiva para hacer frente a sus competidores, obteniendo un rendimiento superior en base al liderazgo en costos,

diferenciación del producto y segmentación del mercado, que se conviertan en los tres factores que constituyan la ventaja competitiva de la compañía o de los productos y servicios que ofrezca (Peiro, 2017).

Con esta finalidad es aconsejable que las MIPYMES de la economía popular y solidaria, formulen las estrategias genéricas de liderazgo en costos, que representan formas básicas de un manejo de costos, de obtener productos y servicios diferenciados de acuerdo a sus segmentos de mercado.

### **Estrategias de liderazgo en costos**

Las estrategias de liderazgo en costos se logran cuando se aplican modelos de gestión para departamentalizar, estandarizar los costos de sus productos o servicios, fortalecer los rendimientos, que se reflejan en obtener precios competitivos en el mercado y aumentar el volumen de ventas y los beneficios para la empresa (Mondragón, 2015).

De acuerdo con esta concepción las MIPYMES de la economía popular y solidaria para alcanzar ventaja competitiva tendrán que aplicar acciones para el control y minimización de los costos en relación con sus competidores, mediante una búsqueda continua de alcanzar niveles operativos de características esenciales para maximizar las ventas.

### **Estrategias de diferenciación de producto**

Las estrategias de diferenciación de producto es una estrategia competitiva que entra en juego cuando las necesidades y preferencias de los clientes son satisfechas en forma diferente a las empresas rivales, logrando diferencia en los atributos tangibles e intangibles, en la atención personalizada y otros atributos que se consideren de diferenciación del producto (Roldán, 2017).

A este respecto los enfoques para diferenciar los productos o servicios de las MIPYMES de la economía popular y solidaria pueden ser en base a ubicar atributos que

crean el valor a sus bienes o servicios, que eleven el rendimiento sobre los productos de la competencia y las amenazas de los productos sustitutos.

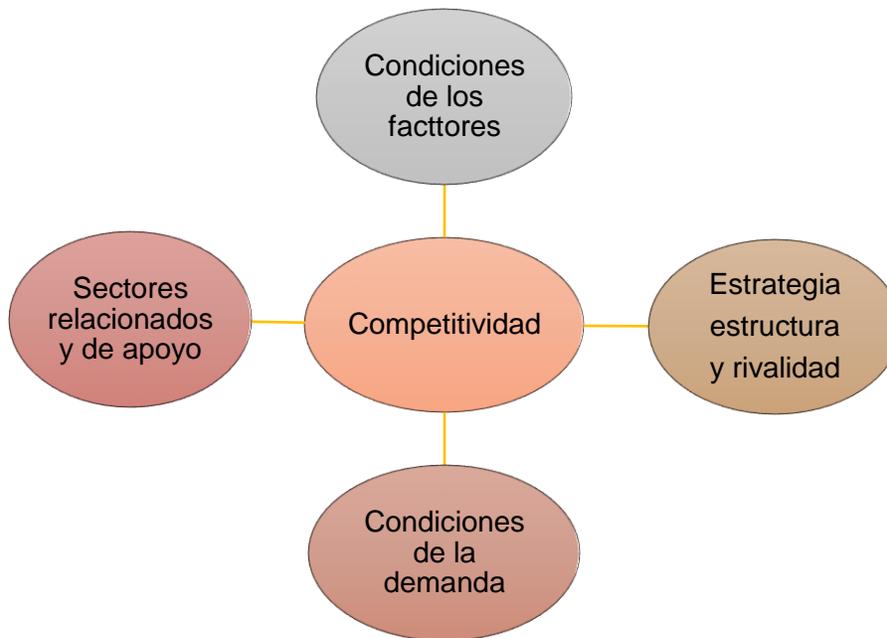
### **Estrategias de segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es una estrategia asociada a los planes de marketing de las empresas, de manera que se defina una exclusividad geográfica, los requerimientos específicos que quiere ese nicho de mercado para adquirir un bien o servicio, y que la empresa está en capacidad para ofrecer algo diferente de los otros competidores (Luco, 2018).

La afirmación anterior establece que la segmentación de mercado es un elemento decisivo en las MIPYMES de la economía popular y solidaria, debido a la importancia que tiene conocer y diferenciar los segmentos de clientes a los cuales está dirigido los productos o servicios que se ofrecen.

#### **1.7.2 DIAMANTE DE PORTER**

El diamante fue desarrollado por Michael Porter, que permite el análisis de los componentes: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y condiciones de los factores, sustentados en la relación de índices macroeconómicos que pueden afectar al desarrollo de las empresas para que estas sean más competitivas (OBS Business School, 2015).



**Figura 6.** Diamante de Porter

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

En efecto con el análisis del modelo de diamante de Porter, las MIPYMES de la economía popular y solidaria tendrán que realizar investigaciones de los indicadores a nivel microeconómico y macroeconómico que pueden influir decisivamente en la competitividad de las mismas y que alternativas o estrategias se deben desarrollar como soluciones que formen parte de la dirección de estas microempresas.

- **Condiciones de los factores**

Se refiere a la posición del país, región, sector económico, respecto de las características y disponibilidad de factores relacionados con recursos humanos (mano de obra calificada), tecnologías, financiamiento (recursos de capital), infraestructura, necesarios para competir en el sector que pueden incidir en el funcionamiento de las empresas en un medio dinámico comercial (OBS Business School, 2015).

De acuerdo con este concepto, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otros organismos deben realizar convenios, alianzas para fortalecer a las MIPYMES

de este sector, para que estén en capacidad de alcanzar ventaja competitiva de acuerdo a las condiciones que el mercado exige.

- **Condiciones de la demanda**

Este es el segundo determinante de la competitividad y está en relación a la composición de la demanda, segmentos de mercado, tipología de los clientes, ritmo de crecimiento de la demanda, preferencias y expectativas de los clientes y otros factores (demanda per cápita, elasticidad de la demanda, productos sustitutos, cantidad de compradores) (OBS Business School, 2015).

Las MIPYMES de la economía popular y solidaria tienen que tener las capacidades para enfrentar cualquier cambio inesperado de la demanda, gustos de los consumidores, preferencia de productos sustitutos, lo que puede ocasionar que disminuyan los ingresos y su operatividad, ocasionando una amenaza para la supervivencia de estas microempresas.

- **Sectores afines y de apoyo**

Este tercer determinante se refiere a la disponibilidad de proveedores de materias primas, insumos, servicios básicos, servicios de importación y exportación, y otros específicos de acuerdo al sector económico en el que se desenvuelve la empresa. En este componente también se localizan los organismos de apoyo como cámaras, ministerios, asociaciones, políticas de exportación, importación, intercambio científico, de capacitación, perfeccionamiento y otros que beneficie a un sector empresarial como un esfuerzo para alcanzar la competitividad (OBS Business School, 2015).

En este respecto, se debe fortalecer las cadenas productivas de las MIPYMES de la economía popular y solidaria, para obtener facilidad en el acceso de los insumos, fuentes de financiamiento, créditos, acceso a información de mercados, que les permita mayores niveles de producción, alcanzar mejores precios reduciendo sus costos.

- **Rivalidad en las empresas**

Este cuarto componente del diamante de Porter es la rivalidad de las empresas existentes en un mercado, formas de posicionamiento, usando diversas técnicas y estrategias para lograr captar diferentes segmentos y nichos de mercado. Aquí es importante el análisis de las empresas competidoras, los productos o servicios que ofertan, los precios, tendencias de la oferta, niveles tecnológicos, capacidad de inversión de las empresas rivales (OBS Business School, 2015).

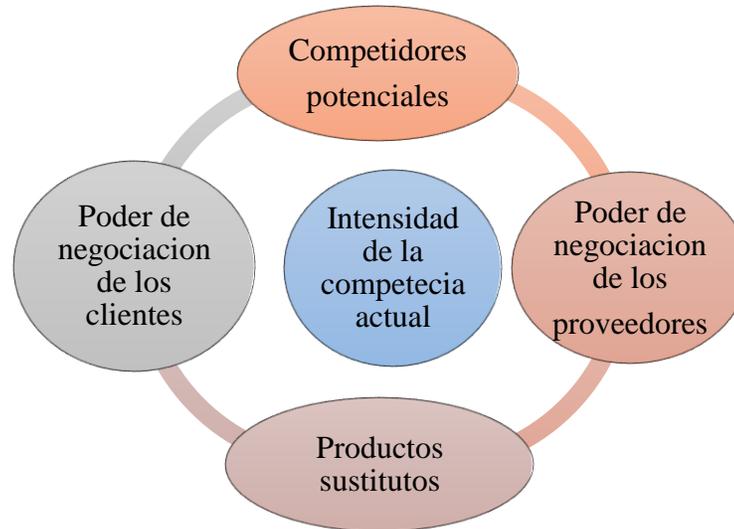
Con esta finalidad, las MIPYMES de la economía popular y solidaria deben formular estrategias de marketing para alcanzar una mayor participación y posicionamiento de sus productos en los segmentos de mercado actual y potencial, y obtener mayor volumen de ventas que la competencia.

### **1.7.3 FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una de las metodologías principales del análisis competitivo del sector en el que se desenvuelven las empresas, para descubrir las principales fuerzas:

1. Intensidad de la competencia actual
2. Competidores potenciales (empresas que quieren ingresar en el mercado)
3. Productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes (Uncha, 2017).

El modelo de las cinco fuerzas se presenta en la siguiente figura:



**Figura 7.**Cinco Fuerzas de Porter  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Mediante la identificación de las cinco fuerzas competitivas las MIPYMES de la economía popular y solidaria dispondrán de un enfoque analítico, descriptivo, a través de la recopilación de la información relevante de las cinco fuerzas para formular sus planes estratégicos o elaborar sus planes de negocio en forma racional y sustentada.

- **Intensidad de la competencia actual**

Por lo general es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, que es la oferta de varias empresas que utilizando diferentes estrategias empresariales, enfoques competitivos, están posicionadas en el mercado, por lo tanto la rivalidad competitiva es la más importante y juega en las condiciones de las estrategias que deben formular las empresas para alcanzar una participación en el mercado (Uncha, 2017).

En el sector de la economía popular y solidaria generalmente existe una rivalidad competitiva por el número de unidades económicas de distinta naturaleza que están en el mercado y que ya disponen de sus segmentos en el que comercializan sus productos y servicios, por lo que es importante para disminuir esta amenaza formular un óptimo plan de marketing.

- **Competidores potenciales**

Es una de las amenazas que tienen las empresas, referente a que van a incursionar en el mercado otras organizaciones de las mismas características o con los productos o servicios similares en el mercado y depende de barreras de entrada de distinta índole como la economía de escala, los requerimientos de capital, el acceso a canales de distribución (Uncha, 2017).

En el sector de la economía popular y solidaria por la dinámica y apoyo que tiene de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se puede estimar el ingreso de nuevas microempresas lo que puede ocasionar una amenaza significativa para las MIPYMES existentes, por lo que es importante fortalecer las capacidades, habilidades tecnológicas para contrarrestar el ingreso de estas nuevas microempresas.

- **Poder de negociación con los proveedores**

Esta fuerza competitiva, está en relación a las condiciones del mercado de los proveedores de insumos, materias primas y otros que mejoran las condiciones de operatividad de las empresas, por lo que se debe establecer términos más favorables en relación a los precios, calidad de los productos y mantener una estrecha relación con los proveedores (Uncha, 2017).

De acuerdo a esta concepción, las MIPYMES de la economía popular y solidaria, deben ampliar los criterios de cadena de valor, como un factor que influye en forma directa en la obtención de sus insumos, a precios razonables de manera que se traduzca en precios competitivos de los productos y ampliar los niveles de producción.

- **Productos sustitutos**

Con mucha frecuencia existe en el mercado una estrecha competencia con compañías, industrias y otras empresas que ofertan productos sustitutos, participando de varias maneras en relación a los precios a la disponibilidad independientemente de las características y rendimientos más aceptables. Los indicadores de esta fuerza competitiva (productos sustitutos) son una amenaza relevante para las empresas, por lo que deben incursionar en planes de marketing (Uncha, 2017).

En la economía popular y solidaria por su dinámica de mercado generalmente se localizan productos y servicios sustitutos y que han alcanzado diferentes segmentos de mercado; porque en ocasiones tienen precios más baratos, ejerciendo una fuerte presión competitiva a las pequeñas empresas.

- **Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza competitiva puede ser una amenaza o una debilidad para las empresas, considerando que los clientes tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Cuando mayor sea el número de clientes y mayores las cantidades de compra, mayor será el poder de negociación cliente – empresa (Uncha, 2017).

Para alcanzar óptimas negociaciones con los clientes, las MIPYMES de la economía popular y solidaria aplicarán estrategias de marketing mix en todo su conjunto para obtener mejores precios, canales de distribución adecuados que viabilicen sus ventas y promueva la rentabilidad operativa.

#### 1.7.4 CADENA DE VALOR

En el proceso de creación de valor, Michael Porter hace referencia al concepto llamado cadena de valor como una herramienta estratégica que es usada para el análisis de las actividades (análisis interno) que desarrollan las empresas. La representación de la cadena de valor se ilustra en la siguiente figura (Aldana, 2015):



**Figura 8.** Cadena de Valor

Fuente: (Aldana, 2015)

En la figura se puede apreciar que esta cadena se divide en actividades primarias que tienen relación con la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicios postventa. Las actividades de soporte son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

#### **a) Actividades de soporte**

Las actividades de apoyo o soporte en la cadena de valor de Michael Porter, son las que sustentan a las actividades primarias y tienen una interrelación entre sí, con la infraestructura de la empresa: espacios físicos, equipos, maquinaria, tecnología, la gestión de recursos humanos en las distintas funciones específicas para el apoyo a las actividades primarias y se sustente la cadena de valor.

- **Infraestructura de la empresa.** La infraestructura tiene un carácter diferente de las otras actividades de apoyo, la infraestructura está constituida por el amplio contexto de toda la empresa, dentro de la cual se ejecutan todas las actividades de creación e valor, esta incluye la estructura organizacional, funcional, sistemas de control, la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos.** La gestión de recursos humanos tiene relación directa con la integración del personal a las empresas: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, de manera de lograr una eficiencia superior para la formación de ventaja competitiva mediante estrategias de nivel funcional.
- **Desarrollo de tecnología.** Para disminuir los costos de creación de valor, se requiere de funciones efectivas de administración, procesos de producción, monitoreo de la calidad, por lo que es importante la aplicación de tecnologías que sean el apoyo de las otras actividades.
- **Compras.** Las actividades de compras, están en relación a la determinación de proveedores, su clasificación, con la finalidad de que sean una fase importante en

la minimización de costos, en criterios de calidad, para el aprovisionamiento a las actividades primarias y a través de esta a la creación de valor (Aldana, 2015).

## **b) Actividades primarias**

En la cadena de valor las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto (operaciones), su marketing y distribución, junto con su apoyo y servicio postventa.

- **Logística de entrada.** Es la primera actividad y se refiere a los procedimientos para la adquisición de insumos, materias primas, el ingreso a bodega, la salida o distribución al área de producción. Cuando más eficiente sea esta logística se minimizará los costos y se genera un mayor valor al producto terminado.
- **Operaciones.** Es la siguiente etapa de las actividades primarias y son la secuencia que utilizan las empresas para producir un bien o servicio, mientras más eficiente sean las operaciones de producción, más rentable (valor agregado) se obtendrá a los resultados finales.
- **Logística de salida.** La logística externa son las actividades que aplican las empresas, una vez que el producto está terminado, y son las etapas de salida a bodega, a los puntos de venta y la entrega utilizando diferentes canales de distribución a los clientes de la empresa.
- **Marketing y ventas.** Para que exista el soporte de los productos terminados en la empresa se desarrollarán actividades de marketing y ventas, considerando los diferentes elementos y componentes de publicidad, promoción, considerando la minimización de los gastos para que se conviertan en una parte fundamental de las ventas de la empresa.
- **Servicio.** La actividad final de la cadena de valor es el servicio, que debe cubrir desde los procedimientos administrativos, los servicios de venta y postventa de

los productos, de manera que se proporcione a los clientes niveles de confianza, satisfacción y que genere un aumento en el valor del producto (Aldana, 2015).

De acuerdo a esta concepción el sistema económico social y solidario a través de las MIPYMES, se debe fortalecer considerando como herramienta de análisis situacional para el enfoque de competitividad la cadena de valor, para disponer en una forma dinámica las necesidades, y los aspectos que se deben mejorar en las actividades primarias y las secundarias, para viabilizar un impulso del sistema económico social y solidario en su conjunto.

## **CONCLUSIÓN DEL CAPITULO I**

En este capítulo se analizó diferentes teorías científicas, técnicas, sobre las variables: administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, y competitividad, con la finalidad de proponer un modelo de gestión administrativo y de marketing para la asociación “El Viejo San Martín” que le permita fortalecer su competitividad mediante la aplicación de las estrategias planteadas.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **2.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

### **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Mediante la aplicación de la investigación descriptiva permitió determinar la situación actual interna de la asociación “El Viejo San Martín”, en lo pertinente a gestión administrativa y marketing, de las sub dimensiones: administración y gerencia, marketing y ventas con sus respectivos indicadores en lo referente a su direccionamiento estratégico, políticas y valores, objetivos, funciones, como está actualmente el organigrama estructural de esta organización, así como establecer la competitividad (análisis externo) y la sub dimensión pensamiento estratégico para determinar la situación externa de la asociación “El Viejo San Martín” en lo referente a los competidores actuales, potenciales, proveedores, clientes, productos sustitutos.

#### **2.2.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

Mediante la aplicación del método deductivo permitió recopilar información para la identificación de elementos teóricos y conceptuales y disponer de mayor profundidad y alcance en el análisis, la comprensión, la explicación y la interpretación del objeto de estudio desde un plano teórico gestión administrativa y marketing, su contextualización desde el punto de vista de la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, conceptualizaciones de administración y gerencia, marketing y ventas, competitividad, pensamiento estratégico y las distintas herramientas para el análisis externo, con una perspectiva que fundamenta el marco teórico.

### **2.2.3 MÉTODO INDUCTIVO**

Con el método inductivo se realizó el análisis interno específico de la asociación “El Viejo San Martín” en lo referente a gestión administrativa y de marketing y las sub dimensiones establecidas en la matriz de variables a través de información interna. El análisis externo en lo concerniente a la competitividad a través de información secundaria. Con esta información se correlacionó con las preposiciones establecidas en el marco teórico.

### **2.2.4 MÉTODO CUANTITATIVO**

El método cuantitativo se utilizó como parte de la estrategia de información para describir en magnitudes numéricas los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la asociación “El Viejo San Martín”, mediante el uso de cuadros y gráficos estadísticos descriptivos para su respectiva interpretación y análisis, factores asociados al problema que actualmente tiene la asociación en lo pertinente a gestión administrativa y marketing, y competitividad.

### **2.2.5 MÉTODO CUALITATIVO**

Este método fue aplicado en el análisis de la entrevista dirigida al administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, para comprender el contexto interno referente a su funcionamiento y que se sustente la formulación del modelo de gestión administrativa y marketing para fortalecer la competitividad de la asociación.

## **2.3 TÉCNICAS**

### **2.3.1 ENCUESTA**

Esta herramienta se aplicó a los socios de la asociación “El Viejo San Martín”, para obtener información de aspectos administrativos y de marketing – ventas, utilizando preguntas (ítems) dicotómicas, definidas en base a la matriz de variables.

### 2.3.2 ENTREVISTA

La herramienta de la entrevista fue aplicada al administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, mediante preguntas abiertas, con la finalidad de recopilar información en lo referente a la administración y gerencia, marketing y ventas.

### 2.3.3 CENSO

Por ser una población menor a 30 personas no se calculó el tamaño muestral y se procedió a aplicar la técnica del censo a la totalidad de los socios que conforman la asociación en el área administrativa y operativa, para obtener la información primaria.

## 2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio son los 13 socios que actualmente forman parte de la asociación “El Viejo San Martín” como señala la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Población

ÁREA	CARGO	N. DE PERSONAS
Administrativa	Administrador	1
Operativos	Socios	12
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

Fuente: Asociación El Viejo San Martín

## 2.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Matriz de Variables

	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Gestión administrativa y marketing	Administración y gerencia	Misión Visión Políticas Valores Objetivos
	Operaciones y Logística	Organigramas
	Marketing y ventas	Precio Plaza Producto Promoción Personas Evidencia física Procesos Productividad
	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Competitividad	Pensamiento estratégico	Estrategias genéricas Diamante de Porter Fuerzas de Porter Cadena de Valor

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## **2.6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”**

### **1. ¿En la asociación se ha planteado la razón de ser?**

La asociación no dispone de la misión porque no se ha tomado la decisión de establecerla entre los socios.

### **2. ¿En la asociación se ha establecido un horizonte hacia dónde quiere llegar en 4 años?**

No contamos con una visión al cual se dirija la asociación en los próximos 4 años, por lo que si sería importante definirla.

### **3. ¿La asociación cuenta con normas de conducta para el desarrollo de sus actividades?**

La asociación tiene como normas de conducta las multas por atrasos o faltas a las reuniones por parte de los socios.

### **4. ¿Se han establecido guías de comportamiento en la asociación?**

En la asociación se practica el compromiso, reciprocidad, confianza, transparencia pero no al 100%, como debería ser.

### **5. ¿Cuenta la asociación con metas?**

Generalmente se ha establecido como metas el pago a los socios cada año el monto de \$1.500 por un plazo a 15 años.

### **6. ¿Qué productos son los que más vende la asociación?**

Los productos que más vende la asociación son: pimiento, tomate riñón, cebolla paiteña, granadilla.

### **7. ¿Qué productos son los que menos vende la asociación?**

Los productos que menos vende la asociación son: papas, frejol, maíz, pepinillo.

**8. ¿Piensa que los precios de los productos de la asociación están en relación con la competencia?**

Los precios si están en relación a la competencia, porque tenemos los mismos costos en el agua, terreno, abono, mano de obra, los cuales se toman en cuenta para el precio.

**9. ¿Cuál es la forma de distribución de los productos de la asociación a sus clientes?**

La asociación solo comercializa sus productos al mayorista.

**10. ¿Se realizan promociones en la asociación para incrementar las ventas?**

En la asociación no se realiza ningún tipo de promociones.

**11. ¿La asociación ha implementado procedimientos de entrenamiento y capacitación a su talento humano?**

No se cuenta con ningún tipo de procedimientos de entrenamiento y capacitación al talento humano.

**12. ¿En la asociación se ha realizado el tratamiento de los espacios físicos para mejorar el confort a sus clientes?**

La asociación no realiza ningún tipo de mantenimiento a los espacios físicos.

**13. ¿Dispone la asociación de procesos de producción, administración y ventas?**

No se dispone de procesos de producción, administración y ventas en la asociación.

**14. ¿Piensa que es importante que en la asociación se implemente clima laboral?**

Si se debe implementar clima laboral porque siempre existen desacuerdos entre los socios.

**15. ¿Tiene definido la asociación áreas de trabajo?**

No se ha establecido áreas de trabajo en la asociación.

## **16. ¿La asociación cuenta con la descripción de funciones del talento humano?**

No se cuenta con una descripción de funciones para el talento humano de la asociación.

### **2.7 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

De la entrevista aplicada al administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, en lo referente a administración y gerencia, se determina que es la debilidad más significativa, ya que no cuentan con la descripción de la misión, visión, la formulación de políticas, valores, la estructuración de objetivos, la descripción de las funciones, así como de un organigrama estructural y funcional.

En lo pertinente a marketing y ventas (8 P´s) de esta entrevista se determina que no disponen de procesos para determinar los precios de sus productos. En lo que respecta a plaza (distribución) se determina que comercializan sus productos en mercados mayoristas. En relación a los productos si tienen un conocimiento claro sobre los que más comercializan. Actualmente la asociación no realiza ningún tipo de promociones que viabilice un mayor volumen de ventas y captación de mercado. Al analizar el siguiente indicador personas, se determina que la asociación no realiza cursos de capacitación dirigido para sus socios. Respecto a la evidencia física, no se realiza mantenimiento de sus espacios físicos de la asociación especialmente el área de bodega y despacho de productos. La asociación no dispone del levantamiento de procesos de producción, administración y ventas, y carecen de criterios de productividad en lo referente al clima laboral. Concluyéndose que la asociación “El Viejo San Martín” actualmente no aplica las 8 P´s de marketing.

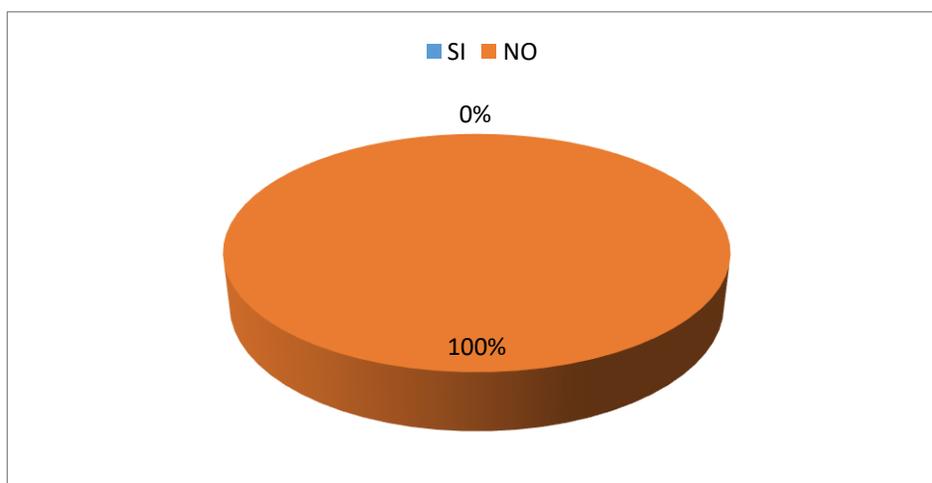
## 2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”

### 1. ¿La asociación cuenta con una razón de ser que guie su camino?

**Tabla 3.** Razón de ser

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 9.** Razón de ser

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### **Análisis**

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios, muestran que los mismos desconocen que la asociación tenga definido la razón de ser de la asociación. Ante esta situación es importante que se formule la misión de la asociación que debe estar determinada por elementos para crear el compromiso, la identidad, alineado a la estructura interna, políticas, y procedimientos guardando correlación con el propósito u objetivo fundamental de la empresa, los productos que comercializa y los niveles de satisfacción de sus clientes.

## 2. ¿La asociación dispone de un horizonte donde quiere llegar en 4 años?

### Visión

Tabla 4. Visión

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

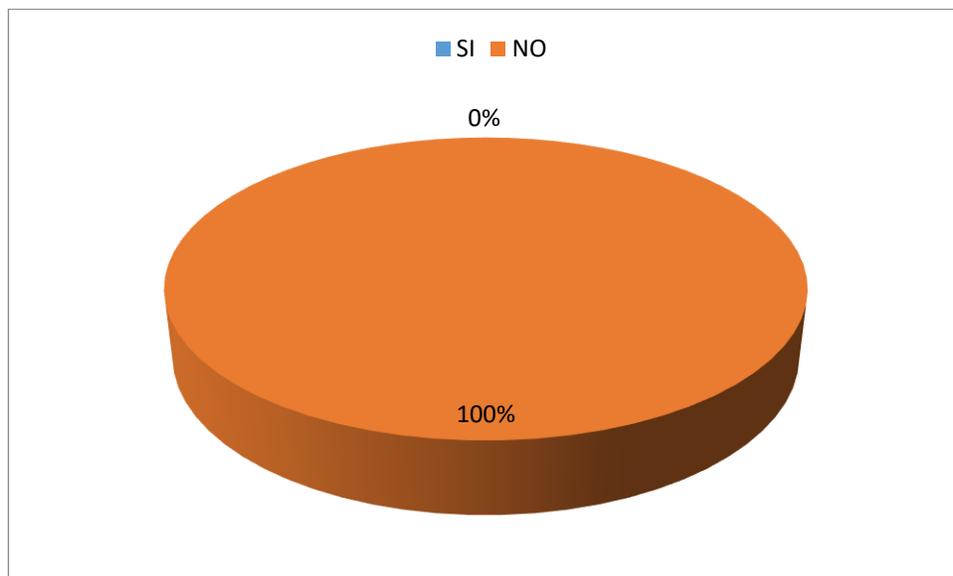


Figura 10. Visión

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

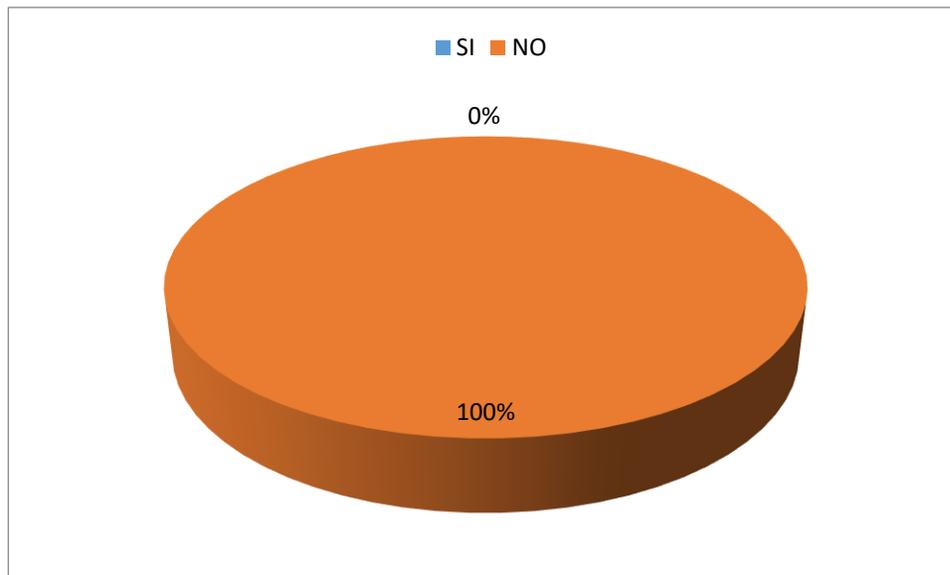
En relación a la visión, los socios encuestados manifiestan que la asociación no tiene definido un horizonte hacia dónde quiere llegar en los próximos 4 años. La formulación de la visión en la asociación viabilizará un panorama en un determinado tiempo, la forma de lograr en forma estratégica, coherente y en relación a los aspectos relevantes de la asociación que permita llegar a los objetivos y metas de manera sustentable y sostenible con eficacia y eficiencia.

### 3. ¿Dispone la asociación de normas de conducta que guie sus actividades?

**Tabla 5.** Normas de conducta

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 11.** Normas de conducta  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

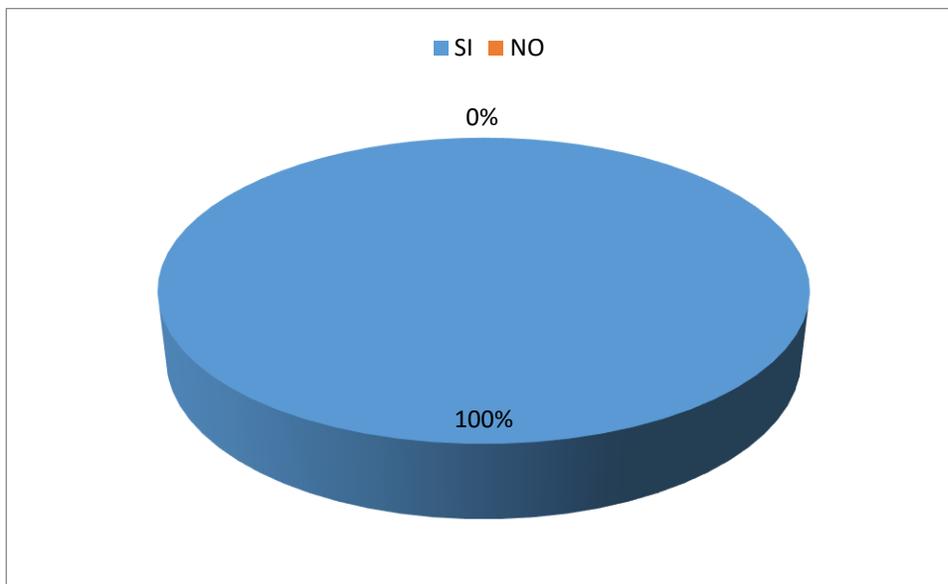
Los socios encuestados sostienen que la asociación no dispone de normas de conducta en la realización de sus actividades. Las políticas deben ser consideradas como elementos de la gestión administrativa de la asociación, definiendo normas y reglas que rijan los procedimientos, las actividades operativas y administrativas, de los socios que forman parte de la misma, fundamentados en los principios y en los estándares para obtener resultados óptimos.

#### 4. ¿La asociación cuenta con guías de comportamiento?

**Tabla 6.** Guías de comportamiento

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 12.** Guías de comportamiento  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

#### Análisis

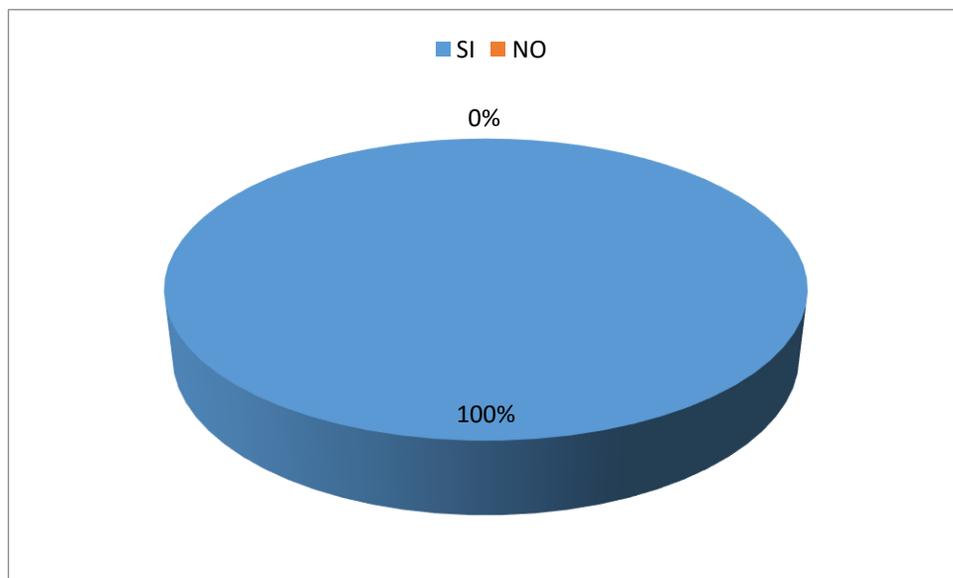
Los socios manifiestan que la asociación si dispone de guías de comportamiento, considerando que los valores reflejan el compromiso y son el puntual de motivación para los socios, y lograr desempeños en la consecución de los objetivos y metas, asumiendo la responsabilidad en cada uno de sus procedimientos, logrando una interacción social, económica y productiva en la asociación.

## 5. ¿En la asociación se han establecido metas?

**Tabla 7. Metas**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 13. Metas**

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

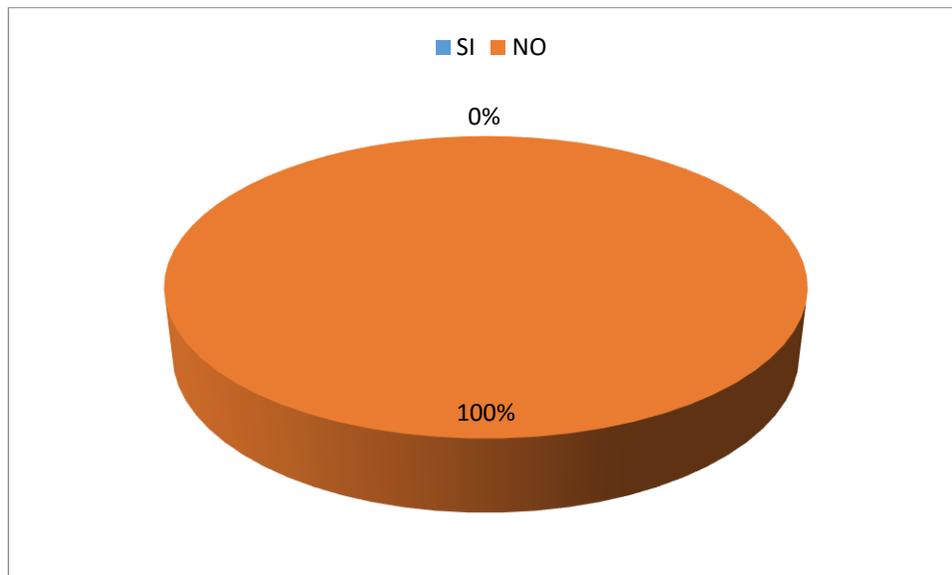
En la asociación si se tiene establecido metas, en lo relacionado al pago mensual de los socios por 15 años. Las metas de la asociación deben ser formuladas mediante los planes operativos anuales de acuerdo a su capacidad operativa, considerando que para su monitoreo y evaluación deben disponer de indicadores de gestión como herramienta para su valuación y crecimiento como un aspecto básico relacionado al proceso administrativo y como herramienta fundamental en la toma de decisiones.

## 6. ¿La asociación ha definido las áreas de trabajo?

**Tabla 8.** Áreas de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 14.** Áreas de trabajo

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

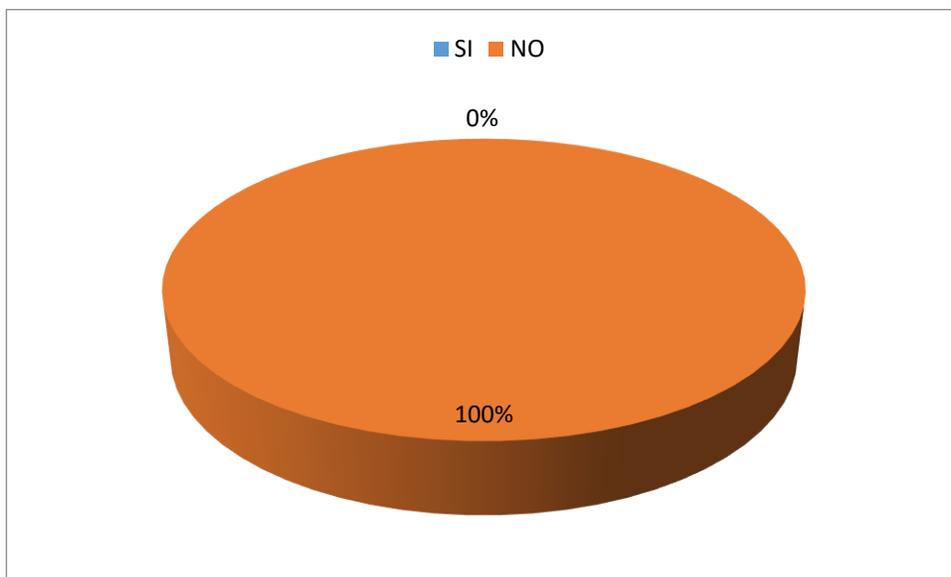
Actualmente la asociación no cuenta con la definición de áreas de trabajo, si se considera que el organigrama estructural para la asociación “El Viejo San Martín” debe estar definido para interactuar en la comunicación interna, el flujo de trabajo, agilizar los procesos, las funciones de los socios, de manera clara, objetiva y directa, formulado a través de la estructura jerárquica o división interna, que promueva un alto desempeño en cada una de las unidades organizativas de la asociación.

## 7. ¿Se ha definido las funciones del personal de la asociación?

**Tabla 9.** Funciones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 15.** Funciones

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

Los socios de la asociación encuestados sostienen que no tienen definido las funciones. La definición de funciones de acuerdo al organigrama estructural de la asociación “El Viejo San Martín” será fundamental para una adecuada administración, considerando que los socios cumplan sus tareas, niveles de responsabilidad que implica en cada puesto, evitando la duplicidad de esfuerzos, y el uso eficaz, eficiente de los medios económicos, materiales y una mejor coordinación entre los distintos niveles jerárquicos para un mayor control.

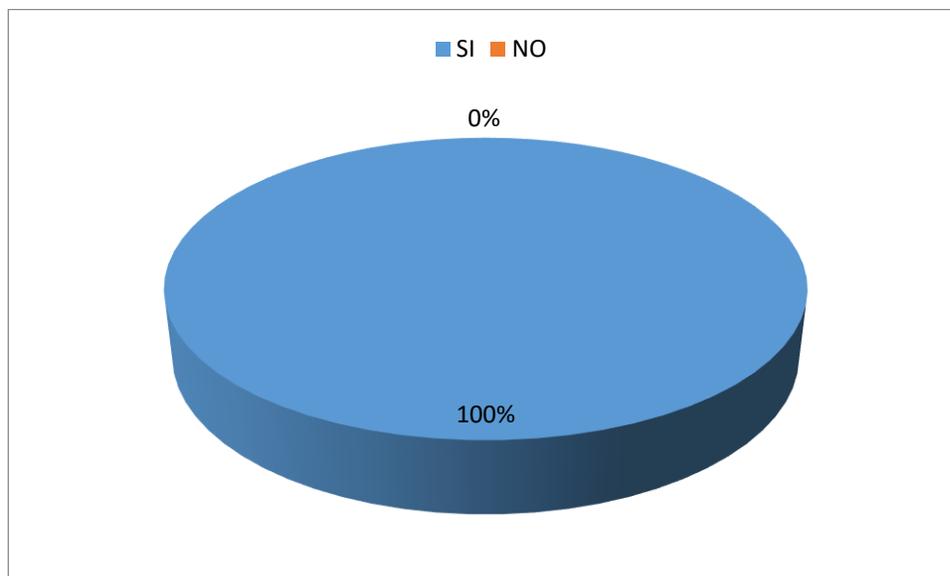
## 8. ¿Tiene conocimiento de los productos que más vende la asociación?

### Productos que más vende

Tabla 10. Producto que más vende

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 16.** Producto que más vende  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

Los socios afirman que conocen los productos que más se comercializa en la asociación. Es relevante identificar los productos que más produce y comercializa la asociación “El Viejo San Martín”, con la finalidad de formular acciones para fortalecer, ampliar su cobertura de producción, mejorar la calidad y atributos de los productos, concretar nuevos mercados, para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

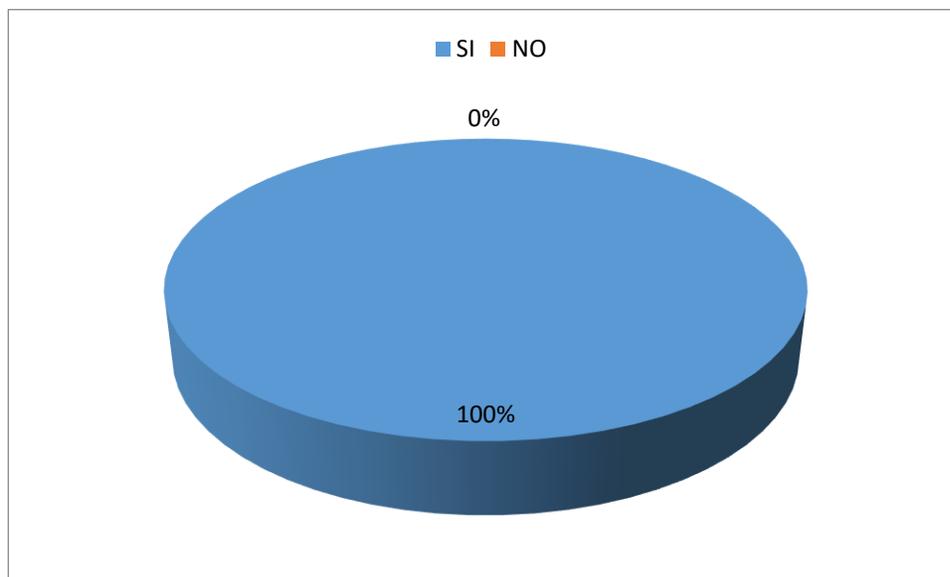
## 9. ¿Conoce que productos son los que menos vende la asociación?

### Productos que menos vende

Tabla 11. Producto que menos vende

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 17.** Producto que menos vende  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Análisis

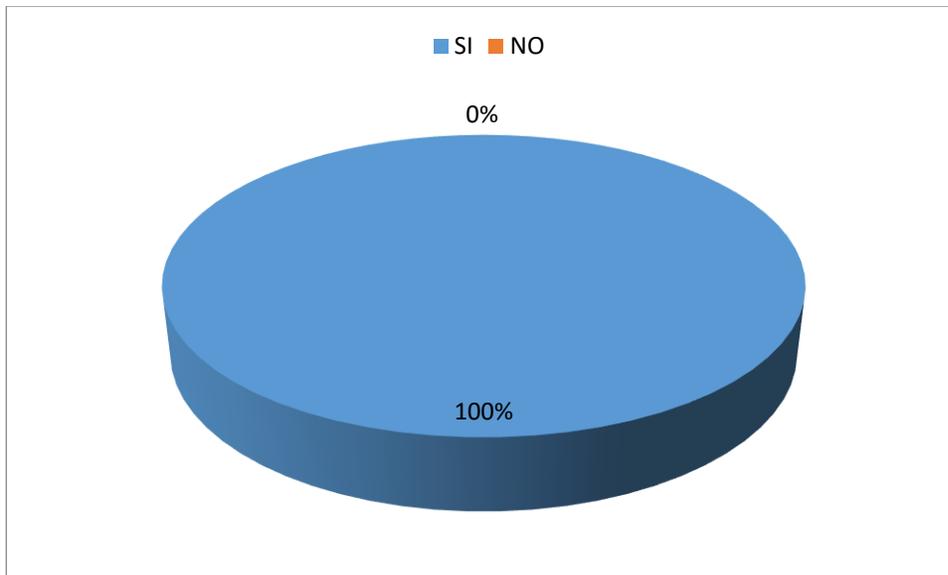
El análisis de los productos que menos comercializa (ventas) que tiene la asociación “El Viejo San Martín” es un aspecto de argumento para alcanzar mejores niveles de productividad, aplicando labores culturales que promuevan mayores rendimientos por hectárea, precios competitivos de sus productos. Es importante que se aplique estrategias de valor agregado a estos productos como el sistema de empaque al vacío para alcanzar un mayor volumen de ventas de los mismos.

**10. ¿Considera que los productos de la asociación son baratos en relación a la competencia?**

**Tabla 12. Precio**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 18. Precio**

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Análisis**

El análisis de los costos directos e indirectos será una herramienta fundamental administrativa en la asociación “El Viejo San Martín” que contribuya a la fijación de los precios de los productos que comercializa y alcanzar un mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado, a la vez optimizar los créditos de rentabilidad y otros económicos, financieros de las operaciones de la asociación, determinando los márgenes de utilidad y los resultados reales de la organización.

**Tabla 13.** Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Conocimiento y práctica agrícola de los socios.	0.14	3	0.42
Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0.15	4	0.60
Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas.	0.10	3	0.30
Estatuto y reglamento de la asociación.	0.12	4	0.48
<b>Sub total</b>	<b>0.51</b>		<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>			
La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones.	0.07	3	0.21
No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación).	0.07	3	0.21
No cuenta la asociación con la misión y visión	0.05	2	0.10
No disponen de promociones para la venta de sus productos.	0.07	3	0.21
Carece de procesos de producción, administración y ventas.	0.06	3	0.18
No disponen de políticas y acciones de clima laboral que repercute en la productividad.	0.05	2	0.10
No se realiza mantenimiento de los espacios físicos (evidencia física) del área de despacho y bodega de los productos.	0.06	3	0.18
La asociación no realiza procesos de entrenamiento y capacitación para los socios.	0.06	3	0.18
<b>Sub total</b>	<b>0.49</b>		<b>1.37</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.17</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## 2.9 MATRIZ PESTEL

El análisis externo o también conocido como análisis del macro entorno de la asociación “El Viejo San Martín”, se realizó utilizando la matriz PESTEL, como herramienta de análisis estratégico para identificar los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, utilizando información de fuentes oficiales relacionados con estos factores externos e identificar las oportunidades y amenazas que tiene la asociación, y que sea el sustento o la línea de base para la formulación de un modelo de gestión administrativa y marketing.

**Tabla 14.** Matriz PESTEL

<b>Político</b>		<b>Económico</b>	
1. Impulso a la productividad y competitividad agrícola		1 Crecimiento económico sostenido	
2. Políticas para el sector económico y productivo		2 Desarrollo de capacidades productivas	
3. Política agropecuaria ecuatoriana		3 Incentivos crediticios	
<b>Social</b>		<b>Tecnológico</b>	
1. Mejoramiento social		1 Buenas prácticas agropecuarias	
2. Fortalecimiento de los actores de la Economía Popular y Solidaria		2 Cambio de los modelos agrícolas	
3. Desarrollo de cultura del emprendimiento		3 Asistencia técnica	
<b>Ecológico</b>		<b>Legal</b>	
1. Desarrollo territorial rural sostenible		1. Leyes laborales	
2. Manejo y conservación de los recursos naturales		2. Leyes y normativas tributarias	
3. Regulación ambiental y las MIPYMES		3. Ley de Economía Popular y Solidaria	

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## 2.10 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PESTEL

### Factor político

- Impulso a la productividad y competitividad agrícola. En el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”, este objetivo establece las iniciativas para la transformación productiva y el crecimiento económico del sector rural en base al aprovechamiento de las capacidades agrícolas, pecuarias, ganaderas, el fortalecimiento de la asociatividad, los canales de comercialización, las cadenas productivas y el comercio justo, priorizando la economía popular y solidaria como una estructura productiva del país.
- Políticas para el sector económico y productivo. Estas políticas tienen relación con las definidas en el Plan Nacional de Desarrollo en los objetivos 1 , 2 , 4 , 5 y 6, como un modelo económico basado en la producción agrícola y agropecuario de las provincias que forman parte de la zona norte (Imbabura), considerando que en la provincia de Imbabura y Carchi sobresale la producción agrícola y ganadera, lo que genera fuentes de empleo y desarrollo de actividades agro productivas y la construcción de procesos de creación, acumulación y transferencia de conocimiento hacia los sectores productivos especialmente lo de las microempresas del sector de la economía popular y solidaria, generando valor agregado adecuados a las características de sus territorios, poniendo énfasis en la acción pública, a los derechos de propiedad intelectual y a la generación de riquezas de manera colectiva.
- Política agropecuaria ecuatoriana. Esta agenda contiene el desarrollo territorial rural sostenible 2015 – 2025 del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca y concuerda con el proceso de cambio de la matriz productiva a nivel zonal, destacando que el MAGAP aplicará una amplia gama de acciones para desarrollar encadenamientos productivos basados en la capacidad de producción primaria existente a la producción agropecuaria, ganadera, maderera, con relativa importancia. Estas políticas tienen como objetivo interactuar con la

capacidad del correcto uso del suelo y que las actividades permitan componer una estructura de trabajo conjunto para mejorar la calidad de vida de la población en el norte del país.

### **Factor económico**

- Crecimiento económico sostenido. La Agenda 2030, desarrollada por la CEPAL en el objetivo 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, define políticas y acciones para erradicar la pobreza, desarrollar oportunidades de trabajo y fuentes de empleo rural, articulando con las economías de cada país, región y localidad, creando condiciones necesarias y estimulando la economía especialmente de las MIPYMES rurales, para lograr niveles óptimos de productividad económica, a través del uso de tecnologías innovadoras y específicas para el desarrollo de productos agrícolas y ganaderos.
- Desarrollo de capacidades productivas. En el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, el objetivo 6 “Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral”, establece políticas tendientes a consolidar un desarrollo económico rural generador de empleo que permita incrementar los ingresos familiares a través de factores de producción y el acceso equitativo a recursos productivos, la política 6.5 de este objetivo establece acciones para impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables para el mercado local y satisfacer la demanda nacional, así como encontrar mercados alternativos.
- Incentivos crediticios. El Estado Ecuatoriano a través de distintos programas establece políticas y acciones para el acceso a líneas de crédito a través de Ban Ecuador, la Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico para sustentar una producción agropecuaria productiva, dinamizar y diversificar la comercialización y exportación de sus productos tradicionales y no tradicionales como un modelo de economía dinámica inclusiva para las MIPYMES y desarrollar economías incluyentes especialmente en el sector rural en respuesta a las situaciones de crisis y a la demanda de los mercados.

## Factor social

- Mejoramiento social. Las políticas del objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021, consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización, establece que a través de la formación de MIPYMES se pretende el mejoramiento social, cultural, generando condiciones estructuradas propias locales que permiten niveles de alcanzar empleo rural, proporcionar oportunidades en la red comercial de cada región, cantón, parroquia, en el marco de la sostenibilidad reduciendo las brechas sociales y económicas especialmente de la población rural. Las MIPYMES de la Economía Popular y Solidaria se fortalecen con estos principios y políticas porque están concebidas desde una perspectiva amplia inclusiva para aportar a un desarrollo socioeconómico, reducir la pobreza, la desigualdad como enfoques transversales sociales y de derecho.
- Fortalecimiento de los actores de Economía Popular y Solidaria. para el cumplimiento de estos programas el Estado Ecuatoriano ha incrementado el número de operaciones crediticias en los segmentos de microcréditos, articulando con el sistema financiero popular y solidario la inserción de los grupos sociales campesinos en las cadenas circuitos de comercialización, capacidades para desarrollar organizaciones duraderas, incentivamente el apoderamiento responsable de los recursos naturales.
- Desarrollo de cultura del emprendimiento. La ley de desarrollo de la cultura del emprendimiento es considerado un mecanismo para obtener empleo, bienes y servicios, como modelo de gestión clave orientada hacia la población urbana y rural en su conjunto, sociedad heterogénea que tiene diferentes visiones, perspectivas, necesidades, capacidades gestoras y convertirse en uno de los principales motores de la economía nacional y como indicador de desarrollo económico y social. Las MIPYMES de la Economía Popular y Solidaria desempeñan un papel fundamental como estrategias que fomentan el emprendimiento de nuevas empresas, contribuyendo a lograr el bienestar, la innovación e impulso a la tecnología, el nivel de nuevas puertas de trabajo y aumento de la productividad nacional.

## Factor tecnológico

- Buenas prácticas agropecuarias. Como políticas imperativas como un conjunto de procedimientos para renovar, mejorar los procesos primarios y secundarios ligado a la producción de alimentos con precios justos, calidad, maximizando las capacidades operativas de las MIPYMES, el crecimiento del sector específicamente de la Economía Popular y Solidaria y la consolidación de las buenas prácticas agropecuarias como mecanismo de cambio y estrategia de los encadenamientos del sector agropecuario dinamizador y articulador para combatir la pobreza rural. El ente rector de las buenas prácticas agropecuarias es el MAGAP.
- Cambio de los modelos agrícolas. Estas acciones enfatiza cambios de paradigmas de las MIPYMES en torno al modelo agrícola basado en las dimensiones de reestructuración organizacional, intensificación de la producción basado en suelos sanos, uso racional del agua, el uso de buenas semillas certificadas de variedades adaptadas y de alto rendimiento, el manejo integrado de plagas, la integración de cultivos, hatos ganaderos y de especies menores (cuyes, gallinas, otros) de manera dinámica que representa en el reposicionamiento y posicionamiento a las MIPYMES especialmente del sector de la Economía Popular y Solidaria. Los entes que tienen relación con estas estrategias son los gobiernos descentralizados municipales, gobiernos descentralizados parroquiales así como el MAGAP.
- Asistencia técnica. La asistencia técnica es una herramienta de apoyo, mejoría de las condiciones operativas de las MIPYMES y considerado como un factor de cambio estructural del agro: acceso a nuevos mercados, canales de comercialización e información, innovación tecnológica, acceso a insumos de calidad, créditos con tasas accesibles, seguros y otros. Estas acciones pretenden traducirse en productividad y competitividad para enfrentar a los competidores internos y externos de las MIPYMES y los productores de la Economía Popular y Solidaria.

## Factor ecológico

- Desarrollo territorial rural sostenible. A través de estrategias y acciones para fortalecer la presencia de pequeños y medianos productores a lo largo de las cadenas productivas de bienes agrícolas, pecuarias, primarias (estado verde) o manufacturadas como oportunidades para el sector agropecuario con sentido estratégico que contribuyen a mediano y largo plazo al desarrollo territorial rural sostenible y el nivel de vida de los campesinos ecuatorianos.
- Manejo y conservación de los recursos naturales. Según el Código Orgánico del Ambiente, Registro Oficial 983, que establece que las personas, comunidades, empresas públicas, privadas, desarrollen sus actividades enfocadas en un marco normativo que protege el medio ambiente, prevenga la degradación del suelo, el uso racional del agua, el equilibrio de los ecosistemas con el objeto de garantizar el derecho a vivir en un ambiente sano, equilibrado, de esta manera las MIPYMES tienen que ajustarse a las normas contenidas en este código así como los reglamentos y demás disposiciones técnicas vinculadas de cumplimiento obligatorio en el territorio nacional.
- Regulación ambiental y las MIPYMES. Mediante el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA) establece la regularización ambiental en todas las actividades públicas, privadas, y mixtas en relación de las características particulares de estos y de la magnitud de los impactos y riesgos ambientales, por tanto todas las actividades económicas requieren ser reguladas a través del permiso, registro ambiental, certificado que es otorgado por el Ministerio del Ambiente. El permiso o registro ambiental es aplicable también para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria indistintamente de su actividad económica de conformidad con esta normativa (TULSMA) vigente en el país.

## Factor legal

- **Leyes laborales.** Las nuevas normativas laborales emitidas por el Ministerio de Trabajo determina nuevas tipologías de contratos que pueden tener una duración de dos años, renovables por una vez. En lo referente al horario de trabajo este puede ser de 20 horas semanales y máximo de 40, que puede estar distribuido en los cinco o seis días y que no exceda las 8 horas por jornada. El salario que deberá pagar el empleador estará en proporción con las horas trabajadas, independientemente de las líneas o actividades de negocio de bienes y servicios. Mediante estas normativas legales laborales, se pretende una mejor relación laboral entre empleadores y trabajadores, ampliando las fuentes de trabajo con acuerdos para las partes y mantener los puestos de trabajo de las microempresas.
- **Leyes y normativas tributarias.** La Ley de Simplicidad y Progresividad Tributaria entro en vigencia en el mes de enero de 2020 y que fue publicada en el Registro Oficial el 31 de diciembre del 2019, plantea cambios en la simplicidad de las declaratorias del impuesto a la renta, del impuesto al valor agregado (IVA) para las microempresas, con la finalidad de alcanzar mayor agilidad en sus declaraciones de estas unidades productivas (microempresas de la economía popular y solidaria) y que puedan establecer una gestión planificada y económica para la visibilización de sus activos productivos e iniciativas innovadoras de forma eficaz y eficiente.
- **Ley de Economía Popular y Solidaria.** La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria determina que las organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, familiares, culturales, de naturaleza urbana o rurales, o de comunidades se sujetaran a lo dispuesto en este reglamento, basadas en las relaciones de solidaridad cooperación, reciprocidad, privilegiando el trabajo como sujeto orientada al buen vivir de las personas naturales y jurídicas y demás formas de organización de la economía popular y solidaria, fortaleciendo su promoción y acompañamiento.

## **2.11 DIAMANTE DE PORTER**

### **2.11.1 ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS**

De la información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia de Quiroga, se establece que no existe asociaciones agrícolas en esta localidad, por lo que se determina que no existe rivalidad para la asociación “El Viejo San Martín”. Desde el punto de vista de comercialización de los productos agrícolas que produce y comercializa la asociación, la rivalidad está determinada por los comerciantes mayoristas que vienen de otros lugares a vender los productos en esta localidad.

### **2.11.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA**

La demanda de productos agrícolas como: pimiento, tomate riñón, cebolla paiteña, granadilla, papas, pepinillo, frejol y maíz, es constante y generalmente tiene una tendencia a la alza (mayor demanda), considerando que estos productos tienen una aceptación en la canasta familiar, y son comercializados en diferentes sitios de acopio, mercados, supermercados y tiendas de barrio. Según el INEC en la encuesta sobre consumo de productos agropecuarios del 2018 - 2019, establece un crecimiento en la demanda del 16.2%. A nivel internacional la demanda de productos agrícolas es del 5.6%.

### **2.11.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO**

Los sectores de apoyo a la actividad económica principal de la asociación “El Viejo San Martín” son: MAGAP, Ban Ecuador, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotacachi, Gobierno Provincial de Imbabura, ONGs que tienen proyectos de fortalecimiento y capacitación a esta actividad económica. Los sectores afines son los pequeños y medianos productores agrícolas que forman parte de las cadenas agroindustriales que ofertan productos agrícolas (hortalizas, legumbres) y que fomentan el desarrollo económico del sector agrícola en el país, así como los proveedores de insumos agrícolas que forman parte principal de la cadena productiva del sector agrícola.

#### **2.11.4 CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN**

Entre los factores más importantes de la producción agrícola, está la capacidad del suelo en cuanto a su estructura y composición (tipo de suelo y aptitud el suelo), el material agrícola (semilla), la aplicación de labores culturales, son factores que influyen la productividad de este sector, variables que influyen en los criterios de productividad y competitividad, como elementos claves para el crecimiento económico en la producción agrícola, el desarrollo territorial rural, para el aprovechamiento a mediana o gran escala, la alta rentabilidad, la sostenibilidad de la economía agrícola.

### **2.12 CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

#### **2.12.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quiroga, no existe en esta parroquia una asociación similar a la actividad económica que desarrolla la asociación “El Viejo San Martín”, sin embargo se considera como competidores indirectos a los pequeños agricultores que producen y comercializan productos como: tomate riñón, pimiento, maíz entre otros, así como otros comerciantes que ofertan estos productos.

#### **2.12.2 ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS COMPETIDORAS**

Por información del MAGAP se determina que no está en proceso de validación ningún trámite referente a la formación de una asociación agrícola en la parroquia de Quiroga, y que pueden ingresar al mercado aportando nuevas capacidades producción, y por lo tanto aumentar la oferta de los productos agrícolas que comercializa la asociación “El Viejo San Martín”.

#### **2.12.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos que se encuentran en estrecha competencia con los que produce y comercializa la asociación “El Viejo San Martín” son: tomate de árbol, mora, maracuyá, cebolla larga, arvejas, lentejas, entre otros, estos productos son de fácil

acceso y de distintos precios, están en relación a la temporada (dependiendo el tipo de cultivo), y la oferta – demanda.

#### 2.12.4 PROVEEDORES

Se considera como proveedores a las empresas de comercialización de insumos agropecuarios, herramientas y maquinaria para las labores agrícolas, acciones de cosecha y post cosecha. En este componente se encuentran los proveedores de capacitación, de nuevas tecnologías, de servicios básicos, seguros del sector agrícola.

#### 2.12.5 CLIENTES

Los clientes potenciales de la asociación “El Viejo San Martín” son los comerciantes mayoristas de la ciudad de Ibarra y otras ciudades de la provincia de Imbabura, que tienen influencia directa en la negociación de sus productos.

**Tabla 15.** Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las MIPYMES.	0.15	4	0.60
Impulso a la productividad y competitividad agrícola.	0.10	3	0.30
Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.	0.15	4	0.60
Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.	0.13	3	0.39
<b>Sub total</b>	<b>0.53</b>		<b>1.89</b>
<b>Amenazas</b>			
Aumento de competidores en el mercado.	0.12	3	0.36
Productos sustitutos a precios más bajos.	0.10	2	0.20
Cambio de políticas en la comercialización de productos agrícolas.	0.12	3	0.36
Incremento de los precios de los abonos agrícolas por parte de los proveedores.	0.13	3	0.39
<b>Sub total</b>	<b>0.47</b>		<b>1.31</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.20</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 16. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocimiento y práctica agrícola de los socios.</li><li>2. Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</li><li>3. Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas.</li><li>4. Estatuto y reglamento de la asociación.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las MIPYMES.</li><li>2. Impulso a la productividad y competitividad agrícola.</li><li>3. Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.</li><li>4. Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.</li></ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones.</li><li>2. No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación).</li><li>3. No cuenta la asociación con la misión y visión.</li><li>4. No disponen de promociones para la venta de sus productos.</li><li>5. Carece de procesos de producción, administración y ventas.</li><li>6. No disponen de políticas y acciones de clima laboral que repercute en la productividad.</li><li>7. No se realiza mantenimiento de los espacios físicos (evidencia física) del área de despacho y bodega de los productos.</li><li>8. La asociación no realiza procesos de entrenamiento y capacitación para los socios.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumento de competidores en el mercado.</li><li>2. Productos sustitutos a precios más bajos.</li><li>3. Cambio de políticas en la comercialización de productos agrícolas.</li><li>4. Incremento de los precios de los abonos agrícolas por parte de los proveedores.</li></ol>

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## PUNTUACIÓN CRUCE ESTRATÉGICO

**Tabla 17.** Valoración

Descripción	Puntaje
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 18.** Cruce estratégico: Fortalezas- Oportunidades (FO)

Fortalezas	Oportunidades				Total
	O1	O2	O3	O4	
	Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las MIPYMES.	Impulso a la productividad y competitividad agrícola.	Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.	Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.	
Conocimiento y práctica agrícola de los socios. <b>F1</b>	3	4	3	2	12
Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <b>F2</b>	4	3	3	2	12
Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas. <b>F3</b>	3	2	4	2	11
Estatuto y reglamento de la asociación. <b>F4</b>	2	2	2	4	10
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano.

**Tabla 19. Cruce estratégico: Fortalezas- Amenazas (FA)**

Fortalezas	Amenazas				Total
	A1	A2	A3	A4	
Conocimiento y práctica agrícola de los socios. <b>F1</b>	2	4	2	2	10
Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <b>F2</b>	3	2	4	2	11
Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas. <b>F3</b>	3	3	3	4	13
Estatuto y reglamento de la asociación. <b>F4</b>	4	2	2	3	11
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 20.** Cruce estratégico: Debilidades- Oportunidades (DO)

Debilidades	Oportunidades				Total
	O1	O2	O3	O4	
	Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las MIPYMES.	Impulso a la productividad y competitividad agrícola.	Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.	Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.	
	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	
La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones. <b>D1</b>	3	4	2	2	11
No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación). <b>D2</b>	1	2	2	4	9
No disponen de promociones para la venta de sus productos. <b>D3</b>	2	3	4	2	11
Carece de procesos de producción, administración y ventas. <b>D4</b>	4	3	3	3	13
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 21.** Cruce estratégico: Debilidades- Amenazas (DA)

Debilidades	Amenazas				Total
	A1	A2	A3	A4	
<p>Aumento de competidores en el mercado.</p> <p>Productos sustitutos a precios más bajos.</p> <p>Cambio de políticas de comercialización de productos agrícolas.</p> <p>Incremento de los precios de los abonos agrícolas por parte de los proveedores.</p>					
La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones. <b>D1</b>	1	1	2	4	8
No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación). <b>D2</b>	4	2	2	2	10
No disponen de promociones para la venta de sus productos. <b>D3</b>	3	3	4	3	13
Carece de procesos de producción, administración y ventas. <b>D4</b>	3	4	2	3	12
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 22.** Factores críticos: FO, FA, DO, DA

<b>FO</b> <b>Estrategias ofensivas</b>	<b>FA</b> <b>Estrategias defensivas</b>
<p><b>F1.</b> Conocimiento y práctica agrícola de los socios. <b>O2.</b> Impulso a la productividad y competitividad agrícola.</p> <p>Desarrollar los principios estratégicos para fortalecer la producción, principios de calidad, precios diferenciados y alcanzar la productividad y competitividad.</p> <p><b>F2.</b> Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria <b>O1.</b> Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las MIPYMES.</p> <p>Realizar un proyecto para acceder a un crédito en la Corporación Financiera del producto Pyme Exprés para lograr que los productos tengan un empaque al vacío y aumente el volumen de ventas.</p> <p><b>F3.</b> Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas. <b>O3.</b> Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.</p> <p>Estructurar buenas prácticas agropecuarias en el manejo fisiotécnico (preparación del suelo, siembra, riego, abonamiento, cosecha y post cosecha).</p> <p><b>F4.</b> Estatuto y reglamento de la asociación. <b>O4.</b> Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.</p> <p>Realizar convenios con el SECAP, Gobierno Municipal de Cotacachi y otros organismos para recibir asistencia técnica mediante eventos de capacitación.</p>	<p><b>F4.</b> Estatuto y reglamento de la asociación. <b>A1.</b> Aumento de competidores en el mercado.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para recibir asistencia técnica para hacer frente a los competidores.</p> <p><b>F2.</b> Respaldo del marco legal normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <b>A3.</b> Cambio de políticas en la comercialización de productos agrícolas.</p> <p>La asociación tendrá que ajustarse a las nuevas políticas, normativas que rijan las entidades de control de la comercialización de productos agrícolas.</p> <p><b>F3.</b> Producción y comercialización de variedad de productos agrícolas. <b>A4.</b> Estatuto y reglamento de la asociación.</p> <p>Determinar un portafolio de proveedores de insumos agrícolas que tengan precios competitivos y formas de pago de acuerdo a las condiciones económicas de la asociación.</p> <p><b>F1.</b> Conocimiento y práctica agrícola de los socios. <b>A2.</b> Impulso a la productividad y competitividad agrícola.</p> <p>Establecer procedimientos para mejorar la calidad de sus productos agrícolas, disponer de precios competitivos para hacer frente a los productos sustitutos.</p>
<b>DO</b> <b>Estrategias de reorientación</b>	<b>DA</b> <b>Estrategias de supervivencia</b>
<p><b>D1.</b> La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones. <b>O2.</b> Impulso a la productividad y competitividad agrícola.</p>	<p><b>D2.</b> No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación). <b>A1.</b> Aumento de competidores en el mercado.</p>

Definir el organigrama estructural y funcional de la asociación que viabilice el óptimo desempeño del talento humano, y alcanzar la productividad y competitividad.

**D3.** No cuenta la asociación con la misión y visión.

**O3.** Aplicación de buenas prácticas agropecuarias.

Estructurar la misión y visión de la asociación como herramienta fundamental para el desarrollo de buenas prácticas agropecuarias.

**D2.** No se han establecido normas de conducta de los socios (políticas de la asociación)

**O4.** Recibir asistencia técnica de entes públicos y privados.

Formular normas que permita el fortalecimiento del clima laboral y organizacional en base a políticas que impulsen a la consecución de programas de asistencia técnica que brinda el estado.

**D4.** No disponen de promociones para la venta de sus productos.

**O1.** Acceder a productos y servicios financieros diferenciados para las mi pymes.

Desarrollar acciones de marketing en lo referente a promociones que viabilicen un mayor volumen de ventas de sus productos y aprovechar las oportunidades que brindan las entidades financieras para mejorar la operatividad de la asociación.

Definir las normas de conducta que rijan en la asociación, que ayude a alcanzar una eficaz administración del recurso humano.

**D4.** No disponen de promociones para la venta de sus productos.

**A2.** Productos sustitutos a precios más bajos.

Realizar acciones de promoción especialmente en relación a precios de sus productos de acuerdo a la temporada del año para mejorar su comercialización y hacer frente a los productos sustitutos.

**D3.** No cuenta la asociación con la misión y visión

**A3.** Cambio de políticas en la comercialización de productos agrícolas.

Definir la misión y visión de la asociación, considerando la concordancia con las políticas que tiene la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para fortalecer la comercialización de sus productos agrícolas.

**D1.** La asociación no ha formulado el organigrama estructural y descripción de funciones.

**A4.** Incremento de los precios de los abonos agrícolas por parte de los proveedores.

Formular el organigrama estructural y funcional de la asociación para establecer un mayor rendimiento de su talento humano y llegar a acuerdos comerciales con sus proveedores de insumos agrícolas.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## CONCLUSIONES CAPÍTULO II

Del análisis interno de la asociación “El Viejo San Martín” de los componentes: administración y gerencia, marketing y ventas, obtenido a través de la entrevista al administrador y la encuesta a los socios se establece que:

- ✓ Las fortalezas más significativas son en lo referente al respaldo legal y normativo que tiene la asociación por parte de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. La asociación produce y comercializa una variedad de productos de la familia de las hortalizas y legumbres que son considerados productos de ciclo corto y productos de ciclo largo como papas, frejol y maíz.
- ✓ Entre las debilidades más críticas es que no se ha definido la misión, visión, valores, políticas, no se ha establecido el organigrama estructural y la descripción de funciones de las unidades organizacionales que forman parte de la asociación. No disponen de políticas y acciones de marketing en general, lo que no permite alcanzar un mejor nivel de ventas y posicionamiento en el mercado.

Del análisis externo a través de la matriz PESTEL, Diamante de Porter y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se identifican los factores críticos de oportunidades y amenazas de la asociación, que resumiendo son las siguientes: acceso a productos y servicios financieros que tienen las MIPYMES que son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, alinearse a los principios de productividad y competitividad en la producción y comercialización de sus productos a través del desarrollo de buenas prácticas agropecuarias para minimizar y enfrentar las amenazas principalmente de los competidores que existen en el mercado, productos sustitutos, los cambios en las políticas de regulación, comercialización de los productos agrícolas.

## CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

En las estrategias de administración y gerencia se definió: misión, visión, políticas empresariales, valores corporativos, objetivos estratégicos y objetivos SMART, utilizando diferentes procesos con la finalidad de alcanzar una mejor estructura organizacional con un enfoque sistémico en relación a las capacidades que tiene la asociación y el entorno en el que se desenvuelve y a la vez obtener beneficios de las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas. Estas estrategias se fundamentaron en el Art. 18 de la Sección de las Organizaciones del Sector Asociativo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en el que determina que estas organizaciones están constituidas con el objeto de producir, comercializar sus productos o servicios en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

#### 3.1.1 MISIÓN

Del análisis interno de la asociación “El Viejo San Martín” se determina que no dispone de la misión. Para definir la misión se formuló las siguientes preguntas que fueron validadas por el administrador de la misma:

**Tabla 23.** Misión de la asociación " El Viejo San Martín"

---

<b>¿Quiénes somos?</b>	Una asociación de producción y comercialización de productos agrícolas
<b>¿Qué buscamos?</b>	Que nuestros productos sean acogidos en el mercado
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Para satisfacer las necesidades de consumir productos orgánicos de nuestros clientes
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Mayoristas de la ciudad de Ibarra y de otras ciudades de la provincia de Imbabura

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

“Somos una asociación de producción y comercialización de productos agrícolas, que busca que nuestros productos sean acogidos en el mercado, para satisfacer las necesidades de consumir productos orgánicos de los consumidores de nuestros clientes mayoristas de la ciudad de Ibarra y de otras ciudades de la provincia de Imbabura”.

**Figura 19.** Misión- Propuesta  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

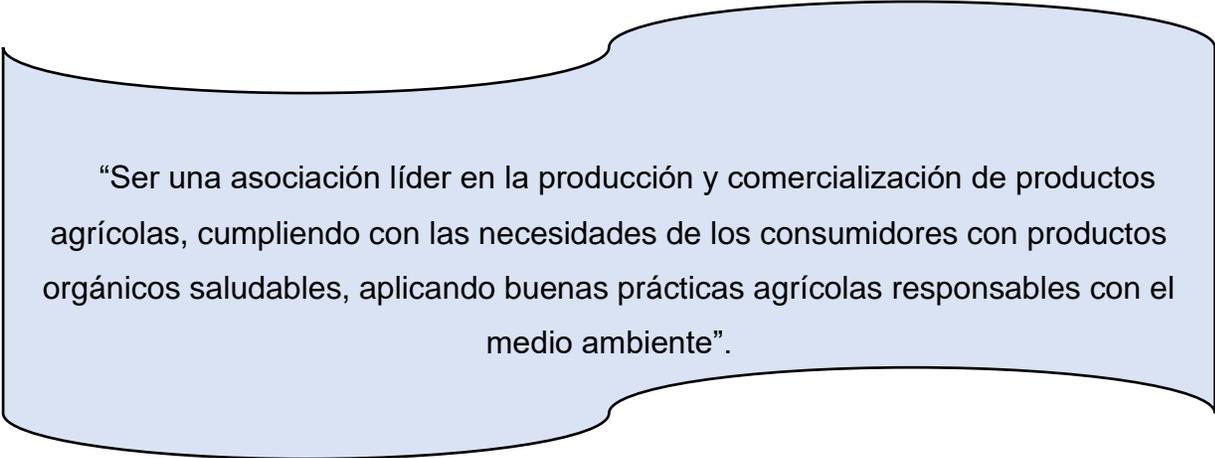
### 3.1.2 VISIÓN

La visión se definió en base a la validación del administrador de la asociación “El Viejo San Martín” aplicando las siguientes preguntas:

**Tabla 24.** Visión de la asociación " El Viejo San Martín"

<b>¿Qué imagen deseamos tener en el futuro?</b>	Ser una asociación líder en la producción y comercialización de productos agrícolas
<b>¿Cómo quiere que nos miren los clientes?</b>	Como una asociación que cumple con las necesidades de los consumidores con productos orgánicos saludables
<b>¿En qué queremos diferenciarnos de las empresas competidoras?</b>	En la aplicación de buenas prácticas agrícolas responsables con el medio ambiente.

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



“Ser una asociación líder en la producción y comercialización de productos agrícolas, cumpliendo con las necesidades de los consumidores con productos orgánicos saludables, aplicando buenas prácticas agrícolas responsables con el medio ambiente”.

**Figura 20.** Visión Propuesta  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.1.3 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Para la elaboración de las políticas empresariales se realizó el siguiente proceso:

#### **Tabla 25. Procesos para la elaboración de políticas empresariales**

- ✓ Coordinar con el administrador de la asociación “El Viejo San Martín” una reunión virtual.
- ✓ Se definió ciertos criterios de la asociación como: compromiso, cumplimiento de objetivos, expectativas de crecimiento, clima laboral.
- ✓ Se utilizó un lenguaje claro, comprensible para los integrantes de la asociación.
- ✓ Se procedió a definir las políticas empresariales de la asociación “El Viejo San Martín”, analizando cada una de ellas con la finalidad de que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión.
  
- ✓ Se socializó las políticas con el administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, en lo pertinente a: asegurar la calidad sanitaria de los productos, consolidar la confianza de los clientes, mejorar continuamente los procesos, reconocimiento de su talento humano, cumplimiento con criterios de calidad de sus productos, mantener buenas relaciones con los clientes, desarrollar acciones de precios bajos y realizar promociones y descuentos.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Las políticas validadas por el administrador de la asociación “El Viejo San Martín” son las siguientes:

- ✓ Desarrollar practicas destinadas a asegurar la calidad sanitaria de los alimentos a lo largo de la cadena del negocio (producción – consumidor final)
- ✓ Consolidar la confianza de nuestros clientes entregando productos de calidad cumplimiento de las legislaciones y normativas.
- ✓ Mejorar continuamente sus procesos de: producción agrícola, administración y ventas, integrado en la asociación como instrumento para aumentar la confianza de sus clientes.
- ✓ Reconocer al talento humano de la asociación su condición de elemento vital para el éxito y futuro de la misma mejorando sus competencias y rendimientos.
- ✓ Cumplir con nuestros clientes con productos de calidad, entrega a tiempo de sus productos, precios competitivos y especificaciones de los productos en el proceso de comercialización.
- ✓ Mantener buenas relaciones con clientes con acciones a los públicos meta e influyan en niveles de confianza, lealtad, preferencia a los productos que produce y comercializa la asociación.
- ✓ Desarrollar acciones estratégicas para obtener precios bajos, coherentes de sus productos mejorando el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Realizar promociones y descuentos según la época del año, en la compra de distintos volúmenes de productos, convenios con empresas comerciales, tiendas y otros.

#### **3.1.4 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos de la asociación “El Viejo San Martín” se desarrollaron en base a las siguientes preguntas que fueron validadas por el administrador de la misma:

**Tabla 26.** Valores de la asociación "El Viejo San Martín"

---

<b>¿Cuáles son las creencias que tiene la asociación?</b>	La capacidad de los socios de la asociación "El Viejo San Martín" en sus labores
<b>¿Bajo qué principios la asociación se sustenta para el logro de sus objetivos?</b>	Buenas prácticas agrícolas responsables con el medio ambiente y la población
<b>¿Cuáles son las cualidades de la asociación frente a sus proveedores y clientes?</b>	Respeto, solidaridad, tolerancia, responsabilidad, igualdad

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Para establecer los valores de la asociación "El Viejo San Martín" se sustentó en el Art. 4.- Principios, de la Ley de Economía Popular y Solidaria, Título I del Ámbito, objeto y principios en la que define los principios de las organizaciones amparados por esta ley en el ejercicio de sus actividades y que se guiará por los siguientes principios: búsqueda del buen vivir, la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos, el comercio justo, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, y la distribución equitativa y solidaria de excedentes. Con este fundamento se formuló los siguientes valores:

- ✓ Respeto. A los socios de la asociación, medio ambiente y población en general
- ✓ Solidaridad. Entre los integrantes de la asociación, promoviendo la colaboración mutua entre ellos y la población.
- ✓ Tolerancia. Aceptar las diferencias entre los socios de la asociación "El Viejo San Martín" para lograr una buena convivencia.
- ✓ Responsabilidad. En los tiempos de entrega de los productos agrícolas a nuestros clientes cumpliendo con los términos contractuales.
- ✓ Igualdad. En las mismas oportunidades para los socios de la asociación "El Viejo San Martín, para la comercialización de sus productos.

### **3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

De la información interna obtenida de la asociación y para el cumplimiento de la misión y visión, se definieron los objetivos estratégicos, con la finalidad de alcanzar un mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado de la economía popular y solidaria.

**Tabla 27. Procesos para la elaboración de objetivos estratégicos**

- ✓ Definir las áreas en las que se formularán los objetivos estratégicos
- ✓ Establecer las capacidades que tiene la asociación para que se sustenten la formulación de objetivos.
- ✓ Formular los objetivos con el administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, considerando las acciones específicas, medibles, alcanzables, relevantes o realistas y temporales.
- ✓ Revisar los objetivos estratégicos propuestos con sus componentes respectivos, para su aprobación.

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Una vez desarrollado el procedimiento, se procede a plantear los siguientes objetivos estratégicos:

**Tabla 28. Objetivos estratégicos**

Área	Objetivo	Acciones específicas	Indicador / medible	Alcanzable	Desempeño real	Tiempo
Administración	Establecer negociaciones con empresas.	Realizando reuniones técnicas con los gerentes, propietarios de micro mercados, supermercados, tiendas de verduras y frutas.	20 nuevos clientes.	Totalmente necesario.	Se incrementará las ventas en un 15%.	Octubre 2020 a octubre 2021.
Producción	Adquirir insumos agrícolas amigables con el medio ambiente.	Definiendo proveedores garantizados.	Selección de 2 a 5 proveedores.	Totalmente necesario.	Se seleccionará al proveedor de insumos que tenga precios bajos y que cumpla con especificaciones técnicas.	Octubre 2020 a octubre 2021.

	Desarrollar eventos de capacitación.	Aplicando talleres de buenas prácticas agrícolas.	Capacitación en buenas prácticas agrícolas para el 100% del personal del área de producción.	Totalmente necesario.	Se alcanzará mejores rendimientos.	Octubre 2020 a octubre 2021.
Ventas	Incrementar las ventas.	Desarrollando promociones.	De \$119.400 anual a \$137.310 anual.	Totalmente necesario.	Se incrementará las ventas en un 15%.	Octubre 2020 a octubre 2021.
	Presentar los productos agrícolas a los clientes.	Usando las diferentes redes sociales.	Publicidad de 1 a 3 por semana.	Totalmente necesario.	Se mantendrá contacto con los clientes.	Octubre 2020 a octubre 2021.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.1.6 OBJETIVOS SMART

- Establecer negociaciones con 20 nuevos clientes (empresas) realizando reuniones técnicas con los gerentes, propietarios de: micro mercados, supermercados, tiendas de verduras y frutas ya que se incrementará las ventas en un 15% de octubre 2020 a octubre 2021.
- Adquirir insumos agrícolas amigables con el medio ambiente a menor costo a través de 2 a 5 proveedores garantizados, debido a que se seleccionará al proveedor de insumos que tenga precios bajos y que cumpla con especificaciones técnicas de octubre 2020 a octubre 2021.
- Desarrollar eventos de capacitación en buenas prácticas agrícolas para el 100% del personal del área de producción debido a que se alcanzará mejores rendimientos de octubre 2020 a octubre 2021.
- Incrementar las ventas de \$119.400 anual a \$137.310 anual desarrollando diferentes promociones debido a se incrementará las ventas en un 15% de octubre 2020 a octubre 2021.

- Presentar los productos agrícolas de 1 a 3 veces por semana usando las diferentes redes sociales ya se mantendrá contacto con los clientes de octubre 2020 a octubre 2021.

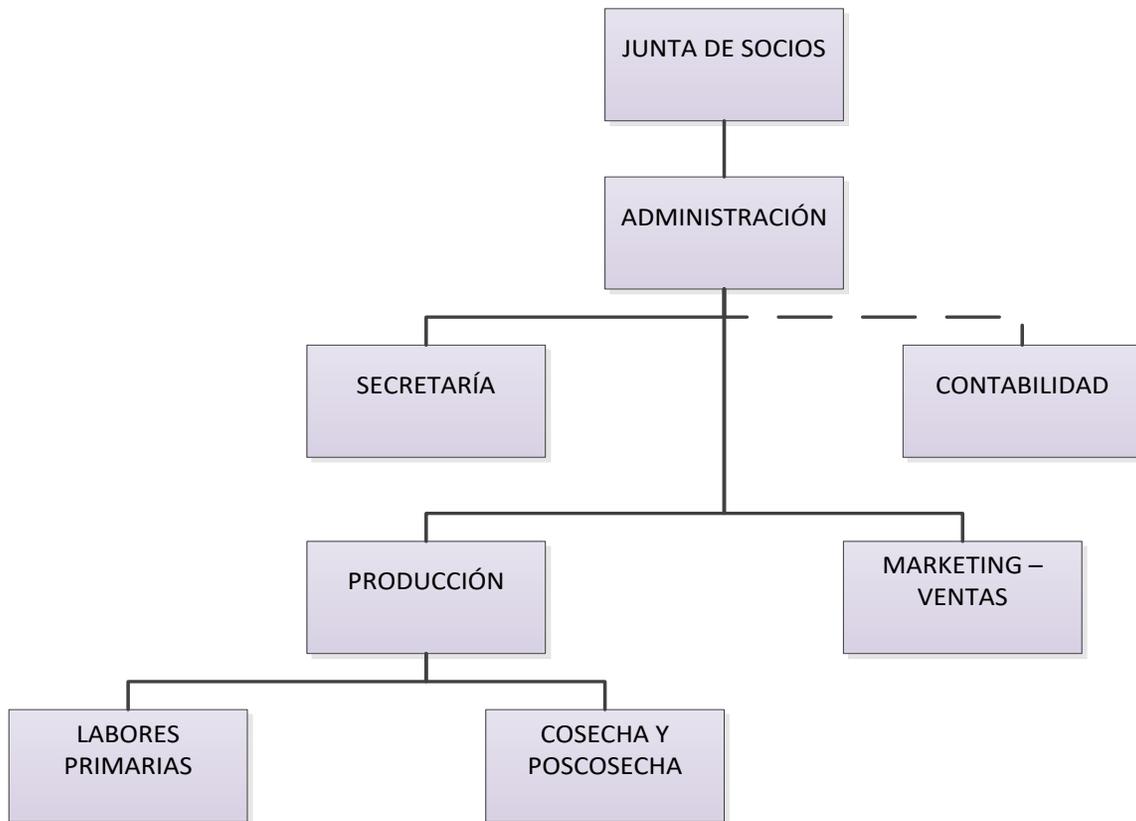
### **3.2 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA**

Las acciones de operación y logística tienen como objetivo principal, planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, a través de la formulación de la estructura orgánica y funcional de la asociación presentando en forma objetiva y directa los niveles jerárquicos que son necesarios para viabilizar los procesos y las funciones del personal, para facilitar los procesos internos de la asociación.

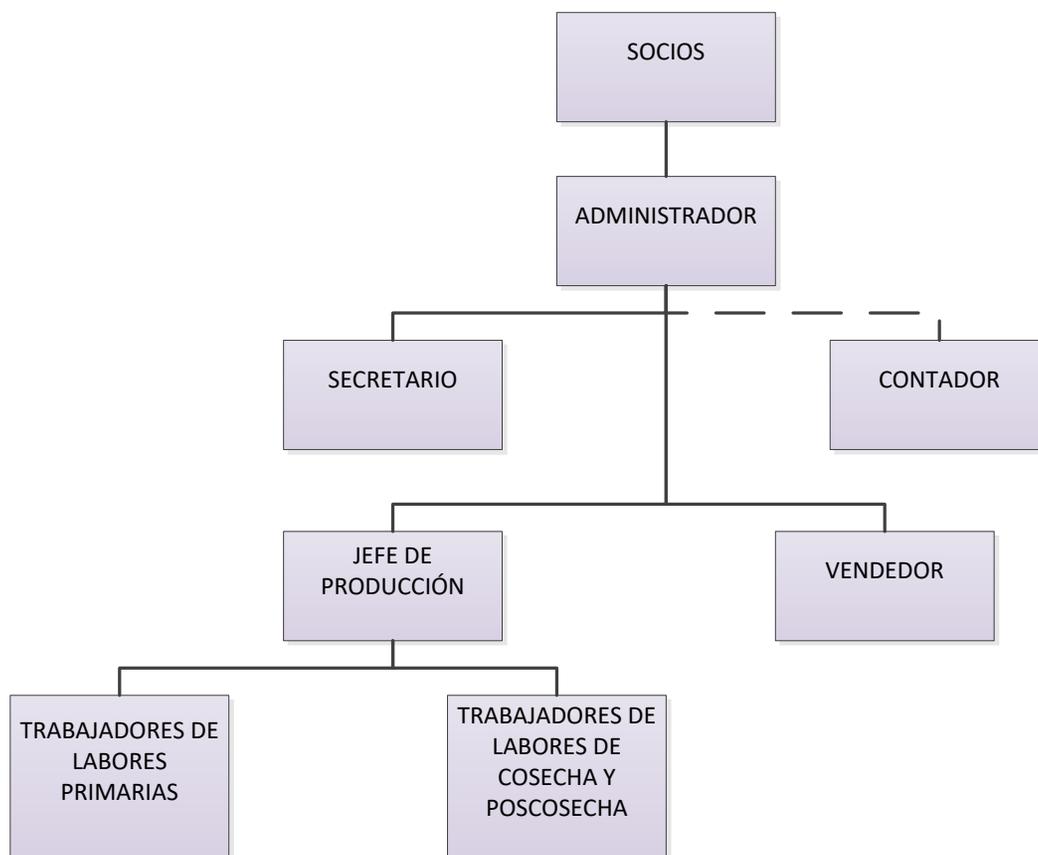
### **3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL**

La estructura orgánica y funcional se sustenta en el Art. 19.- Estructura interna de la Sección 2 De las organizaciones del sector asociativo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en el que sostiene que la forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

Para que la asociación disponga de una óptima comunicación interna y flujos de trabajo eficientes y eficaces en sus procesos se formuló el siguiente organigrama estructural, que está compuesto por los niveles: directivo, gerencial, apoyo y operativo.



**Figura 21.** Organigrama estructural propuesto  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 22.** Organigrama funcional propuesto  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### Descripción de funciones

Una vez establecido el organigrama estructural y funcional de la asociación “El Viejo San Martín”, es necesaria la descripción y definición de las funciones específicas y responsabilidades de cada uno de los puestos laborales que forman parte de la estructura organizacional de la asociación.

**Tabla 29.** Cargo: Administrador

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Objetivo del cargo:</b>	Gestionar las actividades de administración y gerencia de la asociación "El Viejo San Martín"
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. Administración de empresas</li><li>• Experiencia de 3 años como mínimo</li></ul>

## **Funciones**

- Planificar la gestión de los trabajadores agrícolas en las fases y ventas de la asociación con los responsables respectivos.
- Desarrollar planes operativos anuales con el directorio de la asociación para la socialización a todos los socios.
- Coordinar los recursos humanos, materiales, económicos, para lograr las metas.
- Monitorear y evaluar el desempeño de la asociación verificando que se cumplan las tareas de acuerdo a lo planificado y corregir posibles desvíos (no conformidades).
- Elaborar informes de gestión de la asociación a los directivos y asamblea.
- Diseñar los equipos de trabajo con los responsables del área de producción y ventas – mercadeo.
- Supervisar los estados financieros emitidos por contabilidad: archivos físicos, documentación digital.
- Diseñar indicadores de gestión, técnicos, administrativos, ventas, calidad y otros.
- Planificar las actividades de compra de insumos agrícolas en relación a los flujos de caja de la asociación.
- Control y supervisión del manejo de los recursos materiales, humanos y económicos.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 30.** Cargo: Secretario

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

**Nombre del cargo:** Secretario

**Objetivo del cargo:** Responsable del manejo de documentación interna y externa de la asociación "El Viejo San Martín"

**Requisitos del cargo:**

- Secretaria/o ejecutivo
- Experiencia de 3 años como mínimo

## **Funciones**

- Recibir toda la documentación que ingresa a la asociación.
- Organizar y controlar el archivo; conjunto de documentos producidos y recibidos
- Custodiar todo el archivo con el tratamiento, inventariado, conservación y servicio de los documentos.
- Gestionar la agenda del administrador, manejando la información de las tareas administrativas diarias.
- Atender a los clientes, proveedores, socios y público en general vía telefónica, virtual y presencial según el caso amerite.
- Mantener toda la información de las operaciones que desarrolla la asociación cumpliendo las políticas y procedimientos necesarios.
- Preparar los documentos necesarios de la administración y asociación así como llevar el seguimiento de los mismos.
- Actualizar las listas de contacto de la asociación para realizar acciones de enlace con clientes, proveedores, otros.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 31. Cargo: Contador**

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Objetivo del cargo:</b>	Gestionar el manejo contable y financiero de la asociación "El Viejo San Martín"
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. Contabilidad y auditoría</li><li>• Experiencia de 3 años como mínimo</li></ul>

## Funciones

- Realizar los registros de las transacciones de la asociación en los libros contables de la asociación.
- Realizar las declaraciones tributarias al SRI de las actividades de la asociación
- Presentar informes contables – financieros a la administración considerando los tiempos de registro.
- Planificar los recursos para disponer de flujos de caja y flujos netos de efectivo para la toma de decisiones financieras, operativas en un momento determinado.
- Definir indicadores de gestión financiera para establecer la situación de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficacia y eficiencia en la gestión de la asociación.
- Desarrollar información contable aplicando los principios de las actividades agropecuarias para su registro y distintos tipos de comparaciones entre periodos de tiempo.
- Velar por el funcionamiento de todo el sistema contable de la asociación que asegure un racional uso de sus recursos en sus actividades productivas y comerciales.
- Realizar las compras, pagos de salario, caja chicha, pagos, cobranza de la asociación de manera metódica y con registros de control.
- Elaborar planillas de costos para controlar los costos de producción de cada producto en forma establecida (registro de costos de producción agrícola).
- Cumplir con las obligaciones legales de información financiera que exige la SEPS en forma periódica así como otros agentes de control.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 32. Cargo: Vendedor**

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedor
<b>Objetivo del cargo:</b>	Gestionar la comercialización de los productos agrícolas de la asociación.
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. Marketing</li><li>• Experiencia de 3 años como mínimo</li></ul>

## **Funciones**

- Supervisar el volumen de ventas de la asociación en relación a las metas establecidas
- Definir las políticas y procedimientos de ventas de acuerdo a la tipología y requerimientos de los clientes.
- Diseñar estrategias de ventas para cada grupo de productos agrícolas de la asociación
- Establecer objetivos – metas de ventas mensuales, trimestrales, anuales de acuerdo a la capacidad operativa de la asociación.
- Desarrollar acciones comerciales con los clientes para mantener sostenibilidad en las ventas.
- Elaborar los informes de ventas en forma mensual, semanal, diarios, de acuerdo a lo establecido en las normas de la asociación.
- Realizar sondeos de mercado para establecer su comportamiento, tendencias, preferencias, cambios, mercados potenciales, otros.
- Formular indicadores de control, supervisión, monitoreo y evaluación de metas – objetivos de ventas – mercadeo.
- Realizar reuniones técnicas con los clientes actuales para verificar niveles de satisfacción, necesidades y expectativas.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 33.** Cargo: Jefe de producción

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

**Nombre del cargo:** Jefe de producción

**Objetivo del cargo:** Verificar que las labores primarias y las de cosecha – pos cosecha se realicen en tiempos y normativas establecidas.

**Requisitos del cargo:**

- Agricultor
- Experiencia de 3 años como mínimo

## **Funciones**

- Planificar y ejecutar las actividades diarias agrícolas primarias, de cosecha y pos cosecha.
- Elaborar los presupuestos de cada ciclo agrícola de los cultivos que desarrolla la asociación.
- Desarrollar los calendarios agrícolas como herramienta que proporciona información sobre periodos de siembra, cosecha y pos cosecha.
- Controlar el cumplimiento de los calendarios agrícolas en cada uno de los cultivos según la situación climatológica (temperatura, humedad, presencia de lluvias, otros).
- Planificación y ejecución del uso de los recursos materiales destinado a los cultivos.
- Supervisar todas las líneas de cultivos para realizar ajustes en cada fase del cultivo.
- Efectuar informes y estadísticas de producción de cada tipo de cultivo de la asociación para innovar e incrementar la productividad.
- Adecuar tecnologías de buenas prácticas agrícolas en la producción y comercialización de los productos.
- Mejorar las condiciones de suelo, su conservación y uso potencial asociados a la productividad y competitividad.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 34.** Cargo: Trabajadores de labores primarias

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Trabajadores de labores primarias
<b>Objetivo del cargo:</b>	Responsable de realizar las labores primarias en lo referente a control de plagas y la preparación del terreno para la siembra
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agricultor</li><li>• Experiencia mínima de 3 años en cargos similares</li></ul>

## **Funciones**

- Efectuar el control de plagas y enfermedades de los cultivos aplicando los agroquímicos e insumos naturales planificados y mantener productos saludables.
- Realizar la siembra según los métodos: siembra directa o indirecta, de acuerdo a los calendarios determinados: arado, rastreado, desinfección del suelo, surcado y siembra.
- Preparar las semillas siguiendo los parámetros técnicos: desinfección, almacenamiento.
- Controlar la germinación de semillas en todas las etapas de crecimiento de las plantas.
- Proteger los cultivos de posibles animales con materiales disponibles en el sitio de los huertos.
- Aplicar los abonos con los sustratos preparados según el tipo de cultivo y los calendarios de cultivo.
- Realizar los riegos en los cultivos para garantizar el desarrollo y rendimiento de las plantas.
- Podar las plantas en forma mensual dependiendo del tipo de cultivo y sus características de desarrollo.
- Controlar las malezas con deshierbes para mantener las plantas libres de estas malezas.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 35.** Cargo: trabajadores de labores de cosecha y pos cosecha

---

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Trabajadores de labores de cosecha y pos cosecha
<b>Objetivo del cargo:</b>	Realizar las labores de cosecha y pos cosecha de los productos que produce la asociación
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agricultor</li><li>• Experiencia de 2 años como mínimo</li></ul>

## **Funciones**

- Verificar la calidad de los productos para establecer la presencia de daños que no tienen valor comercial.
- Establecer los índices de madurez fisiológica para la cosecha y recolección de los productos.
- Realizar la cosecha en forma manual, cumpliendo los principios técnicos establecidos para cada fruta, hortaliza, legumbres.
- Establecer la preselección y selección de las frutas a cosechar, clasificando en función al tamaño.
- Empacar los productos de acuerdo a los requerimientos del mercado (presentación, cantidad).
- Almacenar los productos considerando los factores de temperatura, tiempo de almacenamiento.
- Entregar los productos a los responsables de ventas – mercadeo.
- Realizar los reportes de cosecha y post-cosecha al responsable de producción o administrador.
- Mantener las herramientas y equipos de cosecha y post-cosecha en buen estado de funcionamiento.

---

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.4 MARKETING Y VENTAS

Las estrategias de marketing y ventas basadas en las 8P's, se realizó en concordancia con el Art. 11.- Competencia desleal, de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en el que destaca que los miembros, asociados y socios no podrán competir con la organización a la que pertenezcan realizando la misma actividad económica que esta. El Art. 18.- Sector Asociativo, de la Sección 2 De las organizaciones del sector asociativo, señala que es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y autoabastecerse de materias primas, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o comercializar su producción bajo los principios de la presente Ley. Con este marco referencial legal se formularon las estrategias de marketing y ventas siguientes:

#### 3.4.1 PRECIO

Para la fijación de precios de los productos agrícolas que produce y comercializa la asociación se estableció como marco referencial la matriz de sensibilidad de precio – valor, de manera que las acciones tengan implicaciones directas con los cuadrantes que tiene esta matriz.

**Tabla 36.** Matriz de sensibilidad de precio- valor

Matriz de sensibilidad de precio – valor		
<b>Alta</b>	Compradores de precio	Compradores de valor
<b>SENSIBILIDAD AL PRECIO</b>		
<b>Baja</b>	Compradores de convivencia	Compradores de relación
	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
	<b>VALOR DE DIFERENCIACION</b>	

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## **Compradores de precio**

- La asociación “El Viejo San Martín” fijará los precios de los productos agrícolas, para llenar las expectativas de los compradores del sector de la economía popular y solidaria que tienen como indicador de la compra el precio.
- Determinar los costos de producción de cada uno de los productos agrícolas, definiendo los valores económicos de insumos y materias primas agrícolas, número de jornales de mano de obra directa y los costos indirectos de producción, de forma que se puedan controlar y minimizar para alcanzar precios competitivos en el mercado de la economía popular y solidaria.
- Desarrollar acciones de precios bajos a los productos agrícolas que se desean posicionar en nuevos mercados (etapa de introducción del producto), para que los clientes interpreten el precio como indicativo de adquisición de estos productos.

## **Compradores de valor**

- Cumplir con criterios de calidad, seguridad alimentaria, higiene en la manipulación de los productos en toda la cadena de comercialización para persuadir en los clientes los atributos que tienen los productos agrícolas de la asociación y un precio justo.
- Segmentar el mercado de los clientes actuales y potenciales de la asociación “El Viejo San Martín” e informarles sobre los criterios de calidad y de higiene que tienen los productos como una característica exclusiva y a un precio menor que de los competidores de la economía popular y solidaria.

## **Compradores de convivencia**

- Definir los precios en relación a la línea de productos agrícolas, diferenciando para clientes mayoristas un tipo de precio, para supermercados, micro mercados y tiendas de dedicadas a la comercialización de frutas y verduras.

- Mantener los precios de los productos agrícolas, en periodos mayores de tiempo para que estos no tengan cambios significativos que influyeran en la adquisición de los clientes.

### **Compradores de relación**

- Incorporar criterios de calidad en todos los procesos de producción (labores agrícolas primarias, cosecha, pos cosecha) como estrategia de información para ubicar los precios de los productos en el mercado y consolidar la sostenibilidad en las ventas en este tipo de compradores.
- Ampliar la diversidad de productos agrícolas de acuerdo a las tendencias del mercado, considerando las potenciales ventajas competitivas y comparativas, definiendo precios que sean accesibles para este segmento de mercado de la economía popular y solidaria.

### **Estrategia**

Para obtener precios competitivos de sus productos agrícolas en el sector de la economía popular y solidaria, la asociación “El Viejo San Martín”, debe aplicar un sistema de costos que le permita valorar en forma detallada los costos de producción de cada cultivo y disponer de la fijación de precios, ubicando un margen de rentabilidad razonable, para mantener precios más bajos que los de la competencia y alcanzar una mejor posición en el mercado fundamentado en el Art. 13.- Normas contables, de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en la que señala que las organizaciones sujetas a esta ley deben someterse a las normas contables que dispone la Superintendencia independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias existentes. El siguiente formato es el ejemplo del costo unitario por hectárea del cultivo de papa chola y el precio unitario del quintal de papas.

**Tabla 37. Costo unitario por hectárea**

<b>ANÁLISIS DE COSTOS UNITARIOS/HECTÁREA</b>				
<b>PRODUCTO:</b>	CULTIVO DE PAPA			
<b>UNIDAD:</b>	1 HECTÁREA			
<b>VARIEDAD:</b>	CHOLA			
		<b>RENDIMIENTO:</b>	13.60 tn/ha (299 qq)	
<b>A. PREPARACIÓN DEL SUELO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Preparación del suelo (arado)	Jornal	5	12,00	60,00
Rastrillado o rastrado	Jornal	3	12,00	36,00
Surcado	Jornal	6	12,00	72,00
<b>SUBTOTAL A</b>				<b>168,00</b>
<b>B. SIEMBRA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Semilla	Qq	20	18,00	360,00
Surcado	Jornal	6	12,00	72,00
Tapado	Jornal	4	12,00	48,00
<b>SUBTOTAL B</b>				<b>480,00</b>
<b>C. FERTILIZACIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Abono 30-20-10	Qq	10	17,80	178,00
Abonos foliares	Qq	20	13,40	268,00
Fertilizantes (cloruro de potasio)	Qq	15	14,30	214,50
<b>SUBTOTAL C</b>				<b>392,50</b>
<b>D. CONTROL FITOSANITARIO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Desinfección de semilla (mirolin)	Lt	2	6,50	13,00
Control de gusano (mansocep)	Lt	8	15,20	121,60
Control de plagas (dithane 945)	Lt	20	3,00	60,00
Aplicación de controles fitosanitarios	Jornal	20	12,00	240,00
<b>SUBTOTAL D</b>				<b>434,60</b>
<b>E. COSECHA Y POST COSECHA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Cosecha manual	Jornal	30	12,00	360,00
Clasificación	Jornal	4	12,00	48,00
Transporte	Carrera	3	80,00	240,00
<b>SUBTOTAL E</b>				<b>648,00</b>
		<b>TOTAL COSTO DIRECTO (A+B+C+D+E)</b>		<b>2123,10</b>
		<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>594,47</b>
		<b>COSTO TOTAL</b>		<b>2717,57</b>
		<b>COSTOS UNITARIO POR QQ DE PAPA (2717.57 / 299)</b>		<b>9.08</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Por información directa proporcionada por el administrador de la asociación “El Viejo San Martín” se presenta los ingresos que actualmente tiene esta organización de los productos agrícolas que están produciendo y comercializando en este año (2020): pimiento, tomate riñón, cebolla colorada, granadilla. En lo referente a los productos como: papa, maíz, frejol, tomate de árbol y uvilla no se ha cultivado en este año porque los terrenos están en descanso como una política de alcanzar índices de fertilidad y producción; de esta manera se determina en forma resumida y esquematizada los ingresos actuales y los ingresos estimados o proyectados con un 15% de incremento, como consecuencia de la aplicación de las estrategias de marketing y ventas, los valores son los siguientes:

**Tabla 38.** Ventas actuales y estimadas al año de los productos agrícolas de la asociación “El Viejo San Martín”

Producto	Unidad	Cantidad	Precio de venta	Ingresos actuales / 2020	Ingresos estimados (15%)/ año 2021
Pimiento	Cajón	4.000	14.00	56.000	64.400
Tomate riñón	Cajón	1.800	10.00	18.000	20.700
Cebolla colorada	Bulto	1.000	15.00	15.000	17.250
Granadilla	Cajón	800	18.00	14.400	16.560
<b>Total</b>				<b>103.400</b>	<b>118.910</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.4.2 PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)

Utilizando la matriz ANSOFF se procedió a la identificación de los productos agrícolas que comercializa la asociación “El Viejo San Martín” en el mercado actual, de manera que viabilice en que mercado actualmente se encuentran los productos agrícolas de esta organización.

**Tabla 39. Matriz ANSOFF**

<b>Matriz ANSOFF</b>		
	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### **Análisis**

En relación a los cuadrantes de la matriz ANSOFF la asociación “El Viejo San Martín” se encuentran sus productos actuales en el cuadrante mercados actuales y tiene como meta ubicarse en mercados nuevos desde el punto de vista geográfico, de volumen de ventas, de requerimientos de la variedad de productos que produce y comercializa la asociación, por lo que es necesario fundamentar diferentes estrategias para mejorar las ventas y enfrentar a la competencia.

### **Estrategia para el mercado actual**

- Desarrollar alianzas estratégicas con supermercados, micros mercados y tiendas para conseguir introducir los productos en estos segmentos de mercado.
- Colocar los productos de acuerdo a los pedidos de los clientes en cuanto a volumen, índices de madurez, forma de presentación, calidad en las fechas acordadas para generar mayor fidelidad de sus potenciales clientes.
- Realizar un seguimiento post venta de los productos para establecer con los clientes los que ellos consideran que no están en buen estado y que deben ser cambiados.
- Elaborar modelos de productos que estén considerados como estrella para alcanzar un nuevo volumen de ventas y liquidez en la asociación.

- Mejorar el proceso de producción en general de los productos que elabora la asociación para alcanzar mejor desempeño y eficacia.
- Realizar acciones estratégicas articuladas entre producto, precio y promoción en nuevos mercados ya definidos y con alta potencialidad de captar clientes que tienen preferencia por productos de las MIPYMES de la economía popular y solidaria.

### **Estrategia para mercados nuevos**

- Realizar sondeos de estudios de mercado para determinar nuevos mercados geográficos, determinando los segmentos y tipologías de mercado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los productos (promoción, cantidad de producto, forma de entrega).
- Formular nuevos canales de comercialización, distribución, aplicando políticas de minimización de precios, para crear nuevos segmentos de mercado y nuevos clientes.
- Incrementar nuevos cultivos para obtener productos de acuerdo a las tendencias de la demanda, las perspectivas de consumo y los niveles de preferencia. Entre ellos uvilla en estado fresco y deshidratado (empaquete al vacío).
- Elaborar combos de productos: granadilla, tomate de árbol, tomate riñón, en presentación tipo canasta o en fundas de polietileno para ser comercializadas en supermercados, micros mercados y tiendas de verduras y frutas.
- Establecer cultivos a cielo abierto de tomate de árbol y bajo invernadero de manera que se obtenga dos tipologías de este producto como una manera de diversificar su comercialización hacia los mercados que tienen preferencia por tomate de invernadero y tomate a cielo abierto.

### **3.4.3 PRODUCTO**

En la definición de las estrategias de producto de la asociación “El Viejo San Martín” se consideró la estructura de los cuadrantes de la matriz BCG, listando las acciones más recomendables y significativas para adaptar los productos a la demanda de los consumidores.



**Figura 23.** Matriz BCG de la asociación "El Vejo San Martín"  
 Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

- **Productos estrella**

La asociación “El Viejo San Martín” establece que los productos estrella son: el pimiento, tomate riñón, cebolla colorada, son los que generan mayor rentabilidad por sus ventas.

Las estrategias direccionadas para este tipo de productos pueden ser las de empaque al vacío en fundas de polietileno de manera que se mantenga las propiedades organolépticas, dureza, sabor, color, así como obtener un alto aislamiento de barrera para el ingreso de microorganismos y mayor duración para el consumo final.

- **Vacas lecheras**

Los productos que comercializa la asociación “El Viejo San Martín” y que se encuentran en este cuadrante son: granadilla, tomate de árbol, y que generalmente tiene menores volúmenes de ventas debido principalmente a la presencia de la competencia, las ventas de estos productos tienen mayores índices de rentabilidad debido a los costos que se incurre en su etapa agrícola.

Para mejorar las ventas de este tipo de productos, se debe formular acciones de promoción en los diferentes canales de comercialización: distribuidores mayoristas, minoristas, tiendas de verduras y frutas, con la finalidad de incrementar las ventas y una mayor participación en el mercado.

- **Interrogantes**

En este cuadrante de la matriz se localizan los productos agrícolas que la empresa debe desarrollar para un determinado mercado, por lo que es importante las siguientes estrategias: producción de uvilla con valor agregado de presentación de uvilla deshidratada y empacada al vacío, para que los consumidores tengan una mejor imagen y genere introducir estos productos en supermercados.

- **Perros**

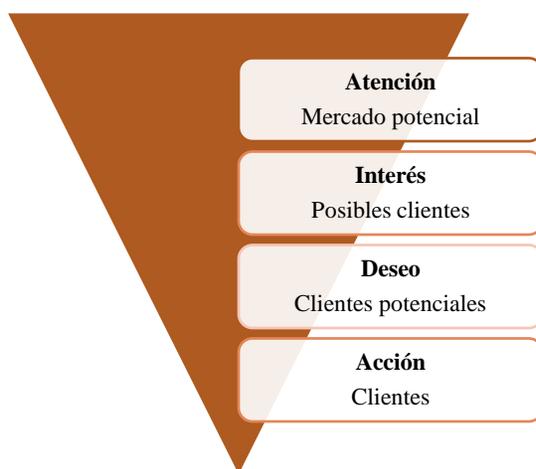
Los productos que pertenecen a este cuadrante son: papas, frejol, maíz. En lo referente a la papa existe una mayor competencia en el mercado por la presencia de productores de la provincia del Carchi. Las estrategias recomendadas son las siguientes: para el caso de las papas se puede comercializar en arrobas, lavadas y en presentación de fundas plásticas, para el caso del frejol y maíz en empaques de polietileno en presentación de libras y kilos.

### **Estrategia**

Considerando que actualmente la asociación “El Viejo San Martín” tiene una baja participación en el mercado de la economía popular y solidaria con sus productos agrícolas, es necesario realizar estrategias de producto y de promoción que le permita realizar acciones de comercialización con supermercados, micros mercados, tiendas de frutas y hortalizas, usando las redes sociales.

### 3.4.4 PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción se sustentaron en el Modelo AIDA, definiendo las acciones en relación a los objetivos, el mercado meta, así como definir los medios que serán utilizados en estas estrategias.



**Figura 24.** Modelo AIDA  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

#### **Atención**

- Realizar acciones de marketing promocionales como una forma activa de interactuar con los clientes, canalizar las posibles ventas, atender cualquier tipo de consulta sobre los productos y formas de comercializar para que el cliente valore la imagen de la asociación y la versatilidad del servicio.
- Actuar en forma coherente y con nivel de empatía con los potenciales clientes que lleguen a las instalaciones de la asociación que se traduzca en altas probabilidades de llegar a acuerdos comerciales duraderos.

#### **Interés**

- Colocar stands o islas en ferias de carácter agropecuaria, agrícola del sector de la economía popular y solidaria que realizan diferentes entidades públicas en las localidades de la provincia de Imbabura.

- Elaborar material impreso (dípticos) para dar a conocer la finalidad de la asociación, objetivos, emprendimiento y los productos agrícolas que produce y comercializa.

### **Deseo**

- Generar diferentes tipos de descuentos a los clientes corporativos o clientes nuevos de la asociación “El Viejo San Martín”, en diferentes temporadas del año y en relación al tipo de producto y forma de pago.
- Aceptar algún tipo de devoluciones de los productos cuando se considere que estos no satisfacen los requerimientos de los clientes principalmente por el índice de madurez, tamaño, u otras características que se considere necesario.

### **Acción**

- Brindar atención personalizada a los clientes, aplicando un lenguaje positivo, sea en forma presencial o utilizando otros medios digitales.
- Formular alternativas para finalizar la comercialización con los clientes en lo que tiene que ver a la forma de pago, tiempo de entrega, volumen acordado, tipo de descuento y otros.

### **Estrategia**

Para alcanzar buenos rendimientos de la promoción es relevante la formulación de la nueva imagen corporativa de la asociación “El Viejo San Martín”, para posicionarse en otros segmentos de mercado potencial de la economía popular y solidaria.

#### **3.4.5 PERSONAS**

Este componente debe ser considerado como fundamental ya que el perfeccionamiento y la capacitación de los socios de la asociación “El Viejo San Martín” será fundamental para alcanzar un buen funcionamiento en las etapas de producción, administración y principalmente en ventas y comercialización. Con este enfoque se plantea las siguientes estrategias:

1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que requieren los socios de la asociación aplicando las siguientes acciones:
  - Determinar los objetivos de los eventos de capacitación a ser programados
  - Identificar las competencias y habilidades en las que el personal requiere capacitación.
  - Priorizar las necesidades de capacitación de las competencias y habilidades que más requiere el personal.
  - Establecer el programa de capacitación, definiendo fechas, los objetivos, el número de horas de los eventos de capacitación y sus posibles costos.
  
2. Gestionar los recursos económicos para realizar los eventos de capacitación mediante la elaboración de documentos técnicos y alianzas estratégicas con universidades que tienen las especialidades de: agrícola, agroindustrial, gestión administrativa y gestión de marketing, para minimizar los costos de los eventos de capacitación.
  
3. Realizar un acercamiento técnico con el MAGAP, agro calidad, SECAP, y otras entidades que tienen relación con programas de capacitación para que se realicen los eventos de acuerdo a las expectativas de la asociación y minimizando los costos.

**Tabla 40.** Programa de capacitación

<b>Nombre del evento de capacitación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Número de horas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Buenas prácticas agrícolas I	Mejorar los rendimientos de los diferentes cultivos de la asociación	20	\$800.00	10/02/2021	25/02/2021
Buenas prácticas agrícolas II	Aplicar labores culturales de cosecha y pos cosecha de los productos agrícolas	20	\$800.00	12/05/2021	24/05/2021
<b>Total</b>			<b>\$1.600</b>		

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.4.6 EVIDENCIA FÍSICA

Como estrategia de alcanzar las buenas prácticas agrícolas, se establecerá el análisis de los espacios físicos que tiene la asociación “El Viejo San Martín”, para lo cual se utilizó el check list:

**Tabla 41.** Check list de evidencia física

Preguntas	Respuesta		
	Si	No	En parte
1. Área administrativa y ventas.			
1.1 ¿Los ambientes del área administrativa son los adecuados?			
1.2 ¿El nivel de iluminación es suficiente?			
1.3 ¿La disposición de las áreas de trabajo son las adecuadas?			
1.4 ¿Los pasillos y accesos son adecuados?			
1.5 ¿El área de almacenamiento de los productos es funcional?			
1.6 ¿El área de despacho de los productos es la adecuada?			
2. Área de producción.			
2.1 ¿El suelo es apto para la producción de ese tipo de cultivos?			
2.2 ¿Existe el riego suficiente para el ciclo del cultivo?			
2.3 ¿Se dispone de las herramientas adecuadas para el ciclo de cultivo?			
2.4 ¿Existen ámbitos físicos para el material de los insumos agrícolas?			

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

Para determinar las acciones correctivas encontradas en la aplicación del check list de los espacios físicos de la asociación “El Viejo San Martín”, se recomienda seguir los siguientes acápite:

- Establecer la no conformidad o ausencia encontrada en la hoja de control (check list) de espacios físicos y contrarrestar con aspectos teóricos, técnicos, prácticos, respecto a este tipo de no conformidad.
- Encontrar cuales son las posibles causas de la no conformidad o incumplimiento para sustentar las medidas correctivas adecuadas.
- Definir las acciones correctivas en base a las causas encontradas para eliminar las no conformidades y disponer de ambientes óptimos administrativos, en el área de despacho de los productos, así como en el ambiente de producción.

- Ejecutar las acciones correctivas siguiendo las normativas técnicas de acuerdo a la no conformidad sujeta a mejoramiento.
- Verificar que las acciones correctivas funcionen óptimamente.

### 3.4.7 PROCESOS

Como estrategia de procesos se procedió a levantar y diagramar los procesos de: atención al cliente, entrega del producto, servicio post venta y atención de quejas y reclamos de la asociación “El Viejo San Martín”.

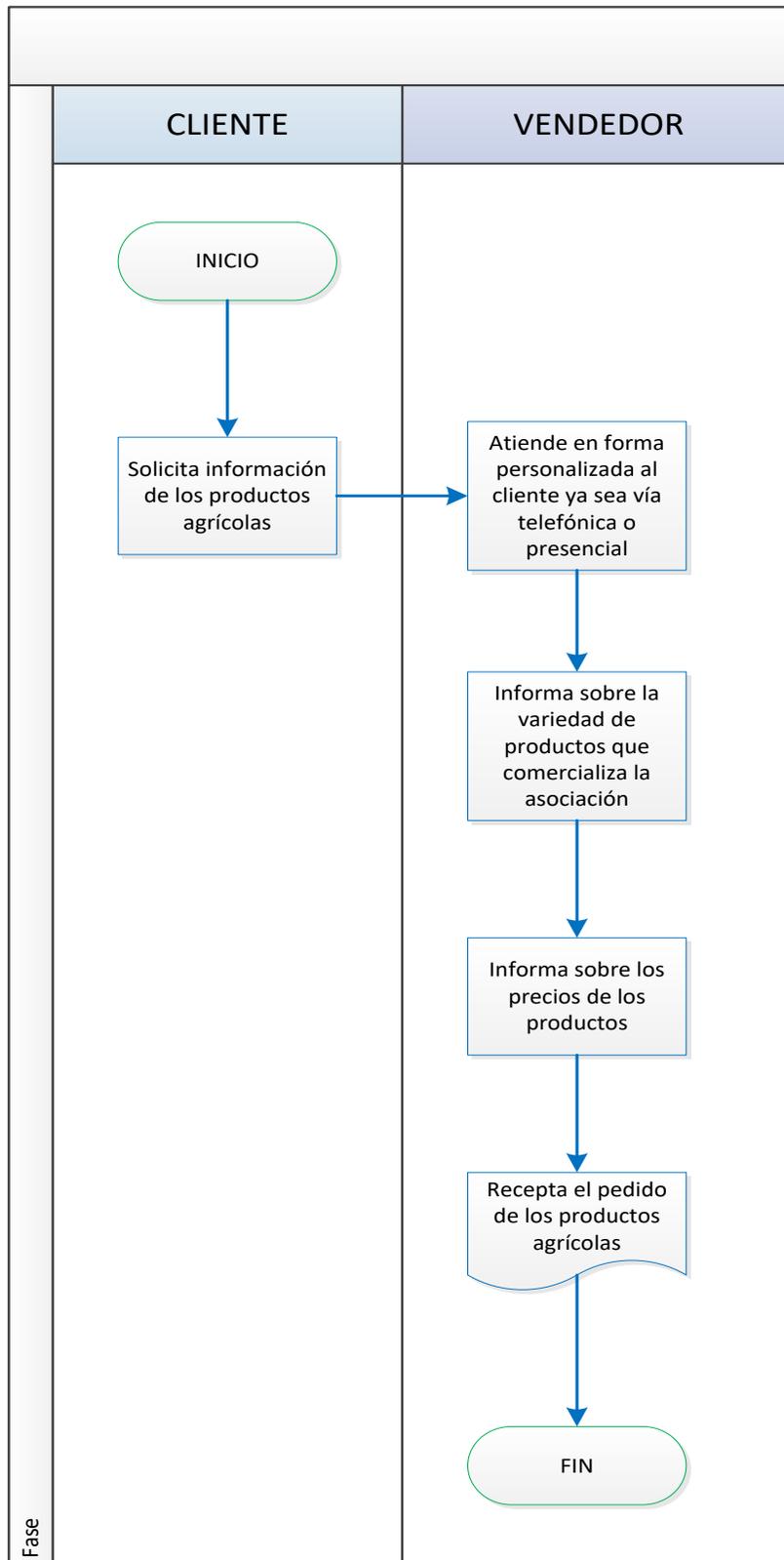
#### Proceso de atención al cliente

Tabla 42. Proceso de atención al cliente

## ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

No.	Actividades	Responsable
1	Solicita información de los productos agrícolas que comercializa la asociación.	Cliente
2	Atiende en forma personalizada al cliente ya sea por vía telefónica o por visita directa a la asociación.	Vendedor
3	Informa sobre la variedad de productos agrícolas que comercializa la asociación.	Vendedor
4	Darle a conocer el precio de los productos agrícolas que comercializa la asociación.	Vendedor
5	Receptar el pedido de los productos agrícolas que el cliente requiere.	Vendedor

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



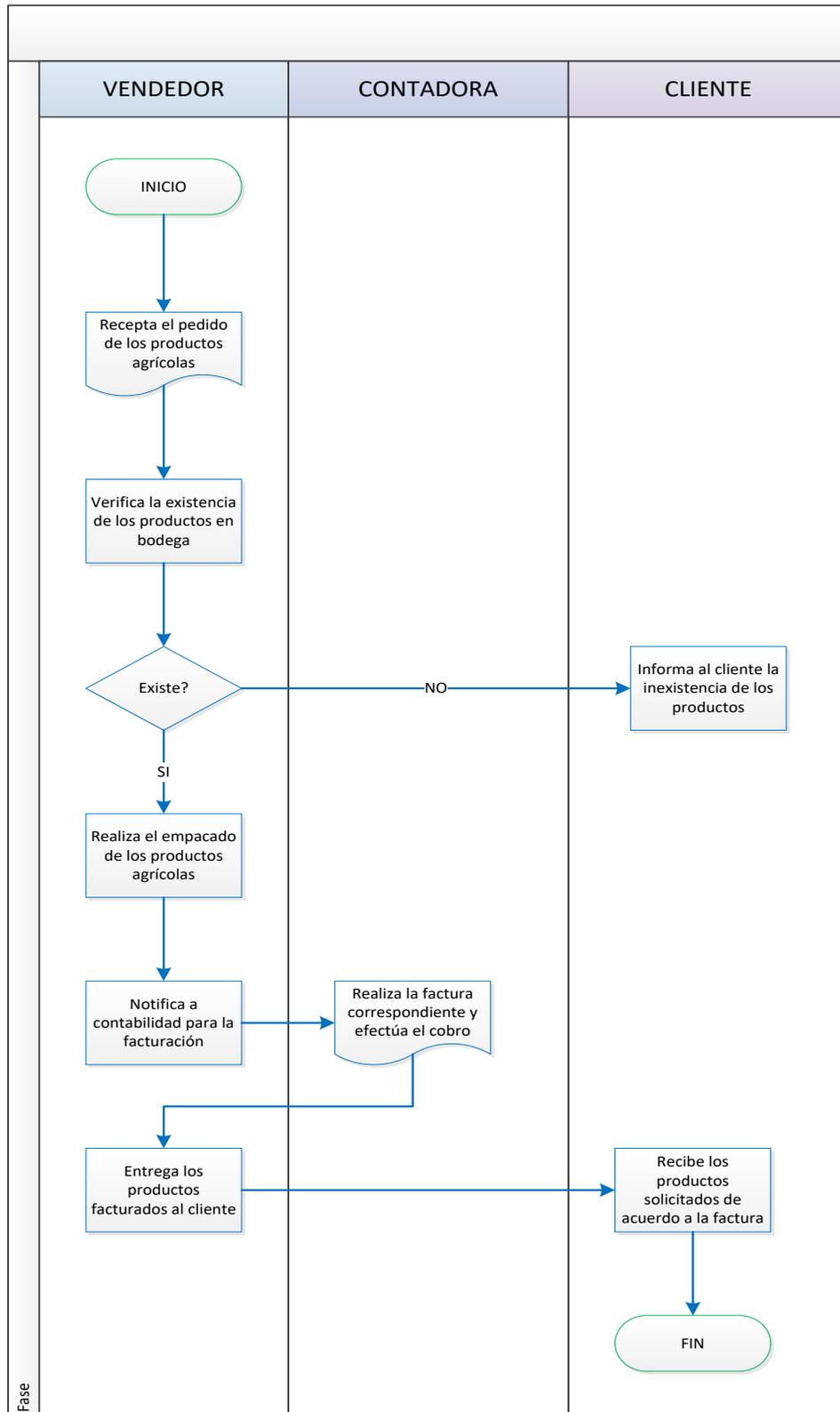
**Figura 25.**Proceso de atención al cliente  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 43.** Proceso de entrega de producto

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Recepta el pedido de los productos agrícolas que el cliente requiere.	Vendedor
2	Verifica la existencia de los productos que el cliente solicita en bodega.	Vendedor
3	En caso de no existir todos los productos y las cantidades requeridas informa inmediatamente al cliente.	Vendedor
4	Realiza el empacado de los productos agrícolas solicitados por el cliente.	Vendedor
5	Notifica a contabilidad para la facturación pertinente al cliente.	Vendedor
6	Realiza la factura correspondiente y efectúa el cobro del pedido.	Contadora
7	Entrega los productos agrícolas facturados al cliente.	Vendedor
8	Recibe los productos solicitados de acuerdo a la factura.	Cliente

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



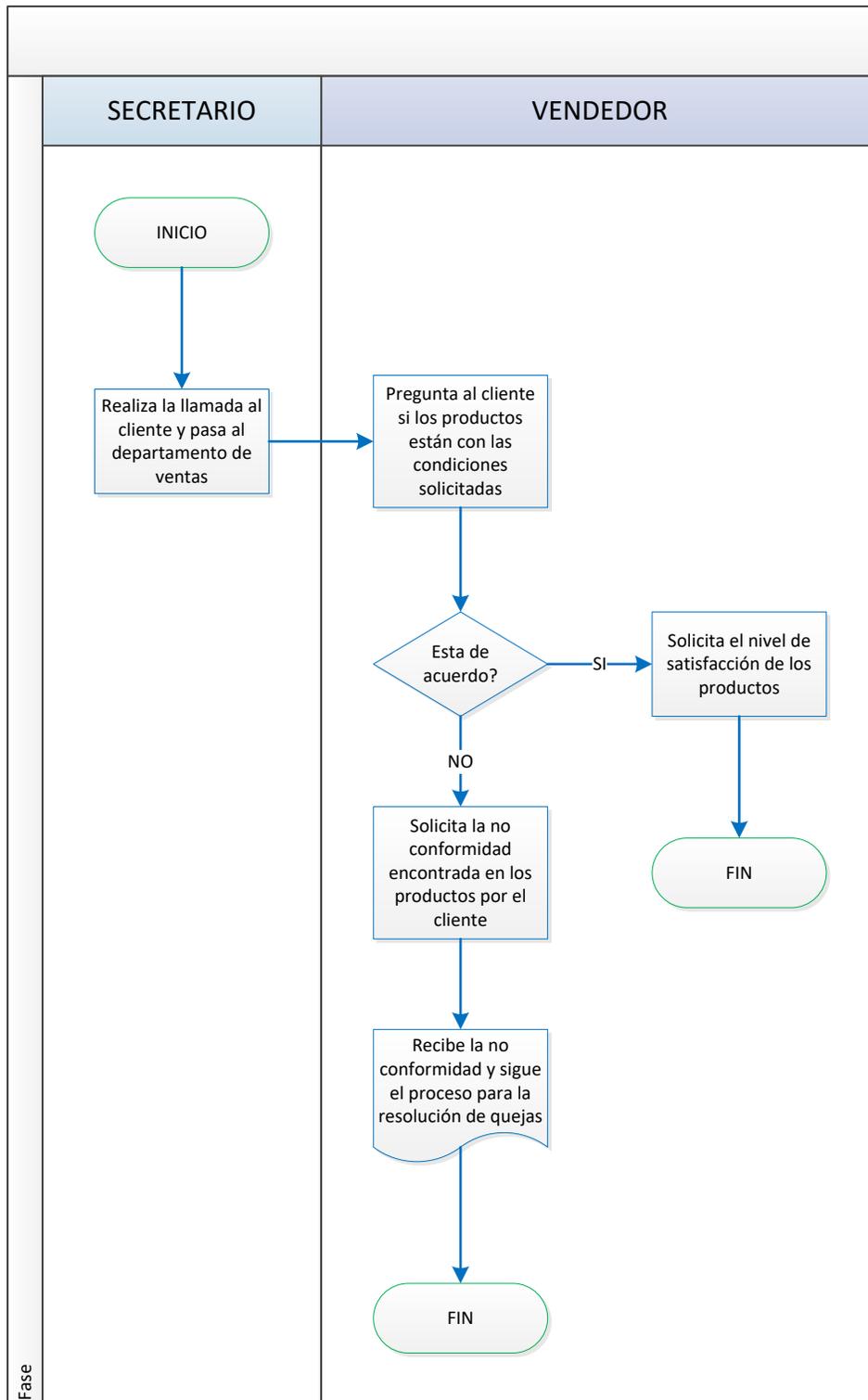
**Figura 26.**Proceso de entrega de producto  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 44.** Proceso del servicio pos venta

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realizar la llamada al cliente y pasar al departamento de ventas.	Secretario
2	Pregunta al cliente si los productos están con las condiciones solicitadas.	Vendedor
3	Solicita el nivel de satisfacción de los productos (muy bueno, bueno, regular, malo).	Vendedor
4	Si la respuesta es negativa solicita la no conformidad encontrada en los productos por el cliente.	Vendedor
5	Recibe la no conformidad y sigue el proceso para resolución de quejas para solucionar el problema.	Vendedor

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



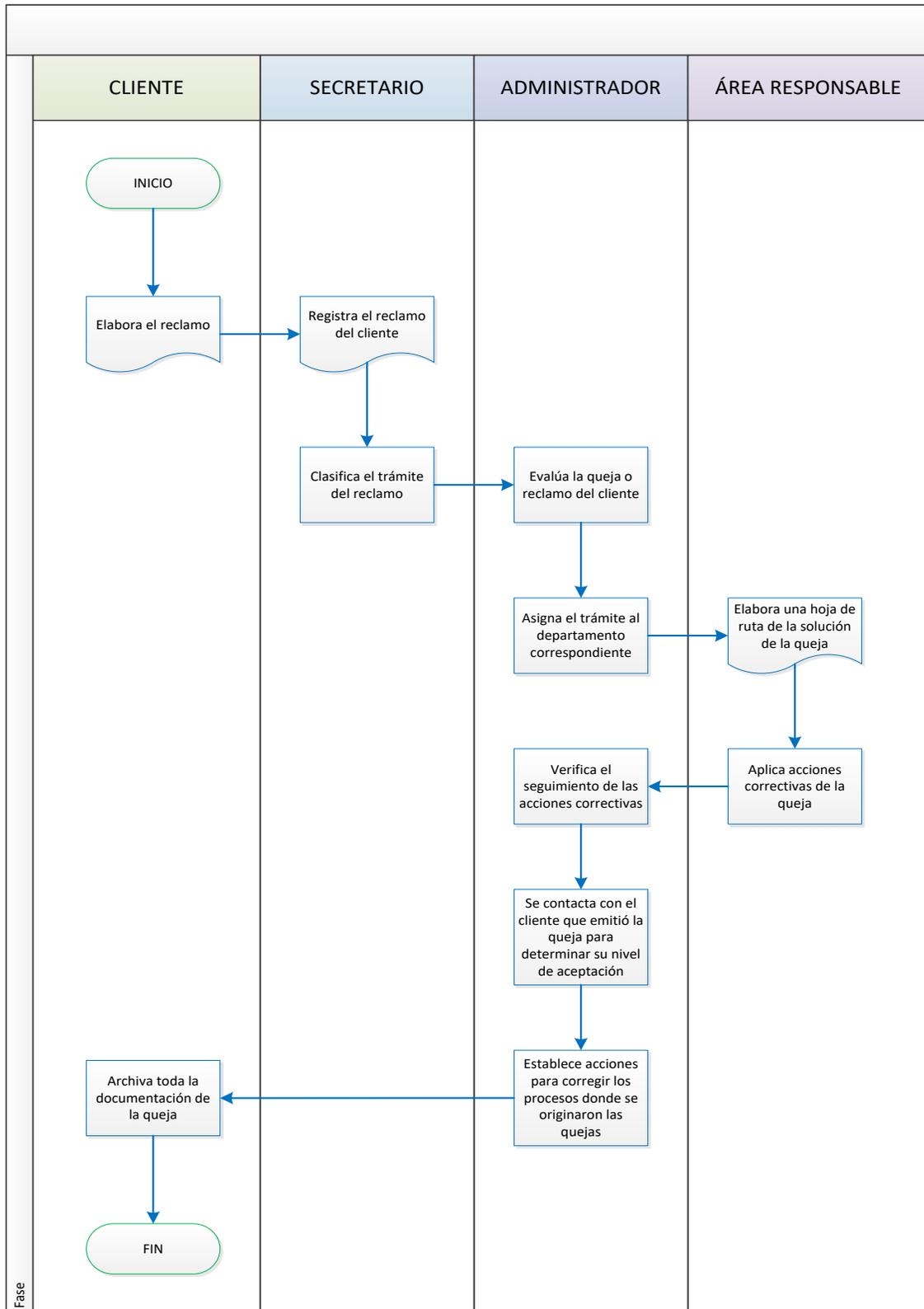
**Figura 27.**Proceso del servicio de pos venta  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 45.** Proceso atención de quejas y reclamos

# ASOCIACIÓN "EL VIEJO SAN MARTÍN"

No.	Actividades	Responsable
1	Elabora el reclamo o queja a la asociación usando un medio específico.	Cliente
2	Registra el reclamo del cliente sea en forma directa, escrita o digital.	Secretario
3	Clasifica el trámite de reclamo según el segmento de clientes, con los motivos y montos del mismo.	Secretario
4	Evalúa la queja o reclamo del cliente.	Administrador
5	Asigna el trámite según la queja o reclamo: administración, producción, ventas y mercadeo, contabilidad.	Administrador
6	Elabora una hoja de ruta de la solución de la queja	Área responsable
7	Aplica las acciones correctivas de la queja siguiendo los principios, normativas establecidas en la asociación	Área responsable
8	Verifica el seguimiento de las acciones correctivas de la queja ejecutadas.	Administrador
9	Contactarse con el cliente que emitió la queja para determinar su nivel de aceptación, conformidad.	Administrador
10	Establece acciones para corregir los procesos donde se originaron las quejas y aplicar acciones de mejora continua.	Administrador
11	Archiva toda la documentación de la queja.	Secretario

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 28.** Proceso atención de quejas y reclamos  
 Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### 3.4.8 PRODUCTIVIDAD

Las estrategias de clima laboral se deben considerar como un eje fundamental que tengan influencia directa en la productividad de la asociación, así como en la satisfacción de los socios y clientes. Mediante las estrategias se pretende relaciones formales, dinámicas, de cooperación entre los socios y directivos de la organización, para lograr los objetivos y metas con altos niveles de rendimiento enfocados en la eficacia, eficiencia y la calidad de sus productos.

Para realizar el diagnóstico de clima laboral y aplicar las estrategias propuestas, será pertinente utilizar la siguiente plantilla de encuesta aplicado a los socios, con la finalidad de levantar información que sustente la situación actual de clima laboral de la asociación. El formato propuesto es el siguiente:

**Tabla 46.** Criterios de calificación del clima laboral

<b>Criterio</b>	<b>Puntuación</b>
Definitivamente si	4
Probablemente si	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

**Tabla 47.** Cuestionario de clima laboral

No.	Pregunta	Calificación			
		1	2	3	4
1	¿Al momento de ingresar a la asociación se le dio a conocer los objetivos de la misma'?				
2	¿Considera que la comunicación entre los socios es adecuada?				
3	¿Los problemas que se suscita en la organización se solucionan en las reuniones?				
4	¿Tiene apoyo y confianza del administrador de la asociación?				
5	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?				
7	¿Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asignan las tareas?				
8	¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?				
9	¿Se siente comprometido con sus tareas asignadas?				
10	¿Considera que el tiempo para realizar sus tareas es suficiente?				

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### **Estrategias de clima laboral**

- Fomentar la comunicación mediante reuniones técnicas para desarrollar los objetivos y metas de la asociación, los programas y acciones administrativas, operativas y de marketing que se pondrán en marcha, resolver cualquier tipo de problemas mediante la participación directa de todos los socios.
- Mantener los espacios físicos, mobiliario de los ambientes de trabajo limpios, ordenados que impulsen acciones efectivas para la realización de las actividades de acuerdo a la estructura organizacional de la asociación.
- Fortalecer los equipos de trabajo para direccionar a los socios a los objetivos y metas planteados, armonizando las relaciones personales y colectivas en un ámbito asociativo.
- Promover la aplicación de los valores definidos en la asociación para promover la empatía, el respeto, la solidaridad y mejorar los niveles de desempeño en las áreas de la organización, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Realizar eventos deportivos entre los socios y sus familiares para mejorar la comunicación, empatía, bienestar social, motivación y compromiso de los socios.

- Reconocer los esfuerzos y metas alcanzadas por los equipos de trabajo, como principio clave de clima laboral, a través de validar sus desempeños entregando diplomas, certificado, constancias y otros.

### **3.5 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico es considerado como un factor clave para la competitividad de la Asociación “El Viejo San Martín”, fundamentado en las capacidades que tiene la misma, los recursos, que permitieron diseñar la estrategia genérica de liderazgo en costos, que contribuya e influya de manera positiva en sus ventas y en la rentabilidad.

#### **3.5.1 Estrategia genérica de liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costos considerando el enfoque de estrategias genéricas competitivas de Michael Porter y en relación a los factores internos específicamente sus capacidades organizacionales y económicas de la asociación “El Viejo San Martín” y los factores externos (oportunidades) se definió como una estrategia importante para determinar los costos directos de cada producto agrícola que produce y comercializa la asociación, para alcanzar precios competitivos y los volúmenes de ventas planificados.

## PLAN DE ACCIÓN

Para realizar el plan de acción, se sustentó en las estrategias, las acciones esenciales para conseguir los resultados señalados en la estrategia, el responsable, el tiempo de ejecución y el presupuesto referencial de cada una de las acciones de marketing y ventas, que serán ejecutadas en el periodo 2021 como parte del modelo de gestión de la asociación “El Viejo San Martín”.

**Tabla 48.** Plan de acción de la variable marketing y ventas

Estrategia	Acciones	Responsable	Trimestre 2021				Recursos necesarios
			I	II	III	IV	
Realizar la promoción en el mercado actual y nuevos mercados.	Reuniones técnicas con los gerentes, propietarios del micro mercados, supermercados y tiendas.	Administrador y vendedor	x	x	x	x	\$200.00
					x	x	\$180.00
Formular la imagen corporativa de la asociación.	Definición grafica de la nueva imagen corporativa.	Administrador y técnico contratado	x	x	x	x	\$300.00
Desarrollar promociones de descuentos en relación a la época del año, tipología del cliente y volumen de ventas.	Promociones con descuentos especiales para liderar precios de la competencia.	Administrador y vendedor	x	x	x	x	\$600.00
Fortalecer la promoción aplicando publicaciones en redes sociales.	Desarrollo publicitario de los productos agrícolas en redes sociales	Administrador y vendedor	x	x	x	x	\$300.00
Disponer de proveedores que garanticen calidad y precio de los insumos que adquiere la asociación	Conformar portafolio de proveedores de productos de buena calidad y precio competitivo	Administrador, contadora y responsable de producción	x	x	x	x	\$200.00
Capacitar al talento humano de la asociación para mejorar sus competencias	Desarrollar cursos de capacitación en buenas prácticas agrícolas	Administrador	x	x			\$1.600
<b>Total</b>							<b>\$3.110</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## PRINCIPALES IMPACTOS ESPERADOS

Como todo modelo de gestión, es importante verificar los impactos que se pretenden obtener de la implementación de las acciones y estrategias en el ámbito administrativo – gerencial y de marketing – ventas en la asociación “Viejo San Martín” son en las dimensiones: administrativo, organizacional y comercial. Para la valoración ponderada y cualitativa del nivel de impacto se utilizó la siguiente escala:

**Tabla 49.** Valoración de los impactos

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

### IMPACTO ADMINISTRATIVO

Los impactos administrativos son internos que se pretenden alcanzar desde esta perspectiva de gestión administrativa y gerencial en la asociación “El Viejo San Martín” son los de competitividad y eficiencia.

**Tabla 50. Impacto administrativo**

N.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Competitividad							X	3
2	Eficiencia							X	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Nivel de impacto = 6 / 2

Número de indicadores = 2

Impacto alto positivo

---

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

$$\frac{\sum Total}{\text{Número de indicadores}} = \frac{6}{2} = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

### Análisis

**Competitividad.** El impacto de competitividad se obtiene a través de la incorporación de los elementos misión, visión, políticas, valores, desempeño óptimo del talento humano de la asociación “El Viejo San Martín”, con el apoyo de la descripción de las funciones, los principios de clima laboral, orientados a fortalecer las competencias de los socios para lograr las estrategias y alcanzar la visión planteada por la asociación en términos de consecución de metas, mejores niveles de ventas y posicionamiento en el mercado.

**Eficiencia.** Este indicador de impacto interno es como producto de las estrategias de estructuración de los costos de producción, de su planificación y control para minimizar, y optimizar los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la asociación, incrementando su capacidad operativa interna.

## IMPACTO COMERCIAL

Los impactos internos que se pretende alcanzar con las estrategias de marketing y ventas definidas son a través de los indicadores: incremento de ventas y número de alianzas estratégicas con potenciales clientes, como fruto de la puesta en marcha del modelo de gestión administrativa y de marketing.

**Tabla 51.** Impacto comercial

N.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Incremento de ventas							x	3
2	Alianzas estratégicas							x	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Nivel de impacto = 6 / 2

Número de indicadores = 2

Impacto alto positivo

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

$$\frac{\sum Total}{\text{Número de indicadores}} = \frac{6}{2} = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

### Análisis

**Incremento de ventas.** Es un impacto interno, como consecuencia de las estrategias sustentadas en las 8Ps que permitirá el incremento del volumen de ventas de los productos que produce y comercializa la asociación, alcanzando una mayor participación en el mercado y beneficios en su rentabilidad.

**Alianzas estratégicas.** Este impacto interno de desarrollo de alianzas estratégicas como herramienta fundamental de las relaciones comerciales con sus clientes actuales y potenciales se asegurará una mejor estabilidad en el proceso de ventas y una estrecha relación con sus diferentes segmentos de mercado y la expansión de sus canales de comercialización manteniendo sostenibilidad a mediano y largo plazo.

## IMPACTO ORGANIZACIONAL

La definición del organigrama estructural y la descripción de las funciones, así como la estructura de los procesos, constituirán herramientas internas para mejorar la cultura organizacional, laboral en los socios de la asociación “El Viejo San Martín”, el comportamiento en cuanto a su ambiente interno para maximizar a través los procesos documentados y el óptimo desempeño del talento humano derivados de su cultura organizacional y se pretende alcanzar los siguientes impactos internos:

**Tabla 52.** Impacto organizacional

N.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Procesos documentados							x	3
2	Optimo desempeño del talento humano							x	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Nivel de impacto = 6 / 2

Número de indicadores = 2

Impacto alto positivo

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

$$\frac{\sum \text{Total}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{6}{2} = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

### Análisis

**Procesos documentados.** El levantamiento de procesos, la documentación, permitirá a la asociación “El Viejo San Martín” mejorar el desempeño de las actividades, el talento humano, del uso de recursos materiales, económicos, sustentado en las instrucciones de trabajo, las responsabilidades asignadas cumpliendo con los principios y requisitos administrativos para el funcionamiento de las distintas áreas organizacionales de la asociación.

**Óptimo desempeño del talento humano.** Las estrategias de modelo de gestión administrativa y gerencia, sustentado en la misión, visión, la estructura organizacional y funcional propuesta a la asociación “El Viejo San Martín”, orientará hacia una planificación de desempeño óptimo del personal en sus diferentes puestos ocupacionales de la asociación, mejorando la productividad para producir con eficacia, eficiencia y alcanzar las metas y objetivos de la organización.

**Tabla 53.** Impacto general

N.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Organizacional							x	3
2	Administrativo							x	3
3	Comercial							x	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Nivel de impacto = 9 / 3

Número de indicadores = 3

Impacto alto positivo

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

$$\frac{\sum Total}{\text{Número de indicadores}} = \frac{9}{3} = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

### Análisis

Del análisis de los impactos: administrativo, comercial y organizacional, se determina que el modelo de gestión administrativa y de marketing, generará un nivel de impacto alto positivo en la asociación “El Viejo San Martín”.

## CADENA DE VALOR

Utilizando el enfoque de la cadena de valor se procedió a determinar mediante la siguiente matriz la situación actual de los aspectos que forman parte de la cadena de valor de la asociación “El Viejo San Martín” en su situación actual (sin aplicar el modelo de gestión) y la perspectiva que se desea obtener aplicando el modelo de gestión administrativa y de marketing.

**Tabla 54.** Impactos con el enfoque de la cadena de valor

Aspecto de la cadena de valor	Análisis de la situación actual y proyectada de la asociación.	
	Actual sin aplicar el modelo	Perspectiva aplicando el modelo
<b>1. Actividades de soporte</b>		
Recursos humanos	Talento humano sin capacitación en buenas prácticas agrícolas (bajo rendimiento de los productos agrícolas).	Talento humano capacitado en buenas prácticas agrícolas, lo que permitirá mejorar los rendimientos de los cultivos (productividad).
Tecnología	No utilizan redes sociales, débil comunicación con sus clientes actuales y potenciales.	Uso de redes sociales en la gestión de marketing y ventas.
Compras	No disponen de un portafolio de proveedores de la asociación.	Disponer de proveedores garantizados e insumos de calidad y precios bajos.
<b>2. Actividades primarias</b>		
Logística de entrada (recepción y almacenamiento de materia prima)	No cuentan con un control de las especificaciones técnicas de las materias primas e insumos.	Personal capacitado en buenas prácticas agrícolas en las que se incluye la adquisición y recepción de materias primas e insumos.
Mercadeo y ventas	No disponen de estrategias y acciones de marketing mix, lo que ocasiona bajo volumen de ventas y participación en el mercado	Disponen de estrategias de marketing mix (8Ps) y se aumentan las ventas del 15% del periodo octubre 2020 a octubre 2021. Negociaciones con nuevos segmentos de mercado para alcanzar mayor venta y participación en el mercado.
Servicio de post venta	No se realiza el servicio de post venta a los clientes.	Disponen en forma documentada el proceso del servicio post venta para los clientes, lo que genera mayores niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes.

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## **Conclusión del capítulo III**

En el modelo de gestión administrativa y de marketing para la asociación “El Viejo San Martín” se determinó la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos, lo que permitirá tener un horizonte para la productividad garantizando mejores resultados y metas como reflejo de la buena gestión administrativa en el sector de la economía popular y solidaria. Aplicando la gestión de marketing y ventas sustentado en el marketing mix (8Ps), la asociación tendrá óptimas probabilidades de aumentar su volumen de ventas, ingresar a nuevos mercados y obtener parámetros de productividad para alcanzar los objetivos propuestos. Los procesos de operación y logística permitieron organizar todas las áreas de la asociación, las funciones, evitando la duplicidad de las mismas, así como un mayor control y obtener eficacia y eficiencia en alcanzar sus metas en forma competitiva en el sector de las MIPYMES de la economía popular y solidaria.

## CONCLUSIONES

- Analizado las teorías sobre administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, pensamiento estratégico, se determina que pueden ser aplicadas a las MIPYMES de la economía popular y solidaria para el mejoramiento de su gestión administrativa, el fortalecimiento de las ventas y posicionamiento en el mercado.
- Del desarrollo del diagnóstico interno y externo de la asociación “El Viejo San Martín”, aplicando las metodologías técnicas, científicas que son viables para las MIPYMES de la economía popular y solidaria, se determinó las fortalezas y debilidades de esta asociación. Los resultados del análisis externo utilizando los enfoques de la matriz PESTEL, Diamante de Porter y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, permitió identificar las oportunidades y amenazas. Con estos resultados se realizó la estructura de la matriz FODA y los cruces estratégicos respectivos para mejorar la posición en el mercado y la competitividad de la asociación en el sector de la economía popular y solidaria.
- Con el modelo de gestión administrativa y de marketing propuesto se pretende que la asociación “El Viejo San Martín” mejore de forma eficiente y eficaz su gestión administrativa y de gerencia. Con la aplicación de las estrategias de marketing y ventas (8Ps) se promoverá una mayor participación de la asociación en los diferentes segmentos de mercados de los productos agrícolas, innovando las ventajas competitivas para satisfacción de sus clientes.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los responsables de las áreas organizacionales de la asociación “El Viejo San Martín”, revisar las conceptualizaciones como un proceso sistémico de información y fundamentación para disponer de un mayor conocimiento en el modelo de gestión administrativa y de marketing.
- Se recomienda al administrador de la asociación “El Viejo San Martín” realizar un levantamiento de los perfiles de los potenciales clientes para garantizar sus expectativas y necesidades a través de las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y de supervivencia.
- Se recomienda al administrador de la asociación “El Viejo San Martín”, efectuar un control de los objetivos estratégicos para su cumplimiento, a través de indicadores de gestión que promueva la productividad de la organización en el sector de la economía popular y solidaria. Es recomendable que se verifique el cumplimiento del plan de acción de marketing coordinando las estrategias, acciones, los responsables y las fechas planificadas en cumplimiento de los resultados y metas que le permita ser competitivos en el entorno de las MIPYMES de la economía popular y solidaria.
- Se recomienda que en investigaciones futuras se realice un estudio de mercado de la comercialización de productos agrícolas, proyecciones de la oferta y demanda, análisis sobre los costos de los productos agrícolas, determinar los rendimientos por hectárea y análisis económico y financiero para determinar la rentabilidad y otros criterios económicos, financieros, y el análisis de impactos ambientales para establecer los permisos, registros y licencias ambientales para las MIPYMES de la economía popular y solidaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon Chavez, V. (2016). *la asociatividad como factor para el mejoramiento de ingresos y el programa hilando el desarrollo de la Economía social y Solidaria*.
- Aldana, L. (2015). *Administración por calidad* . Bogotá : Alfaomega.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica* . Buenos Aires: Granica.
- Altschuler, B. &. (2015). Economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina. Conceptos, políticas públicas y experiencias desde la universidad. *Eutopia: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (7), 109- 128.
- Anzola, S. (2014). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arias, L. (2017). Recomendaciones de marketing para emprendedores. *Negocios*, 1-9.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Azkue, J. (2017). La importancia de los checklist para la productividad y para nuestra vida. *Depro consultores de productividad*, 1-9.
- Baca, U. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos* . México: Larouse Grupo Editorial.
- Baena, V. (2015). *Merchandising*. Barcelona: Pearson.
- Barragán, N. (2014). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes*. Bogotá: UDC.
- Barraza, H. (2019). *Diferencia entre propósito, misión y visión*. México: Mc Graw Hill.
- Barrio, J. (2014). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. España: ESIC.
- Barrón, L. (2015). *Análisis de la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. Chile: UNID.
- Buzoneo, M. (2015). *Marketing mix*. México: Trillas.
- Caldas, M. (2017). *Gestión Administrativa Empresas e iniciativa emprendedora*.
- Callejas, A. (2014). *Ventajas competitivas para las pymes con base a la planeación estratégica*. Medellín: Trillas.
- Cannice, K. (2015). *Administración una perspectiva global y empresarial* . México: Mc Graw Hill.

- Casco, A. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. México: Trillas.
- Chavez, L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Riobamba: Caracola.
- Chimal, J. (2014). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Planificación . (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito.
- Cruz, L. (2017). Marketin mix 8 P's. *Knoow.net*, 1-5.
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. Santa Fé: Cengage Learning.
- De la Rosa, R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la Comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena*. La Libertad: Universidad Estatal .
- Delgado, H. (2015). *Administración Estratégica* . México : Trillas.
- Ecuador, R. d. (2017-2021). *plan de desarrollo todo una vida*. Quito- Ecuador .
- Evans, J. (2016). *Administración y control de la calidad* . México: Pearson.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2015). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Garibaldi Munguía, A. R. (2015). El desarrollo de una ventaja competitiva a partir del capital humano en las empresas emergentes. *In Global Conference on Business & Finance Proceedings* .
- Godet, M. (2015). *Prospectiva estratégica*. Paris: Lipsor.
- Gordillo, J. (2014). *Enfoque de la administración*. México: Trillas.
- Jaume, R. (2015). *Análisis y diseño de procesos empresariales*. México: Mc Graw Hill.
- Jose Luis Corragio. (2014). *presencia de la economía social y solidaria en America Latina* . UNRISD Occasional Paper: Potential and Limits of social.
- Kloter, P. (2017). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson.
- Lee, J. (2015). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson.
- Lerma Gonzalez, H. D. (2016). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. En L. GONZALEZ.
- Luco, A. (2018). La importancia de la segmentación del mercado objetivo. *Management*, 1-6.
- Mañez, R. (2019). Método AIDA: Qué es y en que consiste el modelo AIDA. *RM*, 1-15.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Marzo de 2018). *LISTA DE EMPRESAS AGRÍCOLAS REGISTRADAS*. Obtenido de [http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/pagina\\_web\\_marzo-2018\\_empresas\\_-agricolas.pdf](http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/pagina_web_marzo-2018_empresas_-agricolas.pdf)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Mondragón, V. (2015). Qué es la estrategia de liderazgo en costos y cuando emplearla . *Diario del exportador*, 1-7.
- Moya, S. (2019). Importancia y utilización del estándar ANSI. *INTECH Automatización*, 1-7.
- Muñoz, P. (2015). Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades). *Chakana*, 8.
- OBS Business School. (2015). Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. *Tendencias & Innovación*, 1-4.
- Olay, R. (2014). Pensamiento estratégico. *Grandes pymes*, 1-10.
- Palomeque, I., & Ruiz, J. (2017). *Estrategias de gestión para el emprendimiento de los sectores de economía popular y solidaria*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Peiro, A. (2017). Estrategias genéricas de Porter. *Economipedia*, 1-4.
- Peiró, R. (2016). Matriz BCG. *Economipedia*, 1-4.
- Pinto, F. (2017). *Planificación estratégica de marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rober, A. (2008). *Sistema de control de gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Roldán, P. (2016). Matriz ANSOFF. *Economipedia*, 1-3.
- Roldán, P. (2017). Diferenciación de producto. *Economipedia*, 1-3.
- Romero, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. *Recursos humanos*, 1-6.
- Rosas, A. (2016). Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 Ps del Marketing. *Mejora tu empresa*, 1-10.
- Ruiz, F. (2006). Herramientas para dirigir y gestionar el talento humano en las organizaciones . *Equipos & Talento*, 1-8.
- Sains de Vicuña, J. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica* . España: ESIC.

- Sanagustín, E. (2015). *Claves del nuevo marketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Stanton, J. (2017). *Fundamentos del marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (15 de Marzo de 2019). *Resolución N°. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-DNLQSNF-2019-010*. Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resolucio%CC%81n\\_No.\\_SEPS-IGT-IGJ-IFMR-DNLQSNF-2019-0010-INACTIVIDAD\\_MA%CC%81SIVA.pdf/4ade480c-d6fc-433d-8379-fa28eae107d9](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resolucio%CC%81n_No._SEPS-IGT-IGJ-IFMR-DNLQSNF-2019-0010-INACTIVIDAD_MA%CC%81SIVA.pdf/4ade480c-d6fc-433d-8379-fa28eae107d9)
- Tamariz, Y. (2018). *Las 4P vs las 4C en el procedo de marketing electrónico*. México: Trillas.
- Tarzijan, B. (2014). La ventaja competitiva de la empresa. *ABANTE*, 30-40.
- THK Marketing. (2018). Las 8 P's del marketing digital. *THK Marketing* , 1-11.
- Tirado, M. (2016). *Fundamentos del marketing*. México: Trillas.
- Torres Torres, C. L. (2019). *las estartegias del marketing digital y su incidencia en el pocionamiento de marca de las organizaciones de la economia popular y solidaria en Guayaquil*.
- Torres, L. (2015). *Modelo de gestión administrativa y de marketing para la empresa Solinpec de la ciudad de Ventanas*. Ventanas: Universidad UNIANDES.
- Uncha, A. (2017). El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. *Economipedia*, 1-4.
- Vallejo, E. (2017). *Análisis de la competitividad de la empresa. Mercadeo Gerencial*. México: Pearson.
- Vásquez, J. (2016). *Los canales de distribución y el valor para el consumidor*. México: Trillas.
- Velasquez, E. (2016). *Canales de distribución y logística*. México: Tercer Milenio.
- Velásquez, G. (2015). Las 8 P's del marketing de servicios. *Diversas perspectivas del marketing*, 1-6.
- Zambrano, A. (2014). *Planificación Estratégica , Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas : Pearsons Education.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”

**Objetivo.** Determinar la situación actual de la asociación “El Viejo San Martín” en lo relacionado a administración y gerencia, marketing y ventas.

**1. ¿La asociación cuenta con una razón de ser que guie su camino?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿La asociación dispone de un horizonte donde quiere llegar en 4 años?**

Si ( )

No ( )

**3. ¿Dispone la asociación de normas de conducta que guie sus actividades?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿La asociación cuenta con guías de comportamiento?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿En la asociación se han establecido metas?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿La asociación ha definido las áreas de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Se ha definido las funciones del personal de la asociación?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿Tiene conocimiento de los productos que más vende la asociación?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Conoce que productos son los que menos vende la asociación?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Considera que los productos de la asociación son baratos en relación a la competencia?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS**

## ANEXO 2

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”

**Objetivo.** Obtener información referente al ámbito administrativo, marketing y ventas de la asociación El Viejo San Martín.

1. ¿En la asociación se ha planteado la razón de ser?

.....  
.....

2. ¿En la asociación se ha establecido un horizonte hacia dónde quiere llegar en 4 años?

.....  
.....

3. ¿La asociación cuenta con normas de conducta para el desarrollo de sus actividades?

.....  
.....

4. ¿Se han establecido guías de comportamiento en la asociación?

.....  
.....

5. ¿Cuenta la asociación con metas?

.....  
.....

6. ¿Qué productos son los que más vende la asociación?

.....  
.....

7. ¿Qué productos son los que menos vende la asociación?

.....  
.....

8. ¿Piensa que los precios de los productos de la asociación están en relación con la competencia?

.....  
.....  
**9. ¿Cuál es la forma de distribución de los productos de la asociación a sus clientes?**

.....  
.....  
**10. ¿Se realizan promociones en la asociación para incrementar las ventas?**

.....  
.....  
**11. ¿La asociación ha implementado procedimientos de entrenamiento y capacitación a su talento humano?**

.....  
.....  
**12. ¿En la asociación se ha realizado el tratamiento de los espacios físicos para mejorar el confort a sus clientes?**

.....  
.....  
**13. ¿Dispone la asociación de procesos de producción, administración y ventas?**

.....  
.....  
**14. ¿Piensa que es importante que en la asociación se implemente clima laboral?**

.....  
.....  
**15. ¿Tiene definido la asociación áreas de trabajo?**

.....  
.....  
**16. ¿La asociación cuenta con la descripción de funciones del talento humano?**

**GRACIAS**

### ANEXO 3

#### FORMATO DE ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”

**Objetivo.** Determinar la situación actual de posibles clientes de la Asociación “El Viejo San Martín” en relación a su percepción con sus proveedores actuales.

##### 1. Producto

##### 1.1 ¿Dónde adquiere los productos agrícolas que usted comercializa en su local?

Mercado mayoristas ( )

Proveedor directo ( )

##### 1.2 ¿Con que frecuencia adquiere los productos agrícolas a sus proveedores?

Una vez a la semana ( )

Dos veces a la semana ( )

Tres veces a la semana ( )

Cuatro veces a la semana ( )

Diario ( )

##### 1.3 ¿Qué dificultades tiene con sus proveedores actuales?

Puntualidad en la entrega ( )

Cambio constante de precio ( )

Calidad de los productos ( )

Volumen de entrega acordada ( )

No tiene ninguna dificultad ( )

##### 1.4 ¿Está conforme con los productos agrícolas que actualmente le ofertan sus proveedores?

Si ( )

No ( )

##### 1.5 ¿Considera que los productos agrícolas que le entregan sus proveedores son de buena calidad?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

**1.6 ¿Piensa que sus proveedores deben tener una variedad de productos agrícolas?**

Si ( )

No ( )

**1.7 ¿Qué hace usted cuando los proveedores no le suministran los productos que requiere?**

No compro ( )

Busco otros proveedores ( )

**1.8 ¿Considera importante disponer de otro proveedor de productos agrícolas?**

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

## **2. Precio**

**2.1 ¿Considera usted que el precio de los productos que le ofertan sus proveedores es?**

Alto ( )

Medio ( )

Bajo ( )

**2.2 ¿Piensa que sus proveedores deben manejar precios justos?**

Si ( )

No ( )

**2.3 ¿Los precios de los productos que manejan sus proveedores se relacionan al volumen de compra?**

Si ( )

No ( )

### **3. Plaza**

#### **3.1 ¿Cómo se informa de los productos agrícolas de sus proveedores?**

Internet ( )

Visita de proveedores ( )

Visita al mercado mayorista ( )

#### **3.2 ¿Le entregan los productos agrícolas de acuerdo a parámetros y especificaciones técnicas establecidos en los pedidos?**

Si ( )

No ( )

#### **3.3 ¿Los productos agrícolas que le entregan sus proveedores generalmente lo realizan en?**

En su local ( )

Retira directo del proveedor ( )

### **4. Promoción**

#### **4.1 ¿Sus proveedores realizan actualmente algún tipo de promoción?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

#### **4.2 ¿Por qué medios usted realiza los pedidos de los productos a sus proveedores?**

Redes sociales ( )

Correo electrónico ( )

Vía telefónica ( )

Visita directa al proveedor ( )

**GRACIAS**

## ANEXO 4

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN “EI VIEJO SAN MARTÍN”

La encuesta fue aplicada a los supermercados: Supermercado Mi Rey, Santa Anita del Carmen, El Ofertón, Santa Lucia, Supermercado Los Ceibos y 15 tiendas de frutas y verduras localizadas en la ciudad de Ibarra que comercializan este tipo de productos como: tomate, granadilla, frejol, maíz, papas, entre otros productos agrícolas.

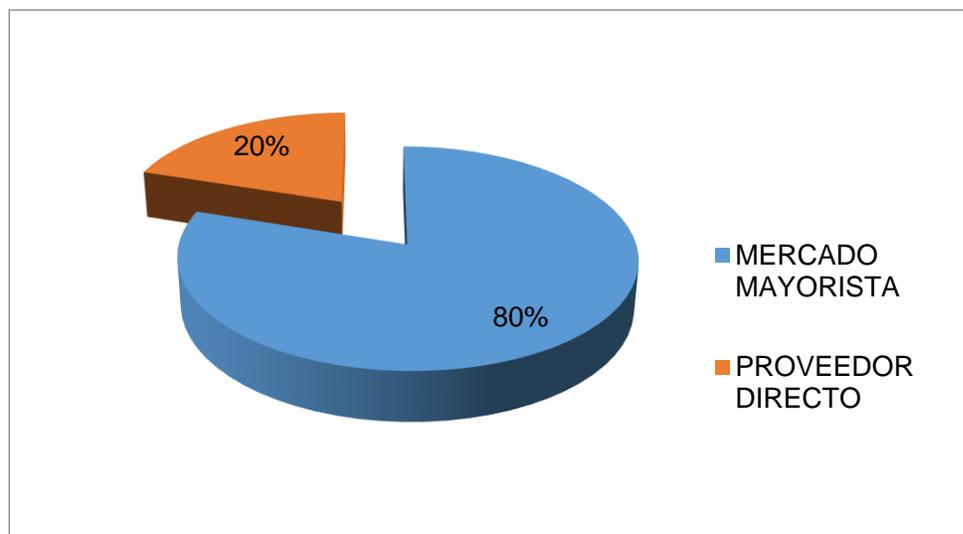
#### 1. Producto

##### 1.1 ¿Dónde adquiere los productos agrícolas que usted comercializa en su local?

**Tabla 55.** Adquisición de productos agrícolas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MERCADO MAYORISTA	16	80
PROVEEDOR DIRECTO	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 29.** Adquisición de productos agrícolas  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

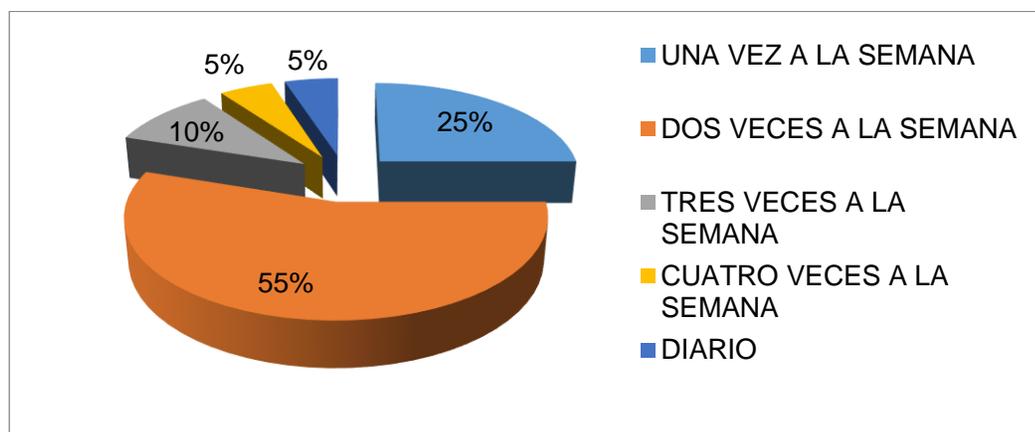
De la encuesta aplicada a los posibles clientes localizados en la ciudad de Ibarra, se determina que adquieren sus productos agrícolas en el mercado mayorista y muy pocos a proveedores directos. Es importante que los posibles clientes consideren adquirir en gran parte a proveedores directos debido a que se tiene mayor oportunidad de conseguir un mejor precio de los productos agrícolas que ellos comercializan en sus locales.

### 1.2 ¿Con que frecuencia adquiere los productos agrícolas a sus proveedores?

**Tabla 56.** Frecuencia de adquisición

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ A LA SEMANA	5	25
DOS VECES A LA SEMANA	11	55
TRES VECES A LA SEMANA	2	10
CUATRO VECES A LA SEMANA	1	5
DIARIO	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 30.** Frecuencia de adquisición  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

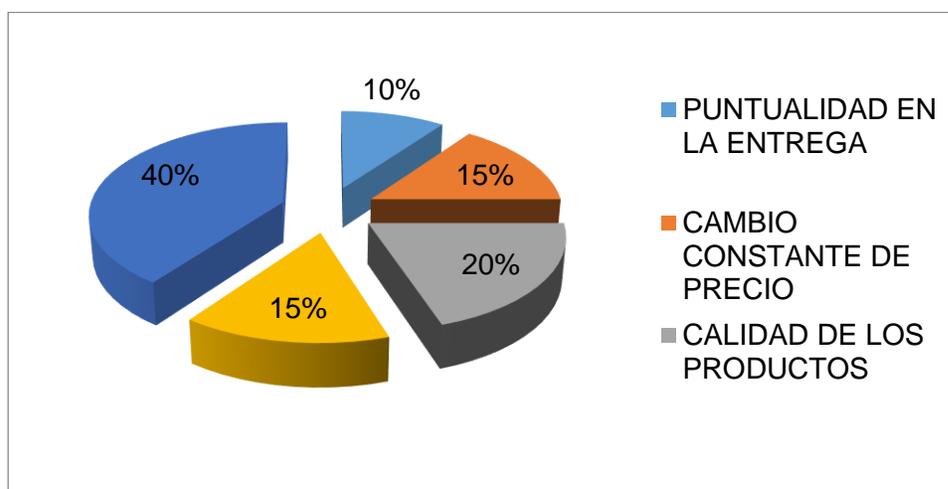
En relación a la frecuencia de adquisición de productos agrícolas a sus proveedores actuales, los encuestados manifiestan que adquieren dos veces por semana, en vista de que es importante que los productos estén frescos para el consumidor final que compran en sus locales.

### 1.3 ¿Qué dificultades tiene con sus proveedores actuales?

**Tabla 57.** Dificultades con proveedores

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA	2	10
CAMBIO CONSTANTE DE PRECIO	3	15
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	4	20
VOLUMEN DE ENTREGA ACORDADA	3	15
NO TIENE DIFICULTAD	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 31.** Dificultades con proveedores  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

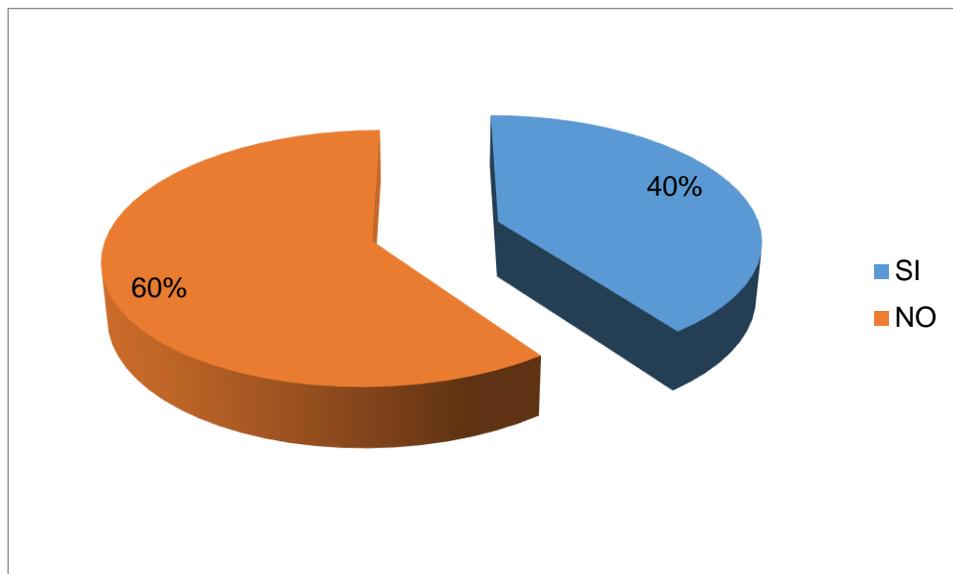
Se determina que las dificultades más frecuentes que tienen los encuestados con sus proveedores actuales, es en relación a la calidad de los productos, cambio constante del precio de los productos agrícolas que les entregan, entre los más representativos, mientras que otro grupo de encuestados afirman que no tienen dificultad con sus proveedores. Esta información es importante para la asociación “El Viejo San Martín” en la sustentación de las estrategias de producto y precio.

### 1.4 ¿Está conforme con los productos agrícolas que actualmente le ofertan sus proveedores?

**Tabla 58.** Satisfacción con los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	40
NO	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 32.** Satisfacción con los productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

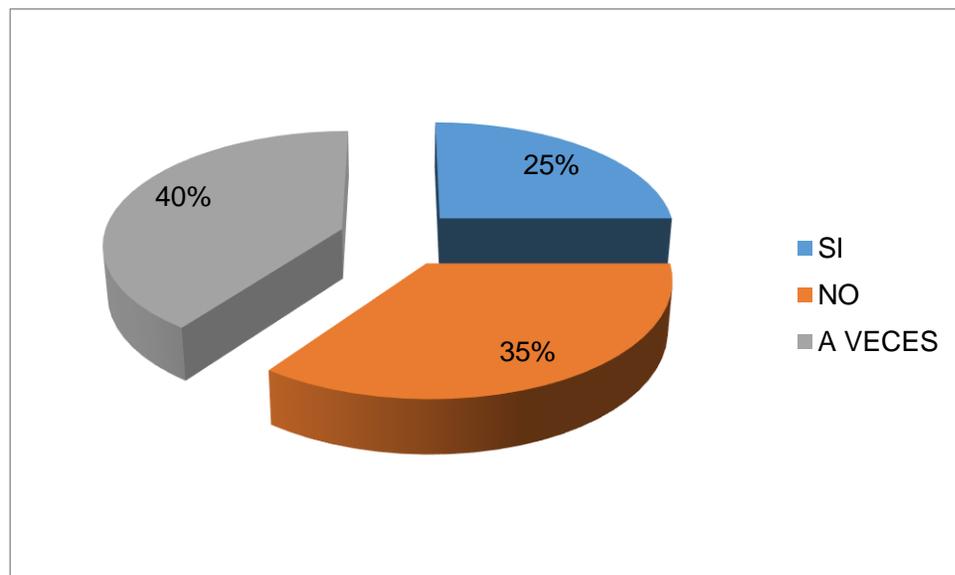
Respecto a la satisfacción de los productos agrícolas que actualmente adquieren los encuestados a sus proveedores actuales, se determina que no están conformes. Esta información determina la probabilidad de que estos clientes a futuro adquieran los productos agrícolas en la asociación “El Viejo San Martín”.

### 1.5 ¿Considera que los productos agrícolas que le entregan sus proveedores son de buena calidad?

**Tabla 59.** Calidad de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25
NO	7	35
A VECES	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 33.** Calidad de los productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

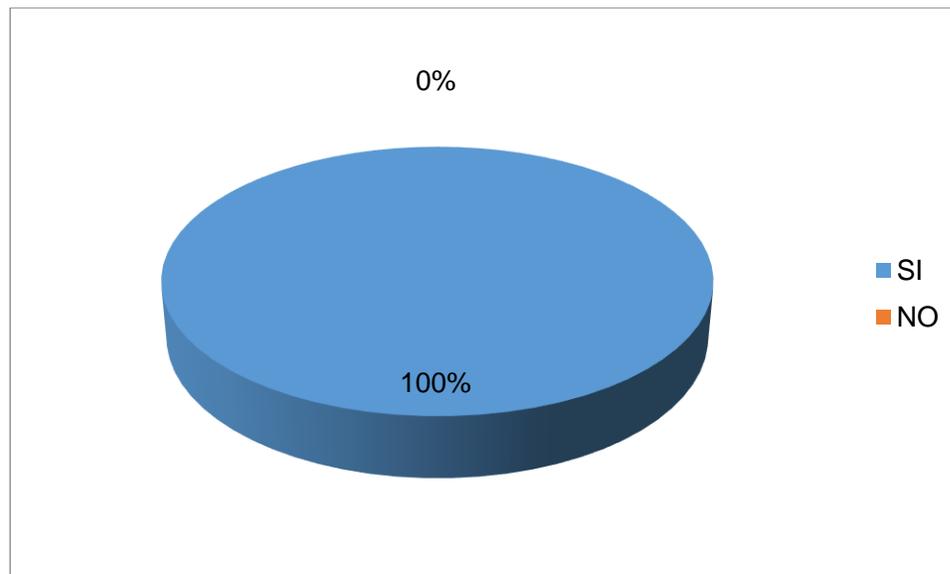
Se establece que los productos agrícolas que actualmente adquieren, en ocasiones cumplen con las expectativas de calidad que tienen los encuestados, lo que determina que es un indicador importante para realizar las ventas y un elemento que tendrá que considerar la asociación que le diferencie de la competencia.

### 1.6 ¿Piensa que sus proveedores deben tener una variedad de productos agrícolas?

**Tabla 60.** Variedad de productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 34.** Variedad de productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

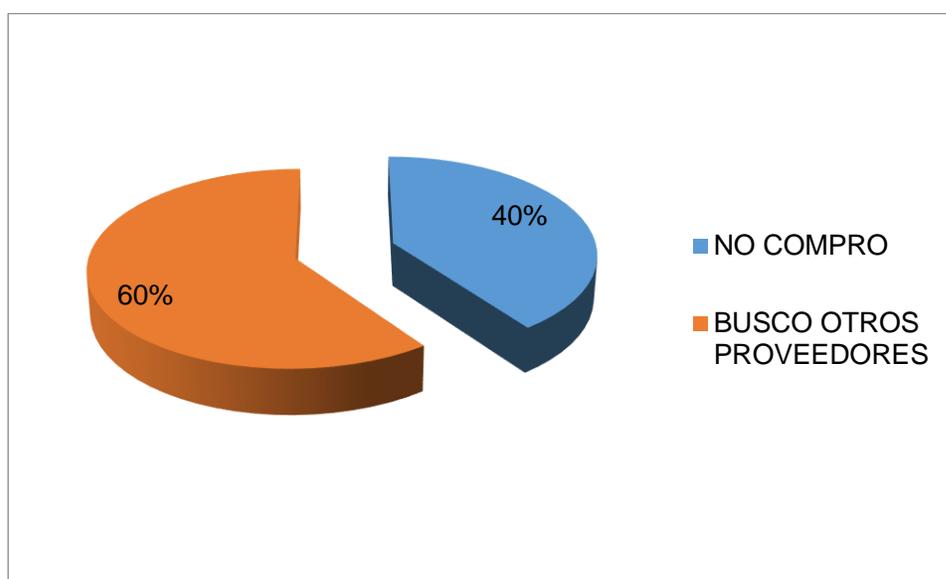
En su totalidad de los encuestados están de acuerdo en que los proveedores actuales de los productos agrícolas, tengan una variedad de productos. Esta información incrementa las referencias positivas para generar más clientes para la asociación, poniendo énfasis en producir y comercializar variedades de productos para satisfacer a este tipo de clientes.

### 1.7 ¿Qué hace usted cuando los proveedores no le suministran los productos que requiere?

**Tabla 61.** Falta de suministro de productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO COMPRO	8	40
BUSCO OTROS PROVEEDORES	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 35.** Variedad de productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

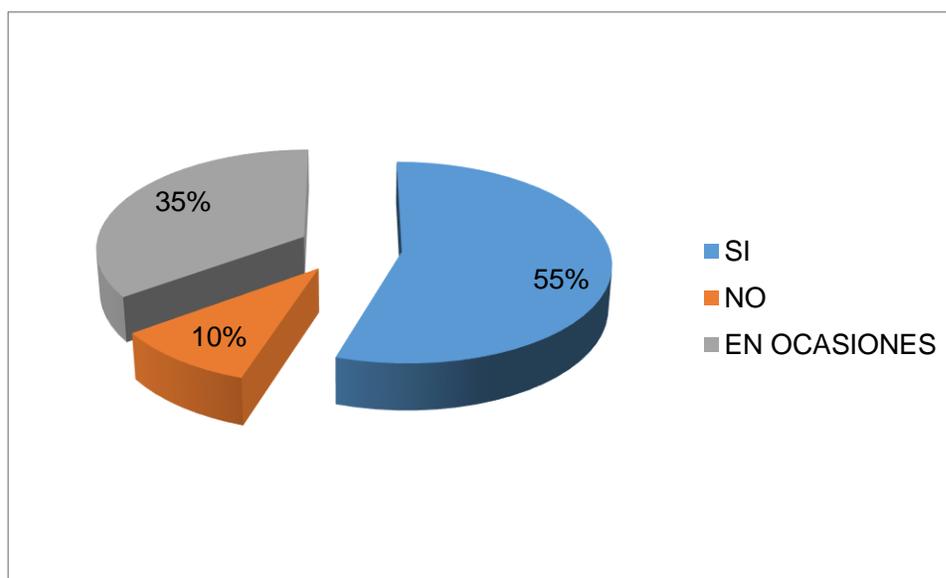
Cuando no son abastecidos con los productos agrícolas que requieren los encuestados por sus proveedores actuales, generalmente buscan otros proveedores. Este resultado (indicador) establece que puede generar una intensión de compra para la asociación “El Viejo San Martín”, por lo que se debe formular las estrategias de entrega en los tiempos acordados de los productos a los clientes.

### 1.8 ¿Considera importante disponer de otro proveedor de productos agrícolas?

**Tabla 62.** Disposición de otro proveedor

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	55
NO	2	10
EN OCASIONES	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 36.** Disposición de otro proveedor  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

Los clientes encuestados si consideran que deben tener otro proveedor de productos agrícolas, para tener más opciones de compra. Estos clientes necesitan disponer de otro proveedor que en este caso específico seria la asociación “El Viejo San Martín”, la cual debe ofrecer ventajas que se destaque de la competencia y llene las expectativas de estos clientes.

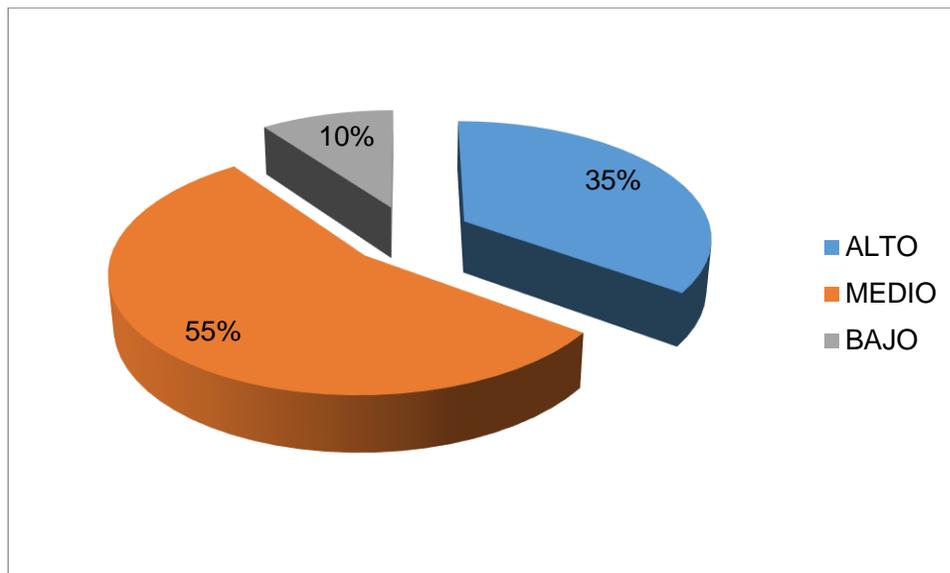
## 2 Precio

### 2.1 ¿Considera usted que el precio de los productos que le ofertan sus proveedores es?

**Tabla 63.** Percepción del precio

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	7	35
MEDIO	11	55
BAJO	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 37.** Percepción del precio  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

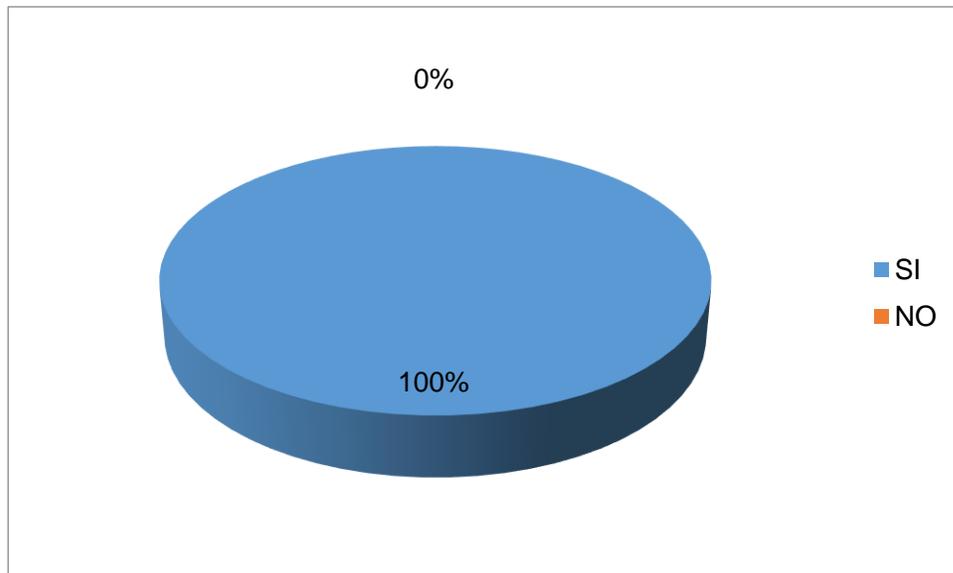
Respecto al precio de los productos agrícolas, los encuestados sostienen que es medio. Estos resultados permiten establecer que estos clientes requieren productos de precios más bajos por lo que la asociación, deberá establecer estrategias de fijación de precios como una ventaja competitiva, sostenible respecto a sus competidores.

### 2.2 ¿Piensa que sus proveedores deben manejar precios justos?

**Tabla 64.** Precios justos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 38.** Precios justos

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

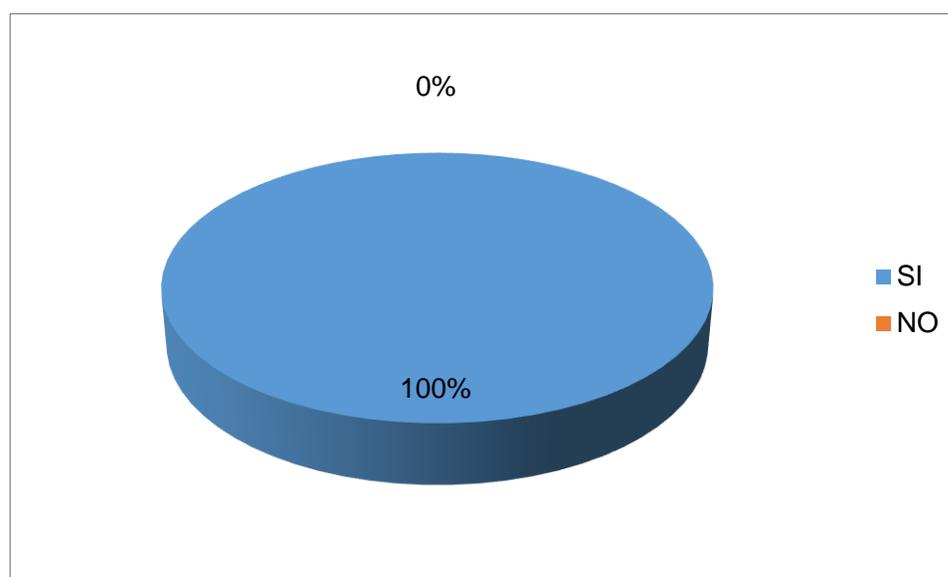
Los clientes afirman que los proveedores actuales de sus productos agrícolas si deben manejar la política de precio justo. De acuerdo a los principios de la Ley de Economía Popular y Solidaria, las organizaciones reguladas por esta ley, deben mantener precios justos en la comercialización de sus bienes y servicios como una metodología aprobada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### 2.3 ¿Los precios de los productos que manejan sus proveedores se relacionan al volumen de compra?

**Tabla 65.** Precio en relación al volumen de compra

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 39.** Precio en relación al volumen de compra  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

Los precios de los productos agrícolas que manejan los proveedores actuales, si varían de acuerdo al volumen de compra. Este resultado refleja que se debe definir estrategias de promoción y descuentos específicamente de acuerdo a los volúmenes de compras que adquieran como un estímulo para fidelizar a los clientes.

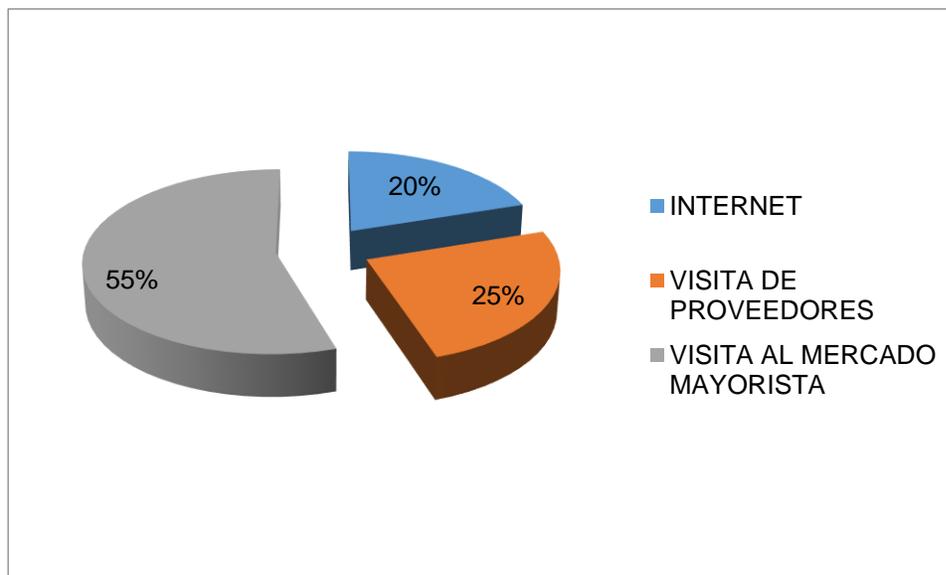
### 3 Plaza

#### 3.1 ¿Cómo se informa de los productos agrícolas de sus proveedores?

**Tabla 66.** Información de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNET	4	20
VISITA DE PROVEEDORES	5	25
VISITA AL MERCADO MAYORISTA	11	55
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 40.** Información de los productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

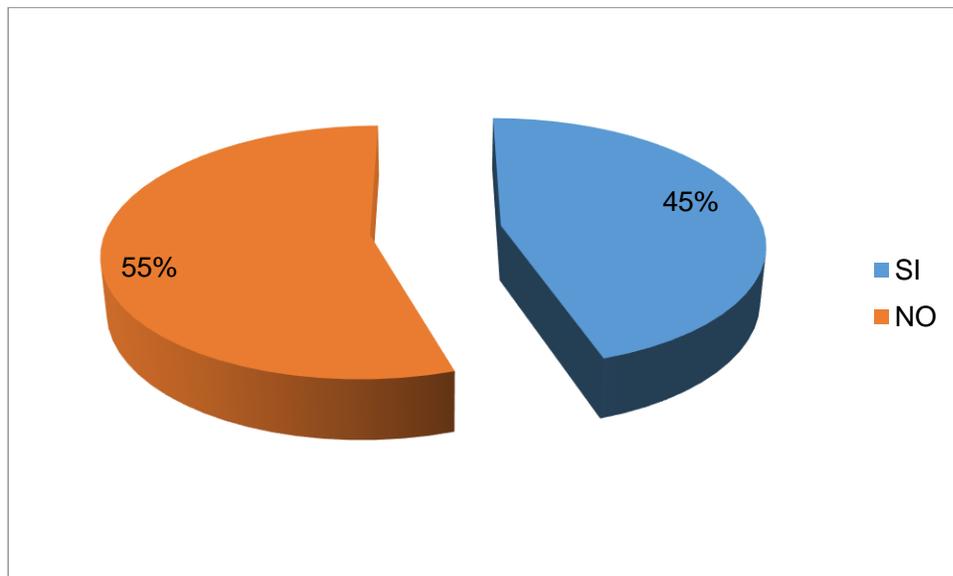
En relación al medio de información que utilizan los clientes para los productos agrícolas, sostienen que es mediante la visita al mercado mayorista. Con esta información se determina que la asociación “El Viejo San Martín” debe realizar acciones de visita a los clientes en sus locales, para darles a conocer las ventajas de sus productos agrícolas y canalizar las ventas.

### 3.2 ¿Le entregan los productos agrícolas de acuerdo a parámetros y especificaciones técnicas establecidos en los pedidos?

Tabla 67. Especificaciones técnicas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	45
NO	11	55
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 41.** Especificaciones técnicas  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

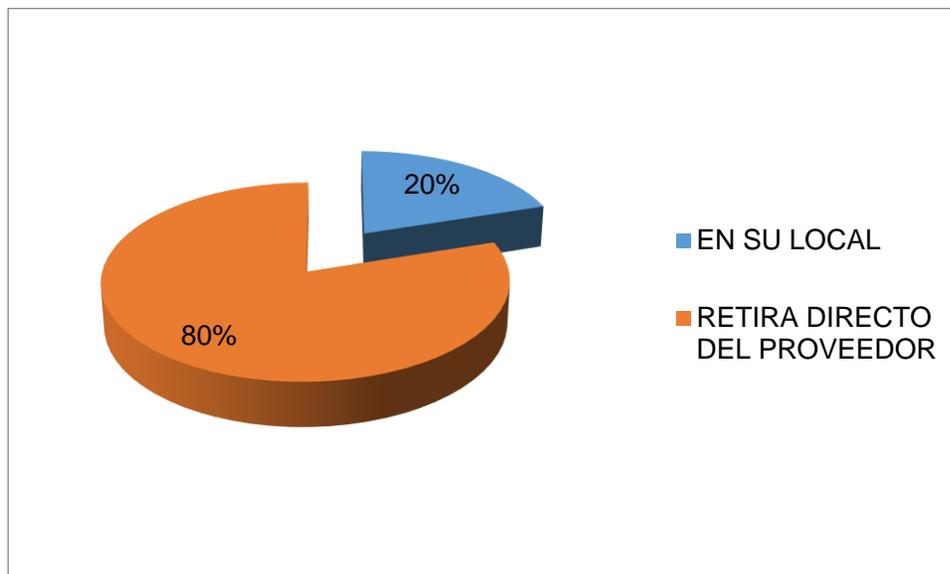
Los encuestados manifiestan que sus proveedores actuales de los productos agrícolas no les entregan con las especificaciones técnicas que establecen en los pedidos. Con esta información se establece que la asociación debe tener principios de responsabilidad contractual de las obligaciones derivadas de sus contratos o pedidos de productos agrícolas por parte de sus clientes, para satisfacer sus requerimientos y necesidades.

### 3.3 ¿Los productos agrícolas que le entregan sus proveedores generalmente lo realizan en?

**Tabla 68.** Entrega de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU LOCAL	4	20
RETIRA DIRECTO DEL PROVEEDOR	16	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 42.** Entrega de los productos  
Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

Generalmente los encuestados sostienen que los productos agrícolas que adquieren, retiran directamente del proveedor. Esta modalidad de entrega de productos deberá ser considerada en las estrategias de plaza de la asociación para lo cual se debe mantener buenas prácticas de pos cosecha específicamente los lugares adecuados de almacenamiento y presentación del producto como una forma atractiva para estimular la compra.

## 4 Promoción

### 4.1 ¿Sus proveedores realizan actualmente algún tipo de promoción?

Tabla 69. Promoción

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10
NO	15	75
A VECES	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

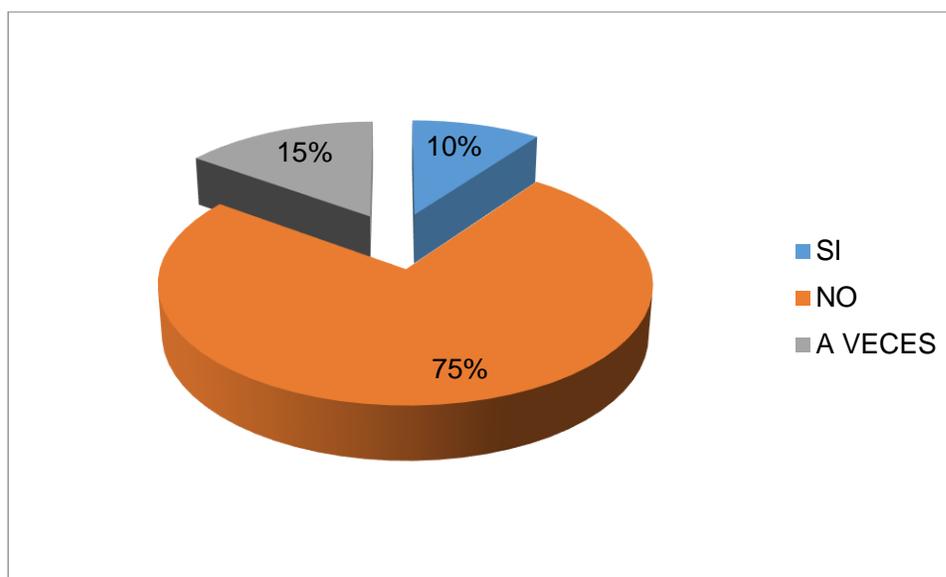


Figura 43. Promoción

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## Análisis

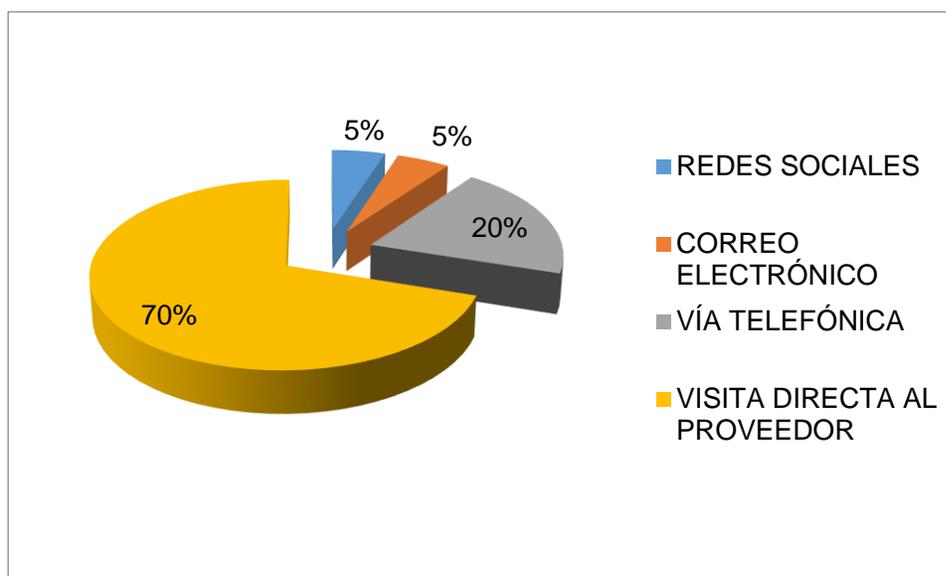
En relación a la promoción, los encuestados manifiestan que sus proveedores actuales no realizan ningún tipo de promoción. Las estrategias de promoción estarán definidas de acuerdo a la temporada del año y al volumen de compras que realicen los clientes a la asociación “El Viejo San Martín”, de manera que incida en el incremento de las ventas y crecimiento de la organización.

### 4.2 ¿Por qué medios usted realiza los pedidos de los productos a sus proveedores?

**Tabla 70.** Medios de pedidos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REDES SOCIALES	1	5
CORREO ELECTRÓNICO	1	5
VÍA TELEFÓNICA	4	20
VISITA DIRECTA AL PROVEEDOR	14	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano



**Figura 44.** Medios de pedidos

Elaborado por: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## **Análisis**

Respecto a los pedidos de los productos agrícolas, los encuestados afirman que realizan por medio de la visita directa al proveedor. Esta manera directa de realizar los pedidos deben ser considerado por la asociación para desarrollar acciones de integración comercial con los clientes.

### **Puntos positivos y negativos**

Del análisis general de la información de la encuesta aplicada a los posibles clientes de la asociación “El Viejo San Martín”, se establece la relación de las respuestas con los puntos positivos (fortalezas) y los puntos negativos (debilidades) que tiene la asociación como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 71.** Puntos positivos y negativos

<b>Variable</b>	<b>Puntos positivos</b>	<b>Puntos negativos</b>
Producto	Puntualidad en la entrega.	No disponen de principios de calidad en la producción y comercialización de sus productos.
	Entrega de productos en los volúmenes acordados.	No disponer de una gama amplia de variedad de productos.
Precio	Mantiene precios justos.	No disponen de un análisis de costos unitarios para la fijación de precios.
Plaza		No visitan a potenciales clientes. Ambientes no adecuados de almacenamiento.
Promoción		No realizan promociones. Carecen de información en redes sociales.

---

Elaborado: Ximena Chamorro, Alexandra Solano

## ANEXO 5

### ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”



**ANEXO 6**

**ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”**



## ANEXO 7

### ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN “EL VIEJO SAN MARTÍN”

