

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EMPRESARIOS ASOCIATIVOS ARTESANALES EN LA PROVINCIA DE CAÑAR – ECUADOR

Erika Nataly Jerez Morocho*



<https://orcid.org/0009-0004-6983-8618>

Magdalena Emilia Ordoñez Gavilanes*



<https://orcid.org/0000-0001-7860-1314>

RECIBIDO: 08/10/2023 / ACEPTADO: 05/01/2024 / PUBLICADO: 15/01/2024

Cómo citar: Jerez Morocho, E., Ordoñez Gavilanes, M. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar – Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113-132. www.doi.org/10.36390/telos261.08

RESUMEN

Gestionar los procesos de comercialización en emprendimientos asociativos artesanales es una tarea ardua y crucial, pues representa un factor clave para su posicionamiento. Desde esta perspectiva el estudio contempla el objetivo de diseñar un modelo estratégico para la gestión de los procesos de comercialización de barras de cereales en el mercado de la provincia de Cañar-Ecuador; para ello se utilizó una metodología de enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño de campo de corte transversal; considerando tres estratos de población: socios de la asociación, propietarios de locales comerciales y mercado meta, con una muestra de 430 agentes informantes, se analizaron aspectos relacionados con la gestión de los procesos de comercialización desde el marketing estratégico y operativo. Los resultados muestran que un negocio artesanal exitoso necesita marketing estratégico, que incluya comprensión del mercado, identificación de nichos, satisfacción de las necesidades del consumidor, construcción de marca y selección de distribución adecuada. Desarrollar un modelo estratégico para la gestión comercial puede impulsar el posicionamiento, el crecimiento, la rentabilidad y construir relaciones significativas a largo plazo con los clientes, enfocándose en estrategias de precios, comunicación en redes sociales, amplia distribución, servicio al cliente personalizado y una estrategia orientada a las necesidades del cliente, operación cíclica que impulsa la innovación y aumenta las ventas.

Palabras Clave: asociación; comercialización; estrategias; marketing; posicionamiento.

* *Autora de correspondencia.* Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador. erikajerez1999@gmail.com

* Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador. meordonezq@ucacue.edu.ec

Marketing strategies for artisanal associative ventures in the province of Cañar – Ecuador

ABSTRACT

Managing the marketing processes in artisanal associative ventures is an arduous and crucial task, as it represents a key factor for their positioning. From this perspective, the study contemplates the objective of designing a strategic model for the management of the marketing processes of cereal bars in the market of the Cañar-Ecuador province; for this purpose, a mixed approach methodology was used, with a descriptive scope and a cross-sectional field design; Considering three population strata: association members, owners of commercial premises and target market, with a sample of 430 reporting agents, aspects related to the management of marketing processes from strategic and operational marketing were analyzed. The results show that a successful artisan business needs strategic marketing, which includes understanding the market, identifying niches, satisfying consumer needs, building brands, and selecting appropriate distribution. Developing a strategic model for business management can drive positioning, growth, profitability and build meaningful long-term relationships with customers, focusing on pricing strategies, social media communication, broad distribution, personalized customer service, and a strategy oriented to customer needs, cyclical operation that drives innovation and increases sales.

Keywords: association; commercialization; strategies; marketing; positioning.

Introducción

Las estrategias de comercialización son cruciales para los emprendimientos artesanales debido a varias razones relacionadas con el éxito y la sostenibilidad del negocio, ya sean por qué contribuyen a comprender la competencia del mercado, identificar consumidores específicos y sus necesidades, establecer el posicionamiento de la marca, elegir canales de distribución, comunicación efectiva, cumplir con los requisitos regulatorios y adaptarse a los cambios del mercado. Sujetar estas estrategias favorece a construir una marca exitosa, atraer clientes y ser competitivo (Gutierrez et al., 2016; Vergara y Brito, 2013; Yepez, 2021). Por esta razón se desarrolla el estudio dentro de un emprendimiento artesanal dedicado a la producción y comercialización de barras de cereal ya que se localiza en una industria exigente y amenazante; los datos relacionados muestran que:

Según estudios realizados por Hill et al. (2023) existen 582 millones de PYMES y emprendedores en el mundo, el 50% de ellos pertenecen a la industria alimentaria generando el 70% de los empleos (Banco Mundial, 2023). Las actividades estadísticas son preocupantes para las PYMES y los emprendedores en todas las economías. Según Hill et al. (2023) alrededor del 20% de estas empresas cierran en los primeros dos años después de su creación, y el 45% lo hace alrededor de los cinco años; además, en los países subdesarrollados y en vía de desarrollo, estas empresas enfrentan más dificultades en comparación con los países desarrollados, donde se ofrecen mejores condiciones (Lasio et al., 2020).

Los emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de barras de cereal se localizan dentro de la industria alimentaria saludable cual está en crecimiento y presenta oportunidades; pero requiere un alto nivel de competitividad para sobrevivir en el mercado global

(Banco Mundial, 2023). Esto supone desafíos para las pequeñas empresas y emprendimientos, incluyendo una competencia acelerada, regulaciones legales complicadas y la necesidad de invertir en capital de trabajo. Estos obstáculos han llevado a que el 70% de las PYMES y emprendimientos fracasen en sus inicios, especialmente en una economía globalizada y fragmentada (Shell, 2019).

En Latinoamérica la industria alimentaria saludable enfrenta desafíos en cuanto a la calidad de los alimentos, la gestión de la cadena de suministro y la demanda estacional (Olivares, 2019). Esto resulta en que las grandes empresas se hacen cargo de la distribución y comercialización, lo que perjudica a las pequeñas empresas; la pandemia ha empeorado la situación, con un impacto significativo en las ventas de las PYMES y un aumento en el cierre de emprendimientos llevando a que 21% de los productos disminuyan en producción (CEPAL, 2020).

En lo que se refiere a Ecuador, se encuentra en una posición desfavorable para las PYMES en comparación con otros países dentro de la industria alimentaria, el 36 % de las empresas nuevas cerraron en los primeros tres años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador [INEC], 2020; Lasio et al., 2020). Después de la pandemia, 37 mil empresas cerraron en un año, lo que hizo que las condiciones para las pymes fueran desafiantes, especialmente en comunidades y ciudades más pequeñas (Lasio et al., 2020; Zapata, 2021).

Por su parte dentro de los emprendimientos locales de Cañar, El Tambo y Suscal, se encuentran las asociaciones integradas mayoritariamente por mujeres, las cuales requieren apoyo a su gestión estratégica, administrativa y comercial (Ordóñez et al., 2022), lo que a su vez influye en una visión clara que predisponga a la organización hacia prevenir y actuar sobre eventos negativos y aprovechar las oportunidades (Zambrano, 2019).

Entonces los emprendimientos y PYMES en general dentro de la industria alimentaria saludable enfrentan varios problemas como financiamiento limitado, políticas económicas desfavorables, falta de capacitación y limitaciones tecnológicas; ante ello se ha elegido analizar que sucede en casos particulares de emprendimientos dentro de esta industria que se desarrollan dentro del mercado de la provincia de Cañar – Ecuador. Eligiendo como unidad de estudio la empresa Sumak Mikuna una microempresa con amplia trayectoria en la producción y comercialización de barras de cereal, la cual también afronta problemas similares a los mencionados, incluyendo una gestión de marketing deficiente, dificultades en la comercialización y distribución, los cuales han impedido el crecimiento de la empresa y podrían llevar al cierre en el corto plazo (Chima et al., 2023).

Ante ello resulta necesario cumplir el objetivo de diseñar un modelo estratégico para la gestión de los procesos de comercialización de barras de cereales en el mercado de la provincia de Cañar-Ecuador, considerando como unidad de estudio el emprendimiento de la asociación Sumak-Mikuna, el cual requiere de un estudio de su posicionamiento; para ello se utiliza una metodología de enfoque mixto, que permite analizar datos numéricos relacionados a precios, índices de clientes, oferta y demanda y otros como comportamientos de consumo. Considerando un alcance de investigación descriptivo en relación a las características de los clientes, mercado y entorno; para alcanzar mayor información se recurre a un estudio de campo en una población constituida por las personas que viven en los cantones de Cañar, El Tambo y Suscal, utilizando la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de información.

Gestión empresarial de la comercialización para el posicionamiento en el mercado

La gestión empresarial de la comercialización para Vallejo (2016); Quiroa (2020); Pacheco (2023) se cumplen en cuatro funciones administrativas: planificación para anticipar desafíos y establecer metas comerciales (Zambrano, 2019), organización para estructurar eficientemente la empresa y sus procesos comerciales (Cantero et al., 2021), la dirección para liderar y motivar a los empleados hacia la producción y la comercialización (Alvear et al., 2019) y el control para monitorear, evaluar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos en la comercialización.

Desde esta perspectiva la gestión empresarial de la comercialización constituye un conjunto de acciones que realiza toda la organización para alcanzar los objetivos y metas planteadas, hacia el desarrollo, crecimiento y mejoramiento; tiene un carácter efectivo y es esencial para el éxito ya sea de un emprendimiento o una gran empresa, pues las buenas prácticas de gestión propenden a optimizar los recursos, reducir los costos, aumentar la productividad y lograr los objetivos comerciales, pues la gestión de recursos internos es conocida como una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (García et al., 2022).

En tal sentido, se puede entender que la gestión empresarial para la comercialización concierne las acciones, tareas y responsabilidades vinculadas para el funcionamiento fluido y efectivo de una organización, pero requiere una serie de habilidades como la comunicación, resolución de problemas y toma de decisiones; todas buscan eficacia, eficiencia y economía al trabajar en el manejo de recursos humanos, finanzas y tecnología (Vallejo, 2016).

Dichas habilidades posibilitan también realizar una gestión adecuada con los públicos, personas o grupos que poseen un interés particular con la empresa, pues la existencia de esta, impacta de forma positiva o negativa en ellos y a su vez estos mantienen una relación directa en el futuro ya que forman parte de una lista que integra la plantilla de empleados y trabajadores; pueden ser clientes potenciales, proveedores de insumos, mano de obra, mercaderías o tecnologías, también existen otros grupos formales como administraciones de municipios, ministerios de gobierno, sindicatos, regulatorios de salud, regulatorios de normas legales y ambientales, grupos socioculturales entre otros (Armstrong y Kotler, 2013).

La gestión empresarial de la comercialización tienen como objetivo generar ventas e ingresos, aumentar la rentabilidad y mejorar la producción y distribución de un producto o servicio (Luna et al., 2020); también buscan identificar y alcanzar clientes, crear una marca y promover el producto a través de campañas de marketing (Quiñónez et al., 2020) y además, tiene un impacto significativo en el posicionamiento del producto en el mercado y en la creación de una marca sólida que genera confianza en los consumidores (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

Además, la gestión empresarial de la comercialización puede tener un impacto significativo en el posicionamiento de un producto dentro del mercado, permitiéndole la diferenciación de sus competidores, ya sea destacando las características y ventajas, así como contribuyendo a colocar el producto a disposición del público objetivo para satisfacción de sus necesidades, generando una marca sólida en la mente de los consumidores (Meza, 2016). En el mundo de los negocios, el posicionamiento se conoce como el puesto vital que ocupa un producto, marca o empresa en la mente de un consumidor al compararlo con otros; proceso que puede ser influenciado o motivado por estrategias que previamente consideraron el análisis del mercado (Chacón, 2018).

Por lo tanto, la gestión empresarial de la comercialización establece estrategias para alcanzar el posicionamiento, centrándose en generar una imagen e identidad de tal forma que las características y ventajas competitivas del producto o marca lo diferencian de su competencia (Meza, 2016). Por ello se menciona una relación directa entre el uso de estrategias desde la gestión empresarial de la comercialización y el posicionamiento de una marca, empresa o producto (Oporta et al., 2018).

Para Chacón (2018); Meza (2016) la elección del posicionamiento define la estrategia a seguir, entre las cuales se encuentran: Atributos del producto, precio, necesidades del cliente y comparación de competidores esto implica conocer a la competencia y atacar sus puntos débiles, generar innovación, destacar las características o ventajas de los productos de la empresa por sobre los demás. Para León y Parra (2022); Londoño (2020); Quiñónez et al. (2020) las empresas son las que definen sus objetivos de posicionamiento, generalmente buscan: jerarquizar a la marca producto o empresa dentro del mercado, brindar información; desarrollar innovación, influir en la decisión de compra.

Gestión de los procesos de comercialización

Estudios alrededor del tema expresan que, para una correcta comercialización, deben seguirse unos procesos o fases que determinen los planes comerciales o sus estrategias (Cerquera y Muñoz, 2018; Henao, 2019; Cuellar y Najera, 2020), siendo así las actividades del proceso de comercialización pueden resumirse en las siguientes fases:

La primera fase es la investigación y análisis de mercado que se realiza para recopilar información sobre variables de la oferta y demanda, con el fin de tomar decisiones para determinar estrategias de comercialización efectivas (Sánchez et al., 2021). Se divide en macrosegmentación y microsegmentación, donde la primera identifica oportunidades de negocio y la segunda analiza características demográficas y comportamientos de compra de los clientes ideales (Oporta et al., 2018; Vela, 2020).

La segunda fase es la innovación y desarrollo de productos en la cadena de valor, que constituye el análisis de actividades y características empresariales que agregan valor al producto y la marca y cuáles no; esto permite desarrollar una propuesta clara y centrada en las necesidades del cliente (Quiñónez et al., 2020; Yepes, 2021).

La tercera fase es establecer Estrategias de comercialización, las cuales se relacionan con marketing y busca promover y vender productos (Arechavaleta, 2015; Ayala y Briones, 2017; León y Parra, 2022). Las estrategias de marketing apoyan la comercialización al diferenciar la empresa, fortalecen la lealtad de los clientes y aumentan la notoriedad en el mercado (Chacón, 2018; Meza, 2016; Oporta et al., 2018). Estas estrategias se integran con el marketing mix para crear una estrategia global efectiva que incluya promoción, publicidad, precio y distribución adecuada (Londoño, 2020; Quiñónez et al., 2020).

Lo que ha conllevado a autores como Fonseca et al. (2016) a manifestar que los modelos de innovación y desarrollo de productos tienen un aplicación y uso práctico en el fin de la comercialización. Ante ello existen varios modelos de innovación y desarrollo que posibilitan a las empresas cumplir su rol eficiente de la comercialización (Barreto y Petit, 2017).

Uno de ellos es el modelo lineal de Tirón de la Demanda o del Mercado es un enfoque secuencial en el que las necesidades de los consumidores impulsan el proceso de innovación y a su vez termina en el momento mismo de la venta cerrando el ciclo de la comercialización. A continuación, se muestra una adaptación diseñada para esta investigación considerando lo

manifestado por Kotler y Armstrong (2013) en que el proceso de comercialización posee entradas relacionadas a la investigación y desarrollo del producto, así también a que las funciones comerciales básicas son promoción, distribución y gestión del cliente (Cerquera y Muñoz, 2018; Covas et al., 2017; Henao, 2019).

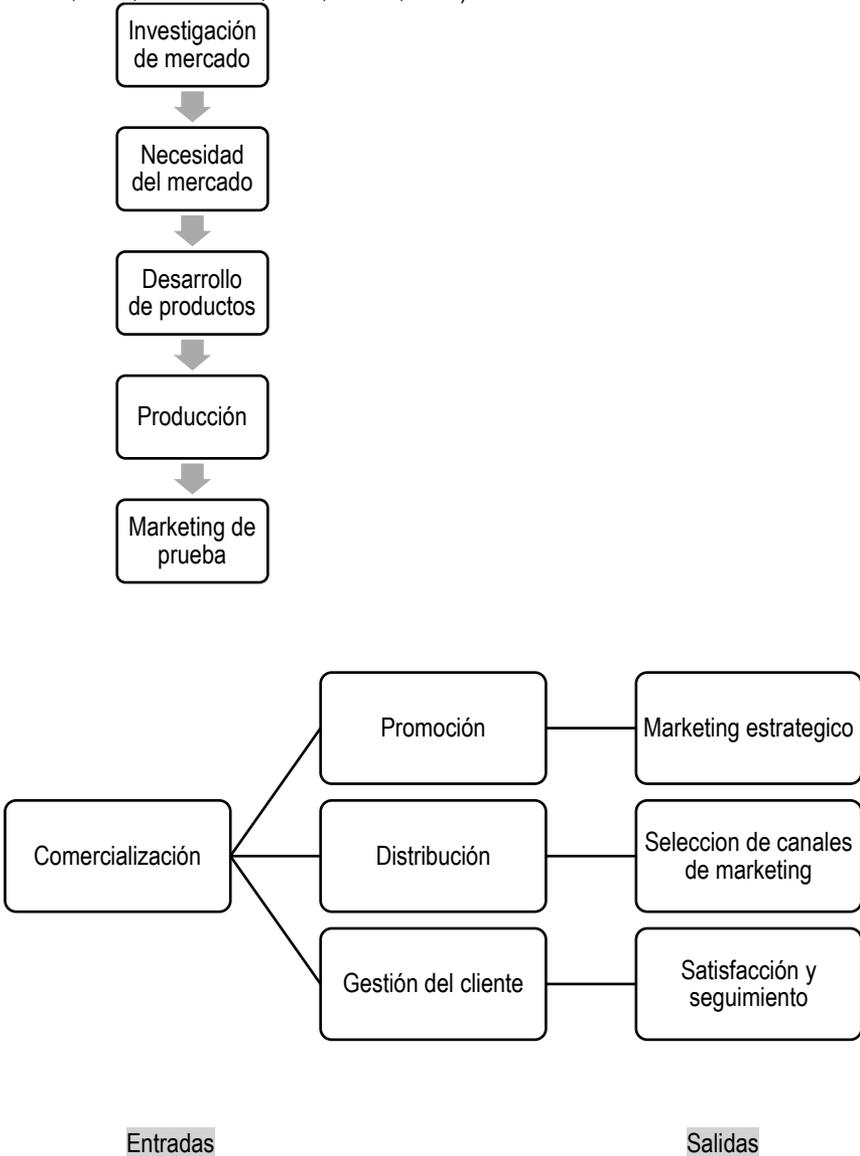


Figura 1.

Modelo de comercialización basado en el modelo lineal de Tirón de la demanda de mercado. Adaptado de: (Cerquera y Muñoz, 2018; Henao, 2019; Kotler y Armstrong, 2013)

La figura 1 muestra un modelo lineal en el cual las fases del desarrollo del producto constituyen la base de entradas hacia el proceso de comercialización siendo, la investigación de mercados la cual genera la información para determinar las necesidades del cliente meta y desde aquí generar un producto bajo sus especificaciones (Barreto y Petit, 2017). Posterior a ello Kotler y Armstrong (2013) sugieren que una vez alcanzado un producto diferenciado se da paso a las fases de comercialización en la cual se emplean estrategias de marketing 4P para promocionar la marca y mostrar un producto acorde a las necesidades del mercado identificadas previamente. Luego es posible distribuir el producto mediante la elección de canales de distribución conjuntamente con la gestión de atención al cliente (Cerquera y Muñoz, 2018; Covas et al., 2017; Henao, 2019).

Las empresas exitosas en el mercado actual gestionan las relaciones con sus clientes a través de la generación de experiencias innovadoras y personalizadas; esto requiere cambiar y mejorar constantemente la calidad de estas experiencias, construyendo una red flexible que permita la participación y personalización por parte de los clientes; es así que la creación de valor se logra al generar interacciones significativas y relevantes para cada cliente (Simonato, 2018).

Metodología

En la investigación se requirió de un enfoque mixto que combinó datos cualitativos y cuantitativos (Cerquera y Muñoz, 2018; Henao, 2019). Los enfoques mixtos permitieron abordar preguntas complejas y obtener una comprensión completa de los fenómenos sociales relacionados con la comercialización (Mayorga y Valencia, 2017; Tello y Vela, 2016), posibilitando también recopilar e interpretar información sobre las preferencias de los consumidores, características del mercado y datos numéricos relevantes para decidir la estrategia de comercialización. En tal sentido el alcance de la investigación fue descriptiva con un diseño de campo, donde se estudiaron las estrategias de comercialización para una empresa definida, así como también las necesidades a un mercado objetivo (Cerquera y Muñoz, 2018).

Se aplicó una investigación de corte transversal aplicado a una la población dividida en tres estratos: socios de la asociación Sumak Mikuna, propietarios de locales comerciales y mercado meta. En este último se contempló la población de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal en un total de 90927 personas, según las proyecciones del INEC (INEC, 2023). Para la obtención de la muestra, se realizó un muestreo probabilístico, aplicando una fórmula para poblaciones finitas, obteniendo 380 agentes informantes, mientras en los estratos restantes se aplicó un censo en razón del escaso número de agentes informantes, siendo así se levantó información en 25 locales comerciales y 25 socios de la asociación en estudio.

Desde esta perspectiva, se aplicó la técnica de la entrevista a socios de la asociación con el fin de obtener información de la gestión administrativa en sus funciones de planificación, organización, dirección y control de los procesos de comercialización, así como también la gestión del marketing estratégico y operativo. Mientras en los estratos de población correspondiente a mercado meta y propietarios de locales comerciales se utilizó la técnica de la encuesta en base a un cuestionario cuyas dimensiones indagaron aspectos relacionados al

marketing estratégico y operativo desde la visión de la comercialización. Los resultados de la aplicación de los instrumentos en los estratos identificados se presentan a continuación.

Resultados

En este apartado se muestran los resultados de la investigación en los tres estratos de población a saber, en primera instancia está el mercado meta, que indica información clave sobre la demanda y preferencias en la distribución del producto, a posteriori están los locales comerciales donde se observan los datos relacionados a la oferta, finalizando con los resultados de la entrevista, que visualiza un diagnóstico de la gestión de los procesos de comercialización al interior de la asociación.

Agentes Informantes del mercado meta

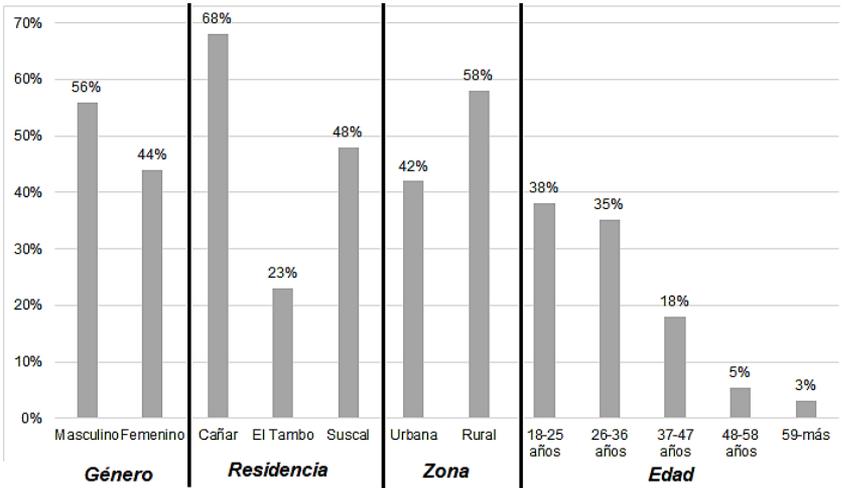


Figura 2.

Datos demográficos de la población de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal

De las encuestas realizadas al mercado meta de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal se observa que el 56% de la población encuestada es de género femenino y el 44% masculino; 68% viven en Cañar; 23% en El Tambo y 9% en Suscal; 42% en la zona urbana y 58% en la rural. La edad promedio de la muestra está entre los 18 y 36 años; con una representación mayor del 35% entre los rangos de 26 a 36 años; 38% entre 18 a 25 años; y 18% entre 37 a 47 años, mientras los estudios sobre la temática identifican un perfil del consumidor de barras de cereal con una edad promedio entre los 25 y 35 años (Bauer et al., 2021).

El perfil demográfico del consumidor representa un número mayoritario de mujeres; con una concentración masiva en el cantón Cañar y de procedencia de áreas rurales, en edades entre los 18 y 36 años; un 93% de la población manifiesta que les gusta alimentos que contienen cereales; pero solamente el 89% los compra y consume; la frecuencia de consumo mayoritariamente es mensual con un 36% de la población, mientras que el 26% lo hace

semanalmente, el 16 % trimestral, el 15 % quincenal. En lo que respecta al número de unidades, un 71% de la población consume menos de cuatro unidades al mes, el 22% hasta ocho unidades. Por lo que se determina que la población objetivo se encuentra en el 71 % de la población a quienes les gusta los productos que contienen cereal y lo consumen entre semanal a mensualmente en cuatro unidades.

Al comparar los datos obtenidos de la encuesta con otros estudios se marca la tendencia del mercado nacional cual se establece que la población objetivo que bordea el 80% de la población que consume cereales, en frecuencias de 1.5 al mes, con un consumo del 38% semanalmente, 25% cada quince días, 19% consume cereal mensualmente (Vergara y Brito, 2013). La tendencia del mercado ha crecido y desde esa fecha se ha incrementado a una población de consumo del 89% que consumiría cereales en barra (Procél y Silva, 2016).

La demanda de barras de cereal en las ciudades de Cañar, El Tambo y Suscal es de un 42% que consumen este producto, mientras que el 58 % no lo ha hecho. Esta tendencia es comprensible pues el producto presenta un auge desde hace pocos años en el mercado nacional que en ciertas regiones alcanza un 60% (Tapia, 2020). Al comparar estos resultados con la tendencia de consumo se puede manifestar que en el mercado de las barras de cereal para Latinoamérica se pronostica un crecimiento del 8.35% partiendo de USD 870 millones de dólares en el año 2021, impulsado por el creciente interés de cuidar la salud en época de pandemia (Gladson, 2023).

Así también se puede observar que el consumo de barras de cereales, específicamente de amaranto en la región 6 del Ecuador que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, dentro de la que se localiza la población investigada, es de 12,9% de personas que consumen este alimento todos los días; 27,8% consumen una vez por semana; el 21 ,8% de tres a cuatro veces (Tapia, 2020).

En cuanto a las tendencias de compra los agentes informantes mencionan que compran el producto principalmente en razón de la calidad con 31 %, otros lo hacen por el precio con 22 %; mientras un 15 % considera el tiempo de caducidad, 12 % el registro sanitario, solo un 2 % considera la marca del producto, infiriendo que el 98 % de los consumidores no muestran fidelidad a determinada marca y están abiertos a productos que presenten características relacionadas con la calidad, el precio justo, el buen estado del producto garantizado bajo las normas de registro sanitario en el país. Al analizar otras investigaciones se obtiene que la calidad en barras de cereal es uno de los factores decisivos de compra acompañado del precio y la presentación (Bauer et al., 2021). Estos datos del mercado guardan una similitud con el estudio puesto que el crecimiento de la demanda en estos productos está impulsado por el creciente cuidado de la salud entre los consumidores, que se debe al cambio en los hábitos alimentarios, es así que la demanda de barras de cereal saludable está creciendo debido a la educación nutricional (Gladson, 2023).

Referente a gastos de consumo, se obtiene que un 45% gasta menos de \$5 dólares en la compra, el 49% llega hasta \$10; un 5% lo hace hasta \$20. Un 55% considera que los precios son justos; el 36% que son caros, mientras un 9% percibe que son bajos. Por su parte los precios de una barra de cereal a los cuales la demanda potencial tendría un comportamiento expansible serían: el 41% ente \$0.50-\$0.75 dólares americanos, un 31% menos de \$0.50; el 19% entre \$0.76 y \$1.00.

Por su parte los lugares en dónde demandan este tipo de productos, un 71% lo hace en centros comerciales, el 15% en tiendas de barrio, al igual que en el mercado. Se indica también que acceden a información sobre estos productos un 61% por redes sociales; 15% por recomendación de amigos y otros; un grupo minoritario por Tv y radio. Los resultados muestran similitud con otras investigaciones ya que según el Gladson (2023) en su informe para el consumo de barras de cereales y afines menciona que estas presentan un canal de distribución industrial por: tiendas, supermercados, tiendas especializadas y tiendas en línea. Esta información es crucial para emprender las campañas comerciales sobre todo para el marketing estratégico (Armstrong y Kotler, 2013).

Así también, la información sobre los factores que inciden en la compra del mercado meta dentro de los canales de comercialización muestran que: la variedad de productos ocupa una influencia de compra del 49%; la atención al cliente el 17%, un 8% la ubicación de la tienda que permite fácil acceso a realizar sus compras, un 6 % las promociones; un 5% de criterios en igualdad sobre la imagen del local, limpieza, formas de pago (efectivo, cheque, transferencias, entre otros) y finalmente el 5 % restante ofertas que brinda y seguridad al interior del local. Por su parte las marcas de preferencia se analizan en la figura 3.

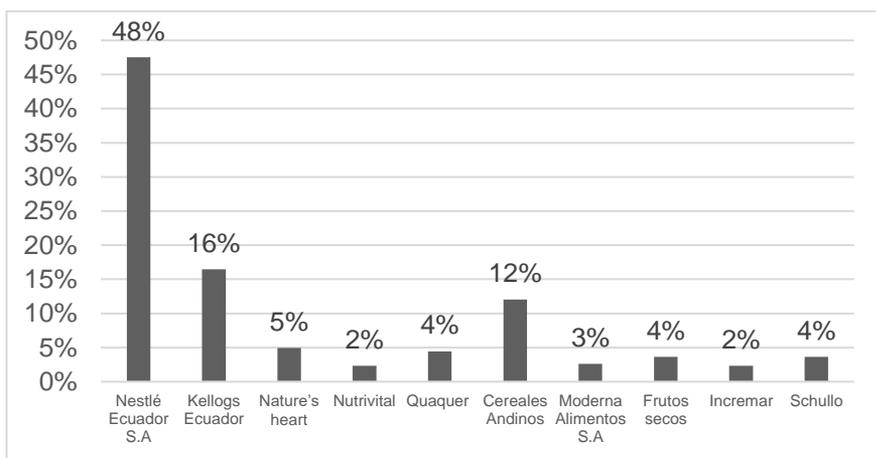


Figura 3.

Marcas de cereales demandadas por la población de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal

Al comparar estos resultados con otros estudios realizados en el país se obtiene tres marcas dominantes: Nestlé, Kellogg y McDougal (Vergara y Brito, 2013). Los mismos autores identifican que las hojuelas representan el 40% del mercado de cereales; la categoría de arroz crocante le sigue con el 22% del mercado, después se tiene las bolitas con un 15% (Vergara y Brito, 2013).

Mientras que en relación al consumo de cereales en barra de la marca de la Asociación “Sumak Mikuna” un 27% de encuestados ha consumido y un 73% no lo ha hecho; de las cuales un 42% perciben una satisfacción media con respecto al producto, el 19% están muy satisfechos,

el 10 % satisfechos y el 29 % insatisfechos. Ante estos resultados se infiere que la problemática de la empresa gira alrededor de un bajo reconocimiento del producto, la falta de posicionamiento, y baja frecuencia de ventas que al final repercuten en su funcionamiento. Lo manifestado se acoge a que la falta de estrategias de comercialización repercute en el desenvolvimiento y crecimiento de una empresa, así como también sobre la satisfacción del mercado meta con el producto (Covas et al., 2017; Gutiérrez et al., 2016; Mayorga y Valencia, 2017; Quiñónez et al., 2020). Sin embargo, el panorama es alentador para la empresa pues un 90% de la población estaría dispuesta a consumir barras de cereales, sobre todo por provenir de emprendimientos locales, mientras que un 10 % por razones de índole personal no consumen este tipo de productos.

Agentes informantes de los locales comerciales

Se realiza un análisis a los resultados de los locales comerciales, entre los cuales están supermercados y tiendas de alta demanda ubicadas en los cantones Cañar, El Tambo y Suscal; la importancia de analizar la información que estos brindan repercute sobre la capacidad de producción, la oferta, los acuerdos comerciales, formas de pago, frecuencias de ventas y disponibilidad para atender a la empresa y sus productos con el fin de tomar decisiones que guíen las estrategias comerciales (Kotler y Armstrong, 2013). Los canales de comercialización tienen un impacto significativo en las ventas de cereales. Según Ferrer (2020) los productos agroalimentarios seguirán comercializándose a través de los canales convencionales como tiendas, mercados, supermercados. Por otro lado, se destaca los canales cortos de comercialización en el sector agroalimentario como los mercados de productores (Gladson, 2023).

A continuación, en la figura 4, se muestran aquellas características que inciden en la comercialización de productos de cereales, de los locales comerciales de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal.

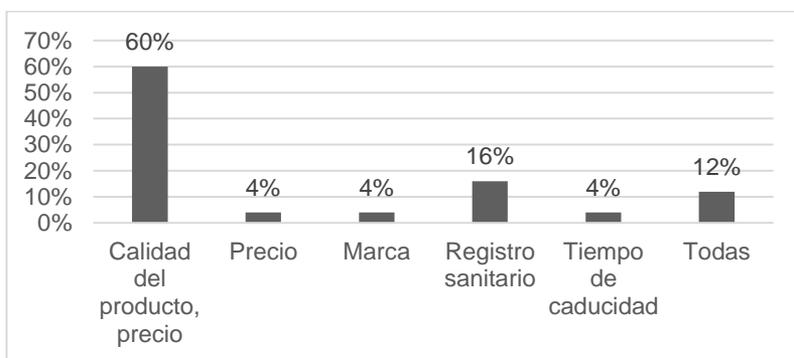


Figura 4.

Factores que inciden en la comercialización de productos de cereales de canales de distribución de los cantones Cañar, El Tambo y Suscal.

Un 96% de locales comerciales venden cereales y sus derivados; de ellos el 60% manifiestan comercializar productos de cereales afines a la calidad y el precio; un 16% que poseen registro sanitario; el 12 % que además mantengan una marca reconocida y el tiempo de caducidad sea extenso y el 4% se direccionan únicamente al precio, la marca o el tiempo de caducidad. De tal manera se confirma que entre los factores que inciden en la oferta y demanda de productos derivados de cereales están la calidad, el precio y se suma el registro sanitario (Bauer et al., 2021).

Por su parte, la elección de una determinada marca de producto por los canales de comercialización se debe en un 36% al reconocimiento del mercado, el 32% la recomendación recibida, el 16% las promociones que presentan, el 12% otras características como atención y puntualidad o seriedad y un 4% prefieren que sus distribuidores mantengan todas estas características, mientras el 24% de los locales comercializan productos provenientes de Nestlé Ecuador S.A; 20% de Kellogs Ecuador; 20% Natures heart; 16 % de Grupo Superior; en iguales condiciones el 4% Cereales Andinos, aquellos sin marca, otras marcas y un 8% comercializa de todas las marcas. Datos que concuerdan con la oferta nacional en los cuales las primeras tres marcas son las dominantes (Informe del Mercado Latinoamericano, 2023; Mora et al., 2019; Vergara y Brito, 2013). Datos que también indican que el sector industrial de cereales y sus derivados es altamente competitivo, por lo que los canales de distribución son exigentes al momento de negociar y llegar a acuerdos comerciales con los productores (Mora et al., 2019).

Referente a las compras se lo realizan en un 48% directo al productor o mayoristas; 28% solamente a mayoristas y un 24% al productor. Las razones obedecen a que comprar directamente a los productores y más aún a los locales influye en las empresas en varios beneficios, crea alianzas estratégicas, contribuyen a la economía regional, atienden a reclamos y pedidos con mayor eficiencia, se ajustan a las necesidades requeridas en los productos, se posee mayor confianza y conocimiento de la calidad de productos y la más frecuente se localiza en abaratar costos y mejorar las condiciones de pago (Martínez et al., 2021). Al respecto sobre las condiciones de pago se establece que un 40% prefiere a crédito y al contado; el 24% a crédito; el 20% al contado; un 4% por cuotas, y el 12 % de todas estas formas, información que debe ser considerada para abordar políticas comerciales.

De acuerdo a estudios realizados, un 56% de locales comerciales venden barras de cereales (Gladson, 2023; Tapia, 2020), porcentaje pertinente con el estudio, puesto que un 56% de los locales encuestados comercializa productos Sumak Mikuna. La frecuencia de compra de barras de cereal presenta un 28% mensual, un 16% semanal, un 12% quincenal, y el 44% no comercializan estos productos. La cantidad de productos adquiridos mensualmente por los encuestados es de 28% menos de 24 unidades, 12% entre 76 y 100 unidades; 8% entre 51 y 75 unidades; 4% entre 25 y 50 unidades. Es así que se ha establecido que la demanda se realiza acorde al tamaño de negocio, los grandes supermercados lo hacen entre 76 a más unidades 20%, locales medianos 12 % entre 25 a 75 unidades y pequeños 28% menos a 24 unidades. De ellos el 33% pagan entre \$25 y \$50 dólares; 8% más de \$100 y en igualdad del 4% entre \$51 y \$75, \$76 a \$100 y menos de \$24 dólares.

Asimismo, existe un panorama abierto y positivo para los productos de la asociación ya que el 100% de canales de comercialización muestran una posible aceptación a los productos; siendo así, prefieren obtener información sobre el producto a través de visitas de emprendedores con un 56%, redes sociales con un 28%, y por folletos de información con un 4%. Estos datos

son importantes al momento de elegir nuevas formas de publicitar, sobre todo en la actualidad ya que existe auge en el uso de información a través de la social media (López y Ordoñez, 2022).

Agentes informantes socios de la Asociación

Referente a la organización de los procesos de comercialización, existe confusión en cuanto a distribución de las funciones que debe realizar cada persona y falta de asignación de responsabilidades individuales; así también se presentan inconvenientes en los procesos de dirección especialmente al momento de motivar ventas o de mantener un conocimiento de cómo establecer procesos comerciales; finalmente manifiestan deficiencias en el control y seguimiento al equipo de ventas. Los resultados indican carencias en la gestión administrativa de la comercialización que afectan la optimización de los recursos, los costos, la productividad y el logro de objetivos comerciales (García et al., 2022).

Dentro del mercado se ha establecido una primacía de asociaciones y organizaciones constituidas por mujeres, las cuales son un grupo importante para la generación de economía en las diferentes industrias en la zona; sin embargo, estos grupos presentan necesidades que concuerdan con la asociación en estudio, de entre las cuales resalta la falta de apoyo de las políticas públicas en los procesos de comercialización (Ordóñez et al., 2022).

Además, la gestión del marketing estratégico presenta deficiencias como: la falta de una segmentación formal con criterio de orientación hacia el cliente puesto que desconocen las necesidades del mercado meta y del entorno cambiante de la industria. Estos son factores que influyen en la comercialización de forma negativa principalmente en las relaciones con clientes, y las ventas (Sánchez et al., 2021).

En relación al marketing operativo, la asociación enfrenta problemas relacionados con la falta de competitividad del producto ligada a la escasa diferenciación y carencia de innovación ya que se han realizado actividades similares a lo que hace la competencia; sin embargo, esto repercute en otras variables como el precio ya que los procesos artesanales son más costosos. Otro aspecto a considerar es que el desconocimiento de las características del mercado meta repercute en las campañas de comunicación y publicidad, lo que impide mostrar las cualidades del producto y limita las estrategias de comercialización (Camilleri, 2018; Oporta et al., 2018). Mientras que la gestión con públicos de interés presenta deficiencias por parte del equipo de ventas y la interacción con canales de marketing y clientes, lo cual afecta la eficiencia comercial de la asociación, impactando de forma negativa en las decisiones empresariales y el crecimiento (Armstrong y Kotler, 2017).

Modelo de comercialización para la Asociación “SUMAK MIKUNA”

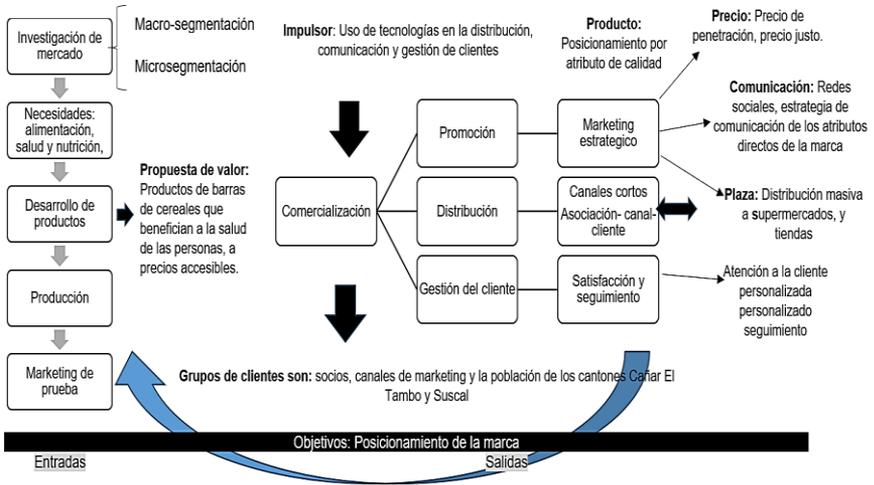


Figura 5. Modelo de comercialización basado en el modelo lineal de Tirón de la demanda de mercado.

El modelo de procesos de comercialización propuesto en la figura 5 sintetiza el trabajo estratégico, en el cual existen dos campos a considerar; las entradas que proceden del análisis de resultados en la investigación y las salidas que constituyen el accionar comercial de la Asociación “Sumak Mikuna”. Los procesos de comercialización buscan que la asociación alcance el objetivo de posicionar la marca en el mercado local y pueda crecer en ventas, para ello se requiere poner a disposición del mercado barras de cereal de calidad a precios accesibles, por ello la estrategia consiste en posicionar el producto a un precio justo por la calidad, aprovechando los insumos locales y los procesos artesanales; siendo necesario también que la empresa impulse otras estrategias alrededor de la distribución, la comunicación y la gestión con clientes.

La comercialización analiza estrategias de precio que le permitirán a la asociación acceder al mercado atrayendo clientes en relación a ofertar el producto por el lapso de un tiempo a un costo más bajo ya que en la actualidad no posee reconocimiento; luego al mantener un producto de calidad el precio será ajustado en relación a esta variable posibilitando mayores márgenes de rentabilidad, paralelamente a ello se pueden brindar precios por paquete esto impulsará a que la asociación crezca en producción y ventas.

Es preciso que la mezcla de comunicación aproveche el auge del uso de las redes sociales con campañas publicitarias que expongan a la asociación y sus procesos como un ente comprometido con la salud y alimentación a través de sus productos y procesos, ante ello se direccionen campañas en Tik-tok, Facebook, se utilicen influencer, así también se deberá generar una estrategia de comunicación de marca; siendo necesario que se realice una distribución masiva a supermercados, tiendas y mercados, finalmente se deben generar políticas de atención al cliente para interactuar y conocer sus requerimientos para la mejora continua.

Conclusiones

Diseñar estrategias de comercialización es esencial para el posicionamiento, el éxito y la sostenibilidad de un emprendimiento de características artesanal, lo que implica la comprensión del mercado, la identificación de nichos, la satisfacción de las necesidades del consumidor, la construcción de marca y la selección adecuada del canal de distribución; impulsan el crecimiento y la rentabilidad, construyen conexiones duraderas y significativas con los clientes, siguiendo un modelo Linear Demand Pull o Market Pull donde las necesidades del consumidor inducen el proceso de innovación que culmina en ventas. Ante ello las estrategias de posicionamiento de precio justo permitirán a los productores y vendedores de barras de cereales lograr un posicionamiento óptimo dentro del mercado de la provincia de Cañar-Ecuador.

El diagnóstico del entorno de marketing de los emprendimientos artesanales en la industria alimenticia saludable de la provincia de Cañar como la asociación Sumak Mikuna, presentan restricciones para que su sistema de comercialización funcione eficientemente, especialmente en el marketing estratégico y operativo pues su gestión no considera las variables de mercado que impactan en el establecimiento de los precios, creación de campañas de comunicación y publicidad, interacción con canales de marketing y clientes, factores que influyen en el posicionamiento.

Se han identificado las condiciones de mercado, la oferta y la demanda en las que interactúan los emprendimientos artesanales productores y comercializadores de barras de cereales, el cual es un sector empresarial en crecimiento debido al incremento del consumo y la demanda, siendo la calidad el factor principal de compra que brinda oportunidades para que los emprendimientos y marcas nuevas ingresen al mercado e impulsen sus ventas por varios canales de comercialización como supermercados, tiendas y mercados populares.

En el diseño de estrategias de comercialización de emprendimientos artesanales productores y comercializadores de barras de cereal como es la asociación Sumak Mikuna se recomienda, considerar el marketing mix y las necesidades del mercado. Se sugiere aplicar estrategias como posicionamiento por precio justo acorde a la calidad percibida en el producto, utilizar comunicación a través de redes sociales y distribución masiva a supermercados, tiendas y mercados, así como ofrecer un trato personalizado y realizar seguimiento a los clientes, la propuesta se basa en un modelo cíclico que busca satisfacer las necesidades del cliente para lograr el posicionamiento de la marca y el producto.

Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación/ Metodología	Proyecto/ recursos/ Fondos	Supervision/ Validacion	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
ENJM	x	x	x	x	x		x	x
MEOG	x	x	x	x		x		x

Financiamiento

No aplica.

Referencias

- Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575–587. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356017>
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. In *OmniaScience* (Ed.), *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos* (pp. 169–195). <https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/download/88/36/2/707-1?inline=1>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Pearson, Ed.; 11th ed., Vol. 3). https://frqq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Ayala, C., y Briones, L. (2017). *Plan estratégico para la comercialización del producto Banacoco en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis previa a la titulación de Ingeniero empresarial, Escuela superior politécnica del Ecuador]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/46440/1/D-CD108875.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *Empleos en el sistema alimentario*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/food-system-jobs>
- Barreto, J., y Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 387–405. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055964004/html/>
- Bauer, H., Charapaqui, A., y Cuadra. (2021). *Plan de marketing para el lanzamiento de las barras saludables Gipsy en el canal corporativo* [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercia, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3013/BauerHary_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., y Nápoles, E. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1–12. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=181566671001>
- CEPAL. (2020). *Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe: Comportamiento del comercio durante la crisis*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45924/1/cb0583_es.pdf
- Cerquera, L., y Muñoz, L. (2018). *Plan de distribución para la comercialización de productos, para una empresa dedicada a la producción y comercialización de tostadas precocidas “Tostygourmet” en la ciudad de Cali*. [Tesis para el título de Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1657/PLAN_DISTRIBUCI%C3%93N_PARA_COMERCIALIZACI%C3%93N_PRODUCTOS_PARA_EMPRESA_DEDICADA_PRODUCCI%C3%93N_COMERCIALIZACI%C3%93N_TOSTA

[DAS PRECOCIDAS TOSTYGOURMET CIUDAD CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Chacón, E. (2018). El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI. *Ciencias Administrativas*, 14, 045. <https://doi.org/10.24215/23143738e045>
- Chima, E., Fernández, J., y Pichizaca, J. (2023). Estudio de mercado para el fortalecimiento de los procesos de comercialización de la Organización Sumak Mikuna del Cantón El Tambo. Trabajo no publicado.
- Covas, D., Martínez, G., Delgado, N., y Díaz, M. (2017). Mejora de procesos logísticos en la comercializadora agropecuaria. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 210–222. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=360452099010>
- Cuellar, M., y Najera, K. (2020). *El marketing digital como estrategia de comercialización y su incidencia en el incremento de ventas de las pymes del distrito de Chaupimarca, Provincia de Pasco – 2018* [Tesis para optar por el título de Contador Público, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1821/1/T026_40739595_T.pdf
- Ferrer, J. (2020). *El sector agroalimentario y los nuevos canales de comercialización*. El Economista Es Agro. <https://revistas.economista.es/agro/2020/mayo/el-sector-agroalimentario-y-los-nuevos-canales-de-comercializacion-HH3009823>
- Fonseca, L., Lafuente, R., y Mora, R. (2016). Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura. *Revista Tecnología En Marcha*, 29(1), 108. <https://doi.org/10.18845/tm.v29i1.2543>
- García, R., Lucero, M., y Ribbert, E. (2022). La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar. *Ciencias Administrativas*, 25(21), 109. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Gladson, M. (2023). *Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Barras de Cereal*. Expertos.Com. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-barras-de-cereal>
- Gutierrez, C., Mosquera, C., y Moreno, D. (2016). *Plan de mejoramiento del área comercial de la empresa cartonería Mosquera S. A.* [Tesis para obtener el título de Ingeniero en administración de empresas, Universidad de Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/63a9c893-bf22-44de-a201-999c97bcd90a/content>
- Henao. (2019). *Plan estratégico de marketing de la empresa de alimentos Torcoroma Ltda. comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar* [Tesis para obtener el título en Ingeniero Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8508/39221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hill, S., Ionescu, A, y Coduras, A. (2023). *Global Report: Adapting to a “New Normal”* <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- INEC. (2023). *Proyecciones Poblacionales*. Proyección de La Población Ecuatoriana, Por Años Calendario, Según Cantones 2010-2020. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2018). *El mercado y la comercialización* (1st ed., Vol. 1).

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador [INEC]. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing* (PEARSON, Ed.). https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lasio, V., Amaya, V., Ordeñana, X., y Zambrano, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf
- León, D., y Parra, S. (2022). *Plan de comercialización para una empresa de distribución de alimentos para animales de granja en la provincia del Guayas* [Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de: Licenciado en mercadotecnia, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19348/1/T-UCSG-PRE-ESP-CMER-9.pdf>
- Londoño, E. (2020). *Plan comercial para la empresa Rikocom alimentos a nivel nacional para los años 2020 – 2024* [Tesis para obtener el título de Magister en Administración de empresas, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4263>
- López, J., y Ordoñez, M. (2022). Estrategias de sostenibilidad para emprendimientos. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 2374–2391. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.989>
- Luna, L., Calderón, Y., y Flores, L. (2020). Comercialización de miel en Huajuapán de León: desafíos y oportunidades. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(10), 124–146. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571361695007/html/>
- Martínez, L., Hernández, L., y Alvarado, D. (2021). Cadenas Cortas de Comercialización y seguridad alimentaria: el caso de El Mercado el 100. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 52(206). <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2021.206.69732>
- Mayorga, C., y Valencia, G. (2017). *Plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del comercial Franco del cantón Ventanas* [Tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de empresas y negocios, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8285/1/TUBADM017-2017.pdf>
- Meza, P. (2016). El posicionamiento estratégico del autor en artículos de investigación: una propuesta para su estudio. *Forma y Función*, 29(2), 111. <https://doi.org/10.15446/fyf.v29n2.60191>
- Mora, A., Roldan, A., Santangelo, J., y Schmidt, F. (2019). *Elaboración y comercialización de barras de cereal* [Proyecto final de grado, Universidad Tecnológica Nacional]. <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/6844/Proyecto%20Final%20Barras%20de%20cereal.pdf?sequence=1>

- Olivares, F. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. https://www.ey.com/es_ec/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- Oporta, S., Torres, D., y Castillo, M. (2018). *Marketing Estratégico Subtema: Segmentación de mercado, mercado meta y posicionamiento en el mercado* [Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Mercadotecnia, Universidad autónoma de Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8579/1/18820.pdf>
- Ordóñez, M., Useche, M., Rodríguez, R., y Ruiz, P. (2022). Emprendimiento Femenino en el desarrollo local en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 73–87. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.6>
- Pacheco, J. (2023). *¿Qué es la Gestión Administrativa?* <https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/>
- Procel, D., y Silva, M. (2016). *Proyecto de Inversión para la comercialización de barras energéticas a base de quinua en la ciudad de Guayaquil* [Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniería en gestión empresarial internacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8648/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-407.pdf>
- Quiñónez, O., Castillo, S., Bruno, C., y Oyarvide, C. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 23(3), 194–206. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Quiroa, M. (2020). *Gestión administrativa*. Gestión Administrativa Según Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#referencia>
- Sánchez, R., Espinoza, J., Ibarvo, V., Corral, G., y Esqueda, I. (2021). Aplicación de técnicas multivariadas para la segmentación de mercado del salami en Chihuahua. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 48(1), 738–753. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14167610014>
- Shell, R. (2019). *La dura realidad del emprendimiento en una economía global*. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2020/02/BBVA-OpenMind-Ellen-Ruppel-Shell-Dura-realidad-del-emprendimiento-en-economia-global.pdf>
- Simonato, F. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*, 18(11), 63–79. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511654337006/html/>
- Tapia, N. (2020). *Estudio de los factores de compra de las barras energéticas de Amaranto* [Tesis para la obtención de ingeniera comercial, Universidad Politécnica]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/196221/UPS-CT008916.pdf>
- Tello, C., y Vela, F. (2016). *Diseño de un plan de comercialización de la harina de maíz para consumo humano en mercados alternativos proyecto* [Proyecto de grado para la obtención del título de magister en administración de negocios, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1741>
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. *Escuela Politécnica Superior de Chimborazo*, 1(1), <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

- Vela, G. (2020). *Exportación de pulpa congelada de Acai producida en la selva del Perú, al mercado de Estados Unidos de América* [Tesis para obtener Licenciado en Administración de Negocios Internacionales, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7784?show=full>
- Vergara, M., y Brito, M. (2013). *Investigación de mercado: Investigación del comportamiento de compra de los niveles socioeconómicos medio bajo y bajo de Quito, con respecto al mercado de cereales procesados* [Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en Marketing, Universidad San Francisco de Quito]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2873/1/109698.pdf>
- Yepez, N. (2021). *Plan de comercialización para la introducción de la pulpa de naranjilla en las cadenas de supermercados en el cantón Milagro* [Trabajo de titulación como requisito previo para la obtención del título de Economista con mención en gestión empresarial, Universidad Agraria del Ecuador]. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/YEPEZ%20CAJO%20NANCY%20FABIOLA.pdf>
- Zambrano, J. (2019). Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación agropecuaria. *Signos*, 11(1), 25–35. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.01>
- Zapata, B. (2021, March 14). Al año del confinamiento en Ecuador: negocios que nacieron y cerraron en pandemia; otros siguen en la lucha. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/al-ano-del-confinamiento-en-ecuador-negocios-que-nacieron-y-cerraron-en-pandemia-otros-siguen-en-la-lucha-nota/>