



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de Estrategias competitivas para el Fortalecimiento de la Gestión
Asociativa de piñeros en el cantón Milagro, periodo 2015-2019: Caso Asopiña.

Autora:
Ing. Leidy Diana Oña Berrezueta

Director de Tesis:
MgSc. Gorki Dimitrov Aguirre Torres

Marzo 2021
Guayaquil – Ecuador



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de Estrategias competitivas para el Fortalecimiento de la Gestión
Asociativa de piñeros en el cantón Milagro, periodo 2015-2019: Caso Asopiña.

Autora:
Ing. Leidy Diana Oña Berrezueta

Director de Tesis:
MgSc. Gorki Dimitrov Aguirre Torres

Marzo 2021
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

Atentamente,

Ing. Leidy Diana Oña Berrezueta

C.I. 0704826445

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta en mis momentos difíciles.

A mis padres, a mi esposo y a todas las personas que formaron parte de este proceso.

Con mi más sincero amor.

Diana Oña

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi esposo Vicente Cárdenas, por el apoyo incondicional, durante todo el proceso.

Al la Asociación de Piñeros ASOPIÑA, del cantón Milagro, por darme la apertura necesaria para la elaboración de mi trabajo de titulación.

A mi tutor, MgSc. Gorki Dimitrov Aguirre Torres, por sus conocimientos impartidos en las aulas de clases y en las tutorías de tesis.

Diana Oña

RESUMEN

Para alcanzar los objetivos de una organización, institución u asociación, existen varias formas de dirigir la acción. La estrategia viene a significar la visión global, la orientación general de la empresa, la dirección a largo plazo que se va a tomar. se desarrolló la investigación en la Asociación de Productores de Piñas del Ecuador (ASOPIÑA), con el objetivo de diseñar un modelo de estrategias competitivas para el fortalecimiento de la gestión asociativa de piñeros ASOPIÑA en el cantón Milagro, provincia del Guayas, de tal manera que, generar mayores beneficios, tanto para productores como exportadores de piña como resultado de una eficiente gestión. Se analizó teórica y conceptualmente, temas relacionados a estrategias competitivas y gestión asociativa para conocer su viabilidad de aplicación en el objeto de estudio. Se utilizó la investigación exploratoria que permitió establecer los elementos de juicio que conllevaron a sustentar el problema de investigación, mientras que, la investigación descriptiva sirvió para conocer los conflictos socio – culturales, económicos, y naturales que existen en la zona para diseñar las estrategias idóneas, en tanto que, la investigación explicativa sirvió como base para el análisis de las teorías y fundamentos del estudio. El instrumento de recolección de información utilizado fue la encuesta, la misma que se aplicó a una población conformada de 30 elementos que la son las empresas de productoras y comercializadoras de piña. Los resultados evidencian que existen debilidades en la gestión asociativa de ASOPIÑA, y; en virtud de aquello, se propone un modelo de estrategias competitivas, el cual comprende tres fases: 1) Fase de identificación de elementos estratégicos, 2) Desarrollo de estrategias y 3) Evaluación de las estrategias implementadas. Su implementación contribuye con el cumplimiento de objetivos de la investigación.

Palabras Clave: Estrategias, competitividad, gestión asociativa, producción, exportación.

ABSTRACT

To achieve the goals of an organization, institution, or association, there are several ways to direct action. The strategy means the overall vision, the general orientation of the company, the long-term direction to be taken. research was developed at the Association of Pineapple Producers of Ecuador (ASOPIA), with the aim of designing a model of competitive strategies for strengthening the associative management of pineapples in the canton Milagro, Guayas province, in such a way that, generate greater benefits, both for producers and exporters of pineapple as a result of efficient management. Topics related to competitive strategies and associative management were analyzed theoretically and conceptually to know their feasibility of application in the study object. Exploratory research was used to establish the elements of judgment that led to sustaining the research problem, while descriptive research served to understand the socio-cultural, economic, and natural conflicts that exist in the area to design the right strategies, while explanatory research served as the basis for the analysis of the theories and fundamentals of the study. The information collection tool used was the survey, which was applied to a population of 30 elements that are the pineapple producers and marketers. The results show that there are weaknesses in the associative management of ASOPIA, and; under this, a competitive strategy model is proposed, comprising three phases: 1) Phase of identification of strategic elements, 2) Development of strategies and 3) Evaluation of the strategies implemented. Its implementation contributes to the fulfillment of research objectives.

Keywords: Strategies, competitiveness, associative management, production, export.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación	3
1.2 Planteamiento del problema de investigación	4
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Sistematización del problema.....	6
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Justificación de la investigación.....	7
1.6.1 Justificación científica	7
1.6.2 Justificación económica	7
1.6.3 Justificación social	8
1.7 Marco de referencia de la investigación	8
1.7.1 Competitividad	9
1.7.1.1 Competitividad: enfoque de comercio internacional	10

1.7.1.2 Competitividad en el sector agrícola	10
1.7.1.3 Factores determinantes de la competitividad.....	11
1.7.2 Estrategia	11
1.7.2.1 Tipos de estrategia.....	12
1.7.3 Asociatividad	13
1.7.3.1 Los objetivos principales de una asociatividad	14
1.7.3.2 Ventajas	14
1.7.3.3 Desventajas	15
1.7.3.4 Beneficios de la asociatividad	15
1.7.3.5 Gestión asociativa	16
1.7.3.6 Gestión agro empresarial	17
1.7.3.7 Gestión empresarial y asociativa	17
1.7.4 Modelo de competitividad de Michael Porter	17
1.8 Marco referencial	18
1.8.1 Antecedentes	18
1.8.2 Misión	18
1.8.3 Visión	18
1.8.4 Áreas de cultivo.....	19
1.8.5 Productores	20
1.8.6 Estándares de calidad.....	20
1.8.7 Producción y exportaciones	21
1.9 Marco Conceptual.....	21
1.10. Marco legal	23
1.10.1 Jerarquía normativa del Ecuador	23
1.10.2 Constitución de la República del Ecuador	23
1.10.3 Plan Nacional de Desarrollo.....	23
1.10.4 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.	24
1.10.5 Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones.	24
CAPÍTULO II	26
MARCO METODOLÓGICO	26
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	26

2.1.2 Alcance	27
2.1.3 Enfoque.....	27
2.2 Método de investigación	28
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	29
2.3.1 Unidad de análisis.....	29
2.3.2 Población	29
2.4 Variables de la investigación, operacionalización	29
2.4.1 Operacionalización.....	30
2.5 Tratamiento de la información	30
CAPÍTULO III	31
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	31
3.1 Análisis de la situación actual.....	31
3.2 Análisis comparativo, evolución y perspectivas.....	32
3.2.1 Evolución.....	33
3.2.2 Perspectivas.....	34
3.3 Resultados y discusión	35
CAPÍTULO IV	43
PROPUESTA	43
4.1 Justificación de la propuesta	43
4.2 Propósito general.....	43
4.3 Desarrollo	44
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS	69
Anexo 1. Formato de Encuesta	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias competitivas según autores.....	13
Tabla 2. Productores de ASOPIÑA	20
Tabla 3. Operacionalización de variables	30
Tabla 4. Producción de Piña en el Ecuador	31
Tabla 5. Producción de piña MD2 por provincias.....	32
Tabla 6. Principales importadores de piñas frescas o secas al mundo	33
Tabla 7. Tipo de estrategias.....	35
Tabla 8. Expansión de mercado.....	36
Tabla 9. Estrategias de exportación.....	36
Tabla 10. Factores que afectan las exportaciones.....	37
Tabla 11. Factores de éxito de las exportaciones.....	38
Tabla 12. Tabla Rentabilidad	38
Tabla 13. Exigencias de etiquetado	39
Tabla 14. Disminución de exportaciones	40
Tabla 15. Forma de pago	40
Tabla 16. Acceso de transporte en el Ecuador	41
Tabla 17. Participación en ferias internacionales.....	42
Tabla 18. Calidad y preferencia	42
Tabla 19. Estratetegias: Confianza	52
Tabla 20. Estratetegias: Liderazgo.....	52
Tabla 21. Estratetegias: Comunicación.....	53
Tabla 22. Estratetegias: Participación.....	55
Tabla 23. Estratetegias: Compromiso	56
Tabla 24. Estructura de la evaluación de desempeño para las estrategias competitivas de Asopiña	57

Tabla 25. Evaluación de estrategia: Confianza.....	58
Tabla 26. Evaluación de estrategia: Liderazgo	58
Tabla 27. Evaluación de estrategia: Comunicación	60
Tabla 28. Evaluación de estrategia: Participación	61
Tabla 29. Evaluación de estrategia: Compromiso.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las cinco fuerzas de competitividad	18
Figura 2. Plantaciones de piña en el país	19
Figura 3. Población de empresas y su participación en el mercado.....	29
Figura 4. Exportación de piña.	34
Figura 5. Tipo de estrategias.....	35
Figura 7. Estrategias de exportación.....	37
Figura 8. Factores que afectan las exportaciones	37
Figura 9. Factores de éxito de las exportaciones.....	38
Figura 10. Tabla Rentabilidad	39
Figura 11. Exigencias de etiquetado	39
Figura 12. Disminución de exportaciones	40
Figura 13. Forma de pago.....	41
Figura 14. Acceso de transporte en el Ecuador	41
Figura 15. Participación en ferias internacionales.....	42
Figura 17. Estructura de la propuesta	44
Figura 18. Principios y valores para el fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA.	46
Figura 19. Estratetegias para consolidar la confianza en ASOPIÑA.	47
Figura 20. Estratetegias para consolidar el liderazgo en ASOPIÑA	48
Figura 21. Estratetegias para el mejoramiento de la comunicación ASOPIÑA.	49
Figura 22. Estratetegias para el involucramiento de los socios de ASOPIÑA ..	50

INTRODUCCIÓN

El Ecuador un país que tiene gran variedad de recursos naturales sin ser conocidos todavía en su totalidad a nivel internacional, existe la oportunidad de tener grandes expectativas hacia una futura expansión de mercado. Debido a que el Ecuador goza de grandes recursos agrícolas poco explotados, además cuenta también con la disponibilidad ya que la piña tiene producción todo el año, lo que facilita la demanda de los mercados potenciales. Además de contar con el fuerte impulso en nuestro país hacia la producción nacional en los últimos tiempos, se puede aprovechar para obtener una gran nueva fuente de ingresos para la población sobre todo en el área agrícola, que es el futuro de la sociedad y la economía mundial, ya que generaría nuevas fuentes de trabajo y que a su vez beneficia a la economía social, incluso logra catapultar al país hacia diferentes mercados con la marca ecuatoriana.

Ecuador no está aprovechando sus ventajas para producir piña en las cantidades que debería, para generar impacto en el mercado internacional. Las estrategias competitivas para fortalecer la gestión asociativa ASOPIÑA se presenta como una oportunidad para satisfacer la exigencia de los consumidores y al mismo tiempo aprovechar el mercado de chileno. Una estrategia actual es «reposicionarse en los mercados internacionales y expandir el mercado de consumo», dijo Roberto Castillo presidente Asopiña también que para este año es complicado tener una previsión de crecimiento pese a eso contempla un incremento de aproximadamente el 3% hasta el 2020. Castillo expresó también que la fruta es popular porque es más dulce y tiene una acidez más baja. Además de su color y fragancia son más pronunciados. Lo que significa que es superior a la calidad de la piña local y la hace popular especialmente en la costa.

Capítulo I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. En este capítulo se analiza, el problema de investigación, formulación y sistematización del problema, la contextualización en el ámbito macro, meso, micro, la delimitación de la investigación, justificación del tema, se planteó objetivos generales y específicos.

Capítulo II: MARCO METODOLÓGICO. En el presente capítulo se detalló la metodología de la investigación del tema, enfoque, modalidad de investigación, en la población y la muestra se describió la muestra considerando

a los productores de piña, la conceptualización de la variable independiente y dependiente, se investigó el procedimiento de información, procesamiento de análisis, interpretación de resultados y se elaboraron los cuadros para relacionar los objetivos, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. En este capítulo se enfocó las encuestas y entrevistas, para luego proceder a la interpretación de resultados con sus cuadros y gráficos y el cálculo estadístico.

Capítulo IV: PROPUESTA. Se planteó la propuesta que consiste básicamente en la justificación, propósito general y desarrollo de la investigación.

CONCLUSIONES: Hace referencia al análisis general de la investigación.

RECOMENDACIONES: Indica las sugerencias para mitigar la problemática estudiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Indica los autores citados en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

El cultivo de piña en Ecuador ha fluido en dos propósitos, el primero destinado a satisfacer la demanda interna del país y sus áreas de cultivo siendo la variedad MD-2 prácticamente la única cultivada con aproximadamente 3.300 hectáreas, aproximadamente con mayor concentración en la zona de Naranjito hacia Bucay y El Empalme hacia Manabí. (ASOPIÑA, 2020)

La otra cara del cultivo de piña en Ecuador lo constituye el destinado a la exportación y agroindustria, abarca unas 3000 ha y son manejadas por productores empresariales; la producción exportable pasó de 48500 a 68000 TM desde el año 2013 al 2018 es importante resaltar que el año 2019 obtuvo una disminución de \$100 millones, lo que representa una caída del 10% respecto a lo exportado el año anterior, según afirmó fuentes de la Promoción de Exportaciones e Inversiones. (PROECUADOR, 2019) Entre las investigaciones referenciales al tema de estudio se tiene:

Lozano, (2017) Presentó un artículo analizando “Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes” donde se enfatiza en la importancia que tienen los modelos de asociatividad como una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las Pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos. Entre otros beneficios que las Pymes obtuvieron de la asociatividad se encuentran: integración de diferentes canales de comercialización; obtención de economías de escala; ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual; facilitamiento de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual; mayores posibilidades de acceso al crédito al contar con mejores garantías, y disminución de costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable.

Blasnilo, Barrera y Pinzón, (2016) desarrollaron el tema “Characterization and diagnosis of the Production chain of Pineapple in the Department of Casanare” mediante un artículo científico donde se determinó que la

caracterización y diagnóstico de la cadena productiva de la piña en el Casanare forma parte de la primera fase de la investigación “Configuración y caracterización de la red de valor e identificación de los indicadores de gestión para el clúster de la piña en el Casanare”, adelantada por la UNAD, en alianza con la Cámara de Comercio del Casanare, la Gobernación y otras instituciones, dentro de la estrategia competitiva para el fortalecimiento del clúster de la piña en el departamento del Casanare.

Rodríguez, (2017) realizó el artículo científico, denominado “Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de capacidades para la gestión asociativa” en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), mismo que tiene por objetivo contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas y gremiales privadas que promueven la asociatividad como un medio para favorecer la vinculación de los productores organizados al mercado. Los capítulos relacionados con el fortalecimiento de la gestión socio-organizacional, la empresarial y el desarrollo de los servicios de la organización tuvieron una estructura común que reunió los siguientes aspectos: elementos fundamentales del tema en cuestión, evaluación de la situación actual de la organización, desarrollo de un plan de fortalecimiento, la manera de evaluar el desempeño y casos de organizaciones que ejemplifican los temas abordados.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

El sector de la agricultura es muy importante en la economía actual del país generando cerca del 5.2% del PIB, en materia de exportaciones ha presentado un crecimiento del 31.2% (Hernández, 2009). El principal destino de la fruta es el mercado chileno que brinda una oportunidad para disminuir costos y mantener la calidad de la fruta. Otra de las ventajas es el costo de envío, que es mucho más bajo que de los Estados Unidos, es decir, un flete a Chile cuesta alrededor de USD 1 800 mientras que a Europa y a EE.UU tiene un precio de USD 5 000. En ese país se vende el 32% de la producción nacional, seguido de Bélgica (20%), Alemania (11%) y Argentina con 10%. (PROECUADOR, 2019)

La Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) quien agrupa a exportadores y productores de la Costa y la Sierra del país, según sus datos oficiales registra que actualmente se exportan 100 contenedores

semanales a los diferentes mercados de destino de la fruta, entre esos mercados se encuentra Chile, se dice que la producción estimada es de 2,500 has.

Según Castillo, presidente de Asopiña señala que de 4 000 hectáreas de cultivo que había en Ecuador, disminuyeron a casi la mitad por una mala programación de la cosecha, esto debido al hecho de no utilizar una óptima tecnología de producción, es decir todos producen en una misma época colapsando los mercados.

Se tiene conocimiento que hay pocos productores fuertes y la demanda va en incremento, esto se debe al desconocimiento que se tiene frente a la producción de piña como gran potencial económico, otro aspecto a mencionar del por qué en bajo número de oferta de producción de piña en Ecuador es que los agricultores del mismo optan por la producción de otros frutos en donde ya tengan un mercado fijo distribución y venta.

En la planeación de esta investigación es necesario establecer los niveles de producción, nivel de calidad del producto, costos de producción, requisitos para la obtención de los respectivos certificados fitosanitarios y demás paraarancelarios que se establezca en Chile para su importación, definir correctamente la logística interna así como la logística internacional, los impuestos a la importación del producto en Chile y los posibles canales de distribución internos, para que una vez bien establecidos los costos poder establecer y agregar un margen de utilidad aceptable que nos dará un precio de venta, con el cual poder empezar a analizar el mercado meta, identificar la demanda insatisfecha, preferencias, si existiera productos sustitutos, competidores directos e indirectos entre otros factores que establecerán la competitividad del producto dentro del mercado.

El objetivo principal es evitar que los esfuerzos ya sean humanos, materiales y económicos invertidos en la productividad se pierdan al ingresar a la dinámica del mercado, por tanto es de gran relevancia que el productor no solo se enfoque en la satisfacción del mercado interno sino que también traspase fronteras e identifique mercados externos para comercializar sus productos, esto acarreará como efecto ser competitivos y mejoras en las técnicas de cultivo que cumplan con los requisitos y normas tanto del país exportador y del país importador.

1.3 Formulación del problema

¿La Asociación de Piñeros ASOPIÑA logrará el fortalecimiento de la Gestión Asociativa de piñeros en el cantón Milagro a través de un modelo de estrategias competitivas?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las principales limitantes que han impedido a ASOPIÑA fortalecer óptimamente una gestión asociativa en el cantón Milagro?
- ¿Qué grado de conocimientos tienen los Piñeros ASOPIÑA referente a los procesos de comercialización de la Piña a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que permitirán fortalecer la gestión asociativa de ASOPIÑA en el cantón Milagro, provincia del Guayas?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de estrategias competitivas para el fortalecimiento de la gestión asociativa de Piñeros ASOPIÑA en el cantón Milagro, provincia del Guayas.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar las principales limitantes que han impedido a ASOPIÑA fortalecer óptimamente una gestión asociativa en el cantón Milagro.
- Establecer el grado de conocimientos que tienen los Piñeros ASOPIÑA referente a los procesos de comercialización de la Piña a nivel nacional e internacional.
- Diseñar un modelo de estrategias competitivas que permitirán fortalecer la gestión asociativa de ASOPIÑA en el cantón Milagro, provincia del Guayas.

1.6 Justificación de la investigación

1.6.1 Justificación científica

El panorama social no es alentador si bien es cierto el grado de exigencia de los consumidores acerca del cumplimiento de atributos de calidad de los alimentos, se ha elevado y diversificado y, al parecer, las causas más importantes es la creciente preocupación de las personas por el cuidado del medio ambiente y una mayor conciencia por los daños causados en la naturaleza.

Los bajos niveles de inversión por parte de las cadenas minoristas, en la promoción del concepto de producto ecológico y sus beneficios, también han contribuido a que el mercado de alimentos ecológicos no se haya desarrollado suficientemente.

La carencia de conocimientos técnicos por parte de los productores al momento de la cosecha y pos cosecha como por ejemplo la inducción floral, el peso que deberían tener los hijos basales de la fruta para su sembrío y que mezcla de productos químicos deberían utilizarse y en que porcentajes son uno de los tantos métodos técnicos, que los productores carecen en conocimientos a la hora de sembrar y cosechar la fruta, lo que trae como resultado un bajo nivel en la calidad del producto.

1.6.2 Justificación económica

La justificación económica de esta investigación radica en el impulso al desarrollo del sector agrícola, convirtiéndolo en un sector agro-industrial, ya que es uno de los sectores más fuertes del Ecuador.

Uno de los inconvenientes al que se enfrentan los productores a la hora de exportar un bien (en este caso la piña) son los elevados costos del transporte nacional, que en las exportaciones representaron el 65% del costo total en el 2013, esto dado al bajo desempeño logístico del país que se evidencia comparando sus costos logísticos frente a estándares internacionales.

Los factores más impactantes de este déficit competitivo es que Ecuador carece de calidad de infraestructura, porque, aunque se ha invertido entre el 2010 y 2013 el 13 % del PIB en promedio anual en este ámbito, no se logró del

todo contrarrestar el impacto negativo, por otra parte, la carencia de competitividad en el sector de transporte de carga junto a una cadena logística que preste servicios eficientes es otra gran restricción que afectan el desempeño logístico del país. (PROECUADOR, 2019).

1.6.3 Justificación social

El panorama social no es alentador si bien es cierto el grado de exigencia de los consumidores acerca del cumplimiento de atributos de calidad de los alimentos, se ha elevado y diversificado y, al parecer, las causas más importantes es la creciente preocupación de las personas por el cuidado del medio ambiente y una mayor conciencia por los daños causados en la naturaleza. Los bajos niveles de inversión por parte de las cadenas minoristas, en la promoción del concepto de producto ecológico y sus beneficios, también han contribuido a que el mercado de alimentos ecológicos no se haya desarrollado suficientemente.

La carencia de conocimientos técnicos por parte de los productores al momento de la cosecha y pos cosecha como por ejemplo la inducción floral, el peso que deberían tener los hijos basales de la fruta para su sembrío y que mezcla de productos químicos deberían utilizarse y en que porcentajes son uno de los tantos métodos técnicos, que los productores carecen en conocimientos a la hora de sembrar y cosechar la fruta, lo que trae como resultado un bajo nivel en la calidad del producto.

1.7 Marco de referencia de la investigación

Actualmente las industrias afrontan cambios a diario en su entorno por lo que es primordial diferenciarse con características inigualables de la competencia con la finalidad de poder así permanecer dentro del mercado. Este mercado exige que dichas industrias se sometan a cambios radicales en su prestación de bienes y servicios dado a que hoy en día los clientes son cada vez más exigentes en la calidad de los productos. Además, gracias a la globalización cada día se presentan competidores que tienen acceso a nuevos mercados y esto hace que las industrias inyecten más capital en innovación generando así mayor productividad.

1.7.1 Competitividad

El texto de Porter, (2016) “Competitive Advantage” señala que la competitividad:

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (pág. 54)

Referente a la competitividad dentro del tema de investigación se puede mencionar que en sector de cultivos de piñas existe un alto nivel competitivo puesto que en el mercado nacional e internacional cada vez los productos van evolucionando por ello se analiza la parte competitiva de manera interna (cada empresa que es parte de la asociación) y de manera externa (las empresas que son competencia para la asociación).

De la teoría de Kotler y Armstrong, (2018) pueden aportar en cuanto a la competitividad que “superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor” (pág. 35).

Desde este punto de vista este autor sostiene que:

La competitividad es un fenómeno dinámico en el cual la principal variable es la capacidad de las empresas o industrias en implementar un plan de acciones que desarrollen ventajas competitivas, que, a su vez, está establecido por la trayectoria pasada y los procesos de aprendizaje” (pág. 4).

La competitividad en el mundo empresarial es la capacidad que desarrollan los líderes de la organización para mejorar y evolucionar de la mejor manera frente a su competencia, lo que hace que la empresa cree una ventaja dentro del mercado para que el negocio se fortalezca y se mantenga rentable durante un periodo de tiempo.

1.7.1.1 Competitividad: enfoque de comercio internacional

Según la SEMPLADES, (2017) indica que “sin mencionar un país en específico el comercio mundial es el flujo de todas las relaciones comerciales internacionales. En sí, es el conjunto de transacciones comerciales y financieras, como también las operaciones que se realicen entre países” (pág. 7).

La competitividad es la capacidad de obtener ventajas competitivas a partir de la diferenciación de un producto o servicio y la reducción de su costo. En este sentido, Brito y Rodríguez, (2018) consideran que la competitividad no está relacionada solamente con la productividad que puede generar una empresa en cuanto a su producto o servicio hacia el mercado objetivo, sino que también tiene que ver con el rendimiento económico de los accionistas y dueños de la empresa, por tanto tal como lo establecen los autores; dentro del comercio los términos rendimiento, crecimiento y competitividad son parte de un complemento de factores que generan una diferenciación en el modo de realizar las actividades empresariales.

El objetivo de la competitividad en el desarrollo agrícola tiene como base aumentar su producción adoptando incentivos económicos y tecnologías para así asegurar el trabajo y la generación de efectivo disminuyendo así la pobreza de un país. Cabe mencionar que ciertas naciones adoptan prácticas antidumping para proteger así su mercado nacional.

1.7.1.2 Competitividad en el sector agrícola

En innumerables naciones el sector agrícola es un factor primordial en su economía y desarrollo social, por lo cual el Estado cumple un rol importante en el fomento e incentivo de la agricultura con la finalidad de lograr en un futuro ser competitivos tanto nacional como internacionalmente. Para esto también es elemental la implementación de leyes que protejan a los productores como la restricción de ciertas importaciones de productos agrícolas.

Para un aporte teórico se menciona a Del Val Núñez, (2017) que establece que “Competitividad es el motor de todo proceso de cambio para dar mejores prestaciones a una sociedad, es decir, para lograr la máxima eficiencia económica y social” (pág. 4) haciendo referencia que es estar en constante cambio para competir dentro de un mercado de productos o servicios, del tema

de investigación se menciona el producto que es la piña de los productores que conforman Asopiña.

1.7.1.3 Factores determinantes de la competitividad

En un entorno de mercados donde existe un sin número de competidores el fortalecimiento empresarial es muy importante ya que así la empresa podrá asegurar sus operaciones y crecimiento. Dicho esto, la siguiente teoría explica:

Kotler y Keller, (2018) relacionan que “las estrategias genéricas de Porter, que proveen un buen punto de partida para el pensamiento de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque al cliente” (pág. 26).

Las estrategias competitivas o como lo define Porter, (2015) las estrategias genéricas:

Tienen por objetivo superar a los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes obtienen altos rendimientos, mientras que, en otras, el éxito de una estrategia genérica apenas bastara para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto (pág. 25).

Para finalizar es importante mencionar que para analizar el rendimiento económico de una empresa competitiva se deberá justificar si la utilidad obtenida es relativa ante la inversión hecha.

1.7.2 Estrategia

La estrategia está relacionada con alinearse y la forma de hacer las cosas, con ello se produce el desarrollo de componentes como los lineamientos teóricos y prácticos que tienen implícito la consecución de resultados. Generalmente, la estrategia se encuentra implícita dentro de una estructura o plan, la misma que está relacionado con innovar o contribuir con cambios a través de la delimitación de metas y acciones que se desarrollan mediante recursos disponibles que permitirán ejecutar cada uno de sus logros, y generando una capacidad de tener éxito empresarial. (Correa, y otros, 2015)

El resultado será mantener una posición sostenible en el mercado. Por tanto, toda organización necesita para generar mejor competitividad dentro de

un mercado, implementar de innovación sus procesos comerciales para una mejora continua duradera que genere rentabilidad, más aún cuando se trata de comercio internacional, pues las estrategias varían, se adaptan y se renuevan por lo reñido de la competencia entre los países para introducir, aceptar y posicionar un determinado producto o servicio en determinado territorio (San Martín, 2017).

Desde la perspectiva del marketing, se conoce a la estrategia como aquella que juega un papel preponderante, pues de manera concreta se la considera como el conjunto de acciones diseñadas para conseguir los objetivos definidos previamente en un plan de marketing, y estas acciones son diseñadas para que la empresa pueda reaccionar a las fuerzas externas que le afectan directamente para alcanzar los objetivos. Estas estrategias están relacionados a los elementos del marketing mix como son: producto, precio, distribución y promoción. (Mardones, y otros, 2016)

Así, la estrategia ha estado involucrada desde siempre en los cambios sociales, económicos y políticos en el mundo afectando el desarrollo de las organizaciones, alterando la posibilidad del alcance de los objetivos y los resultados deseables. De ahí la necesidad de desarrollar alternativas, acciones potenciales y decisiones en un determinado contexto (comercio exterior, administración, marketing, educación, etc.) que posibiliten el direccionamiento de los objetivos y de los caminos que las empresas se proponen.

1.7.2.1 Tipos de estrategia

Las empresas para mejorar su competitividad dentro del mercado requieren aplicar estrategias para aumentar su participación. Estas estrategias pueden ser de innovación, organizacional, desarrollo y crecimiento, manufactura, empresarial y de diferenciación, lo que conlleva dejar atrás esquemas organizacionales centrados en la estructura y desempeño (Vargas, y otros, 2017).

Por tanto, los tipos de estrategias obedecen a la tendencia de generar valor agregado a cada una de las gestiones empresariales que generen diferenciación de un producto fruto de una respuesta a la estructura de la empresa. De esta manera, se definen varios tipos de estrategias existentes a continuación en la tabla 1 se detallan según las perspectivas de distintos autores:

Tabla 1. Estrategias competitivas según autores

Autores	Dimensiones
Vanoni y Rodríguez (2017, pág. 45)	Estrategia de crecimiento: Aportan al crecimiento necesario para generar más ingresos, sobrevivir a los ataques de la competencia y del mercado, basado en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales y que tiene que ver con crecimiento intensivo, integrado y diversificado.
Mejía, Mendieta y Bravo (2015, pág. 288)	Estrategia de innovación: Triunfar en el mercado o sobrevivir, estrategia ofensiva o defensiva, adaptable a condiciones financieras, productivas, de mercado y a su entorno
Barrientos (2017, pág. 119)	Estrategia de diversificación: Actividades planificadas y coordinadas, estrategia macroeconómica que representa una política de Estado, decisiones comerciales.
Fernández (2017, pág. 5)	Estrategia organizacional: Programar participación, formación, desarrollo de estructura jerárquica y estabilidad laboral.
Belmonte (2015, pág. 108)	Estrategia de desarrollo y crecimiento: Adquisición de nuevas funciones y cambios según el crecimiento, evolución sostenida en el tiempo que influye en las ventas, cuota de mercado, beneficios de la empresa, para lo cual se necesita de diversificación e integración vertical
Vivares, Sarache y Naranjo (2015, pág. 88)	Estrategia de manufactura: Mejoramiento de la eficiencia en la producción e implementación de políticas a la empresa a través de procesos seguros para analizar el trabajo y revisar los progresos realizados de su funcionamiento.
Corrêa, Sugahara y Rodrigues de Sousa (2015, pág. 69)	Estrategia empresarial: Necesidad de cambio según ambiente competitivo, globalización y las transformaciones tecnológicas, constante renovación de sus acciones para ser o seguir siendo competitivas
Chirinos y Rosado (2016, pág. 170)	Estrategias diferenciación: Resaltan un producto o servicio sobre ofertas similares, generan ventaja competitiva por la capacidad de enfocarse en un segmento específico del mercado y entregar un mensaje directo sobre beneficios logrando posicionarse en la mente del consumidor

Tomado de: Estructura, estrategias y poder de mercado por: Vargas y otros (2017),

1.7.3 Asociatividad

Según Valdez, (2016) “la asociatividad como estrategia para competir se diferencian por el abordaje de las empresas, en las opciones estratégicas seleccionadas y básicamente en los tipos de las articulaciones que se pretenden construir en el proceso asociativo” (pág. 17).

La Asociatividad, es un instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las

voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

1.7.3.1 Los objetivos principales de una asociatividad

De los objetivos de la asociatividad Vásquez Alape, (2020) referencia que “la asociatividad es una herramienta y una tecnología que permite transformar no solo las practicas, sino también los saberes de los colectivos e individuos” (pág. 78).

Las empresas asociativas rurales se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo. Para que la asociatividad se pueda llevar de la mejor manera, se deben generar capacidades emprendedoras, de gestión de calidad y de gestión tecnológica. La formación o creación de estos esquemas, que normalmente han sido espontáneos, pueden ser inducidos, catalizando para ello la construcción de confianzas y promoviendo la identificación con visiones comunes de desarrollo.

1.7.3.2 Ventajas

Como ventajas de la asociatividad se indica que:

Incremento de la producción y productividad; Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”; Mayor poder de negociación; Mejora de la calidad y diseño; Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control); Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial; Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales. Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva; Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados) (Andrade, 2018 pág. 56).

1.7.3.3 Desventajas

Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral; Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local; La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo; Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos. (Andrade, 2018).

1.7.3.4 Beneficios de la asociatividad

1. **A nivel de capital humano.** “Se puede desarrollar capacidades agro empresariales las cuales les ayuda a relacionarse con empresas, contar con asesorías y capacitaciones y desarrollar estrategias visionarias”. (Barrientos, 2017) Logrando mejor así, la autoestima de los miembros con el cumplimiento de las metas trazadas, desarrollando capacidades tanto técnicas, en el trato de la tierra, de gestión, en el manejo de la asociación y productivas, así como la presentación de sus productos a ser comercializados.
2. **A nivel de capital social en los territorios.** “Se cuenta con el desarrollo de uno de los principios fundamentales que debe aplicarse dentro de una organización que es, la confianza ya que, al contar con esto se puede generar nuevas alianzas estratégicas”. (Barrientos, 2017). Estas alianzas pueden darse con nuevos mercados, con la unión de los miembros en el trabajo conjunto y la credibilidad de los clientes con la calidad de los productos que se ofrecen.
3. **A nivel de resultados técnicos, productivos, económico.** “Se reconoce el trabajo como asociación, se tiene el beneficio de acceder a la ayuda en la parte tecnológica por medio de capacitaciones, asesoría en relación a la presentación de los productos que se ofrecen”. (Barrientos, 2017) Generando cada vez un mayor valor agregado a través de la calidad, el acceso a la prestación de créditos a los que como productores individuales es difícil obtenerlos.

4. A nivel macro. “Con la generación de mayores ingresos económicos tras el aumento de la oferta de los productos que la asociación ofrece, se da paso a la contribución de mejorar la seguridad alimentaria de la población, ya que el sistema de calidad con el que se trabaja es netamente orgánico, sin fertilizantes” (Barrientos, 2017)

1.7.3.5 Gestión asociativa

Por su parte, Ortiz Egos y otros, (2015) mencionan que “los comités de gestión asociativa tienen a su cargo el desarrollo de programas que beneficien a la generalidad de los asociados, sus familias y la comunidad y persiguen fines de carácter social, educacional, de salud, vivienda, alimentación, promoción ciudadana y otros” (pág. 34).

- a) **La confianza.** “Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. (Cedeño, 2015). En una organización empresarial la confianza es de suma relevancia, por tanto, se debe aplicar estrategias que garanticen a los productores el logro de los objetivos y para lograrlos se debe invertir dinero, tiempo y esfuerzos.
- b) **El liderazgo.** “Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común”. (Cedeño, 2015 pág. 23)
- c) **La comunicación.** “Es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes” (Cedeño, 2015 pág. 23)
- d) **El compromiso.** “Es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización” (Cedeño, 2015 pág. 23).

1.7.3.6 Gestión agro empresarial

Tiene como objetivo desarrollar las capacidades analíticas y cognoscitivas de los empresarios rurales micro y pequeños, a fin de que afronten la toma de decisiones y la solución de problemas para sus empresas. (San Martín, 2017)

Podría darse apoyo a empresarios que tienen granjas o agroindustrias individualmente o en asociación. Se crean materiales de capacitación para ofrecer recomendaciones prácticas e información de aspectos de gestión para ayudar a los empresarios o inversionistas potenciales a llevar un negocio sostenible.

1.7.3.7 Gestión empresarial y asociativa

Consiste en la aplicación de uso de herramientas de planificación como es el plan estratégico, plan de agro negocios y plan operativo, una vez que se ha conocido la situación económica de la asociación.

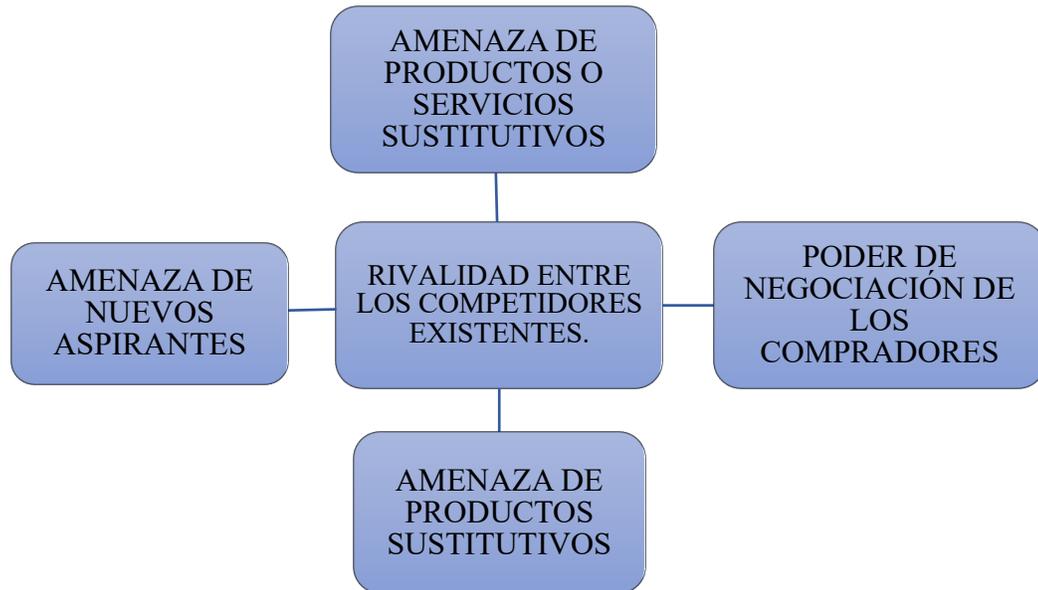
1.7.4 Modelo de competitividad de Michael Porter

A nivel general Porter explica que “la competitividad se explica a partir de la productividad con que se empleen los recursos de una nación” (Porter, 2015). Indica que la competitividad de una empresa o industria está establecida por un sin número de cualidades fundamentales de su base local), Además menciona que el progreso de un país depende de cuan competitivas y productivas sean sus empresas. En un mundo globalizado, hoy en día las características competitivas de una empresa son copiadas y mejoradas por los competidores; es por eso que, las empresas para seguir siendo competitivas deben innovar permanentemente todos sus productos.

Para Porter la competencia no se produce únicamente entre los competidores directos. La naturaleza de la competitividad y la rivalidad por ganar beneficios se produce entre las siguientes fuerzas competidoras: la rivalidad entre los competidores existentes (ventaja competitiva sobre las empresas rivales), los nuevos aspirantes (empresas nuevas en el mercado), poder de negociación de los compradores (afecta la intensidad de la competencia), productos o servicios sustitutos (rivalidad con fabricantes de dichos productos) y el poder de negociación de los proveedores (afecta a la intensidad de la competencia). (Porter, 2015, pág. 5)

Entender las fuerzas antes mencionadas revela los principios de la rentabilidad actual pudiendo así influenciar la competencia en un futuro.

Figura 1. Las cinco fuerzas de acometividad



Tomado de: Competitive Advantage, por: Porter, M (2015)

1.8 Marco referencial

1.8.1 Antecedentes

ASOPIÑA nace el 19 de octubre de 2007, en base al acuerdo Ministerial No. 352 del Ministerio de Agricultura, como respuesta a la necesidad de fortalecer el gremio de Productor de piña en el Ecuador. La Asociación de Productores de Piña del Ecuador es una organización privada sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la mejora continua de todos sus procesos productivos, en base a capacitación e investigación con el fin de obtener fruta que cumpla con la calidad requerida por los mercados más exigentes del mundo. (ASOPIÑA, 2020)

1.8.2 Misión

“Posicionar la piña ecuatoriana en los más exigentes mercados, como un producto de alta calidad, lograda por sus buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento de las más exigentes normas internacionales” (ASOPIÑA, 2020)

1.8.3 Visión

“Trabajar en el proceso de producción y exportación de piña del Ecuador, se cumpla con las normas más exigentes sobre calidad, respeto al medio ambiente, y cumplimiento de normas laborales y sociales” (ASOPIÑA, 2020)

1.8.4 Áreas de cultivo

Las principales plantaciones de piña en el país, se encuentran ubicadas en las provincias de Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Figura 2. Plantaciones de piña en el país



Tomado de: La piña en el Ecuador por: Asopiña, (2020)

1.8.5 Productores

Tabla 2. Productores de ASOPIÑA

Terra Sol Corp S.A Teléfonos: (593) -2-3790-001	Nicolas de Reiset sol.com	Roberto Castillo robertocastillo@terra-sol.com	Andres Pazmiño sol.com
AGROINDUSTRIAL EL EDEN AGROEDEN CIA.LTDA Telefonos: (593) -2-2555-127	Pablo Rivadeneira <a href="mailto:pablorigadeneira@agroede
n.com">pablorigadeneira@agroede n.com	Anna Aviles annaaviles@agroeden.com	German Loachamin germanloachamin@.com
Frugalp Agricola Exportadora G-P CÍA LTDA Teléfonos: (593) -2-3798-127	Galo Perez galoperez@frugalp.com.ec	Galo Perez galoperez@frugalp.com.ec	Gabriel Garzón jefeagricola@frugalp.com.ec
SSMO COMX S.C.C. Telefonos: (593) -2-2755-086	Lenin Santander <a href="mailto:leninsantander@ssmofruit.co
m">leninsantander@ssmofruit.co m	Lenin Santander loss2009@ssmofruit.com	Lenin Santander <a href="mailto:leninsantander@ssmofruit2009.
com">leninsantander@ssmofruit2009. com
San Francisco S.A.E.P.R Telefonos: (593) -2-2773-513	Ana María Hidalgo anamahv@yahoo.com	Fernando Mendieta <a href="mailto:fernandobenjaminmendieta@ya
hoo.com">fernandobenjaminmendieta@ya hoo.com	Fernando Mendieta <a href="mailto:fernandobenjaminmendieta@ya
hoo.com">fernandobenjaminmendieta@ya hoo.com
Agricultura Tropical Torres Castro S.A Agrotorca Telefonos: (593) -2-2773-513	Gilbert Torres <a href="mailto:ec.gilbert.torres@agrotorca.c
om">ec.gilbert.torres@agrotorca.c om	Andres Torres ab.gilbert.torres@agrotorca.com	Gerencia administrativa administración@agrotorca.com
Sociedad Civil y comercial Agricola Karlita Telefonos: (593) -2-2742-513	Carlos Oñate carlinonate@hotmail.com	Carlos Oñate carlinonate@hotmail.com	Carlos Oñate carlinonate@hotmail.com

Tomado de: ASOPIÑA **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

1.8.6 Estándares de calidad

El cultivo de Piña de exportación en el Ecuador viene produciéndose bajo exigencias de los mercados destino y así cumplir con las exigencias de calidad se trabaja bajo los siguientes lineamientos:

- Manejo de Cultivo Buenas Prácticas Agrícolas: Como requisito indispensable de nuestros productores están certificados Bajo el Protocolo GLOBALGAP Frutas y Vegetales Versión 3.0-2SEP07.
- Uso Seguro de Plaguicidas y MIPE: Implementación de MIPE Manejo Integrado de Plagas para la reducción en el uso de fitosanitarios.

Restricción de Uso de Plaguicidas de acuerdo a normativas Internacionales. Implementación y Monitoreo de LMR's

- Piña Calidad de Origen: Implementación de la Normativa de Calidad Piña Ecuador

1.8.7 Producción y exportaciones

Con una extensión cultivada de piña de aproximadamente 3.300 hectáreas, Ecuador exportó en el 2.008 alrededor de veinte y ocho millones de dólares de piña extra dulce, hacia los mercados de Estados Unidos y Europa principalmente.

1.9 Marco Conceptual

- **Comercio exterior:** Es la comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes entre los diplomados de las regiones, intercambiando conocimientos mutuos.
- **Importación:** Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores.
- **Necesidad:** Es la que da la pauta para poder definir mejor qué es lo que vamos a vender y a quiénes, así como dónde y cómo lo haremos.
- **Oferta:** Es la cantidad de bienes que los productores estarían dispuestos a ofrecer.
- **Demanda:** Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos de cálculos de la demanda diferentes. (...) el tamaño de un mercado depende del número de compradores que existen para una determinada oferta. Sin embargo, existen muchas formas productivas de desglosar el mercado (pág. 126) Kotler y Keller, (2016)
- **Asociativa:** "Una entidad asociativa; entre los jóvenes se da una escasa participación en actividades asociativas; el presidente señaló que el Ministerio de Agricultura había invertido más de 500 millones de dólares desde el año 1985 en el fomento asociativo"
- **Gestión Empresarial:** Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna,

llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha hecho cumplir una serie de premisas (pág. 242) Caldas, Carrión y Heras, (2017).

- **Mercado:** “Un mercado está compuesto por personas o grupos de personas que desean, anhelan, y pueden comprar un producto o servicio” Para un Mercadólogo el mercado está compuesto por todos los compradores potenciales que convergen en necesidades y deseos similares.
- **Marketing:** La mezcla de mercadeo es una forma de describir los elementos de un producto/servicio que se puede ofrecer, controlar y cambiar de tal forma que satisfaga las condiciones comerciales (Palacios Acero, 2016, pág. 119).
- **Competidores:** "Empresas que fabrican o comercializan un producto similar o sustituto, satisfaciendo las mismas necesidades, además actúa en el mismo mercado llegando a los mismos clientes y consumidores".
- **Productividad:** “es una relación de factores utilizados y productos logrados y muestra la eficiencia con la cual los factores humanos, capital, conocimientos, etc., son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado”.
- **Mercado objetivo:** "Conjunto de compradores con características y necesidades comunes, al cual la empresa enfoca sus actividades de marketing".
- **Posicionamiento:** Kotler y Armstrong, (2016) definen “lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las metas de los consumidores meta” (pág. 49).
- **Cadena de valor:** Es una herramienta de estudio, análisis e investigación que ayuda a facilitar la comprensión de algo tan complejo como es la estrategia de una empresa. (Porter, 2015, pág. 5). Al parecer cualquier actividad en la cadena de valor de una empresa impacta directamente a comunidades, lo cual puede terminar en consecuencias para la sociedad

1.10. Marco legal

El sector agropecuario o también conocido por el sector primario “está conformado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados” (Macas, 2014, pág. 1). Refiriéndose así, a la palabra agropecuario que está relacionado con la agricultura y la ganadería, la primera referida al trabajo en la tierra y la segunda está enfocada a la cría de animales.

1.10.1 Jerarquía normativa del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la máxima jerarquía en el ordenamiento Jurídico, seguida por los tratados internacionales, leyes y decretos legislativos, reglamentos y ordenanzas, resoluciones y acuerdos, y por último las declaraciones, rigiendo siempre de lo más relevante y en su respectivo orden.

1.10.2 Constitución de la República del Ecuador

Se parte de la Constitución de la República del Ecuador y se hace referencia a varios aspectos empezando por el sistema económico en el Ecuador.

En cuanto a la soberanía alimentaria, es considerada como un objetivo estratégico ya que, representa una obligación para el Estado para brindar garantía a toda la nación y alcanzar alimentos sanos de manera permanente. Se menciona en su numeral cinco el “establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 138). Estableciendo así, una ayuda en la parte financiera para los productores para una mejor adquisición de los bienes necesarios para producir

1.10.3 Plan Nacional de Desarrollo

“Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el cual representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2013, pág. 14).

Siendo así que, el buen vivir se planifica mas no se improvisa ya que, no solo se trata de buscar crecimiento económico sino, generar una igualdad en

armonía siendo equitativos y solidarios brindando así, una vida de felicidad con su diversidad cultural y ambiental. El Plan “constituye la hoja de ruta técnica y política que el actual Gobierno deberá seguir para cumplir lo que ha planteado. El Plan cuenta con una estrategia territorial de desarrollo (...)de la regulación económica” (El telégrafo, 2013, pág. 1). Dando a conocer así, la creación de 12 objetivos nacionales con sus políticas y metas los mismos que expresan la voluntad de seguir con la transformación de la historia del Ecuador.

1.10.4 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La creación de esta ley tiene varias razones entre ellas está “su capacidad creativa para redistribuir la riqueza generada por sus propias empresas. La solidaridad, la cooperación y la reciprocidad son factores evidentes que van en beneficio de las propias organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, permitiéndoles” (Soliz, 2012, pág. 1). Generando una mayor y mejor capacidad de sobrevivir frente a esas empresas con gran desarrollo capitalista. Ya que, lo que pretende el Gobierno es reconocer de manera pública los principios y valores de estas nuevas formas de crear economía.

1.10.5 Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones.

“La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES” (Del Pozo, 2010, pág. 1). En este código integran todas las formas de organización jurídica y natural que tengan como acción económica el desarrollo de una actividad productiva ubicada en cualquier lugar del territorio nacional.

Artículo 275 de la Constitución de la República establece que:

La aplicación de esta norma establece que, Impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República” (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, 2008)

Por medio del Consejo de la Producción se establecerán medidas que fomenten la economía popular y solidaria, así como, el acceso justo a los factores de producción, proponiendo acciones como:

Art. 22.- Medidas específicas. - El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, así como de acceso democrático a los factores de producción, sin perjuicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de la institucionalidad específica que se cree para el desarrollo integral de este sector, de acuerdo a lo que regule la Ley de esta materia. Adicionalmente, para fomentar y fortalecer la economía popular, solidaria y comunitaria, el Consejo Sectorial de la Producción ejecutará las siguientes acciones.

a) Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza;

b) Apoyar y consolidar el modelo socio productivo comunitario para lo cual elaborará programas y proyectos con financiamiento público para: recuperación, apoyo y transferencia tecnológica, investigación, capacitación y mecanismos comercialización y de compras públicas, entre otros;

c) Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios, incentivos y medios de producción;

d) Promover la seguridad alimentaria a través de mecanismos preferenciales de financiamiento de las micro, pequeña, mediana y gran empresa de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias; e) Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector. (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, 2008)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico hace referencia a los métodos de investigación utilizados para la recopilación de la información, de esta manera se plantea poder establecer estrategias competitivas de comercialización, fomentando una mejor asociatividad dentro de los socios de ASOPIÑA y por ende una mejor comercialización a nivel internacional.

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La investigación se emplea a una modalidad de campo, tipo explicativa y descriptiva transversal, la cual se descifra por un análisis de los comercializadores de Piñas y sus principales limitantes en el mercado internacional.

Investigación exploratoria

Las investigaciones exploratorias persiguen “una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando” (Hernandez, 2011).

La investigación exploratoria ayudó en esta investigación a establecer claramente los elementos de juicio que permitieron sustentar el problema de investigación a través de libros de planificación agrícola con el fin de determinar las principales determinantes que afectan positiva o negativamente en la comercialización de las piñas en el sector agrícola.

Esta investigación se sustenta principalmente en estadísticas macroeconómicas del Banco Central de Ecuador y relativas al comercio exterior, Reportes del Ministerio de Agricultura Acuicultura Ganadería Y Pesca (MAGAP), Estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC), Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO), Empresas Municipal de productores (EMMPA) (ASOPIÑA).

Investigación descriptiva

“Trata los investigadores legarán a no hacer las preguntas del estudio a quienes responden en una simple investigación descriptiva. Así que se puede hacer una distinción entre el engaño y un silencio discreto” (Hernandez, 2011, pág. 12).

El análisis descriptivo parte de una investigación situacional del sector Piñero para el caso específico del presente proyecto se analizó a través de una investigación de campo un diagnóstico de la problemática que enfrenta el gremio campesino a manera de conocer los conflictos socio – culturales, económicos, y naturales que existen en la zona y establecer de esta manera una propuesta que busque fomentar cambios alimenticos en la población.

Investigación explicativa

Según (Schluter & Winter, 1997) “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos de relación entre conceptos” En esta investigación se desarrolló bajo una investigación de campo las variables de Plan estratégico y comercialización a nivel logístico en el mercado internacional.

2.1.2 Alcance

Para el desarrollo de estrategias competitivas con éxito, la primera meta que se debe lograr es el reconocimiento del grupo objetivo acerca del problema existente. Por medio de las acciones y activaciones que se realicen a través de las estrategias, los miembros de ASOPÍÑA deben comprender la necesidad de un plan estratégico de comercialización para elevar sus ventas. Es importante recurrir a todos los medios que estén al alcance del grupo al que se va dirigir para poder tener una mejor apertura.

2.1.3 Enfoque

El enfoque de investigación es mixto, ya que se utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de conseguir resultados más amplios respecto a las opiniones y actitudes de las personas estudiadas. De esta manera se espera que los resultados se den de forma holística.

- **Cuantitativa:** Se usa con el fin de reunir datos estadísticos sobre la situación actual de la comercialización internacional a través de encuestas. Ayuda a obtener una investigación más exacta.
- **Cualitativa:** Se usa como un complemento a la investigación cuantitativa, para desarrollar y profundizar ideas y así conocer la percepción y opinión de los que forman parte de ASOPIÑA, además de poder analizar contextos relacionados con el tema.

2.2 Método de investigación

Método científico

(QUEZADA, 2010). “Es la técnica que se sigue para alcanzar el conocimiento”. Entre las etapas del método científico:

- Elección y enunciado del problema que motiva la investigación
- Estructuración de un marco teórico
- Establecimiento de variables
- Resultados

Este método permitió conocer mediante textos e información secundaria las bases de la problemática, sus principales teorías de estudio, así como la manera que afecta negativa o positivamente el desarrollo de un plan de comercialización para la Asociación de comercializadores ASOPIÑA.

Método estadístico matemático

(QUEZADA, 2010)“se refiere a todos aquellos métodos y herramientas matemáticas que pueden ser utilizados en el análisis o solución de problemas pertenecientes al área de las ciencias aplicadas o sociales”.

Este método permitió investigar a través de las estadísticas la variables negativas de la comercialización de la piña, sus causas y sus efectos actuales que se relacionan con cada variable que se plante en los informes, esta recolección de los datos hasta su elaboración e interpretación permitirá de una manera gráfica y analítica como elemento fundamental de apoyo para determinar los factores actuales y las causas principales por la ausencia de un plan de comercialización a nivel internacional en la zona de estudio.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

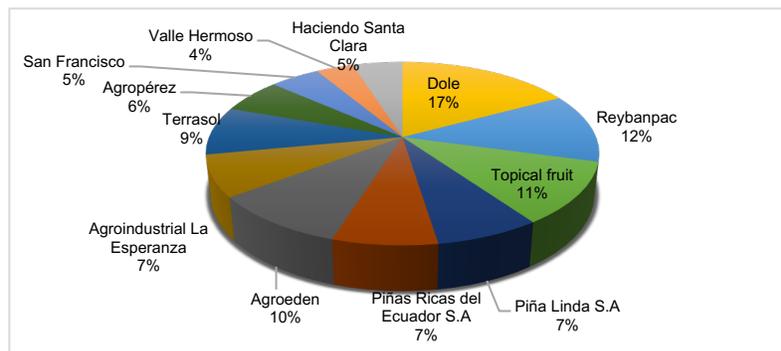
2.3.1 Unidad de análisis

- Productores de piña de los cantones Milagro, Yaguachi y Naranjito.

2.3.2 Población

Según Sabando, (2016) población “es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos” (pág. 3). El universo de productores y exportadores de piña según ASOPIÑA está conformado por alrededor de 30 empresas, de las cuales las más grandes se detallan en la siguiente Figura con su respectiva participación en el mercado:

Figura 3. Población de empresas y su participación en el mercado.



Tomado de: ASOPIÑA, (2020), por: Oña Berrezueta Diana

La muestra de la investigación será igual a 30 empresas productoras y exportadoras de piña, cuyos representantes autorizados responderán las principales preguntas de la encuesta, así como un funcionario o servidor público del SRI que será entrevistado como parte de la investigación de campo.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización

El diseño de estrategias de branding fomentará una mayor competitividad en una asociación de piñeros en el cantón Milagro y optimizará una mayor apertura de mercado: Caso Asopiña

- **Variable Independiente:**
 - Estrategias competitivas aplicadas a una asociación de piñeros en el cantón Milagro (ASOPIÑA)
- **Variable Dependiente:**
 - Mejora el posicionamiento de ASOPIÑA
 - Demanda de piña en el mercado chileno

2.4.1 Operacionalización

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Ítem	Instrumentos
VI	Un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de.	Liderazgo	Calidad	-	Entrevista
Estrategias competitivas	gestión y el desarrollo de proyectos		Competitividad Innovación	-	Entrevista Entrevista
VD		Mercado interno	Proceso de toma de decisiones	-	Encuesta
Demanda de piña en el mercado chileno	Necesidades y deseos del mercado objetivo.	y externo	Participación de la comunidad Capacitación	-	Encuesta

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

2.5 Tratamiento de la información

Para presentar los resultados del análisis de la información se realizará los siguientes pasos:

- 1.-Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- 2.-Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- 3.-Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- 4.-Observar cuidadosa y críticamente
- 5.-Registrar los datos observados
- 6.-Analizar e interpretar los datos
- 7.-Elaborar conclusiones
- 8.-Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis de la situación actual

La producción de piña en el Ecuador ha evolucionado favorablemente en la última década gracias a las excelentes condiciones para el cultivo de la piña, en el periodo 2010 – 2020 se registró un incremento de 20180 Ha a 21470 Ha en la superficie cosechada, vale resaltar que la producción de la fruta fresca ha tenido un crecimiento del 4.09 medida en toneladas métrica.

Las previsiones indican que la producción de piña, la segunda fruta tropical más importante en cuanto a producción mundial, registre un aumento inferior a la media del 0,6 % anual en 2017, debido a los daños relacionados con el clima experimentados por los cultivos en Costa Rica, el principal productor mundial también se estima un decrecimiento

Tabla 4. Producción de Piña en el Ecuador

Región y provincia	Superficie (has.)		Producción (tm.)	Ventas (tm.)
	Plantada	Cosechada		
Total nacional	7.967	4.865	149.548	148.407
Región sierra	2.441	2.231	100.186	100.128
Región costa	4.850	2.112	43.618	42.710
Región amazónica	677	522	5.744	5.569
Zonas no delimitadas				

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

La producción de Piña MD2 en zonas ecuatorianas van en aumento según datos oficiales de la Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) que agrupa a exportadores y productores de la Costa y la Sierra del país, ha indicado que actualmente se exportan 100 contenedores semanales a los diferentes mercados de destino de la fruta, con una producción a las 2500 has.

De esa producción, 290 000 frutas salen por el momento a los mercados de la Unión Europea y al Cono Sur en 20 contenedores que se envían por el puerto de Guayaquil. Las 150 000 frutas restantes se despachan para el mercado nacional, principalmente para los centros de abastos mayoristas de Quito, Ambato y Guayaquil. Además, se colocan las unidades en las perchas de Supermaxi. Las principales zonas de cultivo de pila en Ecuador se encuentran en las provincias de:

- El Oro (Huaquillas, Pasaje y Arenillas)
- Guayas (Milagro, Yaguachi y Naranjito)
- Pichincha (Santo Domingo)
- Esmeraldas (Quinindé y San Lorenzo)
- Manabí (Portoviejo y Chone)

A continuación, Obsérvese un desglose de las principales provincias productoras de piña, producción solo y/o asociado.

Tabla 5. Producción de piña MD2 por provincias

Provincias		Plantada	Cosechada	Producción (tm.)	Ventas (tm.)
El Oro	Solo	8	8		
	Asociado				
Esmeraldas	Solo	181	146	976	192
	Asociado	163	84	3	
Guayas	Solo	4.101	1.587	39.066	39.039
	Asociado	253	183	1.818	1.814
Los Ríos	Solo	81	41	1.149	1.149
	Asociado				
Manabí	Solo	22	21	378	324
	Asociado	42	42	210	191
Santo domingo de los Tsáchilas	Solo	2.007	1.818	93.236	93.221
	Asociado	375	375	6.834	6.826

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

En la provincia Tsáchilas actualmente existen 5 000 hectáreas de piña en estado de producción. Este fruto se produce y se cosecha entre 13 y 14 meses. La actividad genera empleos directos para 4 000 personas, según estadísticas de la Asociación de Cultivadores de Piña con sede en Santo Domingo, (Velasco, 2020).

3.2 Análisis comparativo, evolución y perspectivas

El Ecuador ha sufrido un incremento de costos en los últimos años, costos que no pueden transferirse a los clientes porque se dejaría de ser competitivo; además, ser sustentables, sin lugar a dudas, encarece la producción, pero esto se puede traducir en un beneficio a largo plazo.

En cuanto al desarrollo de referentes empíricos se tiene por autores a (Veloz Aguirre & Ramírez Figueroa, 2011), se menciona que este trabajo se concentró en la realización de un análisis estadístico de la producción y

exportación agrícola no tradicional, debido al desarrollo que estos productos han tenido dentro de la última década, de la misma forma se realizó un énfasis en el potencial de crecimiento que tiene los productos.

3.2.1 Evolución

La piña en el mercado nacional e internacional es una fruta que cuenta con un amplio potencial dentro de la producción y exportación. Esta fruta es considerada un producto exótico y de gran interés del consumidor a nivel internacional.

Para el caso específico del Ecuador, la introducción de esta nueva variedad de piña representa un gran reto para los productores y distribuidores debido a la gran cantidad de requerimientos necesarios para la exportación, así como el exigente gusto del consumidor actual.

Gracias a la tecnificación durante la producción de este tipo de piña se tiene la apertura hacia nuevos mercados internacionales, a esto hay que sumarle el incremento de las ventas y el posicionamiento de la fruta ecuatoriana en mercados extranjeros.

Tabla 6. Principales importadores de piñas frescas o secas al mundo

Principales proveedores de piñas frescas o secas al mundo						
Valor en miles						
Importaciones	2015	2016	2017	2018	Particip.	TCPA
					2019	2015 - 2019
Costa Rica	486,860	574,921	444,831	677,392	40,68%	11,6
Bélgica	272,243	243,102	241,22	207,692	12,47%	8,63
Países Bajos						
(Holanda)	166,121	208,593	151,356	148,653	8,93%	3,64
Estados Unidos	88,580	93,405	89,096	102,735	6,17%	5,09
Ecuador	33,580	36,590	44,154	70,892	4,26%	28,28
Ghana	9,958	6,228	51,695	53,991	3,26%	75,68
Costas de Marfil	38,761	28,882	215,538	47,36	2,84%	6,91
Filipinas	58,849	61,653	53,115	42,359	2,52%	10,38
Alemania	36,202	37,686	35,767	42,438	2,54%	5,37
Panamá	42,855	36,503	33,063	32,093	1,93%	9,19
Otros Países	208,071	233,693	217,363	239,621	14,39%	4,82
Mundo	1,442,026	1562,256	1383,198	1,665,136	100%	4,91

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Para efectos de este año 2020 la exportación de piña tuvo una desaceleración. importante del crecimiento de la producción mundial en comparación con la tasa media anual del 3,6 % observada en el decenio anterior hasta 2020 antes de la crisis mundial por la pandemia del Covid -19. En conjunto, se prevé que la producción mundial de piña alcance un total de 25,9 millones de toneladas en el 2021.

3.2.2 Perspectivas

El estado de la exportación del sector indica que la cifras han caído en los últimos años en el 2011 se exportaron cerca de 88.800 toneladas, mientras que en el 2014 esta cifra alcanzó las 57.380 toneladas.

En el Ecuador según el Centro de Comercio Internacional (TRADEMAP), los principales países consumidores de esta fruta tropical según su participación en el año 2010 han sido Estados Unidos con 26.87%; Bélgica con 9.62%; Alemania con 8.22%; Países Bajos con 7.97% y Reino Unido con 6.38%, entre los principales mercados.

Así mismo, los países que han presentado una mayor Tasa de Crecimiento Promedio Anual son Estados Unidos con 5.28%; Japón con 2.79% y Canadá con 1.53%. Cómo se puede observar los principales países consumidores de la fruta son miembros de la Unión Europea.

Figura 4. Exportación de piña.



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

3.3 Resultados y discusión

El instrumento utilizado para la recolección de información primaria fue la encuesta, esta fue aplicada a una muestra de 30 elementos, que lo conforman las empresas productoras y exportadoras de piña del cantón Milagro. En el cuestionario se incluyeron temas relacionados a la gestión asociativa de ASOPIÑA, que permitieron establecer las estrategias idóneas para cumplir con los objetivos de investigación propuestos. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

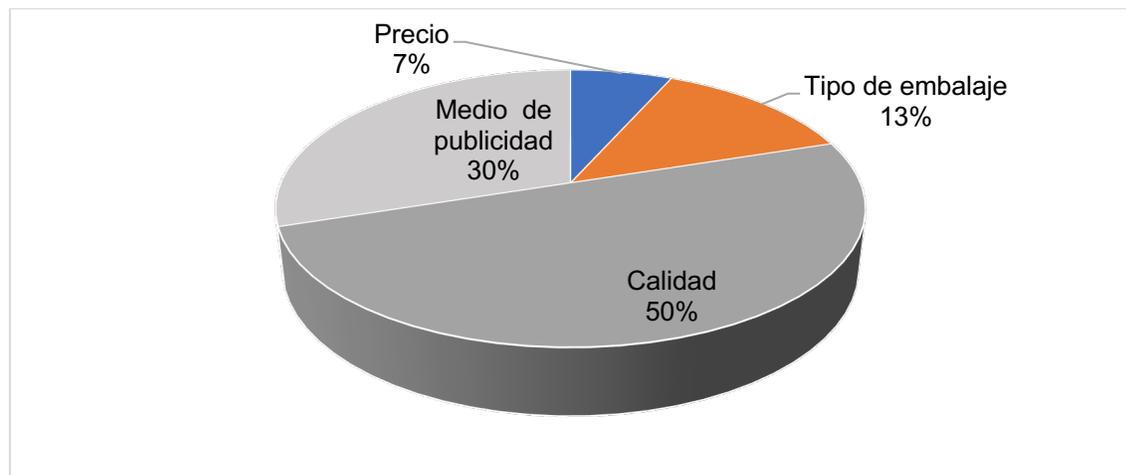
1. ¿Qué estrategia cree usted que se deba tomar para aumentar nuestras exportaciones hacia los mercados internacionales?

Tabla 7. Tipo de estrategias

Ítem	Variable	Fi	%
1	Precio	2	7%
	Tipo de embalaje	4	13%
	Calidad	15	50%
	Medio de publicidad	9	30%
Total		30	100%

Tomado de: *Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana*

Figura 5. Tipo de estrategias



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a las empresas encuestadas estos indicaron que la calidad en un 50%; seguido de medio de publicidad 30%; tipo de embalaje en un 13%; y precio en un 7%.

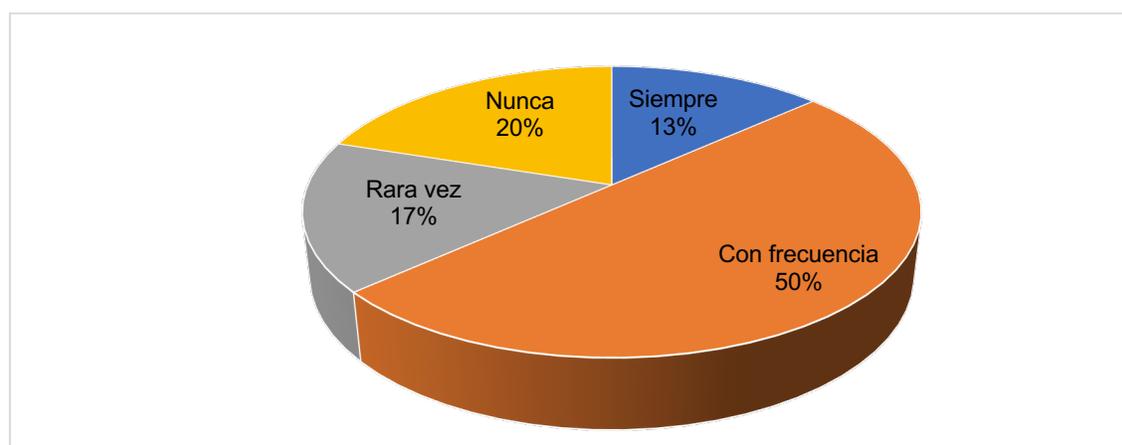
2. ¿Puede competir adecuadamente la piña ecuatoriana en los mercados internacionales?

Tabla 8. Expansión de mercado

Ítem	Variable	Fi	%
2	Siempre	4	13%
	Con frecuencia	15	50%
	Rara vez	5	17%
	Nunca	6	20%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 6. Expansión de mercado



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los productores de piña con frecuencia el 50%; seguido de rara vez 17%; nunca 20%; siempre 13%.

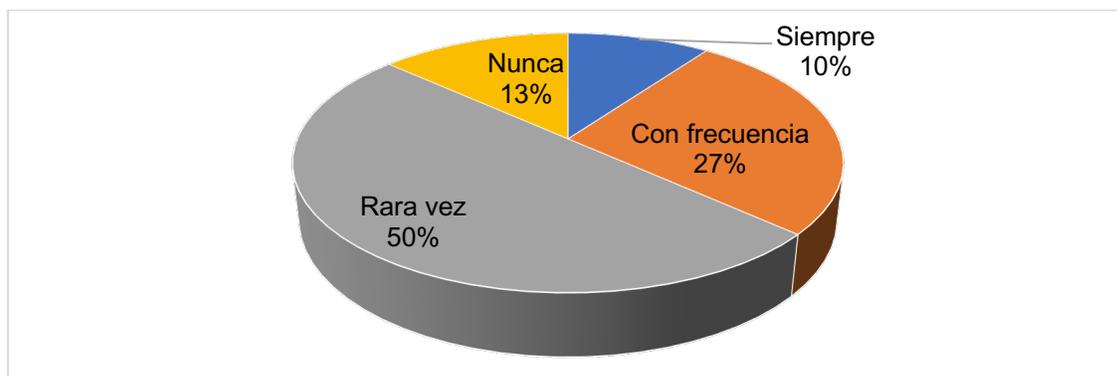
3. ¿Qué estrategia cree usted que se deba tomar para aumentar nuestras exportaciones hacia los mercados internacionales?

Tabla 9. Estrategias de exportación

Ítem	Variable	Fi	%
3	Siempre	3	10%
	Con frecuencia	8	27%
	Rara vez	15	50%
	Nunca	4	13%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 7. Estrategias de exportación



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

La encuesta realizada a los productores rara vez 50%; con frecuencia 27%; 13% nunca; siempre en un 10%.

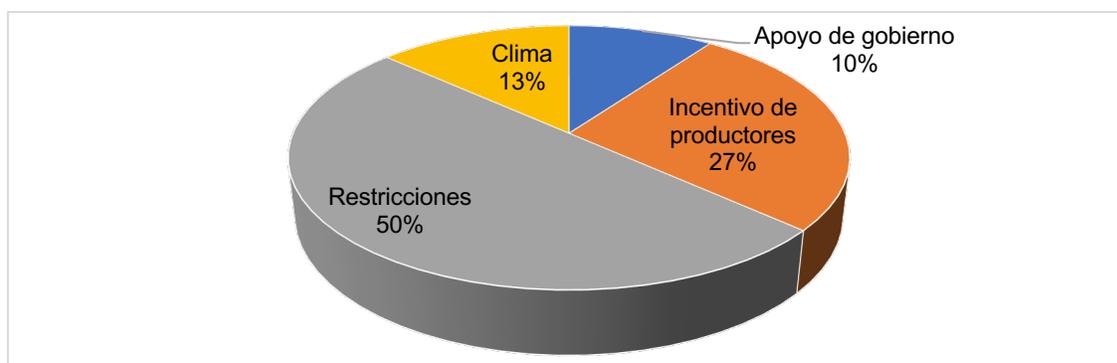
4. ¿Cuál de las opciones cree usted que afecta a las exportaciones a no ampliar más nuevos mercados internacionales?

Tabla 10. Factores que afectan las exportaciones

Ítem	Variable	Fi	%
4	Apoyo de gobierno	3	10%
	Incentivo de productores	8	27%
	Restricciones	15	50%
	Clima	4	13%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 8. Factores que afectan las exportaciones



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Dentro de la encuesta realizada entre las opciones que afecta a las exportaciones a no ampliar más nuevos mercados internacionales se tiene restricciones 50%; 27% incentivo de productores; 13% el clima y apoyo del gobierno.

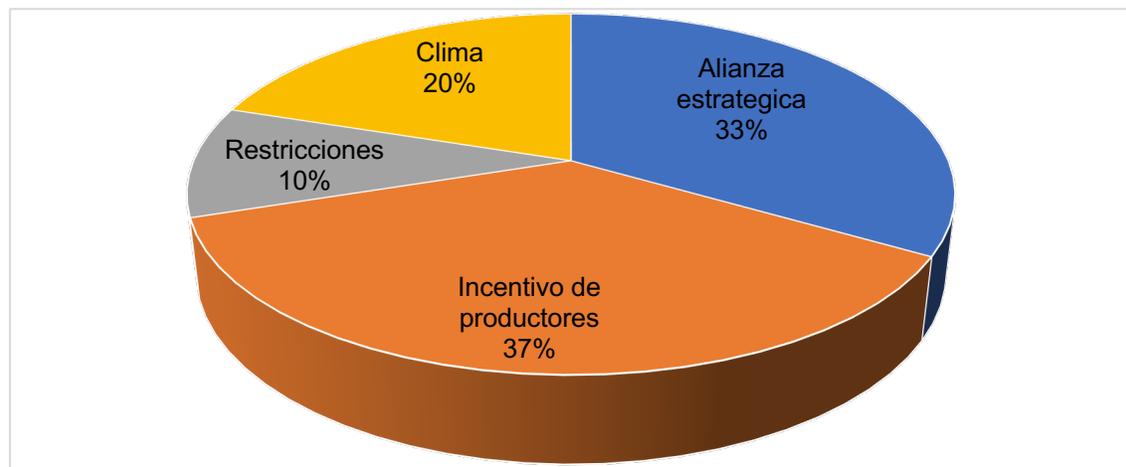
5. ¿Cuál de estos factores cree usted que es el más importante, para el éxito de los exportadores a nivel internacional?

Tabla 11. Factores de éxito de las exportaciones

Ítem	Variable	Fi	%
5	Alianza estratégica	10	33%
	Incentivo de productores	11	37%
	Restricciones	3	10%
	Clima	6	20%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 9. Factores de éxito de las exportaciones



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los productores de piña entre los factores más importante, para el éxito de los exportadores a nivel internacional es principalmente el incentivo de productores 37%; alianza estratégica 33%; clima 20% y restricciones 10%.

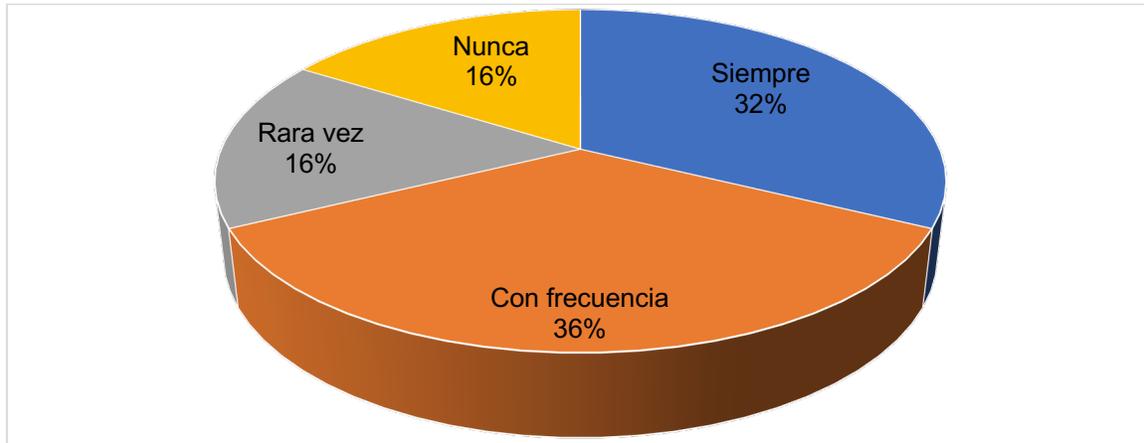
6. ¿Es rentable la actividad de la producción y exportación de piña en el Ecuador?

Tabla 12. Tabla Rentabilidad

Ítem	Variable	Fi	%
6	Siempre	10	33%
	Con frecuencia	11	37%
	Rara vez	5	17%
	Nunca	5	17%
Total		31	103%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 10. Tabla Rentabilidad



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los productores existen variables con frecuencia en un 37%; siempre 33%; rara vez y nunca 17%.

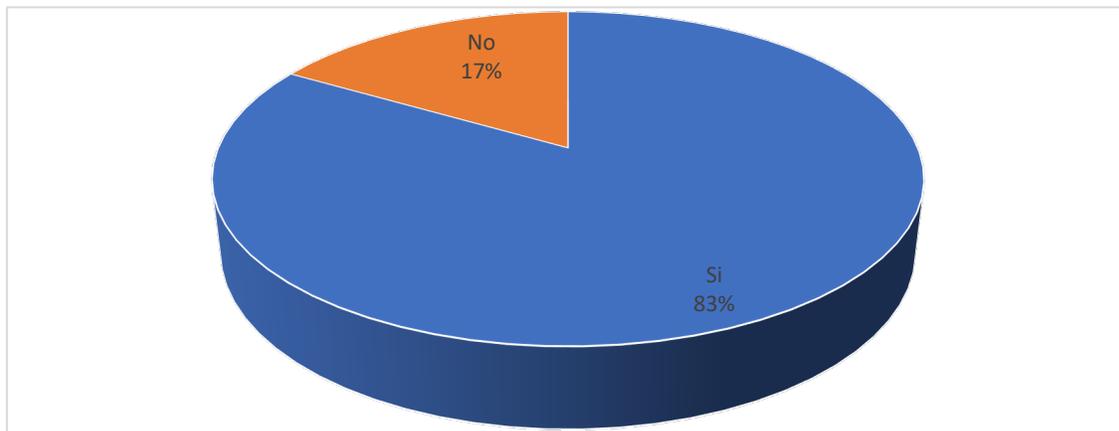
7. ¿Cree usted que tiene exigencias el etiquetado del producto?

Tabla 13. Exigencias de etiquetado

Ítem	Variable	Fi	%
7	Si	25	83%
	No	5	17%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 11. Exigencias de etiquetado



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los productores entre las exigencias de etiquetado se tiene que si en un 83% y no en un 17%.

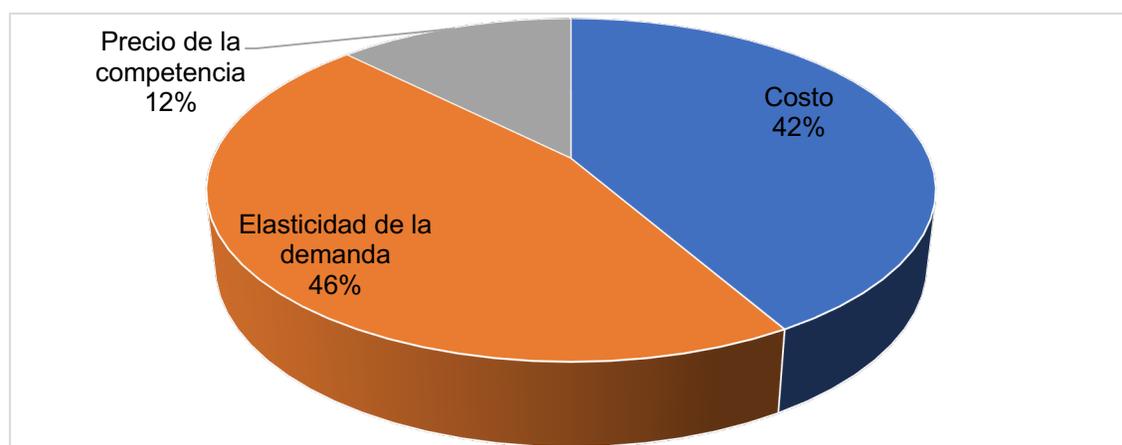
8. ¿Sabe usted a que se deba la minoría de las exportaciones en el Ecuador?

Tabla 14. Disminución de exportaciones

Ítem	Variable	Fi	%
8	Costo	10	33%
	Elasticidad de la demanda	11	37%
	Precio de la competencia	3	10%
Total		24	80%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 12. Disminución de exportaciones



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Entre la minoría de las de las exportaciones en el Ecuador se tiene elasticidad de la demanda en un 37%; costo 33%; precio de la competencia en un 10%.

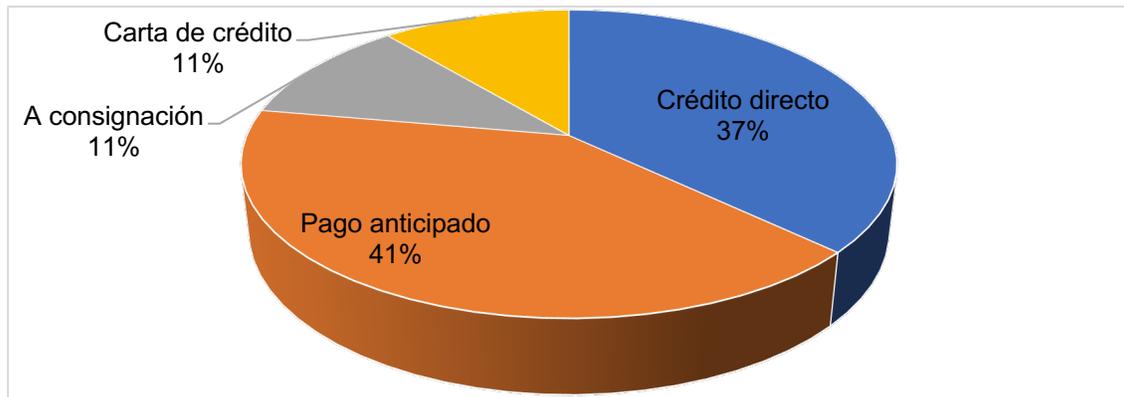
9. ¿Cómo cree usted que sea la mejor forma de pago al momento de exportar o importar la mercancía?

Tabla 15. Forma de pago

Ítem	Variable	Fi	%
9	Crédito directo	10	33%
	Pago anticipado	11	37%
	A consignación	3	10%
	Carta de crédito	3	10%
Total		27	90%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 13. Forma de pago



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los productores la forma de pago es por anticipado en un 37%; crédito directo 33%; a consignación en un 10% y carta de crédito en un 10%.

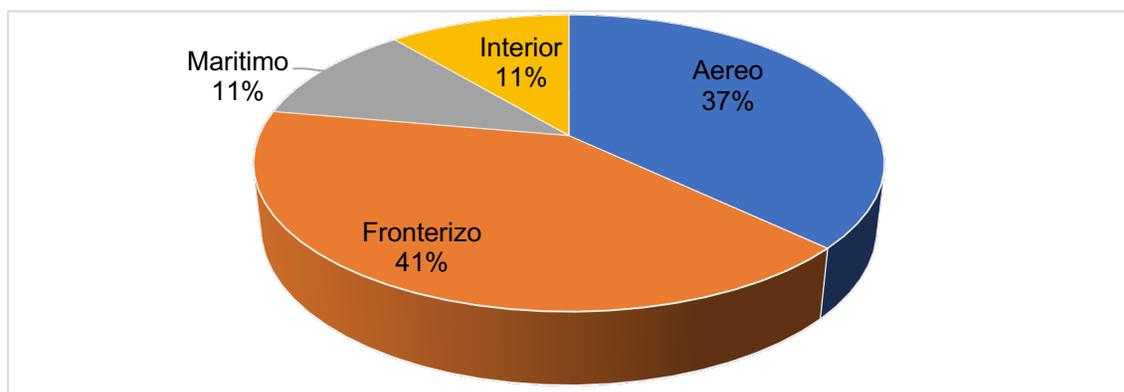
10. ¿Cuál usted cree que es el mejor acceso de transporte de Ecuador a Chile?

Tabla 16. Acceso de transporte en el Ecuador

Ítem	Variable	Fi	%
9	Aéreo	10	33%
	Fronterizo	11	37%
	Marítimo	3	10%
	Interior	3	10%
Total		27	90%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 14. Acceso de transporte en el Ecuador



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Dentro de la encuesta realizada fronterizo en un 37% seguido del aéreo en un 33%; marítimo en un 10%; interior en un 10%.

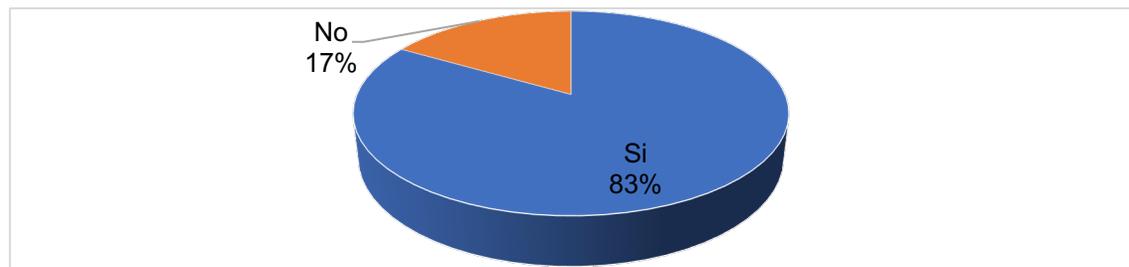
11. ¿Ecuador ha participado en ferias internacionales de productos no tradicionales?

Tabla 17. Participación en ferias internacionales

Ítem	Variable	Fi	%
7	Si	25	83%
	No	5	17%
Total		30	100%

Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Figura 15. Participación en ferias internacionales



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

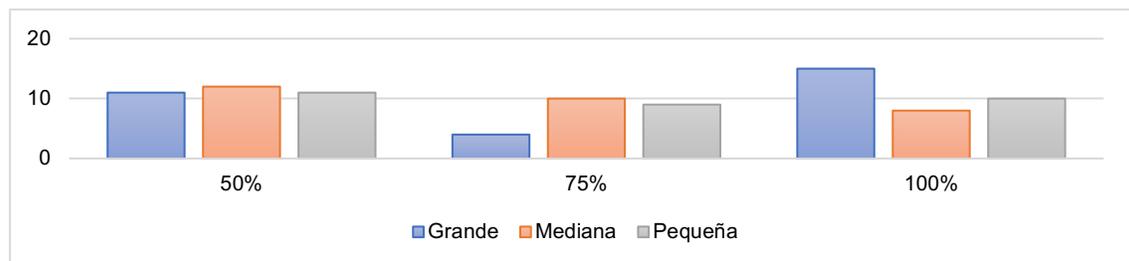
Según la encuesta realizada a los productores estudiados estos indicaron que si en un 83% han participado en ferias internacionales seguido de no en un 17%.

12. ¿Qué requisito de calidad utiliza usted para comprar esta fruta?

Tabla 18. Calidad y preferencia

	50%	75%	100%
Grande	11	4	15
Mediana	12	10	8
Pequeña	11	9	10

Elaborado por: Oña Berrezueta Leidy Diana



Tomado de: Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Según la encuesta realizada a los encuestados Grande en un 50% corresponde a 11 productores; seguido de importancia mediana con una calidad del 50% con 12 productores; al final de una pequeña con un porcentaje de 50% de calidad correspondiente a 11 productores respectivamente.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Tema: Modelo de estrategias competitivas para el fortalecimiento de la Gestión Asociativa de piñeros en el cantón Milagro.

4.1 Justificación de la propuesta

Los resultados de la investigación permitieron conocer los principales factores que inciden en la gestión Asociativa de Piñeros ASOPIÑA del cantón Milagro en el mercado internacional.

Estos aspectos permiten evaluar la situación actual de la producción de piña en el Ecuador, tomando como referencia a ASOPIÑA. Las estrategias conllevarán al fortalecimiento de la gestión asociativa y obtener mayores beneficios para los productores y exportadores de piña, dejando evidenciado el compromiso que tienen los líderes de la asociación con el crecimiento y desarrollo de los socios.

En tal virtud, la propuesta contribuye al principal objetivo de la investigación, que es el diseño de estrategias competitivas para fortalecer la gestión asociativa de piñeros del cantón Milagro, por lo tanto, es importante que las estrategias presentadas sean analizadas y consideradas para contribuir con el mejoramiento de la cuota de mercado internacional de las empresas dedicadas a esta actividad en el Ecuador.

4.2 Propósito general

El propósito del diseño de un modelo de estrategias competitivas, es el fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA, para que todos los socios que conforman la organización obtengan beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por eso, se propone el siguiente modelo de estrategias basado en cuatro componentes: Confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Estos elementos permitirán alcanzar los objetivos de investigación propuestos.

4.3 Desarrollo

Figura 17. Estructura de la propuesta



Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

FASE 1: Elementos estratégicos de la gestión asociativa de ASOPIÑA

La gestión asociativa está compuesta por dos aspectos: 1) socio-organizativos, que tiene que ver con la misión, visión y valores asociativos, en el que deben cooperar para su elaboración. 2) Empresariales, que incluyen estrategias económicas y productivas, los cuales se asientan en un proceso de planificación.

Para lograr una consolidación y ser sostenibles en el tiempo, ASOPIÑA, necesita principalmente que todos los integrantes (socios) compartan una visión de futuro común: analizando cuáles son los objetivos estratégicos que, a largo plazo desean alcanzar, y también, que todos los productores y exportadores definan la misión de la asociación, tomando en cuenta que son, a qué se dedican y cuál es la razón para trabajar mancomunadamente.

Adicionalmente, todo el equipo de trabajo que se encuentre al frente de ASOPIÑA, debe trabajar arduamente, principalmente para analizar, diseñar e implementar estrategias que sean de beneficio para la asociación, además, debe motivar a los socios a la constante participación en la toma de decisiones que se realicen en las diferentes reuniones.

Cada uno de los integrantes de la asociación deben enfocar sus objetivos hacia el crecimiento en conjunto, dado que, a través de esta metodología se logrará el fortalecimiento de la gestión asociativa y los beneficios serán mayores para cada una de sus empresas.

De igual manera, para lograr el objetivo de fortalecer la gestión asociativa de ASOPIÑA, a través de un modelo de estrategias competitivas, es importante promocionar y consolidar entre los socios, al menos los siguientes principios y valores.

Figura 18. Principios y valores para el fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA.



Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Diagnóstico situacional de ASOPIÑA

Para definir correctamente las estrategias que permitan el fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA, se debe realizar un diagnóstico, específicamente sobre los aspectos señalados en la figura anterior, y en base a esos resultados, desarrollar para cumplir con el objetivo propuesto. A continuación, se describe como se encuentra la gestión socio-organizativa de la empresa.

Confianza: El desarrollo de la investigación evidencia que actualmente no existe una plena confianza en la gestión de ASOPIÑA, debido a que los productores y exportadores de la asociación, consideran que no han sido beneficiados en las diferentes administraciones.

Y, precisamente, en base a este hallazgo, es que se deben desarrollar estrategias que permitan reestablecer la confianza en la gestión desarrollada por las administraciones de turno.

Para consolidar la confianza de los socios en la gestión asociativa de ASOPIÑA, las estrategias están enmarcadas en las siguientes variables:

Figura 19. Estrategias para consolidar la confianza en ASOPIÑA.



Tomado de: Investigación directa, *por:* Oña Berrezueta Leidy Diana

Liderazgo: De igual manera, se analizó el liderazgo en ASOPIÑA, constatando que, a criterio de los socios productores y exportadores, que es necesario un cambio, para que la persona que lidere, realice una gestión que permita, por una parte, fortalecer la asociatividad, y por otro, desarrollar estrategias que generen una mayor rentabilidad para los socios.

Las estrategias que deben ser consideradas en el modelo de estrategias competitivas para el fortalecimiento del liderazgo en ASOPIÑA, comprenden las siguientes variables:

Figura 20. Estrategias para consolidar el liderazgo en ASOPIÑA



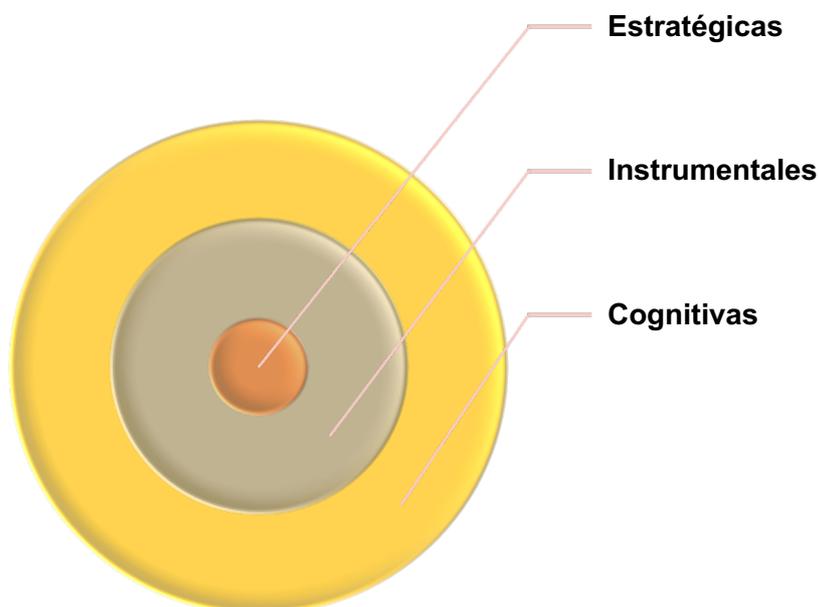
Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Comunicación: A través de las visitas de campo, en las diferentes empresas que conforman ASOPIÑA, se constató que los canales de comunicación, las relaciones interpersonales, y; en general, la comunicación interna contiene falencias que deben ser atendidas por la administración de la asociación, de tal manera que se haya una comunicación eficaz, con resultados eficientes en la asociación.

En ciertos casos, existe molestia en los productores y exportadores, porque la comunicación es escasa, lo que limita el acceso a información esencial como por ejemplo los precios que los proveedores ofrecen a las asociaciones y que esto genere una disminución en los costos de producción de piña.

Es así que, las estrategias para mejorar la comunicación asociativa consisten en las siguientes variables:

Figura 21. Estrategias para el mejoramiento de la comunicación ASOPIÑA



Tomado de: Investigación directa, *por:* Oña Berrezueta Leidy Diana

Participación: En ASOPIÑA, existe una limitada participación en todos los aspectos, por ejemplo, existe poca participación e involucramiento en la misión y visión, desde que se creó la asociación, no se han realizado modificaciones o reestructuraciones a estos elementos que deben adecuarse a las necesidades de las empresas que conforman ASOPIÑA, y sobre todo deben estar a la vanguardia del mercado

Por otra parte, tampoco se evidencia la participación en la planificación estratégica de la asociación, los socios, ya sean estos exportadores o productores, no se involucran con lo concerniente a la planificación.

Tampoco se evidencia la existencia o planificación de capacitaciones o talleres en materia de producción o exportación dirigida hacia los socios de ASOPIÑA. Esta estrategia debe ser implementada de tal manera que se refleje el compromiso de la asociación con los clientes, en brindar un producto de calidad, cumpliendo todos los estándares que establecen las normativas ecuatorianas.

De acuerdo a lo expuesto, se sugieren las siguientes variables para la elaboración de estrategias que contribuyan al involucramiento de los socios en la toma de decisiones de ASOPIÑA:

Figura 22. Estrategias para el involucramiento de los socios de ASOPIÑA



Tomado de: Investigación directa, *por:* Oña Berrezueta Leidy Diana

Compromiso: Finalmente, se analizó el grado de compromiso por parte de los involucrados. Se observó que, debido a las falencias, tanto en la confianza, liderazgo, comunicación y participación, existe poco compromiso de los productores y exportadores en las limitadas disposiciones de la administración de ASOPIÑA.

De esta manera, se concluye que se necesita un recambio en toda la gestión asociativa de ASOPIÑA, que permita brindar mayores beneficios para quienes conformación la asociación.

Específicamente en las estrategias de compromiso se debe fortalecer la variable actitudinal, es decir, motivar a los socios a que formen parte de los proyectos que se llevan a cabo en la institución y de esta forma construir alternativas de mejora continua para todos y que la productividad de cada una de las empresas incremente.

FASE 2: Estrategias para el fortalecimiento de la Gestión Asociativa

En la fase 1, se identificaron los elementos estratégicos que coadyuvarán al fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA, basado en cinco principios socio-organizativos relevantes.

Sin embargo, al formular el las estrategias de gestión, tres de los elementos estratégicos ocupan un lugar prioritario: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna. Y es que la participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y a la puesta en marcha de mecanismos efectivos de comunicación interna.

Una organización en la que prima la desconfianza no está en condiciones de promover ni la participación ni el compromiso; una organización cuyos líderes carecen de legitimidad no puede pedir participación o compromiso. Una organización que no sabe comunicar lo que está sucediendo, lo que hacen los líderes, las conquistas de la organización, no puede exigir la participación de los asociados y menos su compromiso.

Por esa razón, las estrategias que se describen a continuación, se desarrollaron, considerando las necesidades de ASOPIÑA y con su implementación lograr con el objetivo de la investigación.

Tabla 19. Estrategias: Confianza

Variables	Estrategias	Acción	Responsable
Económicas	Beneficios Gubernamentales recibidos	Acercamiento con organismos competentes para la elaboración de proyectos agrícolas y de exportación	Presidente de ASOPIÑA
	Fuentes de financiamiento	Negociación con proveedores de materia prima e insumos para disminuir costos de producción	Presidente de ASOPIÑA
	Beneficios económicos por parte de la Asociación	Autogestión para dotar de insumos de bioseguridad para los socios productores y exportadores	Presidente de ASOPIÑA
Socio-Culturales	Valores personales y corporativos definidos	Rediseño de las misión, visión, políticas y valores de ASOPIÑA	SOCIOS
	Relaciones interpersonales entre socios	Implementación de canales de comunicación: (e-mail, red social corporativa, entre otras)	SOCIOS
	Cultura emprendedora	Apertura hacia nuevos mercados internacionales para exportación de piña	Presidente de ASOPIÑA
Productivo - Tecnológicas	Actividad agro-productiva con alta calidad en infraestructura	Capacitaciones a productores temas sobre: Estándares de calidad, Producción eficiente, servicio al cliente, entre otros	SOCIOS
	Equipos y capacitación tecnológica actualizada	Negociación con proveedores de equipos tecnológicos para adquisición de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en el proceso productivo	Presidente de ASOPIÑA
Organizacionales	Reglamentos de la organización	Rediseño y socialización de reglamentos internos de ASOPIÑA	Presidente de ASOPIÑA
	Cumplimiento del reglamento	Auditorías para velar el fiel cumplimiento de reglamentos de producción y exportación	Presidente de ASOPIÑA
	Trabajo en equipo	Realización de asambleas periódicas para formar equipos de trabajo y definir estrategias en beneficio de ASOPIÑA	SOCIOS

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 20. Estrategias: Liderazgo

Variables	Estrategias	Acción	Responsable
Capacidades generales	Líderes enfocados en cumplir valores personales y organizacionales	Elección del directorio de ASOPIÑA, bajo un concurso de méritos y oposición	SOCIOS
Capacidad para comunicarse	Líderes ejercen comunicación interna	Visitas técnicas del directorio a las empresas de ASOPIÑA, para conocer sus necesidades y requerimientos	Directorio de ASOPIÑA
	Los líderes tienen buena relación en el entorno empresarial	Alianzas estratégicas con proveedores y actores públicos para fortalecer las estrategias de negociación	Directorio de ASOPIÑA
	Líderes tienen buenas capacidades de comunicación externa	Representación de ASOPIÑA, en reuniones formales con organismos estatales y privados.	Directorio de ASOPIÑA
Capacidad organizacional	Líderes poseen capacidad para trabajar con los socios de manera conjunta	Asambleas de trabajo para presentación de estrategias y/o sugerencias para fortalecer la gestión asociativa	SOCIOS
	Los líderes llevan a cabo tareas de fiscalización de las actividades	Auditorias por parte del directorio para fiscalizar actividades de exportación y producción	Directorio de ASOPIÑA
	Los líderes realizan alianzas	Acercamientos con nuevos mercados internacionales para expandir las ventas de las empresas de ASOPIÑA	Directorio de ASOPIÑA
	Líderes evaluar resultados de gestiones	Implementación de un modelo de evaluación de desempeño realizado por los socios para calificar la gestión del directorio	Directorio de ASOPIÑA
Autenticidad interna	Los líderes son reconocidos por sus gestiones realizadas de manera interna por los socios	Convocatorias para rendición de cuentas de la gestión del directorio y reconocimientos por la gestión (en caso de una gestión eficiente)	SOCIOS
	Los líderes son reconocidos por sus gestiones realizadas por la comunidad y aliados	Diseño de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) enfocados al cuidado del medio ambiente y a la reducción del impacto ambiental	SOCIOS

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 21. Estrategias: Comunicación

Variables	Estrategias	Acción	Responsable
Estratégicas	Formulación de estrategias de comunicación para los socios.	Implementación de herramientas tecnológicas que permitan el fortalecimiento de la comunicación interna	Directorio de ASOPIÑA
Instrumentales	La asociación tiene definido un plan comunicacional con metas claras	Socialización del plan comunicacional en asamblea de socios de ASOPIÑA	SOCIOS
	La asociación implementa herramientas comunicacionales	Capacitaciones a socios productores y exportadores para el uso adecuado de herramientas tecnológicas	Directorio de ASOPIÑA
Cognitiva	Los socios conocen perfectamente la misión y visión empresarial	Socialización de la reestructuración de la filosofía corporativa de ASOPIÑA.	Directorio de ASOPIÑA
	Los socios conocen los valores corporativos	Difusión de valores corporativos de ASOPIÑA, a través de los diferentes medios de comunicación existentes y por implementar.	Directorio de ASOPIÑA
	Conocimiento general de los reglamentos internos de la asociación	Capacitaciones a socios para explicación de los reglamentos internos rediseñados	Directorio de ASOPIÑA
	Se conocen los objetivos y metas trazadas para la asociación	Rendición de cuentas para comunicar resultados de la gestión del directorio	Directorio de ASOPIÑA
	Los socios conocen acerca de las compras de insumos y de las ventas que se realizan de los productos	Presentación de estados financieros a representantes de las empresas que conforman ASOPIÑA.	Directorio de ASOPIÑA
	Conocimiento de los socios acerca de los resultados financieros y las auditorías realizadas	Asamblea de socios para socialización de resultados de gestión asociativa	SOCIOS

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 22. Estrategias: Participación

Variables	Estrategias	Acción	Responsable
Organizacionales	Revisión de la misión y visión organizacionales por parte de los socios	Asamblea de socios para rediseño de la misión y visión de ASOPIÑA	Directorio de ASOPIÑA
	Constancia de la participación de los socios en actividades de la planificación estratégica	Participación de, al menos 1 representante por empresa, para la elaboración de plan estratégico corporativo	SOCIOS
	Los socios participan de actividades como capacitaciones, asesorías y reforzamiento de conocimientos por parte de la asociación	Planificación de capacitaciones, talleres, feedback, entre otros.	SOCIOS
Inclusivas	Participación valorada de las mujeres dentro de la asociación	Elección de representante de trabajadoras de ASOPIÑA, para participación en Asambleas de trabajo	SOCIOS
	Participación valorada de trabajadores capacitados dentro de la asociación	Capacitaciones periódicas hacia productores y exportadores de PIÑA	SOCIOS
	Participación valorada de los jóvenes dentro de la asociación	Convenio con Instituciones de Educación Superior para la implementación del programa de pasantías - prácticas pre-profesionales para jóvenes universitarios	Directorio de ASOPIÑA
Instrumentales	Definición de estructura organizacional	Rediseño de estructura organizacional y manual de funciones de ASOPIÑA	SOCIOS
	Participación bajo mecanismos establecidos	Socialización de las estrategias de participación a representantes productores y exportadores de ASOPIÑA.	Directorio de ASOPIÑA

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 23. Estrategias: Compromiso

Variables	Estrategias	Acción	Responsable
Actitudinales	Socios se sienten identificados con la misión y visión empresarial	Fortalecimiento del empoderamiento empresarial a los socios de ASOPIÑA, a través de una gestión asociativa eficiente.	Directorio de ASOPIÑA
	Los socios respetan los valores institucionales	Control y monitoreo en el cumplimiento de los valores institucionales	Directorio de ASOPIÑA
	Predisposición de los socios para la inversión de recursos (tiempo, esfuerzo y dinero) que se necesite para las actividades	Convocatoria a asambleas de trabajo para explicar beneficios de inversión	SOCIOS
	Las decisiones de actividades que realizan los socios de manera individual están ligadas con los objetivos y metas de la asociación	Motivación a socios de ASOPIÑA, al trabajo en equipo y liderazgo organizacional.	Directorio de ASOPIÑA

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

FASE 3: Evaluación de las estrategias

La evaluación se realiza con el fin de llevar un control de manera periódica de las actividades que se tengan que realizar analizando los resultados que se obtengan, esto implica una evaluación de desempeño diseñada con parámetros ya establecidos en la investigación. A esta fase también se la conoce como evaluación de desempeño del plan de fortalecimiento socio-organizativo de las empresas.

Para ello se consideraron variables que ya se analizaron de manera inicial para realizar el diagnóstico. Por otra parte, el contenido de las tablas para la evaluación detalla en su estructura: la variable principal de control, el tipo de variable y una propuesta de calificación según los resultados que se espera obtener.

Tabla 24. Estructura de la evaluación de desempeño para las estrategias competitivas de Asopiña

Tipo de Variable	Variable	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
1. Variable Principal				

Tomado de: Investigación directa, *por:* Oña Berrezueta Leidy Diana

Al finalizar la evaluación, los resultados obtenidos deberán ser comparados con el diagnóstico inicial que se realizó antes de definir las estrategias, este proceso ayuda identificar el progreso o retraso que ha tenido Asopiña luego de emplear nuevas estrategias para fortalecer la gestión asociativa. Si los resultados de las variables son negativos se debe emplear una reestructuración y actualización del plan para mejorar esos puntos débiles identificados.

De acuerdo con los principios de la gestión socio-organizativa, la confianza interna, la capacidad que tienen los líderes para dirigir y la eficiente comunicación interna integrada por los socios y los mecanismos utilizados para las actividades enfocadas a esas variables, son los principales y los que ocupan un lugar prioritario para la evaluación sin dejar de lado la participación y el compromiso que son los que dan una base para que la asociación se permita alcanzar sus metas.

Tabla 25. Evaluación de estrategia: Confianza

Variables	Estrategias	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
1. La Confianza				
Económicas	Beneficios Gubernamentales recibidos	No se recibe beneficios	Se recibe periódicamente	Siempre se recibe
	Fuentes de financiamiento	Ausencia de fuentes de financiamiento	Limitadas fuentes de financiamiento	Varias ofertas de financiamiento
	Ganancias económicas por parte de la Asociación	No existen retribuciones	Cada cierto tiempo	Siempre se retribuyen ganancias
Socioculturales	Valores personales y corporativos definidos	No los hay	Se aplican rara vez	Comparten el mismo ideal en valores
	Relaciones interpersonales entre socios	No se conocen entre socios	Se conocen entre algunos	Todos se conocen
	Cultura emprendedora	No se actúa	Baja actitud emprendedora	Los socios están comprometidos a emprender
Productivo-Tecnológicas	Actividad agro-productiva con alta calidad en infraestructura	No se implementan nuevos cambios	Poco acondicionamiento	implementación de nuevas áreas de trabajo para mejora de la productividad
	Equipos y capacitación tecnológica actualizada	Falta de equipo y baja experiencia	Algunos asociados poseen equipos y experiencias	Todos se encuentran modernamente equipados y se capacitan constantemente
Organizacionales	Reglamentos de la organización	No existe reglamento	El reglamento no abarca lo suficiente para cumplir metas	El reglamento está definido en base a derechos y obligaciones de cada socio.
	Cumplimiento del reglamento	No se cumple	Algunos lo cumplen	Se cumple estrictamente por todos
	Trabajo en equipo	Se trabaja de manera independiente	Algunos socios trabajan en conjunto	Los socios se encuentran constantemente trabajando en conjunto

Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 26. Evaluación de estrategia: Liderazgo

Variables	Estrategias	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
2. Liderazgo				
Capacidades generales	Líderes enfocados en cumplir valores personales y organizacionales	Pocas veces	Lo hacen regularmente	Siempre lo practican
Capacidad para comunicarse	Líderes ejercen comunicación interna	Pocas veces	Lo hacen regularmente	Siempre lo practican
	Los líderes tienen buena relación en el entorno empresarial	No hay buenas relaciones	Se evidencia poca relación laboral	Existe buena relación laboral
	Líderes tienen buenas capacidades de comunicación externa	Pocas veces	Lo hacen regularmente	Siempre lo practican
Capacidad organizacional	Líderes poseen capacidad para trabajar con los socios de manera conjunta	El líder trabaja de manera independiente	Las actividades son organizadas por el líder y su equipo	Actividades organizadas en conjunto con el líder y los socios
	Los líderes llevan a cabo tareas de fiscalización de las actividades	No existen labores de fiscalización	Se fiscaliza de vez en cuando	Existen fiscalizaciones y todos son comunicados
	Los líderes realizan alianzas	No existen alianzas	Se establecieron algunas alianzas	Se estructuran las alianzas necesarias para la asociación
	Líderes evaluar resultados de gestiones	No se realizan evaluaciones	Se evalúa de manera general	Se evalúa cada parámetro para analizar las mejoras que se necesitan
Autenticidad interna	Los líderes son reconocidos por sus gestiones realizadas de manera interna por los socios	No son reconocidos como líderes por los socios	Algunos asociados reconocen a su líder	El dirigente y su junta directiva son reconocidos como líderes de la asociación
	Los líderes son reconocidos por sus gestiones realizadas por la comunidad y aliados	Carece el reconocimiento del líder	Solo se reconoce al dirigente	Se conoce al dirigente y su junta directiva con niveles de credibilidad en sus actividades

Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 27. Evaluación de estrategia: Comunicación

Variables	Estrategias	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
3. Comunicación				
Estratégicas	Formulación de estrategias de comunicación para los socios con medios clara y eficientes.	No hay estrategias definidas	Se definen estrategias, pero no son eficientes	Las estrategias permiten tener comunicación de manera clara y eficiente
Instrumentales	La asociación tiene definido un plan comunicacional con metas claras	No se hay definido plan comunicacional	El plan comunicacional existe, pero no es aplicado	Existe un plan comunicacional con metas claras
	La asociación implementa herramientas comunicacionales	No existen herramientas	Hay pocas herramientas y no se implementan	Hay herramientas suficientes y se usan eficientemente
Cognitiva	Los socios conocen perfectamente la misión y visión empresarial	No conocen	Pocos socios los conocen	Los socios conocen a la perfección
	Los socios conocen los valores corporativos	No conocen	Pocos socios los conocen	Los socios conocen los valores corporativos y los aplican
	Conocimiento general de los reglamentos internos de la asociación	No conocen	Pocos socios los conocen	Conocen los reglamentos y los aplican
	Se conocen los objetivos y metas trazadas para la asociación	No conocen	Pocos socios los conocen	Los socios conocen suficiente las metas y objetivos
	Los socios conocen acerca de las compras de insumos y de las ventas que se realizan de los productos	No conocen	Pocos socios conocen	Conocen lo suficiente con respecto a compra y venta de insumos y productos
	Conocimiento de los socios acerca de los resultados financieros y las auditorías realizadas	No conocen	Pocos socios conocen	Se conocen todos los resultados financieros y auditorías.

Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 28. Evaluación de estrategia: Participación

Variables	Estrategias	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
4. Participación				
Organizacionales	Revisión de la misión y visión organizacionales por parte de los socios	No se revisa	A veces se revisa	Siempre se revisa
	Constancia de la participación de los socios en actividades de la planificación estratégica	No existe participación	Poca participación	Participación de los socios en planificación de la asociación
	Los socios participan de actividades como capacitaciones, asesorías y reforzamiento de conocimientos por parte de la asociación	No existe participación	Poca participación	Participación de los socios en actividades empresariales
Inclusivas	Participación valorada de las mujeres dentro de la asociación	No se valora	Poca valoración	Alta valoración y participación
	Participación valorada de trabajadores capacitados dentro de la asociación	No se valora	Poca valoración	Alta valoración y participación
	Participación valorada de los jóvenes dentro de la asociación	No se valora	Poca valoración	Alta valoración y participación
Instrumentales	Definición de estructura organizacional	No se cuenta con organigrama	Cuentan con organigrama, pero no se cumplen las funciones	Cuentan con organigrama estructurado y se cumplen con funciones asignadas en el mismo
	Participación bajo mecanismos establecidos	No participan	Poca participación y uso de mecanismos	Participación y uso de mecanismos establecidos

Tomado de: Investigación directa, por: Oña Berrezueta Leidy Diana

Tabla 29. Evaluación de estrategia: Compromiso

Variables	Estrategias	Situaciones		
		No deseada	Regular	Exitosa
5. Compromiso				
Actitudinales	Socios se sienten identificados con la misión y visión empresarial	No se identifican	Poca identificación	Identificación empresarial
	Los socios respetan los valores institucionales	No se respeta	Poco respeto	Respeto a los valores institucionales
	Predisposición de los socios para la inversión de recursos (tiempo, esfuerzo y dinero) que se necesite para las actividades	No hay disponibilidad	Disponibilidad parcialmente	Disponibilidad inmediata
	Las decisiones de actividades que realizan los socios de manera individual están ligadas con los objetivos y metas de la asociación	No concuerdan	A veces concuerdan	Acciones concuerdan con objetivos y metas

Tomado de: Investigación directa, **por:** Oña Berrezueta Leidy Diana

CONCLUSIONES

Como conclusión a la investigación realizada se detalla lo siguiente:

Se pudo constatar que hay procesos que mejorar para el fortalecimiento de la gestión asociativa de ASOPIÑA, por ello, es fundamental que se realice un diagnóstico situacional interno y externo periódicamente que permitan analizar, controlar y evaluar los principios de la gestión asociativa que son: la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso; de los cuales se pueden diseñar estrategias competitivas para implementarlas de manera interna (por cada productor) y/o externa (como asociación).

Por otra parte, se concluye también que, existe una limitada gestión administrativa/asociativa, debido a que se presentan errores de planeación y control, en el proceso de producción y cosecha de la fruta, esto genera que cada cierto tiempo exista un exceso de oferta y como consecuencia se deben reducir los precios, disminuyendo así el nivel de rentabilidad de las empresas que conforman ASOPIÑA.

Los productores de piña de ASOPIÑA, tienen buenas bases sobre el proceso de comercialización de la fruta a nivel nacional y en lo que respecta a exportación, sin embargo, es indispensable que haya capacitaciones direccionadas a procesos de calidad y mejora continua para que la fruta que se comercialice sea competitiva en el mercado, esto como una gestión por parte de los líderes que representan a ASOPIÑA.

Finalmente, se logró diseñar un modelo de estrategias competitivas a través del análisis de los principios de la gestión asociativa donde se describen actividades claves que fortalecerán varios puntos débiles con que cuenta la asociación actualmente, esto como parte de un proceso conformado por tres fases: Fase 1. Elementos estratégicos de la gestión asociativa – diagnóstico situacional de ASOPIÑA. Fase 2. Estrategias para el fortalecimiento de la gestión asociativa - definición de las estrategias en base a la confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Fase 3. Evaluación de las estrategias – monitoreo y control de las estrategias

RECOMENDACIONES

Se debe recomendar las siguientes acciones como parte del mejoramiento de la asociación y su gestión administrativa:

Realizar un diagnóstico situacional interno y externo, de tal manera que se puedan identificar los indicadores que inciden en la gestión asociativa de ASOPIÑA y de esta forma mejorar los procesos internos de la asociación.

Elaborar una planificación estratégica adecuada para el fortalecimiento de la gestión asociativa y administrativa de ASOPIÑA, en el que se detallen fechas de producción y cosecha de la fruta para cada empresa, con la finalidad de trabajar de manera organizada y equitativa.

Desarrollar un plan de capacitaciones en temas de calidad de servicio, mejora continua y exportación a los socios de la Asociación de Productores de Piña del Ecuador (ASOPIÑA), para garantizar la comercialización de un producto de calidad a nivel nacional e internacional.

Aplicar el modelo de estrategias competitivas propuesto en la presente investigación, basado en los principios de la gestión asociativa y sus variables principales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agro negocios. (2010). Agro negocios, mas negocio, mas producción. Recuperado el 16 de marzo de 2020, de Agro negocios, mas negocio, mas producción: http://agronegociosecuador.ning.com/notes/21_comunidades_campesinas_ecuatorianas
- Aguilera. (2005). La Evaluación de Proyectos de Inversión. México: Pearson Educación.
- Andrade. (2018). Escuela de Administración de negocios. Loja: Caiza.
- ASOPIÑA. (2020). ASOPIÑA. Obtenido de ASOPIÑA: <http://asopina-ecuador.com/mision.html>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2020). La economía ecuatoriana decreció el 12,4% en el segundo trimestre del 2020. Recuperado el 1 de febrero de 2021, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatorial-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Barrientos. (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú. Cuenca: Semestre económico.
- Blasnilo, Barrera, & Pinzón. (2016). characterization and diagnosis of the Production chain of Pineapple in the Department of casanare. Obtenido de <file:///C:/Users/acer/Downloads/2099-Texto%20del%20articulo-5567-1-10-20171108.pdf>
- Brito, & Rodriguez. (2018). El comercio justo en atención al cliente en empresas de turismo manabitas. Caso Portoviejo. Manabí: Caiza.
- Cedeño. (2015). Universidad de Guayaquil. Obtenido de ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LA PIÑA EN EL MERCADO DE ESPAÑA Y PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10689/1/TESIS%20MODIFICADA%2012-03-2015.pdf>

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, C. E. (2008). CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Quito: Dirección Nacional Jurídica.

Correa, & Sugahara. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. Brasil: Invenio.

Del Valle Núñez, M. (2017). Cultura Corporativa y Competitiva de la empresa española. Madrid: Díaz de Santos.

Hernández. (2011). Investigación metodológica. Chicago: Medies.

Jerez. (2007). Comercio Internacional. Madrid: Esic Editorial; 3ª Edición.

Kotler, P., & Keller, K. (2018). Dirección de Marketing (15 ed.). México: Pearson Educación.

Larrea. (2012). LARREA, Carlos, SÁNCHEZ, Jeannette; Pobreza, Empleo y Equidad en el Ecuador: Perspectivas para el Desarrollo Humano Sostenible,. Quito: PNUD.

Larrea. (2015). LARREA, Carlos, SÁNCHEZ, Jeannette; Pobreza, Empleo y Equidad en el Ecuador: Perspectivas para el Desarrollo Humano Sostenible,. Quito: PNUD.

Lozano. (2017). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AivlpqxeSEwJ:www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf+&cd=18&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

MAGAP. (2016). MAGAP. Obtenido de MAGAP: <https://www.agricultura.gob.ec/>

Mardones, & Garate. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto en la participación de mercado en la industria. Chile: Caiza.

Medranda. (2019). Iniciativas innovadoras del sector agrícola: Caso de la piña de Naranjito, Ecuador. Espacios, 22.

Muñoz. (2013). Perfil de la Factibilidad. Quito: Master's Editores 1ª Edición.

Murillo, C. J. (2014). Pontificia Universidad catolica del Ecuador sede Esmeraldas. Obtenido de Análisis para la ampliación de las exportaciones

de productos no tradicionales agrícolas como piña y mango, hacia los países miembros del bloque Aladi y su incidencia en la balanza comercial 2009-2014:

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/148/1/MURILLO%20CRUEL%20JESSICA.pdf>

Oleas. (2013). Universidad Eafit. Obtenido de Escuela de Administración: https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1339/OleasVega_NelsonJavier_2013.pdf?sequence=1

Ortiz Egas, J., & Orellana Eguizabal, I. (2015). Manual de Organización y funciones de juntas de vigilancia. El Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.

Porter, M. E. (2016). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (2 ed.). (J. C. Pecina H, Trad.) México: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.

Porter, M. E. (2016). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (2 ed.). (S. D. Grupo Editorial Patria, Trad.) México: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.

Porter. (1989). La ventaja competitiva de las naciones. Chicago: Harvard.

Porter. (2014). Competencias. Londres: Harvard Business.

Porter. (2015). Competencias. Londres: Harvard Business.

Presidencia de la República del Ecuador. (12 de febrero de 2018). Presidencia de la República del Ecuador. Obtenido de La Estabilidad Política Ha Traído Estabilidad Económica: <https://www.presidencia.gob.ec/presidente-la-estabilidad-politica-ha-traido-estabilidad-economica/>

PROECUADOR. (2019). Perfil sectorial Agroindustria 2019. Obtenido de Perfil sectorial Agroindustria 2019: <https://www.proecuador.gob.ec/>

Proecuador. (22 de 03 de 2019). Proecuador. Obtenido de Proecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/>

QUEZADA, N. (2010). Metodología de la Investigación . Lima : Macro .

- Rodriguez. (2017). Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 56 - 98.
- Sabando. (2016). Metodología de la investigación. México: La caiza.
- San Martin. (2017). El mercado Kosher en Estados Unidos. EEUU: Work in marketing.
- SEMPLEDES. (2017). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito: Caiza.
- SENPLADES . (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Folleto informativo , 3. Obtenido de SENPLADES; Transformación de la Matriz Productiva: Folleto informativo. 2012.
- SIISE. (s.f.). Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. Obtenido de MINISTERIO COORDINADOR DEL DESARROLLO HUMANO: www.siise.gob.ec.
- Valdez, L. (2016). Comunidades Productivas. México: INDEPRO.
- Vargas, & Muratalla. (2017). Estructura, estrategias y poder de mercado. Brasil.
- Vásquez Alape, L. (2020). La asociatividad y el liderazgo del profesor en comunidades rurales de Colombia (1 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones Unisalle.
- Velasco, B. (2020). Esta piña suma clientes del exterior. Revista Lider, 44 - 55. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/pina-exportacion-agricultura-produccion-mercado.html>
- Villacrez, & Cobeña. (2013). Asociatividad en Ecuador, plan de fortalecimiento de la asociación agropecuaria artesanal de productores Orgánicos. Loja: Universidad Yecnica Particular de Loja.
- Zuleta, G. A. (2015). ESPE. Obtenido de Estrategias para el fortalecimiento de la gestión asociativa bajo el enfoque IICA, a los productores del sector agrícola de la asociación "Ñucanchi Llacta" del barrio La Tola de la parroquia Checa, cantón Quito, de la provincia de Pichincha: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/11203/T-ESPE-049417.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación
ENCUESTA A SOCIOS

Buenos días (tardes):

Estimado colaborador, me encuentro trabajando en un estudio denominado “Modelo de Estrategias competitivas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa de piñeros en el cantón Milagro, periodo 2015-2019: Caso Asopiña.”, el mismo que servirá para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

El objetivo del presente cuestionara es recoger la opinión de los socios de la institución con el objetivo promover obtener información necesaria para la elaboración de estrategias competitivas que permitan fortalecer la gestión asociativa de ASOPIÑA.

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

INSTRUCCIONES:

Lea o escuche atentamente al cuestionamiento para responder de acuerdo a su criterio de forma sincera.

- Si tiene alguna duda consulte al encuestador
- **La información que proporcione es confidencial**
- Los resultados de la encuesta son solamente para fines académicos

Marque con una **X**, la respuesta que considere necesaria.

1. ¿Qué estrategia cree usted que se deba tomar para aumentar nuestras exportaciones hacia los mercados internacionales?

Precio fijo	<input type="checkbox"/>
Tipo de embalaje	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Medio de publicidad	<input type="checkbox"/>

2. ¿Puede competir adecuadamente la piña ecuatoriana en los mercados internacionales?

Siempre	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Con frecuencia	
Rara vez	
Nunca	

3. ¿Qué estrategia cree usted que se deba tomar para aumentar nuestras exportaciones hacia los mercados internacionales?

Siempre	
Con frecuencia	
Rara vez	
Nunca	

4. ¿Cuál de las opciones cree usted que afecta a las exportaciones a no ampliar más nuevos mercados internacionales?

Apoyo de gobierno	
Incentivo de productores	
Restricciones	
Clima	

5. ¿Cuál de estos factores cree usted que es el más importante, para el éxito de los exportadores a nivel internacional?

Alianza estratégica	
Incentivo de productores	
Restricciones	
Clima	

6. ¿Es rentable la actividad de la producción y exportación de piña en el Ecuador?

Siempre	
Con frecuencia	
Rara vez	
Nunca	

7. ¿Cree usted que tiene exigencias el etiquetado del producto?

Sí	
No	

8. ¿Sabe usted a que se deba la minoría de las exportaciones en el Ecuador?

Costo	
-------	--

Elasticidad de la demanda	
Precio de la competencia	

9. ¿Cómo cree usted que sea la mejor forma de pago al momento de exportar o importar la mercancía?

Crédito directo	
Pago anticipado	
A consignación	
Carta de crédito	

10. ¿Cuál usted cree que es el mejor acceso de transporte de Ecuador a Chile?

Aéreo	
Fronterizo	
Marítimo	
Interior	

11. ¿Ecuador ha participado en ferias internacionales de productos no tradicionales?

Sí	
No	

12. ¿Qué requisito de calidad utiliza usted para comprar esta fruta?

Grande	
Mediana	
Pequeña	

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica de la Ing. DIANA OÑA BERREZUETA, previo a obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG).

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Carta de Socialización de la Propuesta

Guayaquil, Ecuador

Señores directores (as)

Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña)

Presente

Asunto: Reunión de socialización de las Estrategias Competitivas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa de Asopiña.

Referencia: Propuesta de Modelo de Estrategias Competitivas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa de piñeros en el cantón Milagro.

Me dirijo cordialmente a ustedes para saludarlos y a la vez exponer para conocimiento de los socios de Asopiña que, de acuerdo con los resultados de la investigación realizada en la institución se convoca una reunión de socialización de las estrategias competitivas para el fortalecimiento de la gestión asociativa de institución. Este evento virtual se realizará el día ... de ... a las 10:00 a.m. Para el acceso a la reunión se procederá a enviar mediante correo electrónico y la red social WhatsApp un enlace con el código y contraseña de la reunión, esto media hora antes de iniciar.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarles los sentimientos de mi especial consideración y estima personal

Atentamente.

Ing. Leidy Diana Oña Berrezueta
Correo: dianao23@hotmail.com

Anexo 3: Información Empresarial - ASOPIÑA

Asopiña nace el 19 de octubre de 2007, en base al acuerdo Ministerial No. 352 del Ministerio de Agricultura, como respuesta a la necesidad de fortalecer el gremio de Productor de piña en el Ecuador. La Asociación de Productores de Piña del Ecuador es una organización privada sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la mejora continua de todos sus procesos productivos, en base a capacitación e investigación con el fin de obtener fruta que cumpla con la calidad requerida por los mercados mas exigentes del mundo.

MISIÓN

Posicionar la piña ecuatoriana en los más exigentes mercados, como un producto de alta calidad, lograda por sus buenas practicas agrícolas y el cumplimiento de las más exigentes normas internacionales.

VISIÓN

Trabajar para que, en todo el proceso de producción y exportación de piña del Ecuador, se cumpla con las normas más exigentes sobre calidad, respeto al medio ambiente, y cumplimiento de normas laborales y sociales.

ESTÁNDARES DE CALIDAD

El cultivo de Piña de exportación en el Ecuador viene produciéndose bajo exigencias de los mercados destino y así cumplir con las exigencias de calidad se trabaja bajo los siguientes lineamientos:

Manejo de Cultivo Buenas Prácticas Agrícolas: Como requisito indispensable de nuestros productores están certificados Bajo el Protocolo GLOBALGAP Frutas y Vegetales Versión 3.0-2SEP07.

Uso Seguro de Plaguicidas y MIPE: Implementación de MIPE Manejo Integrado de Plagas para la reducción en el uso de fitosanitarios. Restricción de Uso de Plaguicidas de acuerdo a normativas Internacionales. Implementación y Monitoreo de LMR's

Piña Calidad de Origen: Implementación de la Normativa de Calidad Piña Ecuador