

**Modelo de gestión comercial para la asociación
apícola Reinas Obreras de San Antonio, cantón Chone**

**Commercial management model for the Reinas Obreras
beekeeping association of San Antonio, canton Chone**

María Auxiliadora Fernández-Arteaga¹
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel
Félix López - Ecuador
maria.fernandezar@espam.edu.ec

Andrea Concepción Macias-Muñoz²
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel
Félix López - Ecuador
andrea.macias@espam.edu.ec

Jenny Isabel Zambrano-Delgado³
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel
Félix López - Ecuador
jizambrano@espam.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2368

V9-N3 (may-jun) 2024, pp 422-437 | Recibido: 13 de febrero del 2024 - Aceptado: 23 de marzo del 2024 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2205-3714>

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6803-0789>

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6689-8971>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Fernández-Arteaga, M., Macias-Muñoz, A., Zambrano-Delgado, J., (2024). Modelo de gestión comercial para la asociación apícola Reinas Obreras de San Antonio, cantón Chone. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3), 422-437, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2368>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La gestión comercial permite a las organizaciones generar ventajas competitivas para obtener mejores resultados dentro del mercado competitivo. Es así, que el objetivo de esta investigación se centra en analizar el proceso de gestión comercial en la Asociación Reinas Obreras de la parroquia San Antonio del cantón Chone para la generación de ventajas competitivas. La metodología empleada se basó en un enfoque mixto, de tipo bibliográfico y de campo que permitió obtener datos sobre la situación actual de la asociación, el uso de los métodos analítico-sintético y deductivo e inductivo facilitó la elaboración de juicios para la elaboración de objetivos y estrategias en conjunto con las matrices FODA, perfil competitivo, SMART y marketing MIX. Se empleó una entrevista y encuesta por medio de instrumentos previamente validados a la presidenta de la asociación, al igual que a una muestra de 379 individuos pertenecientes a la parroquia Chone, entre los hallazgos de mayor relevancia se evidencia que la asociación a pesar de tener experiencia en el mercado presenta debilidades en el uso de estrategias de marketing y distribución del producto, de igual manera, presenta un bajo nivel de participación y posicionamiento de mercado en contraste con sus principales competidores. Se concluye que la asociación Reinas Obreras presentan deficiencias principales al comercializar sus productos, por ende, es necesario la implementación de objetivos y estrategias direccionadas a mitigarlas mediante un modelo de gestión comercial.

Palabras claves: gestión, comercialización, organización, competencia, producto.

ABSTRACT

Commercial management allows organizations to generate competitive advantages to obtain better results in the competitive market. Thus, the objective of this research focuses on analyzing the commercial management process in the Reinas Obreras Association of the San Antonio parish of the Chone canton for the generation of competitive advantages. The methodology used was based on a mixed bibliographic and field approach that allowed obtaining data on the current situation of the association, the use of analytical-synthetic and deductive and inductive methods facilitated the development of judgments for the development of objectives and strategies in conjunction with the SWOT matrices, competitive profile, SMART and marketing MIX. An interview and survey were conducted with previously validated instruments to the president of the association, as well as a sample of 379 individuals belonging to the parish of Chone, among the most relevant findings it is evident that the association despite having experience in the market has weaknesses in the use of marketing strategies and product distribution, similarly, has a low level of participation and market positioning in contrast to its main competitors. It is concluded that the Reinas Obreras association has major deficiencies in marketing its products; therefore, it is necessary to implement objectives and strategies aimed at mitigating them through a commercial management model.

Keywords: management, marketing, organization, competition, product.

Introducción

La gestión comercial es fundamental para el éxito de una empresa, ya que permite identificar oportunidades, adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar los objetivos comerciales establecidos, además de la implementación de acciones que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. En esta perspectiva, Gaitán y Golovina (2021) indican que todas las organizaciones que ofertan un producto o servicio, necesitan de recursos y técnicas específicas para dar a conocer su propuesta, en este sentido la gestión comercial surge como el medio que tiene una empresa para relacionarse con los consumidores.

En la actualidad se manifiesta un equilibrio progresivo entre los productos existentes en el mercado, estos varían entre calidad, precio y surtido y ante esto los clientes se vuelven más exigentes, razón por lo que la gestión comercial se debe de enfocar en las necesidades de los consumidores. A juicio de Ponce Andrade (2017) la gestión comercial no solamente corresponde en el último ciclo en una empresa, y se centra en estudiar el mercado, sino que cubre el proceso de la colocación misma del producto/servicio, poniéndolo a disposición del cliente final, respecto a esto Lalaleo (2023) añade que desempeña un rol esencial en el sistema de administración de las empresas dado que permite identificar características del mercado y la competencia, lo que a su vez posibilita las organizaciones adaptarse a los constantes cambios del entorno.

La finalidad de una gestión comercial es generar ventajas competitivas para que una empresa pueda obtener mejores resultados dentro del mercado ante su competencia, bajo esta premisa, Porter (2015) menciona que existen dos tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado, la ventaja competitiva en costes y la ventaja competitiva en diferenciación de producto. Estas tienen diversos aspectos, como la tecnología, la calidad de los productos o servicios, la eficiencia operativa y la estrategia de marketing, es así como menciona Trillo et al. (2022) que una de las formas

de lograr competitividad para la empresa es implementar características que las diferencien de sus competidores y les permitan colocarse en una posición relativa superior para competir.

La importancia de la gestión comercial para generar ventajas competitivas es de gran relevancia en la actualidad, es así como muchas empresas han logrado posicionarse dentro de un mercado y crecer de forma significativa dentro del mismo, es por ello que Paucar (2022) menciona que para lograr tener una gestión comercial que impacte positivamente en resultados de ventas y posicionamiento, la estrategia debe ser adaptada a las características particulares de cada organización.

En lo que corresponde al sector apícola, en Ecuador se ha establecido como una actividad complementaria, a pesar de contar con los recursos naturales para fomentar su productividad, en este sentido, la producción de miel, principal producto comercializado en el país, es de 186 toneladas por año con una productividad apícola en promedio de 10,2 kilogramos por colmena, siendo muy baja en comparación con otros países (Cisneros y Lozano, 2023). En lo que corresponde a la distribución de la producción, de acuerdo a la Agencia Ecuatoriana Aseguramiento de la Calidad del Agro (2017, como se citó en Jiménez et al., 2021), el operativo del catastro determinó que la apicultura ecuatoriana está distribuida en 12 188 colmenas que corresponden 902 explotaciones apícolas, de las cuales el 63 % están ubicadas en la sierra, 27 % en el litoral, y el 4 % en la Amazonía.

En función a lo planteado, Manabí es considerada la provincia con mayor capacidad productiva del país, en este sentido, Miranda et al. (2022) la establecen como la segunda provincia donde más se ha desarrollado la apicultura con 146 productores y 1820 explotaciones, siendo Loja quien la antecede con 325 productores y 249 explotaciones, mientras que provincias como Santa Elena y Chimborazo se establecen por detrás. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024) existe un total de 1472

asociaciones en Manabí que pertenecen al sector agropecuario, específicamente en el cantón Chone, se evidencia un total de 64 asociaciones dedicadas a actividades agro productivas y de alimentación, de las cuales varias se centran en la producción apícola.

Con relación a lo antes planteado, la asociación Reinas Obreras, está ubicada en el sitio “Menos Pensado” perteneciente a la parroquia San Antonio, del cantón Chone, la cual dio inicio a sus actividades en el año 2017 con tan solo 13 mujeres que decidieron emprender en la apicultura, en la actualidad está conformada por 20 socias las cuales se dedican a la producción de miel de abeja y sus derivados como el polen, cera y demás productos, quienes cuentan con el apoyo de diferentes organismos nacionales, pese a eso carecen de conocimientos en temas de gestión administrativa lo que ha causado limitaciones en varios aspectos.

El problema de la asociación radica en la escasa comercialización del producto, lo que ha repercutido en un bajo posicionamiento en el mercado y una disminución en los ingresos de los productores, principalmente por la falta de estrategias de mercadeo y acciones de marketing, hechos que se asocian con las deficiencias en la gestión empresarial y participación de las socias en la toma de decisiones, en este sentido, Ponce et al. (2020) indica que una débil gestión empresarial y administrativa en una asociación apícola provoca la reducción de las ventas y de los ingresos de sus miembros. Es por esta razón que se analiza el proceso de gestión comercial en la Asociación Reinas Obreras para la generación de ventajas competitivas, que les permita elevar la calidad del servicio y la percepción de los clientes hacia el mercado.

Este proyecto se justifica socialmente, dado que contribuirá a la determinación de estrategias de innovación a través de un modelo de gestión comercial, que les permita a las personas establecerse en un mercado competitivo fortaleciendo sus ingresos a través de las ventas de su producto, promoviendo el desarrollo individual y en conjunto tanto de las practicas productivas y comerciales como el

de la asociación en general, brindado mayores oportunidades de empleo para los habitantes de la comunidad.

Desde una perspectiva económica, esta investigación permitirá a Reinas Obreras tener una marca fuertemente posicionada, generando un alto nivel de competitividad en el mercado mediante la implementación de estrategias de comercialización adecuadas, que le permita incrementar las ventas y elevar los ingresos para la asociación, y, por consiguiente, mejorar la calidad de vida de las socias. Por lo cual, esta investigación tiene como objetivo principal analizar el proceso de gestión comercial en la asociación Reinas Obreras de la parroquia San Antonio del cantón Chone para la generación de ventajas competitivas, por tanto, se plantean como objetivos específicos diagnosticar la situación actual de la asociación, determinar la demanda potencial y preferencias de los consumidores y proponer un modelo de gestión comercial para fortalecer las ventajas competitivas de la organización.

Método

La investigación se llevó a cabo en la asociación Reinas Obreras ubicada en el sitio “Menos Pensado” de la parroquia San Antonio del cantón Chone, para el desarrollo de la misma se determinó una población objeto de estudio conformada por los habitantes de la parroquia urbana Chone del cantón Chone que cuenta con 27.878 personas, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC] (2010), de la cual mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple empleando un nivel de confianza del 95%, una probabilidad estimada de 0,5 (50%) y un margen de error del 5%, se estableció una muestra correspondiente a 379 individuos.

El estudio fue de corte transversal bajo un enfoque mixto, para su desarrollo se empleó una metodología de modalidad bibliográfica, de campo y descriptiva, que permitieron identificar aspectos claves sobre el tema a estudiar y la directa recolección de datos acerca de la situación actual de la asociación; los métodos analítico

y sintético permitieron la valoración, análisis e identificación de los principales resultados; mientras que los métodos deductivo e inductivo facilitaron la elaboración de juicios en torno a los principales hallazgos, además de plantear estrategias y conclusiones con respecto a la situación que presenta la asociación en torno a la gestión comercial y las ventajas competitivas.

Con la finalidad de puntualizar a detalle la situación actual de la asociación, se empleó una entrevista a la presidenta mediante una guía de entrevista empleada por Alcívar y Pincay (2022) direccionada a conocer aspectos generales de la organización, de igual manera, se utilizó una encuesta dirigida a los habitantes de la parroquia Chone representados en la muestra antes descrita, por medio de un instrumento adaptado del cuestionario validado por el autor antes mencionado, compuesto por 12 ítems centrados en conocer la percepción en las dimensiones producto, oferta y demanda en relación a los bienes que comercializa la asociación Reinas Obreras.

Por consiguiente, a través del software SPSS (v.26) se realizó el posterior análisis de los datos obtenidos en la encuesta haciendo uso de la estadística de frecuencia porcentual. Así mismo, se empleó la matriz FODA para identificar los principales aspectos en torno a la situación actual de la asociación, la matriz de perfil competitivo se empleó para recabar información necesaria para direccionar la estrategia competitiva dado que de acuerdo a la metodología empleada por Doumet (2023) permite la valoración de los competidores, estableciendo indicadores claves y su valor hasta completar 1 punto. La clasificación y valoración se expresan como 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza principal. Por último, la matriz de objetivos SMART y marketing MIX posibilitaron desarrollar objetivos, estrategias y acciones que fueron parte de la propuesta del modelo de gestión comercial para la asociación Reinas Obreras.

Resultados

La información proporcionada por la entrevista aplicada a la presidenta de la asociación, estableció que a pesar de que la asociación tiene 7 años de haberse conformado aun no cuenta con una misión y visión establecida, no obstante tienen muy claro que su principal objetivo es la venta de sus producto por lo cual cuentan con un logo distintivo que hasta ahora es de agrado para sus clientes, así mismo, se manifestó que la producción de miel varía dependiendo de las temporadas, destacando que el verano es la **única época de cosecha**, además se indicó que el periodo de junio a octubre del año 2023 se generaron 100 litros de miel significando un año productivo, teniendo en cuenta que este producto es 100% orgánico y su comercialización se da en presentaciones de 250ml y de 500ml.

En el mismo sentido, se señaló que la organización no comercializa derivados como el polen y el propóleo, por tanto, su único producto actualmente es la miel “Reinas Obreras”, la cual su proceso de venta la realizan mediante difusión por redes sociales, clientes que recomiendan el producto e incluso lo venden en ferias en las que son participes; hasta la fecha se realiza la venta directa al cliente final, por ende, no lo distribuyen a ningún comercial, tienda u otro medio.

En lo que corresponde a la demanda se identificó un nivel medio de venta, de las presentaciones antes mencionadas se evidencia que la más vendida es la de 250 ml por un valor de \$5, mientras que la de 500 ml mantiene un valor de \$10, en este sentido, a pesar de la alta competencia en el sector la asociación ofrece la mejor relación costo-beneficio, por otro lado, es importante mencionar que la asociación no dispone de ninguna promoción para dar a conocer el producto y finalmente se evidenció que existe una falta de coordinación entre las socias, misma que dificulta el planteamiento de acciones estratégicas.

Análisis interno y externo de la asociación.

Se desarrollo la matriz FODA para identificar y plantear los aspectos internos y externos de la asociación (ver Tabla 1), esta información fue recolectada con la ayuda de la

entrevista antes descrita, al igual que el análisis objetivo del entorno; mediante el uso de estos precedentes se pudieron conocer aquellos factores que favorecen y amenazan al desarrollo y crecimiento de la asociación “Reinas Obreras”.

Tabla 1.
Análisis FODA de la Asociación Reinas Obreras.

Fortalezas	Oportunidades
Presencia de abejas en el sitio en donde se encuentran. Experiencia en el Sector. Producto 100% orgánico. El producto no contiene aditivos por ende ofrece una mejor calidad. Buen rendimiento de las colmenas.	Mayor consumo de productos naturales. La apicultura orgánica permite conservar la naturaleza. Altos precios por parte de la competencia Medios digitales para la venta de su producto.
Debilidades	Amenazas
No tienen establecida una misión y visión Falta de distribución de su producto en el mercado local. No disponen de promociones. Falta de coordinación en la asociación. Poca experiencia dentro del mercado.	Uso de agroquímicos. Crecimiento de plagas. Creciente competencia de oferta de miel. Competidores con mejores estrategias de mercado.

De acuerdo con el planteamiento de aquellos factores se señaló que la asociación Reinas cuentan con ciertos aspectos propios positivos, entre ellos destaca una buena estructura organizacional conformada por una presidenta, secretaria y administradora, siendo todas socias de la misma, otra de las fortalezas a resaltar, es que la asociación produce productos totalmente orgánicos y debido a los años en los cuales sus socias han dedicado a esta actividad le han permitido obtener gran experiencia en el sector.

En contraste con lo antes mencionado, se estableció que la asociación a pesar de tener varios años estructurada, no evidencian la presencia de una misión y visión que guie a socios y colaboradores al objetivo principal de la organización, al igual, no cuentan con buena presencia en el mercado, dado que no han establecido estrategias de marketing y acciones para ampliar la distribución del producto. Así mismo, se establecieron falencias en lo que respecta la gestión general, desde un punto de vista de coordinación entre los socios, pues se evidencia que la organización presenta

dificultades en el planteamiento de acciones dirigidas al plano estratégico.

En cuanto a la identificación de las oportunidades que la asociación puede aprovechar, se identificó al actual crecimiento de la demanda de productos naturales como una de las principales, teniendo en cuenta que es un punto fuerte de la organización. Al igual se estableció tener en cuenta las opciones que brinda el comercio electrónico, principalmente las redes sociales debido a su fácil y bajo costo de implementación, por último, se identificó la posibilidad de aventajar a la competencia en el aspecto del precio.

En lo que corresponde a la identificación de las amenazas, se evidenció que una de las principales es la competencia que existe en el sector, dado que muchos emprendedores han destinado su trabajo a la apicultura, a esto sumado que presentan mejores estrategias de comercio lo que afecta directamente al crecimiento de la asociación en el mercado, entre otros aspectos resaltan el incremento del uso de agroquímicos que afecta a la población de abejas, al igual que la proliferación de plagas.

Análisis de la encuesta para evaluar el reconocimiento que tiene la Asociación Reinas Obreras.

En relación con este tema, mediante el análisis de la encuesta aplicada a la población del cantón Chone, se evidenció que de la muestra planteada se obtuvo ciertas características demográficas (véase Tabla 2), de las cuales se rescata que del total de personas encuestadas divididas por edad pertinente al grupo de económicamente activas, las que comprendían una edad de 24 a 29 años son quienes más adquieren este tipo de productos, seguidos por los de 30 a 35 años, así mismo se dio a notar cierta homogeneidad en cuanto a los géneros masculino y femenino en la muestra evaluada, teniendo en cuenta que solo un 0,3% correspondió a la opción de otro.

Tabla 2.
Ítems Demográficos

Preguntas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Rango de edad	Entre 18 a 23	53	14%
	Entre 24 a 29	141	37,2%
	Entre 30 a 35	134	35,4%
	Más de 35 años	51	13,5%
	Total	379	100%
Género	Femenino	240	63,3%
	Masculino	138	36,4%
	Otro	1	0,3%
	Total	379	100%

Teniendo en cuenta la presencia de varias asociaciones dedicadas a la producción y venta de miel de abeja en Manabí, al igual, que la venta de miel procesada los centros comerciales, se efectuó a la interrogantes correspondientes a la dimensión producto (ver Tabla 3), en donde se orientó un ítem a identificar cuál es la marca de miel de abeja más consumida, evidenciando que la marca Colmena es de las principales consumidas por los encuestados (49,9%), mientras que una menor parte (21.10%) indicó consumir la miel de abeja Reinas Obreras y un 38% se divide entre la marca Las Obreras y otras opciones.

Ver tabla 3.

Tabla 3.
Datos de la Dimensión Producto.

Preguntas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
¿Qué marca de miel ha consumido?	La colmena	155	40,9%
	La obrera	77	20,3%
	Otra	67	17,7%
	Reinas Obreras	80	21,1%
	Total	379	100%
¿Con qué fines usted compra la miel de abeja?	Como edulcorante natural	53	14%
	Con fines medicinales	286	75,5%
	Otros	40	10,6%
	Total	379	100%
¿En qué puntos de venta usted compra el producto?	Al productor	237	62,5%
	Supermercados	115	30,3%
	Tiendas del barrio	27	7,2%
	Total	379	100%
¿Al comprar un envase de miel, qué prefiere?	Envases de plástico	77	20,3%
	Envases de vidrio	302	79,7%
	Total	379	100%
¿Qué característica toma en cuenta a la hora de comprar el producto?	Calidad	301	79,4%
	Diseño de producto	34	9%
	Empaque y tamaño	12	3,2%
	Ninguna de las anteriores	4	1,1%
	Precio	28	7,4%
	Total	379	100%

En este sentido, al evaluar las razones por las cuales los consumidores adquieren el producto de la miel, gran parte de los encuestados (75.5%) indicó adquirirla con fines medicinales mientras que un 14% señaló utilizarla como edulcorante natural, de igual manera se evaluó cual es el principal lugar donde realiza la compra del producto, donde se indicó que la opción de compra más común es adquirirla directamente al productor(62,5%), mientras que los supermercados se encuentran como una alternativa viable (30,3%) y las tiendas son puntos de ventas menos frecuentados.

En cuanto a la evaluación del tipo de material para el envase en el cual se pone en venta la miel al público, la mayoría de consumidores expresó que prefieren que el producto se

comercialice en envases de vidrio (79,7%), dado que es mejor para su conservación. En cuanto, al estudiar las principales características que forman parte en la decisión de compra de miel, se determinó que el principal aspecto a tener en cuenta es la calidad, dado que del total encuestados un 79,4% prefieren la calidad del producto antes que otras cualidades como el precio, diseño y envase.

En lo que respecta la evaluación de la dimensión marca (ver Tabla 4), en específico, el reconocimiento de Reinas Obreras, se identificó que en cierta media es conocida en el mercado, dado que una parte importante de los encuestados mencionó haber escuchado de la misma (37,2%), al igual, otra parte importante señaló poseer conocimiento sobre su existencia (33,2%), en este sentido, se identificó que la principal vía de expansión del reconocimiento de Reinas Obreras ha sido la recomendación de clientes y demás personas (57%), mientras que las redes sociales son otro de los medios por el cual se ha dado a conocer la marca pero en considerable menor medida (9,2%), por tanto, se evidencia deficiencias en el aprovechamiento de estos medios.

Tabla 4.
Datos de la Dimensión Marca

Preguntas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
¿Conoce usted sobre el producto miel Reinas Obreras (miel)?	He escuchado	141	37,2%
	No conozco	112	29,6%
	Si conozco	126	33,2%
	Total	379	100%
¿Por qué medios de comunicación usted conoce sobre el producto Reinas Obreras (miel)?	Ninguno de los anteriores.	112	29,6%
	Radio	14	3,7%
	Recomendación de otras personas	216	57%
	Redes sociales	35	9,2%
	Televisión	2	0,5%
	Total	379	100%
	¿Ha consumido alguna vez el producto Reinas Obreras (miel)?	No	299
Si		80	21,1%
Total		379	100%
¿Estaría dispuesto a consumir el producto?	No	5	1,3%
	Si	374	98,7%
	Total	379	100%

En cuanto a la utilización de la miel Reinas Obreras, se estableció que este producto tiene un notable bajo consumo dado que del total encuestado solo un 21,1% indicó haber consumido el producto lo que establece uno de los aspectos a mejorar en la asociación, teniendo en cuenta que la población mostró una tendencia favorable a adquirir el producto (98,7%), por lo cual, los datos obtenidos enfatizan en el hecho de que es factible plantear estrategias para posesionar y comercializar el producto en el mercado.

Por último, al evaluar la dimensión oferta presente en la Tabla 5, se estableció que el precio que mantienen actualmente el producto de la asociación Reinas Obreras, tienen una gran apreciación bajo la perspectiva del mercado, estableciéndose así en una importante medida como valores justos (33,2%), al igual que accesibles, bajo la opinión de una gran parte de potenciales clientes (47,2%), esto demuestra que los precios la actualidad son estables y pueden mantenerse. En esta perspectiva, también se identificó que, entre los productos derivados de la apicultura, entre los que mayormente consumen las personas predomina la jalea real (44,1%) seguida por la cera de abeja (29,3%), al igual que el propóleo (18,5%), dichos productos forman parte de una oportunidad al cual puede expandirse la producción de la asociación.

Tabla 5.
Datos de la Dimensión Oferta

Preguntas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
¿Qué apreciación tiene del precio del producto que ofrece Reinas Obreras (miel)? 250ml=\$5,00 y 500ml=\$10,00	Barato	68	17,9%
	Caro	5	1,3%
	El precio es justo	126	33,2%
	Excesivamente caro	1	0,3%
	Precio accesible	179	47,2%
	Total	379	100%
	¿Qué otro producto derivado de la apicultura ha consumido?	Cera de abeja	111
Jalea real		167	44,1%
Polen		31	8,2%
Propóleo		70	18,5%
Total		379	100%

Análisis de la competencia en el mercado local.

Con la finalidad de analizar la competencia del mercado local, la matriz del perfil competitivo se identificó los principales competidores de la asociación Reinas Obreras de la parroquia San Antonio estableciendo así a las organizaciones La Colmena y La Obrera de acuerdo a los datos presentes en la encuesta, así mismo, se evaluó los principales fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la asociación (ver Tabla 6), lo que permitió identificar su principal competidor, al igual que su posición actual en el mercado.

Tabla 6.
Matriz de Perfil Competitivo (Asociación Reinas Obreras)

ORGANIZACIONES	REINAS OBRERAS		LA COLMENA		LA OBRERA		
	Peso	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
				Competidor 1		Competidor 2	
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Posicionamiento en el mercado	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Competitividad en calidad/precios	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Infraestructura	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Acercamiento al cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total	1		2,95		3,45		3

En lo que corresponde a la evaluación de los principales competidores, se evidenció que asociación Reinas Obreras se encuentra en desventaja con respecto a las otras organizaciones (2,95), teniendo en cuenta que el competidor que predomina en el sector es La Colmena (3,45), se posiciona como una de las principales amenazas, al igual que su segundo competidor más cercano, La Obrera (3), desde un punto de vista más específico, la ponderación realizada estableció que la asociación se ve aventajada en el nivel

de participación y posicionamiento que tienen las organizaciones mencionadas, al igual que se presenta falencias en el acercamiento al cliente.

En función de lo planteado, tanto en el análisis de situación actual, la encuesta a la población de Chone y el estudio del perfil competitivo, se estableció una serie de objetivos SMART (ver Tabla 7), los cuales se centran en mitigar los principales aspectos negativos de la asociación, desde una perspectiva específica se identificó que la organización debe desarrollar alianzas con otras instituciones para incrementar su comercialización, así mismo, el resto de objetivos se dirigen a aumentar la gestión de ventas dado la irregularidad presente en este ámbito. Con relación a los mismos se propuso una serie de estrategias enfocadas en las 4p del marketing MIX (véase Tabla 8), con el fin de dar cumplimiento a los objetivos diseñados.

Tabla 7.
Objetivos SMARTS para la Asociación Reinas Obreras.

OBJETIVOS SMART

Objetivo	Meta	Medible Indicadores	Alcanzable Estrategia para lograrlo	Responsable	Realista Recursos disponibles	Límite de tiempo Fecha de inicio Fecha de terminación	
Desarrollar alianzas estratégicas	En el tercer trimestre del 2024 la asociación realizará alianzas de comercialización a nivel local.	Número de alianzas estratégicas realizadas / alianzas planificadas	Desarrollo de mercado: Desarrollar alianzas con tiendas y supermercados locales.	Presidenta y administradora de la asociación	\$300,00	01/09/2024	30/12/2024
Aumentar las ventas	Al iniciar el primer semestre del 2025 la asociación logre incrementar sus ventas a nivel local en un 50%	Núm. De ventas 2023- Núm. De ventas 2024 / Núm. De ventas 2023	Penetración de mercado. Desarrollo de marketing: publicidad, presencia en redes sociales.	Presidenta y administradora de la asociación.	\$500,00	01/01/2025	01/06/2025
Fidelizar clientes	Fidelizar a los clientes y vincularse con los sus gustos y preferencias.	Ventas realizadas en el año 2025 en comparación con las del 2024	Calidad del producto Producto de calidad.	Socias de la asociación.	\$00	01/10/2025	25/09/2026

Tabla 8.
Estrategias de Marketing Mix,

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX		¿CÓMO?
Producto	Darle nuevas mejoras al producto sin necesidad de cambiar su esencia. Atraer la atención de los posibles compradores con ofertas. Presentación más atractiva del empaque y etiquetas que resalten el beneficio del producto para la salud.	Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes y en base a esto adecuar el producto. Diseñar nuevos empaques. Poner muestras de nuevos productos con distintas características en los puntos de venta
Precio	Mantener el precio del producto ya que es accesible para los consumidores. Ofrecer descuentos por volúmenes en compra.	Desarrollando características adicionales al producto Dar el 10% de descuentos en la primera compra.
Plaza	Ubicar el producto en los comercios más frecuentados del cantón Mejorar los canales de distribución directa entre el productor y el cliente Crear una página para dar a conocer el producto en el cual el cliente pueda encontrar especificaciones del mismo	Convenios entre el productor y los comerciantes para la venta de la miel Reinas Obreras. Realizar ventas directas entre productor y cliente, mediante ventas en línea. Diseñar una página web en la cual se especifique los detalles y componentes y beneficios de la Miel Reinas Obreras en donde el cliente se informe de forma directa sobre el producto.
Promoción	Utilizar el marketing para darse a conocer. Por la compra de 2 productos lleva un tercero a mitad de precio.	Llevando a ferias el producto Brindándoles a las personas una muestra de este producto. Incentivando al cliente a realizar compras del producto y aprovechar las ofertas.

Propuesta del Modelo de Gestión Comercial para la Asociación Reinas Obreras.

La propuesta del modelo de gestión comercial para la asociación se basó en creación de un marco estructurado de **guía y optimización** para actividades relacionadas con la gestión de negocios y transacciones comerciales de la asociación Reinas Obreras con el fin de generar ventajas competitivas, haciendo uso de los principales aspectos presentes identificados en el estudio. El modelo inicia con una propuesta de misión y visión para la asociación (ver Tabla 9), al igual que una serie de estrategias con propuestas a detalle para ser llevadas a cabo.

Estrategia comercial

Información de la asociación Reinas Obreras

Propuesta: Crear la misión, visión para la asociación Reinas Obreras.

Tabla 9.

Misión y Visión para la Asociación Reinas Obreras.

Propuestas de misión y visión para la asociación Reinas Obreras

Misión	Promover la producción sostenible y la comercialización responsable de miel de alta calidad, contribuyendo al bienestar de nuestros apicultores, al cuidado del medio ambiente y al disfrute de nuestros consumidores, esforzándonos por mantener los más altos estándares de calidad en cada etapa de nuestros procesos.
Visión	Ser un modelo de referencia en prácticas apícolas y el comercio justo, contribuyendo activamente a la preservación del medio ambiente y al desarrollo socioeconómico, generando oportunidades para nuestros socios y productores, y ofreciendo a nuestros consumidores una experiencia única y gratificante con nuestros productos de miel de la más alta calidad.

Estrategias de precio

Mantener los precios establecidos ya que son accesibles para todos los consumidores por ser un producto de alta calidad.

Propuesta: Incrementar el número de ventas

Precios de los productos Mantener el precio de la presentación de 250ml en un valor

de \$ 5,00 y para la presentación de 500ml un valor de \$10,00.

Figura 1.

Presentaciones de la Miel Reinas Obreras



Estrategia de posicionamiento

Ofertar los productos en tiendas y mercados del cantón Chone.

Propuesta: Vender el producto de las Reinas Obreras Miel en tiendas y mercados del cantón Chone.

Supermercados Aki

Chone Pac

Comercial Picapiedra

Mercado Mayorista de Chone

Comercial 3 hermanos

Estrategia de distribución

Identificar al público objetivo.

Propuesta: Segmentar el mercado al cual van dirigidos el producto.

Geográficas	Psicográfica
País: Ecuador	Clase social: Baja, Media y media – alta
Región: Costa	Estilo de vida: Personas activas
Ciudad: Chone	Personalidad: Personas que mantengan un estilo de vida saludable
Urbana-rural	
Demográficas	Conductual
Edad: de 1 año en adelante	Beneficios: Salud
Sexo: hombres y mujeres	Actitud hacia el producto: Positiva
Población económicamente activa.	

Estrategia de Fidelización de Cliente

Brindar un producto de buena calidad para garantizar la fidelización del cliente.

Propuesta: Diseñar tarjetas donde conste la información del producto Miel, usos y beneficios para la salud.

Figura 2.

Tarjeta de Presentación para la Miel Reinas Obreras.



Estrategia Publicidad Audio-Visual

Difundir la publicidad del producto medios de comunicación y redes sociales.

Propuesta: Crear un comercial que sea transmitido en los medios de comunicación y redes sociales para darse a conocer y diseñar una

página en Facebook con imágenes, promociones y nuevas noticias sobre la Miel.

Figura 3.

Propuesta de Página de Facebook para la Asociación Reinas Obreras



Discusión

El análisis situacional estableció que la Asociación Reinas Obreras presentan fortalezas en aspectos de constitución y experticia en la apicultura, dado que se gozan de una estructura organizacional estable por su naturaleza como asociación y resalta en la experiencia de años con la producción de miel, de la cual se caracterizan por brindar productos totalmente orgánicos y de calidad, en este sentido Villavicencio et al. (2023) establece que los apicultores que pertenecen a una asociación son capaces de enfrentar los desafíos del desarrollo y los propios del mercado dada su capacidad de mantener productos de calidad.

En contraste con los antes mencionado, la presencia de falencias en la asociación se ve reflejado en el plano estratégico, al igual, que carencias de estrategias de marketing y acciones para ampliar la distribución, lo que ha causado una escasa presencia en el mercado, hecho que corresponde a los problemas de coordinación entre los socios. Lo que difiere con los resultados de Balleta y Locher (2022) quienes indican que en las asociaciones apícolas la permanencia de sus miembros se basa en la confianza para manejar recursos compartidos siendo clave la comunicación fluida entre los miembros y los encargados de dirigir la entidad.

En lo que corresponde a la evaluación bajo la perspectiva del público objetivo, se establece que el principal objetivo de adquisición de la miel es su uso con fines medicinales y la opción de compra más común es adquirirla directamente al productor, estableciéndose ambos aspectos como una oportunidad para la asociación de posicionarse, los datos obtenidos van de acorde con los resultados publicados por Miranda et al. (2022) en donde establecieron que en su investigación el 65% de los encuestados indicó **consumir** productos apícolas por motivos de salud, no obstante, al evaluar el lugar de compra, los datos contrastan dado que el 27% compran sus productos en tiendas naturistas, mientras que un 34% se divide en boticas, tiendas pequeñas y otras opciones.

Al evaluar la dimensión marca se estableció que Reinas Obreras utiliza como principal medio de interacción la vía tradicional de recomendación de clientes y personas, dando a denotar un pobre esfuerzo en el uso de las redes sociales para obtener mayor visibilidad, teniendo en cuenta que en la actualidad son uno de los medios más eficientes. En este sentido, se relaciona con los hallazgos de Sabogal (2023) quien establece que las herramientas digitales como las redes sociales y las páginas web permiten a las apícolas conectar con los consumidores reflejando la transparencia y el valor de la marca posibilitando su posicionamiento.

Se establece factible para la asociación plantear estrategias y acciones para posicionar

y comercializar el producto en el mercado, dada la gran aceptación de los precios de cada presentación que tienen en la actualidad, lo que orilla a la organización a que puede mantenerlos, resultados que se sitúan en el mismo sentido a los de Miranda et al. (2022) al evaluar la inversión que podrían realizar las personas, donde el 65% de estos está conforme con invertir entre 2 y 5 dólares y un 31% lo haría entre 6 y 10 dólares, valores que van de acorde con los precios ofertados por Reinas Obreras.

En cuanto al enfoque del nivel competitivo, la participación y posicionamiento de mercado en relación a sus principales competidores son los aspectos que ponen a Reinas Obreras en una clara desventaja, lo que conlleva que la participación de su producto en el mercado sea opacada por las demás marcas, de la misma manera se presenta falencias en el acercamiento al cliente. En este sentido Castro (2020) indica que son fallas que no permiten que la empresa alcance los niveles necesarios para crear ventajas competitivas que le permitan posicionarse en el sector apícola, por lo cual es necesario establecer mejoras en sus estrategias de comercialización y distribución.

Desde una perspectiva más específica, teniendo como precedente las falencias antes detalladas se identificó que la asociación debe establecer objetivos estratégicos orientados a incrementar la comercialización, haciendo uso de acciones como desarrollar características adicionales al producto y el establecimiento de descuentos en la primera compra, estrategias que van de acorde a las propuestas por Vivanco et al (2020) destinadas a mejorar la cadena apícola en Guayas, donde establece emplear promociones e introducción de productos de envases con marca y etiqueta, al igual que desarrollar la difusión del producto con el fin de fortalecer el mercado local.

De igual manera, Vivanco (2020) establece como acciones necesarias, posicionar en el mercado una marca de calidad que garantice la pureza del producto y promover canales de distribución a fin de activar el mercado local, resultados que van de acorde a lo propuesto en

este estudio, donde se indica que la asociación debe centrar esfuerzos en establecer convenios entre el productor y los comerciantes para la venta en los principales supermercados de la zona, ofertando un producto de calidad. Así también se estableció implementar ventas directas mediante la modalidad online dada las posibilidades de cobertura geográfica que brinda esta opción, además de diseñar una página web para brindar información al cliente.

Las acciones y estrategias antes detalladas son direccionadas a mitigar la circunstancias negativas de la asociación, su planteamiento mediante el modelo de gestión comercial servirá para que Reinas Obreras dirija sus actividades comerciales de manera efectiva, al igual que le posibilitará adaptarse a los cambios en el entorno comercial fomentando el desarrollo socioeconómico de sus integrantes, como establece Romero et al. (2020) quienes indican que optimizando las estrategias de promoción y marketing, se dará la adquisición de clientes potenciales posibilitando mayores ingresos para los asociados.

Conclusiones

Mediante el análisis interno y externo de la asociación se estableció que la asociación Reinas Obreras presentan ciertos aspectos positivos, en los cuales destacan su estructura consolidada y productos de calidad, no obstante, también se evidenció el nulo uso de marketing y problemas de cooperación de las socias, así mismo por medio de la encuesta se identificó que a pesar de tener buenos precios, la marca es poco adquirida e incluso se evidencia deficiencias en el marketing. La posterior evaluación de su perfil competitivo estableció que la organización cuenta con falencias en la participación y posicionamiento de mercado con respecto a sus principales competidores.

En este sentido, se estableció que la asociación necesita aplicar una serie de estrategias y acciones direccionadas a mitigar sus circunstancias negativas, por lo cual fue necesario la propuesta del modelo de gestión comercial que servirá como una guía clara para

que la asociación lleve a cabo las actividades descritas posibilitando mejorar los resultados negativos que presentan actualmente, corregir las principales deficiencias, fomentar su crecimiento y generar ventajas competitivas, respondiendo así al objetivo principal de esta investigación.

Esta investigación estuvo limitada a un análisis situacional y en la propuesta de un módulo de gestión comercial para la asociación Reinas Obreras, por lo que se sugiere direccionar futuros estudios en proponer índices de control para valorar el cumplimiento de estrategias y acciones, al igual que el planteamiento de una planificación estratégica debido a las falencias presentes en la asociación, por otro lado, se propone emplear el procedimiento de este estudio para investigaciones similares organizaciones del sector agro productivo.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar Bravo, C. D., y Pincay Cedeño, R. M. (2022). *Plan de marketing para el posicionamiento de la marca "Y'EPA" de la empresa VP cóctel de la ciudad de Tosagua* [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1718>
- Balletta, A., y Locher, M. V. (2022). Innovación, redes y territorio. Un análisis del sistema apícola del centro de Santa Fe, Argentina. *Agroalimentaria*, 28(54), 101-121. <https://www.doi.org/10.53766/Agroalim/2022.28.54.07>
- Castro Baron, C. D. (2020). *Generación de competitividad para la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio: Apicultura* [Tesis de Grado, Universitaria Agustiniiana]. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1105>
- Cisneros, B., y Lozano, D. (2023). Sustentabilidad de la apicultura en San Pedro de Vilcabamba, sur del Ecuador. *CEDAMAZ*, 13(2), 182-189. <https://doi.org/10.54753/cedamaz.v13i2.1895>

- Doumet Chilán, Y. (2021). Evaluación turística territorial. Caso de estudio: Cojimíes, Ecuador. *Revista Iberoamericana Ambiente & Sustentabilidad*, 4. <https://doi.org/10.46380/rias.vol4.e124>
- Gaitán Aguilera, F. J., y Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 115–135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Ecuador: Población económicamente activa ocupada de 15 años y más, por categoría de ocupación y distribución relativa, según provincia*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Cartografia/Atlas_de_Genero/Tablas_Libro/23_pea_ocupada_categoria.xlsx
- Jiménez González, A., Cantos Cevallos, C. G., Cedeño Loo, M. J., y Vera Salazar, L. M. (2021). Caracterización de la producción apícola en un sistema cooperativo asociado al bosque seco tropical. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 47-60. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesciencias/article/view/558>
- Lalaleo Analuisa, F. R. (2023). Estrategias de gestión comercial en asociaciones artesanales. Caso de estudio ASOARCAQ. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360 - ISSN: 2737-6443.*, 6(12), 2-15. <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/545>
- Miranda Salazar, M. F., Campoverde Santos, D. K., y Velasco Matveev, L. A. (2022). Proposal for the Production and Marketing of Beekeeping Products. *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 2(1), 196–214. <https://doi.org/10.18502/epoch.v2i2.11194>
- Paucar Suntasig, S. A. (2022). *Modelo de gestión comercial para la asociación agroartesanal de caficultores Río Intag “Aacri”, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13385>
- Ponce Andrade, J. E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí. *ECA Sinergia*, 8(2), 54–68. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i2.865
- Ponce Vaca, L. A., Velasco Zambrano, G. M., y Enríquez Obregón, B. (2020). Modelo de gestión empresarial para la administración de la asociación de apicultura Asoproapimiel del sitio Quimis del cantón Jipijapa, Manabí, Ecuador. *UNESUM - Ciencias*, 4(4), 41-50. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.345>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (Segunda). Grupo Editorial Patria. https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Romero Castro, M. I., Romero Castro, R. M., Toala Pilay, M. A., y Sornoza Pilay, J. E. (2019). Plataforma de negocio para el fortalecimiento económico y competitivo en la asociación de apicultores AROMA&MIEL. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 3(3), 155-162. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v3.n3.2019.165>
- Sabogal Hernández, P. A. (2023). *Vínculo de confianza: Un pilar fundamental en el sector apícola* [Tesis de Grado, Fundación Universitaria Del Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5828>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Caracterización del sector: Economía Popular y Solidaria*. DATASEPS. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/1/17>

- Trillo-Holgado, M. A., León-Urbán, C.,
y López-Caballero, R. (2022). La
importancia de las capacidades
dinámicas en el replanteamiento de una
ventaja competitiva innovadora. Estudio
de caso en empresas tecnológicas
cordobesas. *Revista de Estudios
Andaluces*, 43, 125-143. [https://doi.
org/10.12795/rea.2022.i43.07](https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07)
- Villavicencio Morejón, B. X., Rosillo Toro, W.
V., Sisalema Morejón, L. A., y Vivanco
Hidalgo, I. M. (2023). Análisis de las
brechas tecnológicas en la provincia
del Guayas. *Cofin Habana*, 17(1).
[https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/
view/6670](https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/6670)
- Vivanco, I., Rosillo, W., Villavicencio, B.,
y Macias, V. (2020). Diagnóstico
productivo y comercial de la cadena
apícola provincia del Guayas
Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(19).
[https://www.revistaespacios.com/
a20v41n19/20411929.html](https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/20411929.html)