



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA EN ECUADOR

Adelita Maritza Moncayo Robinson

Ingeniera de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, email: adelita_jeli24@hotmail.es

Oyaque Mora Silvia Melinda

Máster en Administración de Empresas, Docente a tiempo completo de Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, Cód. postal 180208, email: sm.oyaque@uta.edu.ec

Geovanny Fabricio Ríos Lara

Máster en Administración de Empresas, Docente a tiempo completo de Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, Cód. postal 180208, email: geovannyfrios@uta.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adelita Maritza Moncayo Robinson, Oyaque Mora Silvia Melinda y Geovanny Fabricio Ríos Lara (2017): "Crecimiento de la empresa familiar a través de la gestión de los canales de comercialización agrícola en Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-familiar-ecuador.html>

RESUMEN

Las empresas familiares agrícolas pequeñas y medianas usan canales de comercialización directos, que les permiten tener un poder de negociación, en cuanto a la fijación de precios de sus productos, mientras que las empresas agrícolas micro comercializan a través de canales indirectos, en donde participan varios intermediarios, en mercados tradicionales con estructuras preestablecidas, sin ningún poder de negociación y a merced de una fluctuación exagerada de precios, siendo muchas veces menores a los costos de producción. Como consecuencia, difícilmente puede invertir en la tecnificación de su producción, ni en la educación de los miembros de la familia. Mediante una investigación descriptiva, se realizaron encuestas a empresas familiares agrícolas, los resultados señalan que estas utilizan canales de comercialización indirectos, en donde los comerciantes imponen los precios y que los ingresos son inestables, limitando el crecimiento de las empresas, por ello, es requerimiento que la creación de canales alternativos que permitan la expansión a través de centros de acopio y cooperativas de desarrollo rural.

PALABRAS CLAVE: canales de comercialización, empresas familiares agrícolas, crecimiento de la empresa.

GROWTH OF THE FAMILY COMPANY THROUGH THE MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL MARKETING CHANNELS IN ECUADOR

ABSTRACT

Small and medium-sized agricultural family businesses use direct marketing channels, which allow them to have bargaining power in pricing their products, while micro agricultural enterprises market through indirect channels, where several Intermediaries, in traditional markets with pre-established structures, without any bargaining power and at the mercy of an exaggerated fluctuation of prices, often being lower than production costs. Therefore, it can hardly invest in the technification of its production, nor in the education of the members of the family. By means of a descriptive investigation, surveys were carried out on agricultural family businesses, the results indicate that they use indirect marketing channels, where merchants impose prices and that income is unstable, limiting the growth of companies, so it is a requirement That the creation of alternative channels that allow the expansion through collection centers and cooperatives of rural development.

KEYWORDS: Commercialization channels; agricultural familiar enterprises; development of familiar enterprises.

INTRODUCCIÓN

El mundo rural es altamente heterogéneo y complejo como la actividad agrícola, con sus altos riesgos climáticos, fitosanitarios, grandes variaciones de precios. La desigual distribución de la tierra y la baja productividad de la mano de obra agrícola en comparación con la de otras actividades, resulta en bajos ingresos para la mayoría de los agricultores, sus familias y sus empleados. La falta de capital físico, humano y social, así como mercados altamente imperfectos dificultan la transición hacia tecnologías más competitivas y productos que permiten mayores ganancias (Dirven, 2002), además, el sector rural es quien posee los indicadores de desarrollo más bajo, siendo una prioridad la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar las condiciones de vida del sector agrario.

Una característica relevante en estos mercados es la existencia de mercados incompletos, en términos de la escasez de instrumentos de gestión para enfrentar el riesgo e incertidumbre, respecto a la relación entre producción y comercialización. Los mercados agrícolas son más incompletos en los países de menor nivel de desarrollo; en donde se observan fallas de mercado, tales como monopolios y especulación que explican por qué fallan en la provisión de una eficiente asignación de recursos (Universidad de Talca, 2009).

La problemática comercial se ha agudizado en el sector agropecuario afectando directamente a productores y empresas rurales, producto de la globalización que pretende homogeneizar las formas de producción y consumo a nivel mundial en beneficio de las grandes empresas transnacionales, así como de la producción industrial en masa actuando en detrimento de aquellos alimentos producidos localmente y de manera artesanal, a causa de no poder competir en costos y volumen de producción con las grandes firmas, y además, quedan marginados de los canales de comercialización masiva implementados por éstas (Martínez, Cotera, & Kido, 2013).

Se propone una pregunta para el análisis de la problemática planteada: ¿Los canales de comercialización tienen impacto sobre el crecimiento de las empresas familiares agrícolas?, determinando así el objetivo general la investigación: que es identificar los canales de comercialización que utilizan las empresas agrícolas y su incidencia en el crecimiento de las mismas.

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Según Rivera & López (2012) los canales de comercialización son una ciencia social que estudia todos los intercambios. Esto supone que se busca conocer, explicar y predecir cómo se forman, estimulan evalúan y mantienen los intercambios que implican una transacción de valor.

Se establecen dos canales de venta: el canal directo y el canal tradicional o indirecto. El segundo surge por una cultura de ventas minoristas e independientes, donde se ofrecen productos de consumo masivo en presentaciones pequeñas, acorde al poder adquisitivo, manejan pequeños rangos de cobertura facilitando el acceso y horarios flexibles. Es atractivo por el flujo de efectivo que genera y el consecuente apalancamiento del negocio que esto brinda, pues a pesar de manejar baja rentabilidad, maneja una alta rotación que se paga de contado en comparación con el canal moderno, donde el crédito y cuentas por cobrar suelen ser altas (Mejía & Higuaita, 2015).

“El canal tradicional comparado con el canal moderno tiene mayor representatividad en ventas en economías emergentes, tales como Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú, Ecuador y Venezuela, con una participación que oscila entre el 50 y el 80%” (Mejía & Higuaita, 2015).

Los canales indirectos son difusos con la participación de varios intermediarios que no generan mayor utilidad al agricultor; donde los productores no saben cuántos canales de comercialización existen, ni la cantidad de producto que se maneja, ni el número de personas que participan, lo cual ha generado que los precios no estén acordes a la utilidad añadida por cada intermediario (Romero, Reyes, & Huerta, 2008). Algunos procuran identificar las condiciones que permitirían la articulación “exitosa” con los canales “masivos de venta minorista; como contar con determinadas tecnologías, instalaciones pos-cosecha, acceder a apoyos institucionales, optar por la venta de su producción en forma asociada, o participar en nichos de mercado específicos” (Bienabe & Vermeulen, 2008).

El ordenamiento del mercado agrícola tiene que ir de la mano de una planeación efectiva y sustentable a través de un análisis real de la oferta y la demanda, con acciones que permitan un acercamiento entre las zonas de producción y las zonas de consumo mediante la conversión de cultivos, basados en el desarrollo regional y tomando en cuenta la vocación de la tierra y disponibilidad de agua, condiciones climáticas y las capacidades de mano de obra. El diseño de un tablero de control que permita tomar las mejores decisiones en cuanto a siembras y cosechas requeridas en diferentes períodos de acuerdo con la demanda y ofertas posibles (Cacho, 2014).

En esta perspectiva, los productores agrícolas requieren que aumente el valor de su producto mediante el uso moderno de servicios de mercadeo, distribución y negociación directa con los agentes de comercialización; creación de economías de red y búsqueda de nuevas ventajas comparativas, cambiando el paradigma de una agricultura de baja productividad; uso de nuevas tecnologías en la unidad de producción y capital financiero (Whyte, 2005), (Piedra & Kennedy, 2008) y (Altieri & Nicholls, 2009). Para el proceso de producción, los agricultores necesitan recursos económicos para llevar a cabo todas las labores agrícolas (Arvizu, y otros, 2014).

CRECIMIENTO DE LAS EMPRESA FAMILIARES AGRÍCOLAS

La empresa familiar agrícola según Belausteguigoitia, Patlán, & Navarrete (2007), es una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino. Poseen una parte de la propiedad que les permite influir

a través de su cultura en la dirección y control estratégico del negocio, y en la que se comparte visión de crecimiento y un deseo de continuidad. Se aclara así que entre los objetivos debe encontrarse la búsqueda de crecimiento continuo, dado que el aumento de los miembros de la familia podría poner en peligro la supervivencia de la misma al disminuir su patrimonio empresarial relativo (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012).

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones para su búsqueda, como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde los años cincuenta (Baumol, 1959), (Chandler, 1964) y ha estado activo desde entonces (Chandler, 1990). La cultura limita las opciones estratégicas de las empresas e incide en la implementación de la estrategia de crecimiento. Los principales valores y creencias que guían la organización son los preceptos culturales sobre los cuales las estrategias son formuladas (Lee & Rohelt, 2000).

Las razones que explican el escaso crecimiento de la empresa familiar agrícola y su dificultad de supervivencia a largo plazo se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes, disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares (Fuentes, Hernández, & Vallejo, 2008).

El objetivo de un negocio es obtener dinero, es decir valor económico y con esto lograr la productividad. La familia, tiene por fin la convivencia, el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior que no puede, por el negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (Goyzueia, 2013).

El tamaño de la riqueza de la familia empresaria, conocida como la liquidez familiar, el volumen del patrimonio, las ventas, el endeudamiento, la rentabilidad y el crecimiento en ventas, se convierten en un factor que puede motivar a la familia a velar por que su descendencia goce de bienestar (Betancourt, Gómez, & López, 2011).

Se considera que las empresas familiares son más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la rapidez en la toma de decisiones. Varias familias se han inclinado a concebir y construir su propio negocio, con visión futurista, y como un patrimonio para el núcleo familiar. Es conveniente destacar la visión de largo plazo de las empresas familiares, ya que para los fundadores éste es el legado que le dejarán a las generaciones futuras, donde se van realizando inversiones pacientes y constantes que rindan beneficios posteriores (Aira, 2016).

La supervivencia y el desarrollo de una empresa familiar, seguramente requerirá la adopción de decisiones estratégicas en cada generación desarrollando una nueva empresa o división, ayudando a los sucesores a adquirir habilidades que otros miembros de la familia no poseen (Cortés, García, & Ramón, 2008).

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo con Byron, Brownie, & Porter (1986) la epistemología “es la teoría filosófica que trata de explicar la naturaleza, las variedades, los orígenes, los objetos y los límites del conocimiento científico”. Bajo este criterio la fundamentación epistemológica nos permite reconocer el principio de conocimiento, mediante el cual vamos a identificar la incidencia que tienen los canales de comercialización sobre el crecimiento de las empresas familiares.

La investigación cualitativa plantea que observadores competentes pueden informar con objetividad y precisión acerca de sus observaciones, por medio de un conjunto de técnicas como

las encuestas, el estudio de caso o el análisis documental (Monje, 2011). El estudio propuesto permite enfocarnos en la metodología cualitativa y así conocer las causas por las que los canales de comercialización tienen impacto sobre el crecimiento de la empresa familiar agrícola.

Tungurahua tiene 204 mil hectáreas de tierra utilizada, lo cual equivale al 13% del total de la región 3 y el 2% del total del país. Existe un predominio de páramos que representan el 30% de la superficie provincial utilizada, seguida de montes y bosques (16%), y pastos (15%) (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2010), de lo cual se considera como población de estudio a 6206 habitantes de la ciudad de Quero, quienes se dedican principalmente a actividades agrícolas, según registro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Honorable Consejo Provincial de Tungurahua para el año 2015 como se muestra en la Figura 1. De ahí, se toma la muestra a familias del sector de Jaloa del cantón Quero que constituyen empresas familiares agrícolas.

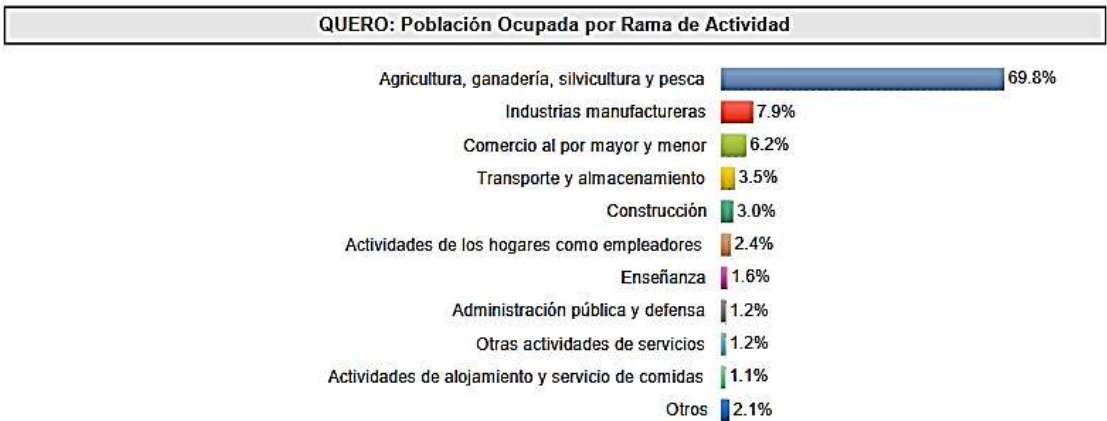


Figura 1: QUERO: Población ocupada por Rama de Actividad
Fuente: INEC, Centro de Población y Vivienda 2010

Para recabar la información se aplicó encuestas validadas por expertos en gestión de cadenas productivas y economía agraria de la Facultad de Agropecuarias, quienes validaron que el contenido sea respecto al tema tratado como se resume en la Tabla 1 que se basan en Martínez, Cotera, & Kido (2013). La aplicación del instrumento fue con la participación activa de todos los miembros de las familias (Savall & Zardet, 2009).

Tabla 1. Canales de Comercialización, crecimiento de la Empresa Familiar Agrícola.

Canales de comercialización	de	Canales Directos
		Canales Indirectos
		Mercado-Precio
Crecimiento de la Empresa Agrícola	de la Familiar	Empresa Familiar
		Crecimiento
		Acceso a la educación de los miembros

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez, Cotera, & Kido, 2013)

Una vez obtenida la información, ésta fue procesada a través de la revisión de los datos y tabulación de todo lo recolectado; los resultados se presentarán a través de cuadros y gráficos estadísticos basados en la información arrojada en las encuestas.

RESULTADOS

Las empresas familiares agrícolas, pese a ser numerosas e importantes en las economías de las naciones no presentan una evolución a la par del mercado y la tecnología, ambos con una gran dinámica, teniendo como consecuencia a nivel familiar poca mejora en la calidad de vida (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

La Figura 2 evidencia que el productor agrícola acude de manera indistinta a los mercados cercanos, su único propósito es obtener el mejor precio de venta, sin que tenga barreras como el acceso o exigencias de estos. Además, se puede observar que el mayor problema al momento de comercializar los productos agrícolas es el precio inestable.

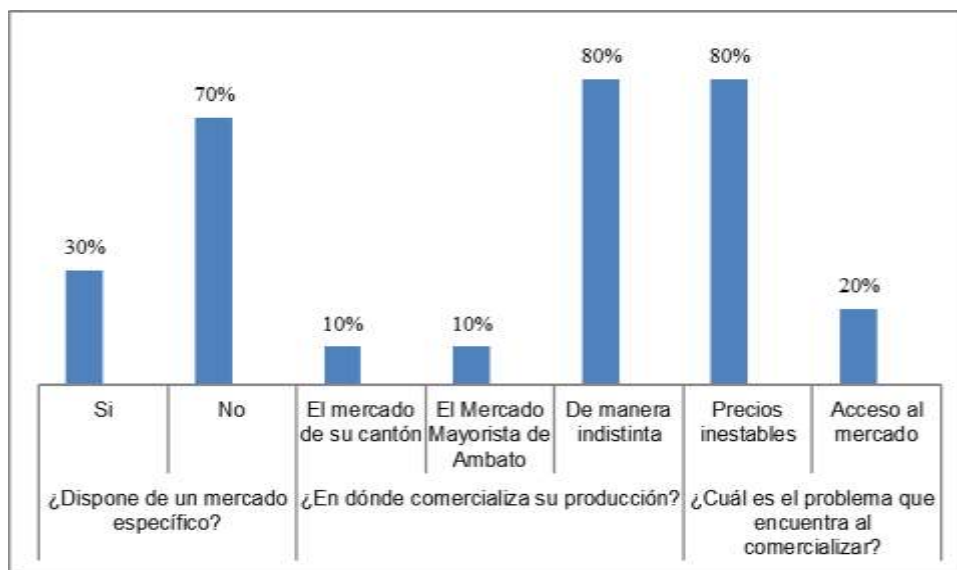


Figura 2. Mercados a los que acceden los productores agrícolas

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas

Las empresas familiares agrícolas, precisan ser reestructuradas orgánica y funcionalmente, de acuerdo con las necesidades de dirección, gestión y producción exigidas por la situación real de la empresa o el estatus de vida de sus miembros. Además, cuentan con un sistema de canales de comercialización inadecuados, los cuales no satisfacen las necesidades de los clientes internos y externos, impidiendo el desarrollo y crecimiento de la actividad (Jaramillo, 2002), este se evidencia en que el 80% utiliza canales indirectos y el 20% de canales directos

La figura 3 señala que los agricultores mayoritariamente utilizan canales de comercialización indirectos, motivados por la venta de contado que les permite tener liquidez, pero de existir canales alternativos que les garantizan mejores precios de venta estarían prestos a utilizarlos.

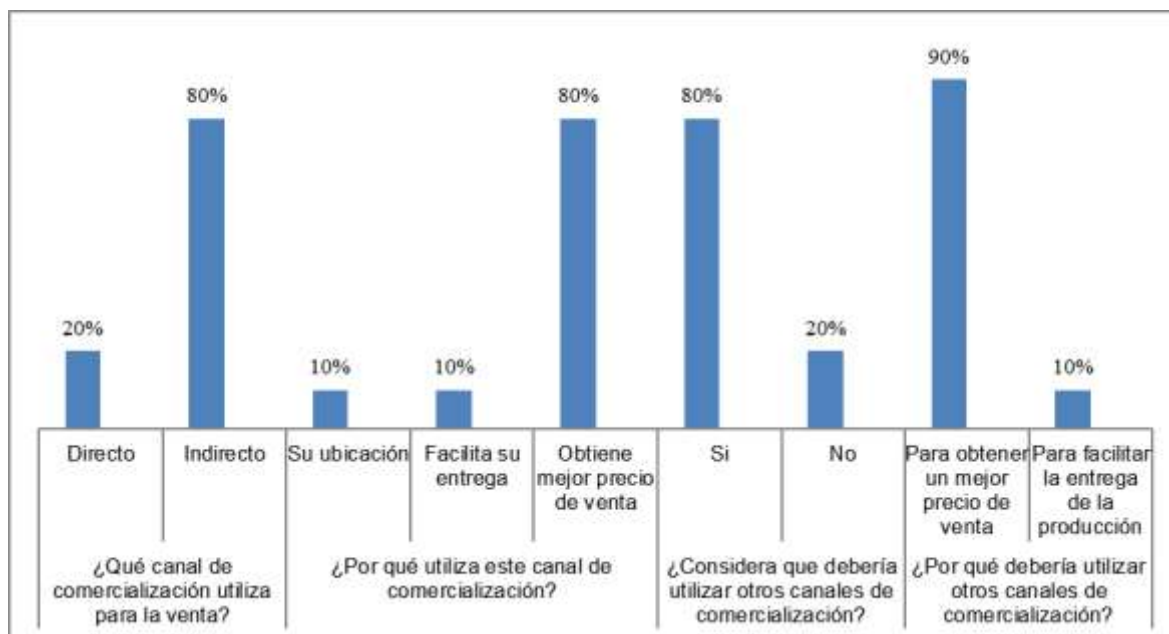


Figura 3. Canales de comercialización utilizados, motivos para emplear canales alternativos

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas

Por tanto, se debe considerar que el productor agrícola acude de manera indistinta a los mercados cercanos con el único propósito de obtener el mejor precio para su producción, pero no tienen estructurados los procesos de producción, ni de comercialización, dificultando incrementar las ventas, alcanzar mayor productividad y sobre todo mejorar la calidad de vida de sus miembros. Además, se puede observar claramente que el mayor problema al momento de comercializar los productos agrícolas es el precio inestable lo que se ha podido evidenciar en el comportamiento de las familias sujetas de investigación.

La figura 4 indica que los precios son impuestos por el mercado, al no ser estables no permiten tecnificar la actividad, ni brindar educación de los miembros de la familia. Se observa que en un 70% de las empresas tienen estos inconvenientes.

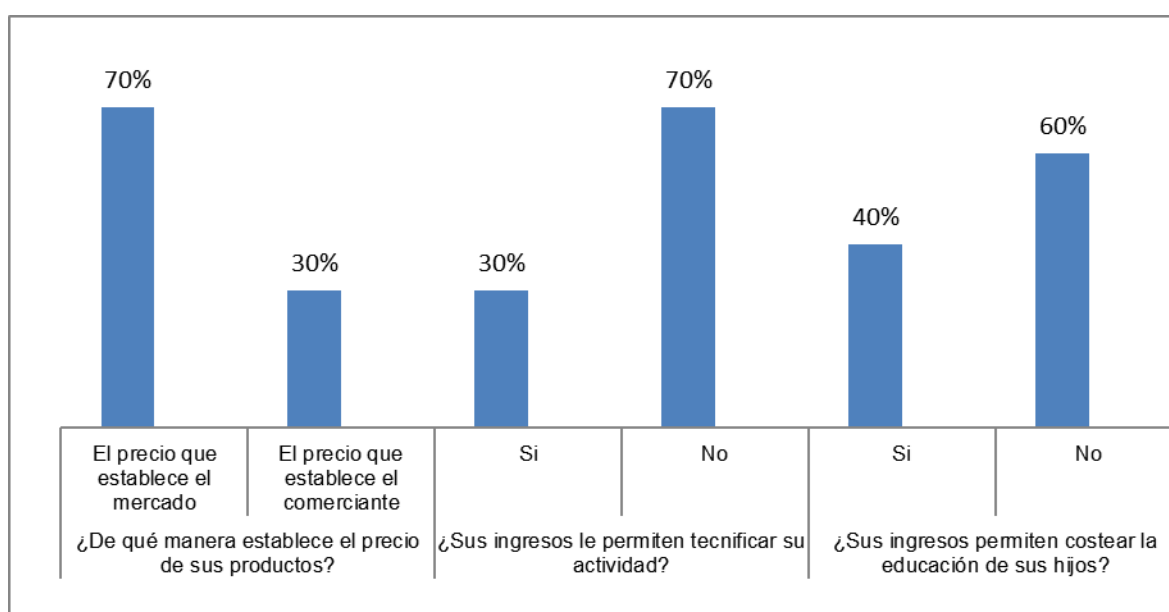
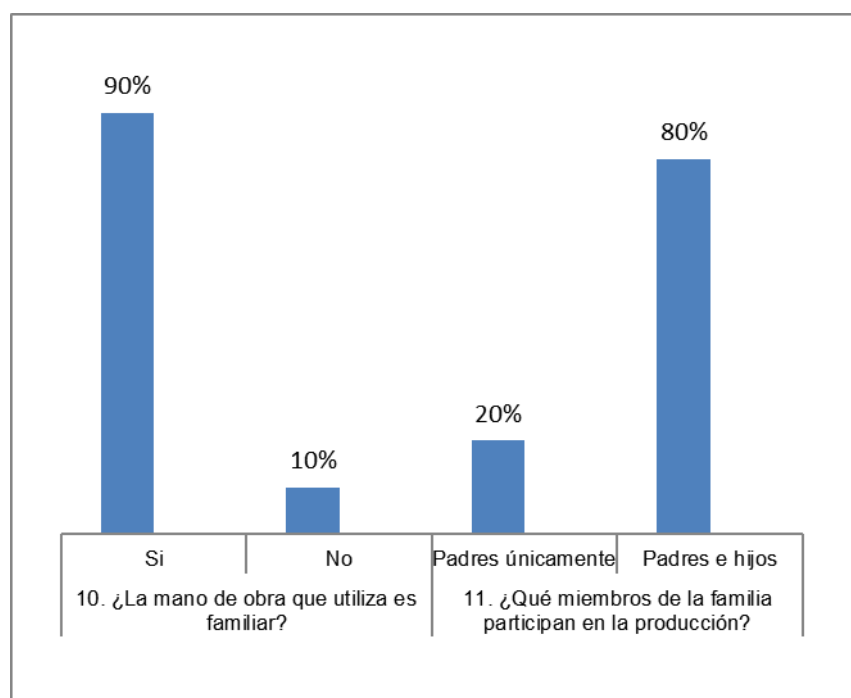


Figura 4. Precios condicionados por el mercado y falta de inversión en tecnología y educación de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas

Según los estudios realizados por Marcelino (2010) en donde se establece la necesidad de cambiar la gestión del negocio, enfocarle no necesariamente como una extensión de la familia sino como una empresa que sea rentable a corto y largo plazo sin descuidar las bases de integración para este tipo de empresas; los resultados del presente estudio a través de la identificación de los canales de comercialización que utilizan las empresas agrícolas son una contribución directa para que este tipo de empresas adopten las mejores herramientas que aporten a su crecimiento económico.

La figura 5 muestra a los miembros de la familia que son partícipes de la actividad productiva agrícola, tomando en cuenta que la mayoría de empresa está conformada por los padres y sus hijos. En un 90 % se muestra que las empresas son constituidas únicamente por miembros familiares con el primer grado de



consanguineidad.

Figura 5. Miembros de la empresa familiar agrícola

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas

La figura 6 representa los referentes de crecimiento de la empresa agrícola son los ingresos estables y el incremento de área de producción no el mejoramiento en la calidad de vida de la familia. Se muestra que en promedio un 50 % se considera que las empresas agrícolas familiares crecen cuando hay mayores ingresos estables por conceptos de su actividad productiva.

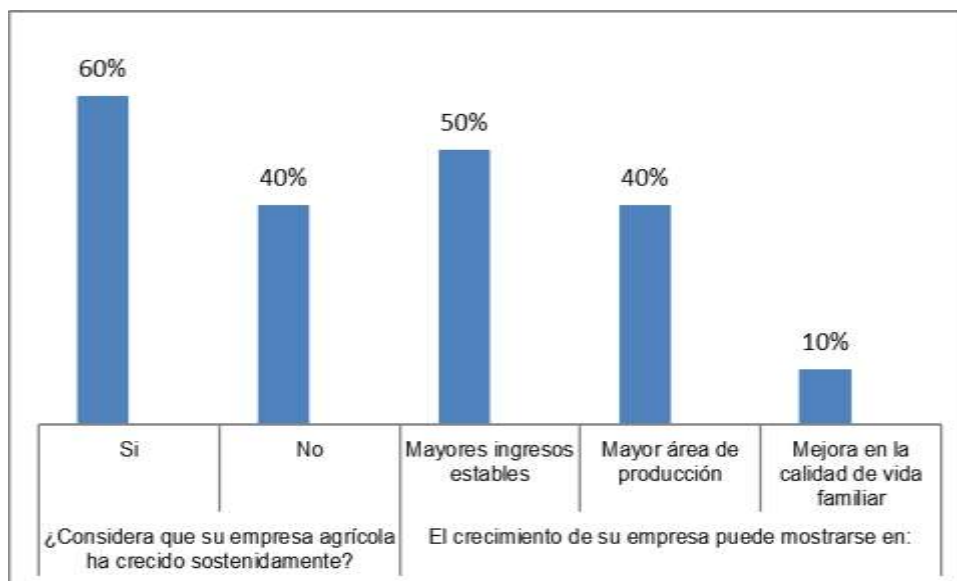


Figura 6. Indicadores de crecimiento en la empresa familiar agrícola

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas

Los empresarios agrícolas familiares utilizan canales de comercialización indirectos, motivados por la venta de contado que les permite tener liquidez necesaria para costear los rubros de producción; pero de existir canales alternativos que les garanticen mejores precios de venta estarían prestos a utilizarlos. Debido a que la capacidad instalada de la empresa es limitada y no tecnificada, no cubren de manera eficiente las necesidades de aprovisionamiento de productos, que requieren los clientes internos y externos, lo que afecta a la imagen corporativa, social y productiva de la misma (Martínez, Coter, & Kido, 2013).

CONCLUSIONES

En las actividades de comercialización se distinguen primordialmente dos canales: indirecto o tradicional y el directo o moderno, en el caso de estudio la empresa agrícola opta por el canal indirecto, la razón como lo indica Mejía & Higuera (2015), se debe al flujo de efectivo que genera y el consecuente apalancamiento del negocio que esto brinda, ya que a pesar de manejarse baja rentabilidad, maneja una rotación (volumen) alta que se paga de contado en comparación con el canal moderno.

Las empresas agrícolas encuestadas al recurrir a canales de comercialización indirectos permiten la participación de varios intermediarios que no generan mayor utilidad al agricultor; no controlan la cantidad de producto que se maneja, ni el número de personas que participan, lo cual ha generado que los precios no estén acordes a la utilidad añadida por cada intermediario, confirmando el criterio de (Romero, Reyes, & Huerta, 2008).

El escenario que presenta el mercado agrícola para los productores partícipes del estudio no es favorable, en este no se maneja una planeación sustentable a través del análisis real de la oferta y la demanda, ni el establecimiento de un tablero de control que permita tomar las mejores decisiones en cuanto a siembras y cosechas requeridas en diferentes períodos de acuerdo con la demanda y ofertas posibles, como sugiere (Cacho, 2014).

Son varias acciones según Whyte (2005), Piedra & Kennedy (2008). Respecto a Altieri & Nicholls (2009), que el empresario agrícola debe implementar para que sus productos aumenten su valor

mediante el uso moderno de servicios de mercadeo, distribución y negociación directa con los agentes de comercialización; creación de economías de red y búsqueda de nuevas ventajas comparativas, venciendo su baja productividad mediante el uso de nuevas tecnologías en la unidad de producción y capital financiero, en caso de requerirlo.

Las empresas familiares agrícolas en estudio se enmarcan en el concepto de Belausteguigoitia, Patlán, & Navarrete (2007), que las define como una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino.

El agricultor y su familia entienden como crecimiento de su empresa la liquidez que su actividad genera permitiendo un incremento en el volumen del patrimonio, de las ventas, de la rentabilidad y el crecimiento en ventas, factores que pueden motivar a la familia a velar por que su descendencia goce de bienestar, tal como concluye (Betancourt, Gómez, & López, 2011).

El escaso crecimiento de la empresa familiar agrícola y su dificultad de supervivencia a largo plazo se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y la disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares (Fuentes, Hernández, & Vallejo, 2008), es decir no se garantiza un bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aira, M. (2016). La Sucesión Exitosa en las Empresas Familiares. *ORBIS*, 82-104. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005> ISSN 1856-1594
- Altieri, M., & Nicholls, C. (2009). *Agroecología: teoría y práctica para una agricultura sustentable*. México: Programa de Naciones Unidas sobre medio ambiente.
- Arvizu, E., Jiménez, L., Jiménez, M., Quispe, L., Villa, M., & Ávila, J. (2014). Análisis de producción y comercialización de hortalizas: caso del mercado de Huixcolotla, Puebla. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 687-694. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263130476012>
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*, 62-69. Obtenido de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214005> ISSN 1870-6614
- Baumol, W. (1959). *Business Behaviour, Value and Growth*. Neva York: Harcourt Brace and world.
- Belausteguigoitia, I., Patlán, J., & Navarrete, J. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 26,28. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202701>
- Betancourt, J., Gómez, G., & López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Setudios gerenciales*, 65-70. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es.
- Bienabe, E., & Vermeulen, H. (2008). New trends in supermarket procurement systems: the case of local procurement schemes from small-scale farmers by rural-based retail chain stores.

Regoverning Markets Innovative Practice series, 20. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/23508695_New_trends_in_supermarkets_procurement_system_in_South_Africa_the_case_of_local_procurement_schemes_from_small-scale_farmers_by_rural-based_retail_chain_stores

Byron, W., Brownie, E., & Porter. (1986). *Diccionario de historia de la ciencia*. Barcelona: Herder.

Cacho, J. (2014). Organización de mercados agrícolas, agricultura por contrato, comercialización de productos, reserva estratégica de granos, tablero de control de oferta y demanda, coberturade riesgos, ingreso objetivo, pignoración. *El Cotidiano*, 67-68. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32532787014>

Chandler. (1990). *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard/Belknap.

Chandler, A. (1964). *Strategy and Structure: Chapters en the history of the enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.

Cortés, E., García, L., & Ramón, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 99-120. doi:http://ac.els-cdn.com/S1138575811700573/1-s2.0-S1138575811700573-main.pdf?_tid=791166be-067a-11e7-b369-00000aacb362&acdnat=1489251054_f00d924261ef1baccd39809963634ddf

Dirven, M. (2002). *Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón más para el éxodo de la juventud?* Santiago de Chile: CIESPAL.

Fuentes, G., Hernández, M., & Vallejo, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18-20. Obtenido de <file:///C:/Users/Ingeniera/Downloads/Dialnet-RazonesParaCrecerEnLaEmpresaFamiliar-2877572.pdf>

Goyzueia, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es.

Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 56-81. Obtenido de <http://animalcubawww.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>> ISSN 1541-8561

Lee, J., & Rohelt, T. y. (2000). What Makes management style similar and Distinct Across Borders? Growth experience and culture in Korean and Japanese firms. *Journal of International Bussiness Studies*, 631-652.

Marcelino, M. (2010). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y Sociedad*, XIV() 83-103. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51020954006>

Martínez, C., Cotera, J., & Kido, M. (2013). Canales y márgenes de comercialización de productos lácteos en Dobladero, Veracruz, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 281-288.

Martínez, C., Cotera, J., & Kido, M. T. (enero-junio de 2013). CANALES Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN DOBLADERO. *Revista Mexicana*

de *Agronegocios*, VII(32), 281-288. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584011.pdf>

Mejía, C., & Higueta, C. (2015). *Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1928/pdf

Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (12 de Mayo de 2010). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>

Monje. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Piedra, M., & Kennedy, P. (2008). *hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria*. Turrialba: CATIE, Costa Rica.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Nueva York: Communications Development Incorporated.

Rivera, J., & López, R. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. México: ESIC. Editorial.

Romero, O., Reyes, D., & Huerta, M. (2008). Metodología para conformar una empresa comercializadora de productos agropecuarios como estrategia para el desarrollo de zonas agrícolas. *Revista Mexicana de Agronegocios*(658-666), 658-666. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14102310>

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Mastering Hidden costs socio-economic performance*. Estados Unidos de America: Information Age Publishing Inc.

Universidad de Talca. (2009). Perfeccionamiento de los mercados agrícolas. *Panorama Socioeconómico*, 1-2.

Whyte, W. &. (2005). *Higher yielding human systems for agriculture*. New York: Ithaca.