





## ***Propuesta de diseño estratégico para fomentar la actividad económica en poblaciones fronterizas. Caso de estudio: Cantón Montúfar, provincia del Carchi.***

---

**Julián Posada, MSc.<sup>1</sup>, Cristhian Velasco, MSc.<sup>2</sup>,  
Felipe Travez, MSc.<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Universidad Técnica del Norte; japosada@utn.edu.ec,  
cristhian2783@gmail.com

<sup>3</sup>Diseño Probeta, investigador independiente  
pipofilippo@gmail.com

---

### **Resumen**

La Frontera Norte del Ecuador se ha convertido en una zona de paso de turistas nacionales y extranjeros, debido a factores comerciales y económicos que se han suscitado en los últimos años por el cambio de divisa con relación a Colombia, generando una dinámica de consumo fuera del país que ha desencadenado una situación crítica a sus pobladores. Es así que esta investigación tiene como principal objetivo identificar las potencialidades de la región a través del diseño estratégico aplicado al cantón Montúfar, como caso de estudio gracias a su riqueza productiva, en la cual se empleará una metodología con enfoque cualitativo denominada design thinking, partiendo de la etapa de inmersión a través de observación participante, entrevistas, documentación y sesiones generativas para recabar la mayor cantidad de información en torno al problema y de esta manera tener una visión clara de la realidad que se vive en la región, posteriormente realizar un análisis de macro y micro entorno que permita identificar modelos de buenas prácticas de sectores similares que sirvan como referencia, que dará como resultado una propuesta que ayude al desarrollo productivo y de talento humano, sustentado en un sistema producto-servicio eficiente.

Palabras Clave: Diseño estratégico, branding, cooperativismo, comercio frontera, generación de valor.

## *Strategic design proposal to promote economic activity in border populations. Case study: Montúfar District, Carchi Province.*

### **Summary**

*Ecuador's Northern Border has become an area of passage of national and foreign tourists due to commercial and economic factors that have been raised in recent years by the currency exchange in relation to Colombia, generating a dynamics of consumption outside the country which has triggered a critical situation to its inhabitants. Thus, this research has as main objective to identify the region's potential through strategic design applied on the Montúfar district, as a case study thanks to its productive wealth, in which a methodology with a qualitative approach called design thinking will be used, starting from of the immersion stage through participant observation, interviews, documentation and generative sessions to collect the most information about the problem and thus have a clear vision of the reality that is lived in the region, then perform a macro and micro environment analysis that allows to identify good practice models of similar sectors that serve as reference, which will result in a proposal that helps productive development and human talent, based on an efficient product-service system.*

*Keywords: Strategic design, branding, cooperative, border trade, value creation.*



## 1. Introducción

La economía mundial en los últimos años se ha visto afectada en relación a una serie de factores macroeconómicos, uno de ellos fue justamente la caída del precio del petróleo, que afectó principalmente a países extractivistas como es el caso de Ecuador, desembocando en un desajuste presupuestario con un impacto negativo en la actividad comercial de diferentes sectores productivos del país (Larrea, 2004). Todo esto sumado al fortalecimiento del dólar frente a otras divisas de países vecinos como Colombia y Perú, generando un panorama complejo para la nación, que conlleva a la imposición de una serie de medidas económicas implantadas por el gobierno nacional, para enfrentar dicha crisis (Manrique, 2016).

Una de las zonas más afectadas fue la provincia del Carchi y a pesar de ser un punto estratégico ya que se encuentra en la zona fronteriza con Colombia en donde convergen aspectos binacionales de interés mutuo según el Plan Binacional de Integración Fronteriza Ecuador – Colombia 2014-2022 (SENPLADES, 2014). Han dado paso a que consumidores ecuatorianos

que visitan el país vecino vean una opción interesante de compra por el cambio de divisas, afectando de esta manera al sector productivo, comercial y turístico de la región, con un impacto directo en sus habitantes.

Queda en evidencia que las zonas fronterizas son vulnerables a factores externos y que a pesar de tener gran potencial no son aprovechados adecuadamente, trayendo consecuencias a mediano y largo plazo que sumarán a la región en un estado crítico.

Se ha tomado como caso de estudio al Cantón Montúfar, perteneciente a la provincia del Carchi, mismo que tiene un gran potencial en la producción agrícola y ganadera, debido a las condiciones geográficas y ambientales de la zona, como se documenta en la Agenda Zonal 1 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2015). Existiendo una oportunidad de mejora a través de un plan de diseño estratégico de un sistema – producto, que le permitirá generar valor en sus procesos, impulsando la competitividad y por ende las condiciones de vida de sus pobladores.

Los campos de estudio de la presente investigación se dividirán en cuatro categorías: las relaciones fronterizas entre Ecuador y Colombia en aspectos comerciales, económicos, de seguridad y producción, la economía popular y solidaria como una alternativa de desarrollo económico bajo un modelo colaborativo, el diseño estratégico como componente medular de esta investigación y el branding como estrategia de gestión de marca para buscar identidad en mercados competitivos, que sustentarán las bases teóricas de la presente investigación.

### **1.1 Relaciones fronterizas**

Las relaciones fronterizas entre Ecuador y Colombia influyen en aspectos sociales y comerciales, tomando en cuenta que esta zona se caracteriza por un bajo nivel de desarrollo por ser generalmente zonas de paso (Valenciano, 1996). Además afectan temas relacionados con economía, seguridad territorial y movilidad, entre dos naciones (Bonilla, 2006). Por lo que los dos países diseñaron el Plan Binacional de Integración Fronteriza, que inició en el año

2014 y se proyecta hasta el 2022, con la perspectiva del Buen Vivir, desde la mirada ecuatoriana y de la Prosperidad en territorio colombiano de poblaciones que se encuentran en la Zona de Integración Fronteriza Ecuador – Colombia (SENPLADES 2014). Este proyecto trabaja en 5 ejes: Equidad, cohesión social y cultura, seguridad integral y movilidad humana, complementariedad productiva y comercial, y conectividad e infraestructura, sostenibilidad ambiental.

Cabe resaltar que una de las características de la zona es un sistema de producción basado en la explotación primaria con ausencia de valor agregado, lo que desemboca en que los mercados fronterizos se mueven por un bajo nivel de desarrollo, contando con menores densidades poblacionales, y la dependencia de mono cultivos, con una alta dependencia en términos comerciales, financieros y político de las principales ciudades con mayor poder de decisión (Valenciano, 1996).

Un fenómeno económico que se evidencia en las zonas fronterizas es el denominado “efecto péndulo” que hace referencia a que en

ciertas etapas los impactos económicos benefician a una frontera y después de un tiempo a la otra.

En su afán de mitigar la situación negativa de la provincia, el Gobierno Ecuatoriano implementó una serie de medidas que ayuden a mantener la economía del Carchi, las cuales se detalladas a continuación: Salvaguardas, devolución del IVA a gobiernos locales, prioridad en compras públicas, líneas de créditos preferenciales y refinanciamiento de deuda, canasta fronteriza, controles aduaneros, eliminación del subsidio de la gasolina para transporte internacional, exoneración del pago anticipado del impuesto a la renta, contribución del estado por la generación de nuevos empleos en el Carchi (Manrique, 2016). Lamentablemente estas acciones no han sido suficientes para contrarrestar dicha crisis.

## **1.2 Economía popular y solidaria**

La economía popular y solidaria es un modelo de asociatividad, que se puede considerar como una alternativa viable de progreso económico y social, alineada a los

objetivos del buen vivir, y cambio de la matriz productiva, estipulado en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 (SENPLADES, 2017). Es así que se la plantea como una política pública y más aún como una forma de vida que busca el bienestar del ser humano sobre el capital (Andrade, 2017).

Bajo esta óptica es crucial que las zonas en condiciones de desventaja miren es este tipo de estructuras como oportunidades competitivas, tal como es el caso de la provincia del Carchi que brinda los escenarios geográficos, ambientales adecuados para la producción agropecuaria, y que ocupa el 20,6% del total del ingreso bruto de la provincia (SENPLADES, 2015). Además, la gran mayoría de personas se dedican a este rubro por lo que la asociatividad se puede considerar como una forma de desarrollo. Andrade (2017), manifiesta que “el comercio no es un fin en sí mismo, sino que debe ser un medio para el desarrollo sostenible.”(p.103), es así que entre los principios de la economía popular y solidaria se puede resaltar el cooperativismo pensado para el beneficio del grupo por encima del enriquecimiento individual, trabajo igualitario entre



hombres y mujeres, evitando el trabajo infantil, resaltar el lugar de origen del producto a través de las denominaciones de origen, fomentar las buenas prácticas ecológicas y ambientales en sus procesos de producción para el correcto funcionamiento del modelo.

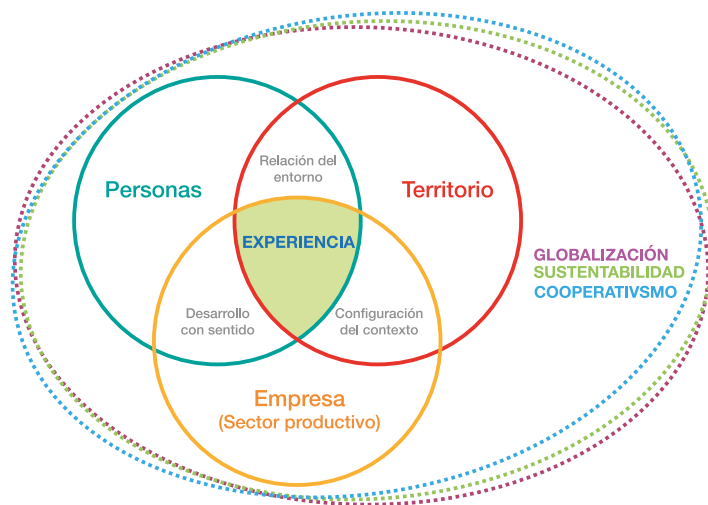
*“El comercio puede ser también un instrumento al servicio del desarrollo humano siempre que se modifiquen sustancialmente las reglas que actualmente lo rigen y se coloque al servicio de los productores y productoras que se encuentran en situación de desventaja por razón de su exclusión socioeconómica, de género, territorial, etc.” (Askunze, 2007, p.6).*

### **1.3 Diseño estratégico**

El diseño estratégico es el empleo de un proceso sistemático que busca reducir la incertidumbre del entorno, a través del desarrollo de estrategias metodológicas para generar valor en los productos, servicios y tácticas de comunicación, en mercados cambiantes y dinámicos, es así que existen tres factores claves que intervienen en este proceso como son el territorio, el sector productivo y las personas, que interactúan de manera sinérgica y que fusionados determinan la relación con el entorno, la configuración del contexto y el desarrollo con sentido, que busca construir experiencias de consumo con identidad, siendo el punto de partida para un cambio de paradigma en procesos con muy poca diferenciación y aspectos relacionales con la globalización, la sustentabilidad, la identidad y el cooperativismo, todo con un enfoque de generación de valor.

Es así que la motivación del diseño estratégico no está en vender únicamente el producto, sino más bien, construir una experiencia que viva el consumidor y que se traslade a todo el territorio,





**Fig. 1.** Esquema de generación de experiencia.  
Fuente: Acevedo O, 2016.



permitiendo entender todo lo que gira en torno al producto, con un alto sentido de responsabilidad social y sustentabilidad, que lo diferencia de otros productos de la misma categoría.

Tal como argumentan Manzini, E., Vezzoli, C., y Clark, G. (2001):

*“Un sistema producto se puede definir como una estrategia de innovación empresarial que ofrece una combinación comercial de productos y servicios capaces de satisfacer las necesidades y / o deseos de un cliente, con mayor valor agregado y menor impacto ambiental en comparación con un sistema o producto existente. (p.27)”.*



## 1.4 Branding

Para complementar el proceso de diseño estratégico es necesario construir elementos de identidad y diferenciación, por lo que el branding como estrategia comercial permite sustentar la importancia de la generación de valor a través de una marca, como un intangible sumamente importante para cualquier organización, y de esta manera que trasciendan en el tiempo (Aaker (2012). Llegando esta estrategia incluso a ser aplicable a un territorio completo (Sáez, Mediano, De Elizagarate, 2011).

El branding es considerado un proceso analítico, pues tiene un componente estratégico conformado por el rumbo que debe tomar la marca en el mercado. Además, contiene los procesos de creación, control, implementación y mejoramiento de la misma (Sterman, 2003). Hoy en día, las marcas han ido evolucionando hasta convertirse en una experiencia de vida para los consumidores, motivo por el cual, la correcta gestión de marca ha venido adquiriendo una mayor relevancia para los mercados (Ortegón, 2017).

La marca ha ido evolucionando su significado desde "un discurso (edad media), luego un sistema memorístico (economía industrial), hasta convertirse hoy en un fenómeno complejo (economía de la información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento) que incluye al mismo tiempo las anteriores concepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria)". (Costa, 2004, p.54).

Este elemento en su complejidad puede ser tratado desde diferentes aristas como por ejemplo la perspectiva estratégica, comunicacional, y corporativa cada una con un enfoque diferente que de una otra forma se complementan para la construcción de marcas sólidas que sobrevivan al tiempo y al manejo adecuado de crisis, que en muchos casos son factores determinantes para la construcción de la reputación, como lo plantean Beluccia y Chaves (2008) "La marca al ser el único elemento presente en todos los contactos que la institución establece con sus interlocutores se tiñe rápidamente con sus atributos" (p.26), es así que para construir una marca esta se constituye de dos elementos

interrelacionados que son la identidad e imagen de marca, fundamentales para proyectos de diseño estratégico que generen una propuesta de valor.

## **2. Metodología**

La metodología para esta investigación se basa en el enfoque cualitativo específicamente en Design Thinking, como proceso de innovación centrado en las personas (Brown, 2008), el mismo que busca obtener información de profundidad en su entorno natural que arroje datos relevantes en función de la necesidad de la investigación.

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marco de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (Sampieri, 2014, p.9)

## **2.1 Design Thinking**

El design thinking busca mejorar el bienestar de las personas y centrar sus acciones en la innovación, sea está en procesos de producción, productos o servicios de una empresa, identificando problemas para así alcanzar soluciones a los mismos sin necesidad de seguir un orden cronológico sino que se puede desarrollar las etapas de forma aleatoria. Como lo indican Vianna, Adler, Lucena, y Russo (2016) "El design thinking produce soluciones que atribuyen nuevos significados que estimulan diversos aspectos (cognitivo, emocional, sensorial) involucrados en la experiencia humana." (p.8).

### **Inmersión**

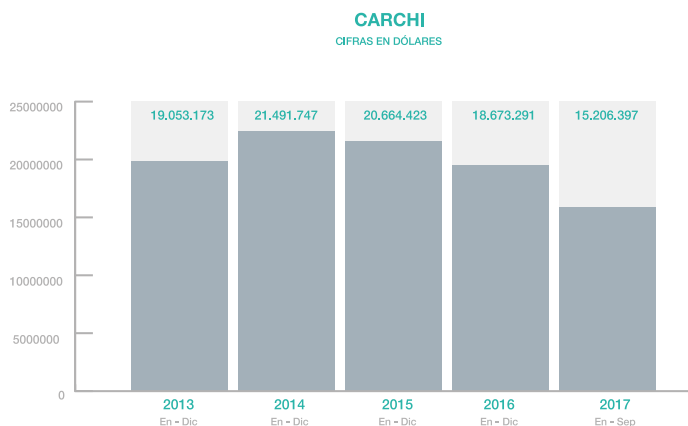
En la primera etapa de la investigación se hizo un primer acercamiento con los diferentes actores que confluyen en torno al problema planteado, recabando documentación de fuentes oficiales y referencias secundarias para posteriormente realizar el trabajo de campo denominado como inmersión de profundidad.



### Inmersión preliminar.

Determinar el impacto económico que la provincia de Carchi ha sufrido en los últimos años es fundamental para corroborar la problemática, es así que se tomó como referencia los datos socializados por el Servicio de Rentas Internas SRI, a través de su portal oficial respecto a las recaudaciones de los últimos años tomando como rango de análisis desde enero del año 2013 hasta septiembre del año 2017.

En la figura 2 se puede apreciar como la tributación en el año 2013 fue de \$19.053.173, mientras que en el año 2014 existe un crecimiento tributario de \$2.438.57 llegando hasta \$21.491.747, para la provincia del Carchi, pero desde ese año a septiembre de 2017 las recaudaciones tributarias han ido en un constante decrecimiento llegando a \$15.206.397, siendo un indicador negativo de la economía de la zona y probablemente los flujos de capital no se están quedando en la provincia, afectando a todos los sectores comerciales y productivos.

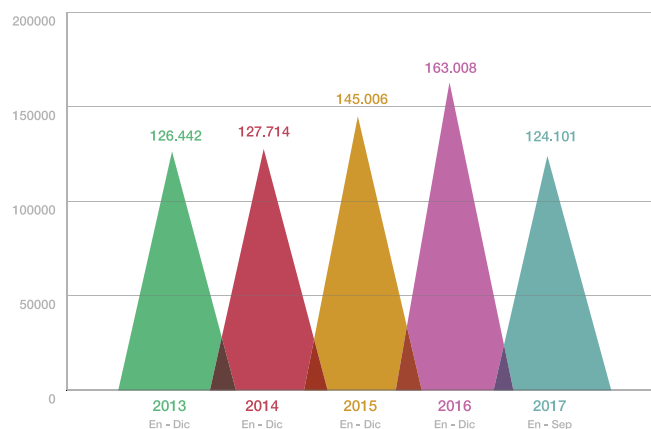


**Fig. 2.** Recaudación de Impuestos del Servicio de Rentas Internas, Provincia del Carchi. Fuente: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, SRI, 2017.



Por otro lado también fue fundamental recabar información respecto al flujo de personas que han salido del Ecuador hacia Colombia (figura 3), tomando como referencia los datos publicados por el Ministerio del Interior en su Anuario de Migración Internacional, provisto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, con una retrospectiva de los últimos cinco años, en donde se demuestra que desde el año 2013 la salida fue de 126.442, hasta llegar al 2016 con una salida de 163.008 personas, en el año 2017 se registra una menor

salida de 124 101 personas tomando en cuenta que este dato solo refleja el intervalo de enero a septiembre, dando como resultado que los movimientos migratorios de personas de Ecuador con destino hacia Colombia se han incrementado sustancialmente, demostrando que muchas de las personas lo hace con fines comerciales para adquirir productos a menores precios, causando en ocasiones un perjuicio para el Estado, en vista de que dichas compras ingresan de contrabando, evadiendo el pago de impuestos de importación.



**Fig. 3.** Salidas internacionales de ecuatorianos con destino a Colombia. Fuente: Anuarios de Migración Internacional, Ministerio del Interior, INEC, 2017.

Adicionalmente se empleó un levantamiento documental de 60 artículos noticiosos de diferentes medios de comunicación como diario el Comercio, El Universo, El Telégrafo, El Norte, y de programas de investigación televisiva como Ecuavisa y Teleamazonas, obtenidos desde sus diferentes plataformas virtuales, para así elaborar una serie de fichas hemerográficas y videográficas, a través de un muestreo aleatorio simple, que brinde una visión panorámica de la realidad que vive la provincia de Carchi en relación a la crisis y como fueron registrados en los últimos 5 años tomados como referencia desde el 2013-2017.

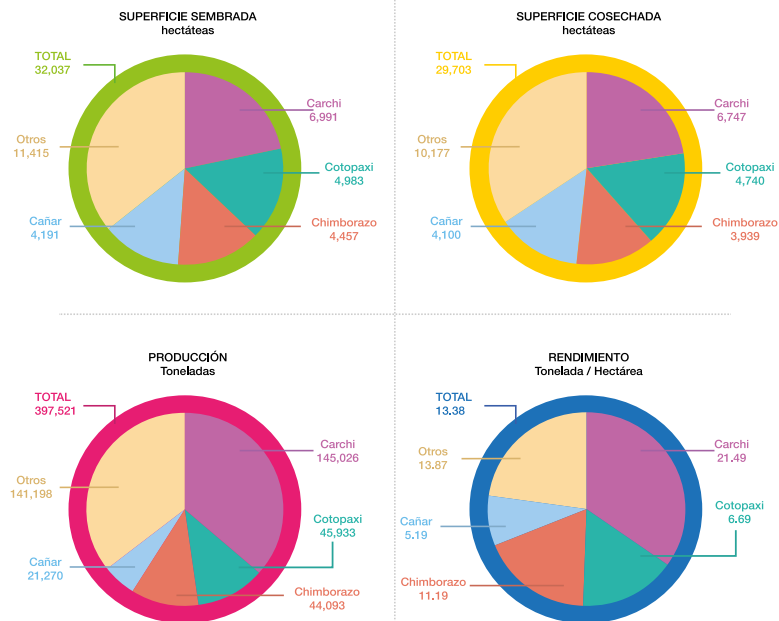
El resultado de este proceso corroboró la situación compleja que vive los habitantes de estas zonas y como la afectación ha sido progresiva por lo que autoridades, pequeñas y medianas empresas y ciudadanos en general, buscan de manera imperiosa que se activen acciones de contingencia para la crisis económica que tienen que soportar, todo esto a pesar que se ha realizado acciones por parte del gobierno central, sin embargo aún no aportan una solución definitiva a un problema

que afecta a toda la zona 1, siendo necesarios correctivos en donde intervengan todos los actores para que de manera conjunta busquen alternativas para mitigar los efectos negativos.

Finalmente se pudo identificar que Carchi es una de las principales provincias productoras de papa en lo que respecta a superficie sembrada, con un total de 6.991 hectáreas, por encima provincias como Cotopaxi, Chimborazo y Cañar, de igual manera la superficie de papa cosechada en Carchi es de 6.747 hectáreas; liderando la producción con 145.026 toneladas y alcanzando un rendimiento de 21,49 toneladas por hectárea (MAGAP, 2015).

Existe alrededor de 400 variedades de papa en el país, que prácticamente se subdividen en 2 grandes grupos, la mejorada y la nativa, la primera es la más cultivada debido a un proceso de cambio genético, que se ha dado a través de miles de años por parte de los agricultores y los factores naturales, dando como resultado una selección metódica realizada por investigaciones con materiales nativos y exóticos (Pumisacho y Sherwood, 2002).

Las variedades de papa varían dependiendo de la Zona de cultivo, en la provincia del Carchi se cosecha principalmente las papas tipo Chola, Súper Chola, Gabriela, Esperanza, María, Fripapa 99, ICA-Capiro, Margarita, Ormus y Yema de Huevo.



**Fig. 4** Superficie sembrada y cosechada de papa en Ecuador.  
Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería Ecuador MAGAP 2015.

### **Inmersión de profundidad.**

Una vez realizada la inversión Una vez realizada la inversión preliminar y al tener un panorama claro de la situación actual del tema de estudio es necesario incursionar en la segunda etapa que se denomina inmersión de profundidad, la misma que busca obtener datos más específicos de diferentes fuentes siendo la entrevista de profundidad a expertos, la observación participante a productores y las sesiones generativas a consumidores, además del análisis FODA y PESTAL. Para ver el contexto y finalmente el Best Practice de dos empresas como son El Salinerito y Café Juan Valdéz.

### **Observación directa a productores.**

Con la finalidad de observar el trabajo in situ de los productores de papa y apreciar de mejor forma como es su labor diaria, se registró la cotidianidad con la que se devuelve el campesino, visitando las plantaciones de la misma en la zona de Montúfar, para comprobar las circunstancias que tiene que vivir el agricultor en su día a día, de esta manera se pudo apreciar

algunos datos relevantes como por ejemplo el reparto de semilla de cultivo se lo realiza de forma descoordinada y en una sola entrega en el año, lo cual genera sobreproducción, además se manifestó que el MAGAP es el único ente en los últimos años que en algo se ha preocupado, ya sea en entrega de semillas o en talleres de capacitación.

La rotación de productos de siembra como zanahoria, alverja, cebolla, entre otras se lo realiza para no erosionar la tierra, y así la próxima cosecha mejore la producción. Además la falta de apoyo y organización del gremio hace que no se respete al agricultor, pensando en muchas ocasiones en los beneficios personales sobre los colectivos, respecto al cobro diario de los trabajadores en promedio es de \$12 y al mes recaudan \$350 mensuales, con horario de lunes a domingo.

Por último, se manifestó que la entrega de la papa se la realiza en costales, que son adjudicados a comerciantes o intermediarios que luego la distribuyen a cadenas de supermercado, restaurantes y mercados obteniendo la mayor







ganancia, por encima de los productores y que además debe competir con la papa colombiana que ingresa de contrabando.

### **Sesiones generativas con consumidores**

Se trabajó con un grupo de 8 personas de edades que oscilaban entre los 15 a los 65 años, de actividades diversas a los cuales se les estimuló a que aporten sus experiencias y sugerencias en torno al consumo de la papa, el taller tuvo una duración de dos horas con interacción en debates, lluvias de ideas y comentarios en base a sus vivencias.

Propuestas en los procesos productivos con respuestas como:

Mejorar la presentación e higiene del producto en el punto de venta. Debido a que en lugares como los mercados este producto es comercializado sin ningún tratamiento de embalaje y al ser un producto de la tierra requiere una mayor limpieza que es importante por el ama de casa mayoritariamente.

Mayor información de sus cualidades nutricionales de la

papa. Requerida especialmente por madres de familia que buscan productos saludables para bienestar de su familia, en vista de que este producto es empleado en gran variedad de platillos y refrigerios y que frente a la existencia de productos poco nutritivos la papa puede ser considerada como una excelente alternativa.

Socialización de las diferentes variedades de papa. En el país se cultivan una gran variedad de papa, que en muchas ocasiones se desconoce su nombre e incluso sus usos en gran medida son desconocidos por el consumidor. Recetas que resalten las cualidades del producto nacional.

La papa forma parte de la dieta diaria del país, es por ello que es importante socializar recetas que resalten este ingrediente fundamental en la gastronomía ecuatoriana.

Aprovechar la agroindustria. Una de las principales cualidades de la papa es la obtención del almodón, empleado para usos tan variados como la alimentación hasta los textiles, además de productos procesados como snacks, harinas,

enlatados, congelados y bebidas a base de papa.

Hacer llegar el producto a personas que se encuentran en el extranjero. Debido a que en el Ecuador en los últimos años ha experimentado un alto índice de migrantes a Estados Unidos y Europa principalmente, y existen dos cosas que son las que más se extrañan en el exterior, la familia y la gastronomía, una oportunidad de negocios llegar a cubrir esa necesidad insatisfecha.

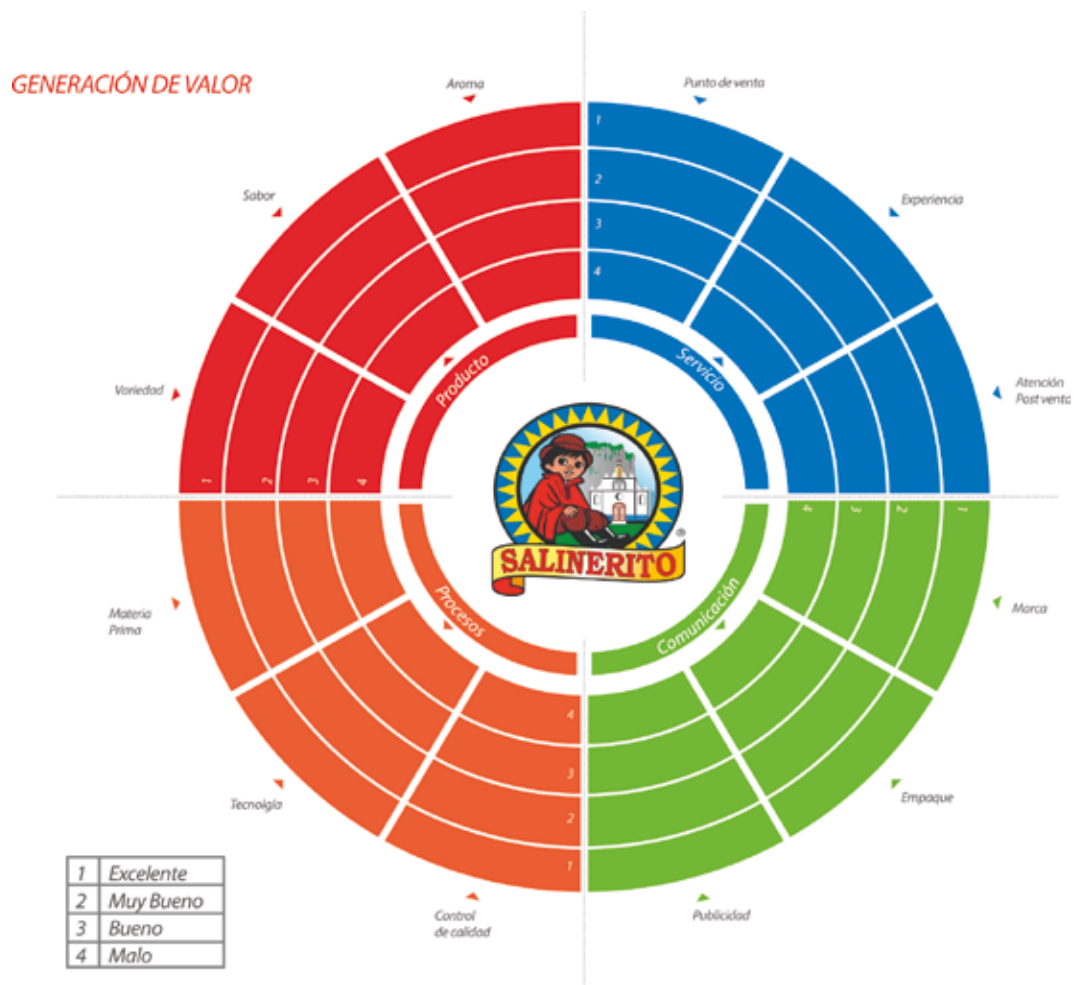
### **Best practice**

El análisis de diferentes casos de éxito en lo que respecta a la generación de valor y el cooperativismo como una alternativa de desarrollo, es necesario para la posterior propuesta estratégica, se evaluó a la empresa ecuatoriana "El Salinerito", considerado como un modelo de buenas prácticas en lo que respecta a la economía popular y solidaria, de igual manera la empresa colombiana "Juan Valdez" considerada como un referente de procesamiento de café a nivel mundial relacionada con el trabajo colaborativo de exportación a mercados internacionales, convirtiéndose incluso en líder de su segmento.

Se evaluaron cuatro variables: producto, servicio, procesos, comunicación. Producto: variedad, materia prima, calidad percibida. Servicio: Cooperativismo, experiencia de consumo, punto de venta. Procesos: Control de calidad, tecnología, procesos de fabricación, Comunicación: Publicidad, empaque y marca.

### **El salinerito.**

Es una empresa que centra su producción en la Economía Popular y Solidaria, esto quiere decir que todos trabajan por el bien de todos, siendo justamente el modelo de desarrollo centrado en el cooperativismo que ha convertido a la zona de Salinas de la provincia de Bolívar en un referente de procesos agroindustriales y estrategias de comercialización efectiva. La coordinación de 30 comunidades, unidas en la diversidad de climas y de culturas, sacaron adelante 100 empresas de la economía popular y solidaria, que actualmente vende 150 productos en el mercado local y en países como Italia, Alemania y Japón (Orejuela y Gordón, 2015). Ver figura 5.



**Fig. 5** Generación de valor El Salinerito. Fuente: Autores.

### **Café Juan Valdez.**

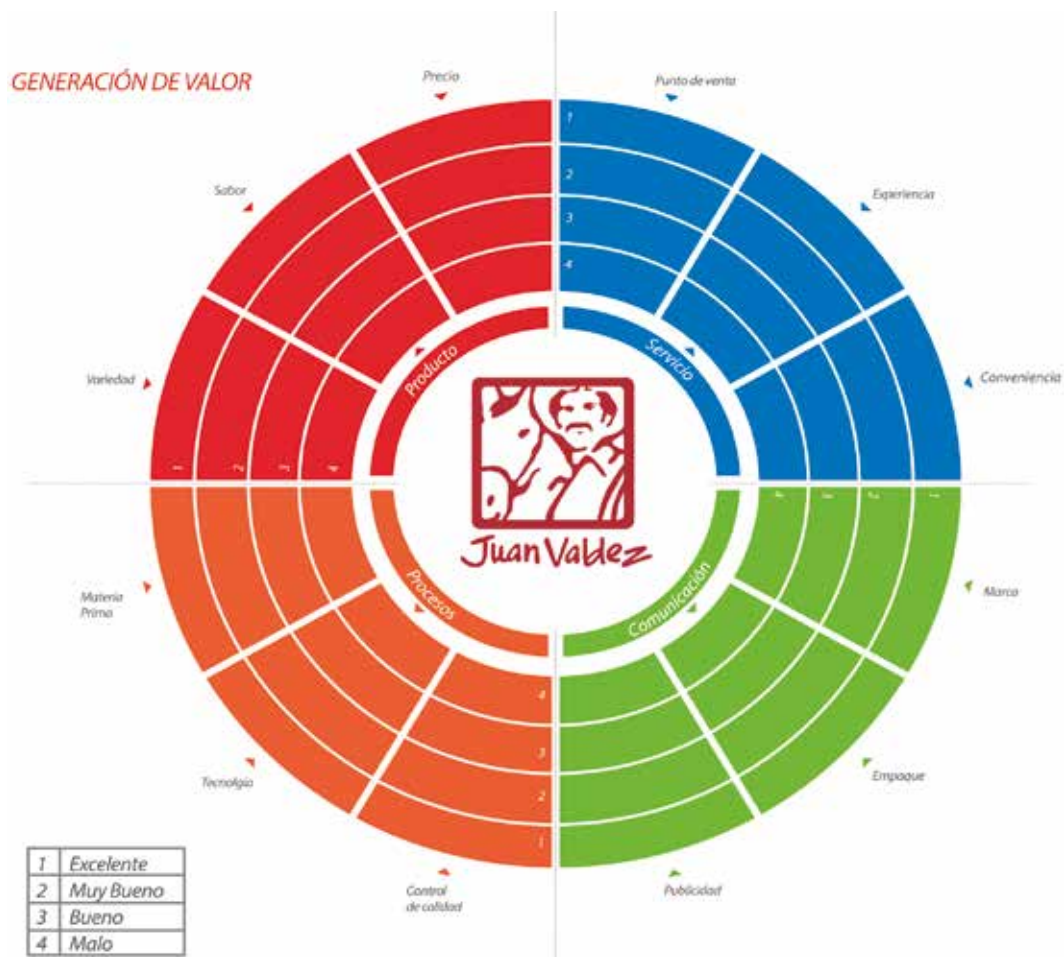
Es una empresa que ha llegado a posicionarse de una manera estratégica en mercados internacionales aprovechando las cualidades de un producto con denominación de origen como es el "Café Colombiano", pero para llegar allá fue un trabajo arduo que duró más de cien años, gracias a la organización y colaboración de más de 500.000 caficultores distribuidos por toda la zona cafetera de Colombia que han sido organizados por la Federación Nacional de Cafeteros Colombianos (FNC).

Es importante resaltar que el éxito de la marca es que no se limitó a la comercialización de un producto primario, sino que se buscó la generación de valor a través de procesos agroindustriales que elevan la imagen de marca y por ende el prestigio del producto hasta llegar a convertir puntos de venta en verdaderas experiencias de consumo para los amantes del café y sus derivados (Reina, Silva, Samper, y Fernández, 2007).

Ambos casos estudiados de buenas prácticas empresariales (Best practice) como son El

Salinerito y Café Juan Valdez, que trabajan bajo principios solidarios y colaborativos son viables para zonas agropecuarias que trabajan con productos primarios hasta convertirlos en productos procesados, por lo que una correcta estructura organizacional, sumado a un empoderamiento de la población y la construcción de una marca acorde al giro del negocio, arrojará resultados positivos a mediano y largo plazo, permitiendo incluso pensar en la exportación a otros mercados con resultados alentadores para la región.

La zona de Montúfar, es un modelo idóneo para la aplicación de un sistema producto, por toda la riqueza natural y cultural con la que cuenta, pues como se ha visto anteriormente el potencial productivo es una fortaleza frente a otras zonas con productos similares, incluso existe una gran posibilidad de internacionalización por ser un punto fronterizo con Colombia que podría llegar a ser un mercado importante para la línea de productos que se busca consolidar.



**Fig. 6** Generación de valor Juan Valdez. Fuente: Autores.

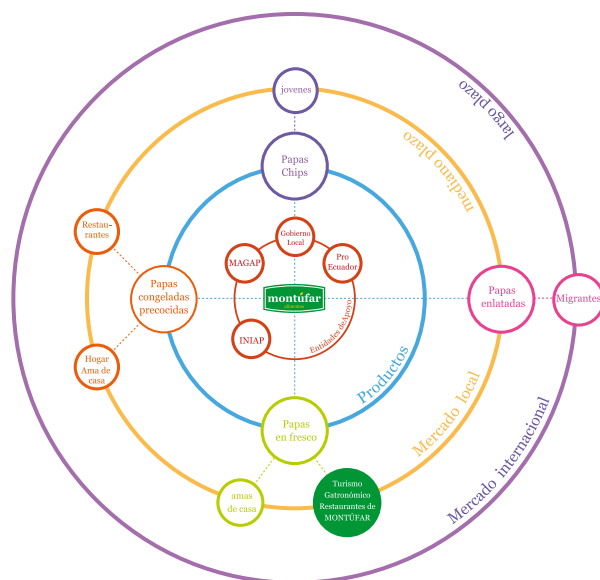
### 3. Resultados

#### 3.1 Proyección estratégica

Una vez realizada la etapa de inmersión y análisis a través del design thinking, para determinar la realidad económica productiva del Cantón Montúfar, sumado a la recopilación de datos de productores, autoridades, expertos y consumidores, tomando sus opiniones, se ha procedido a definir la etapa de ideación de las propuestas estratégicas de corto,

mediano y largo plazo, en donde a continuación se dará una idea general de las mismas.

Corto plazo: concienciar a los productores de papa a través de capacitaciones, charlas y talleres que refuerce su capacidad productiva, pero sobre todo que trabajen con un pensamiento empresarial, empezando por la construcción de marca que sustente y avale la producción de la zona. Ver figura 7.



**Fig. 7** Proyección estratégica a corto mediano y largo plazo.

Mediano plazo: Mejorar la competitividad en base a una correcta estrategia comercial, pensando en fortalecer los canales de distribución minimizando de esta forma el flujo de capital que se pierde en todo el proceso productivo, además se buscará incursionar en la industrialización de productos a base de papa, pensando en cubrir la demanda del mercado nacional.

Largo plazo: Posicionar a Montúfar como un lugar estratégico de la Zona 1, consolidado con los procesos agroindustriales y que gracias a ellos se fomente el turismo gastronómico, que en los últimos tiempos se ha convertido en una excelente forma de permitirle al consumidor vivir experiencias de consumo más allá del producto, además permite que converjan factores culturales, sociales e históricos en un mismo lugar por lo tanto, se plantea realizar alianzas estratégicas con restaurantes de la zona para que elaboren platillos empleando ingredientes autóctonos. Además de exportar productos a mercados internacionales en vista de la gran cantidad de migrantes, en países como Estados Unidos, Italia y España.

El mayor potencial que tiene la zona es la producción agrícola, siendo la papa su producto más representativo, lamentablemente con escasa producción agroindustrial, es así que si se fortalece este componente se podrá generar valor y diferenciación de mercado, pero para ello es necesario el desarrollo de una estrategia que refuerce la Cadena de valor la cual se centra en actividades primarias y actividades de apoyo, que tienen como principal función fortalecer los encadenamientos productivos. (Porter, 2000).

Es importante resaltar que la presente estrategia se centra sobre todo en la construcción y gestión de la marca (branding), al ser la competencia que sustenta la razón de ser de este proyecto, por lo que se argumentará de manera descriptiva todos los elementos necesarios para construir una cadena de valor, con principal énfasis en la comunicación. Por lo tanto la marca Montúfar tiene como principal objetivo identificar a la zona como un territorio estratégico en producción agroindustrial, que genere productos de calidad con identidad y que pueda ser





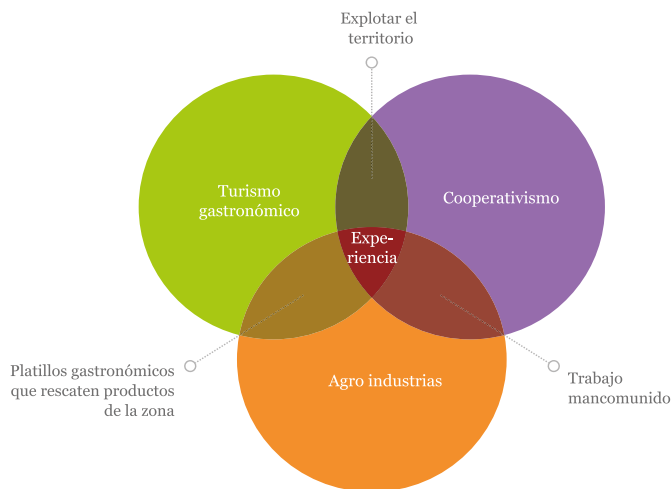
el motor que active la economía local apalancándose en el turismo comunitario, llegando en un futuro a convertir a la región en un lugar que comunique experiencias de consumo para el mercado nacional e internacional.

Dicha marca avalará la identificación de los productos de la zona, con la finalidad de que todos los productos agrícolas lleven este sello distintivo, y de esta manera se genere valor a la producción de la región, además esta marca se convertirá en la marca madre de una serie de categorías que buscarán llegar a diferentes mercados y públicos diferentes, pensando en cubrir una necesidad de consumo.

Para conseguir este objetivo se requerirá de tres pilares cómo será la agroindustria, el cooperativismo y el turismo gastronómico para así consolidar una experiencia de consumo. Ver figura 8.

La riqueza natural y productiva de Montúfar la convierte en un punto estratégico de competitividad, que aporta a la soberanía alimentaria, como ya se analizó anteriormente la papa es su producto estelar y en la zona se cultiva una de las

variedades más icónicas, que fue mejorada en el Carchi y que cuenta con un buen rendimiento como es la papa denominada "SÚPER CHOLA", por lo cual se ha planteado la estrategia de comunicación que consolide una imagen fuerte, y se convierta en la marca que sea sinónimo de identidad.



**Fig. 8** Generación de experiencia basado en tres pilares, turismo gastronómico, cooperativismo y procesos agroindustriales.



### 3.2 Marca gráfica

El concepto de la marca Montufar se centra en consolidarse como un sello de respaldo de respaldo de productos de calidad del Cantón y que se convierta en una marca paraguas de una serie de productos agros industriales.

Es el elemento central de la comunicación visual de la marca, su función principal es avalar todos los productos que lleven este logotipo, reflejando una imagen sólida, estructurada y organizada.

### 3.3 Elementos visuales

La identidad visual de Montufar se centra en el empleo de 4 elementos visuales que son el logotipo, tipografías, colores y fotografías, que permiten una composición estratégica que comunique adecuadamente la esencia.

Estos elementos ayudarán a reforzar la identidad de la marca buscando generar diferenciación frente al mercado y de esta manera el consumidor sienta empatía hacia estos productos. Ver figuras 10 y 11 y 12.



**Fig. 9** Marca gráfica Montufar.  
Fuente: Autores.



**Fig. 10** Elementos visuales, cromáticos y tipográficos  
Fuente: Autores.

### 3.4 Aplicaciones de la marca

La marca puede ser aplicada a una serie de soportes que van desde la papelería corporativa, pasando por uniformes, vehículos, aplicaciones web hasta llegar a los productos agro industriales que son los que buscan alcanzar una diferenciación y por consiguiente generar valor, a través de una estrategia para el público objetivo.

### 3.5 Productos con valor

Una de las mejores formas de activar la economía en la zona de Montúfar y en general de la zona fronteriza Norte del Ecuador es incursionar en los procesos agro industriales, para evitar comercializar un producto a granel sino que con la construcción de marca se pueda ganar mercados que consumen este tipo de productos.



**Fig. 11** Papelería corporativa  
Fuente: Autores.

**Fig. 12** a) Plataforma web

**Fig. 13** b) Aplicación uniformes y vehículos.

Fuente: Autores



®

Con la finalidad de aprovechar una de las variedades de papa más representativa de la provincia del Carchi y construir una imagen pregnante en torno a ella, se empleó como Naming la variedad de papa "Súper Chola", en vista de que es muy cotizada por sus cualidades y sabor. Dándole una identidad de denominación de origen y que sobre todo se identifique como un producto autóctono de calidad la misma que contará con varias presentaciones del producto. Ver figura 13.



**Fig. 13** Marca de productos para diferentes públicos.  
Fuente: Autores.

### 3.5.1 Variedades de productos

Manteniendo la misma estrategia se busca posicionar las diferentes variedades de papa con una marca diferencial y que a la vez permita generar sub categorías y extensiones de producto, cargando de una personalidad fuerte y memorable, tal como se observa en la figura 14 a) y b). Los nombres de los productos hacen referencia al tipo de producto.



**Fig. 14** Variedad de productos. Fuente: Autores.





### **3.5.1.1 Papas tipo bastón congeladas**

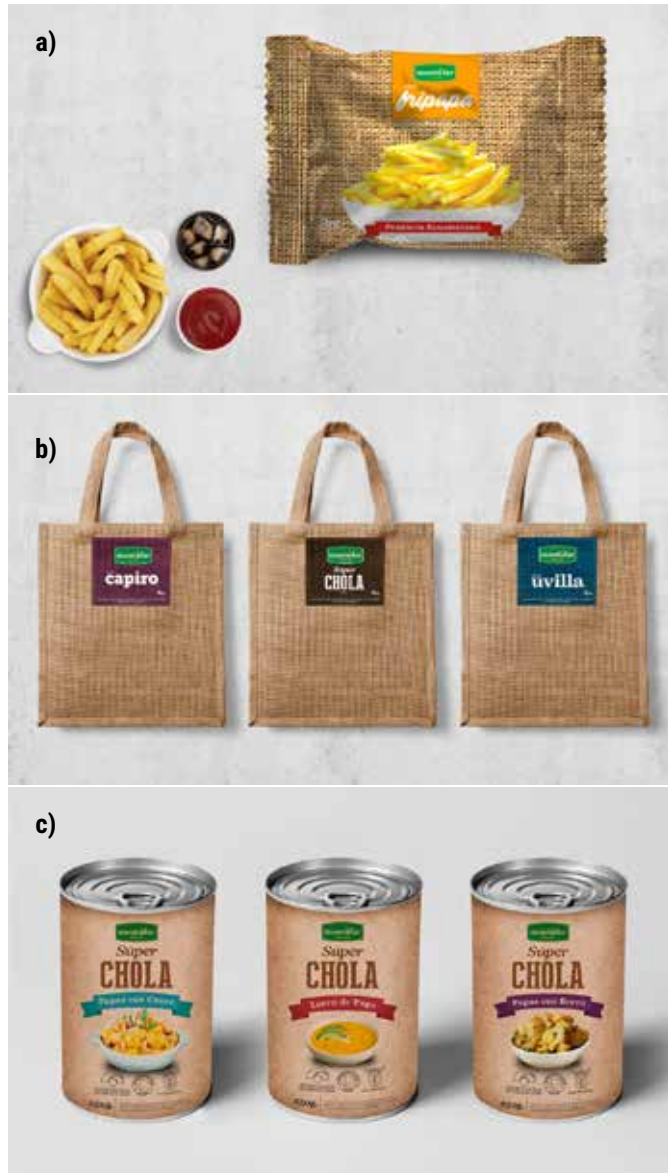
Esta variedad de producto busca satisfacer la demanda de restaurantes y cadenas de comida que son los principales clientes, tomando en cuenta que existe una gran importación de este producto desde el extranjero y que con una correcta estrategia de comercialización se podría entrar en este mercado, que sería sudantemente importante por los altos índices de consumo de este producto.

### **3.5.1.2 Papas en fresco**

Las papas en fresco hacen referencia a su venta como un producto sin procesamiento, a pesar de ello se propone estratégicamente la venta de producto lavado y correctamente empacado, que fue uno de los requerimientos que existe en mercado y que es una excelente forma de mejorar la venta directa en vista de que es la forma en que se comercializa el producto en líneas de supermercados, además con la finalidad de dar un valor agregado se empacará en bolsas de 2kg y 4kg, con un empaque que se reutilizable para posteriores compras.

### **3.5.1.3 Papas enlatadas**

Estratégicamente se ha pensado en un mercado potencialmente importante es el migrante debido a que según las sesiones generativas con consumidores se puede determinar que el ecuatoriano busca productos locales y que en muchas ocasiones están fuera de su alcance por ubicación geográfica. Por lo tanto se ha pensado en lanzar una línea de productos enlatados que cubran esa necesidad insatisfecha, pensando que con las estrategias adecuadas de comercialización se puede cubrir un mercado potencial y con interés por este tipo de productos.



**Fig. 15** Tipos de productos.  
a) Congelados, b) frescos y  
c) enlatados. Fuente: Autores.



#### 4. Discusión

La investigación realizada evidencia que las zonas fronterizas son vulnerables a factores socioeconómicos, como son el cambio de divisas, diferencias en las políticas públicas, procesos de innovación, hábitos de consumo, entre otros, en donde el “efecto péndulo” afecta de manera alternada a los diferentes puntos limítrofes de países vecinos, tomando como caso particular a Ecuador y Colombia.

El cantón Montúfar es un punto estratégico debido a su potencial en producción agropecuaria, como lo sustenta la Agenda Zonal 1, siendo la papa su producto más emblemático, con una producción y rendimiento por encima de provincias de la Sierra Centro como Tungurahua y Latacunga, además de contar con una de las variedades más icónicas del país como es la papa “Súper Chola”, que es altamente consumida en todo el país.

La ausencia de estrategias adecuadas de producción, comunicación y comercialización por parte de los productores evidencian una gran falencia para generar un correcto acercamiento con el consumidor, desaprovechando la oportunidad de visibilizar la producción originaria de Montúfar, dando como resultado una disminución en su poder de negociación en mercados nacionales o internacionales, además de una dispersión de productos de bajo impacto, es así que el diseño de un plan estratégico en torno a la producción de la papa permitirá generar valor, siendo el branding un pilar fundamental que permitan construir y gestionar la marca como herramienta de posicionamiento y diferenciación que genere barreras competitivas y transmita al consumidor un producto de alta calidad.

El diseño estratégico es un campo amplio de desarrollo e innovación, que requiere de una serie de intervenciones y acciones que involucre a todos los actores inmersos en este sistema – producto, es así que se recomienda profundizar en aspectos referentes a procesos administrativos, financieros y de producción pues como se ha podido evidenciar este proyecto se ha centrado en lo referente a la definición de las directrices de comunicación particularmente en la construcción y arquitectura de marca corporativa y categorías de productos y subproductos, puesto que al ser la competencia de este campo de estudio, se ha buscado consolidar los cimientos de una

serie de proyectos entorno a esta problemática que necesita de manera imperante buscar soluciones y alternativas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de esta comunidad.

## 5. Referencias

- Aaker, D. (2012). *Relevancia de la marca*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Andrade, F. (2017). Comercio justo o economía solidaria. *Revista AFASE*, 49(49), 103-118.
- Askunze, E. (2007) *Diccionario de Educación para el desarrollo*. Bilbao, España: Ed. Hegoa
- Beluccia, R. y Chaves, N. (2008). *La Marca Corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Bonilla, A. (2006). Política exterior del Ecuador: 25 años de vulnerabilidad. *AFESE*, 1(1), 165-181.
- Brown, Tim. (2008). *Ideo design thinking*. Palo Alto, EU.: IDEO. Recuperado de <https://designthinking.ideo.com/>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona, España: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- Larrea, C. (2004). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(1), 43-53.
- Manrique, Carolina (2016). *Análisis de la devaluación del peso colombiano y el impacto en la rentabilidad de los pequeños negocios establecidos en la frontera norte, Cantón Tulcán* (Tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí.
- Manzini, E., Vezzoli, C., & Clark, G. (2001). Product-service systems: using an existing concept as a new approach to sustainability. *Journal of Design Research*, 1(2), 27-40.
- OFIAGRO. (2008). Diagnóstico de la situación actual de la cadena agroalimentaria de la papa en el Ecuador. Quito, Ecuador: Iniciativa Papa Andina, INIAP
- Orejuela, M. y Gordón, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrada para las empresas del 49 Grupo El Salinerito* (Tesis de pregrado) Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Ortegón, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación* 14(1), 13-28.
- Porter, M. E., (2000). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un



desempeño superior .Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria

Pumisacho, M. y Sherwood, S. (2002). El cultivo de papa en Ecuador. Quito, Ecuador: INIAP.

Reina, M., Silva, G., Samper, L. y Fernández, M. (2007). *Juan Valdez, la estrategia detrás de la marca*. Bogotá: Ediciones B, Colombia.

Sáez, L., Mediano, L. y De Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. 18(1), 125-156.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: McGRAW HILL: Interamericana Editores, S.A.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2015). *Agenda Zonal, Zona 1, 2013-2017*. Recuperado de <https://www.planificacion.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2014). *Plan Binacional de Integración Fronteriza Ecuador – Colombia 2014-2022*. Recuperado de <https://www.planificacion.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021*. Recuperado de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2012). *Transformación de la Matriz Productiva, Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: SENPLADES

Sterman, A. (2003). *Como crear marcas que funcionen*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unadsp/detail.action?docID=3220671>

Valenciano, Eugenio (1996). El comercio colombo-ecuatoriano: análisis de las medidas de salvaguardia impuestas por Ecuador. *Revista Ensaíos FEE*, Porto alegre, 1(1), 185-205

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. y Russo, B. (2016). *Design Thinking: innovación en negocios*. Río de Janeiro, Brasil: MJV Press.

---

**Recibido: 03/07/2019**  
**Aceptado: 30/07/2019**  
**Publicado: 06/11/2019**