



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Facultad de Ciencias Jurídicas**

**Escuela de Estudios Internacionales**

**DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LOS CANTONES PAUTE Y  
GUACHAPALA.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención de la licenciatura en Estudios  
Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior.**

**Autores: Nicol Paulina Garzón Cordero.  
Christian Andrés Lucero Jara.**

**Director: Ing. Antonio Torres**

**Cuenca, Ecuador.**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PYMES.</b> .....	2
<b>1.1 TEORÍA DE COMERCIO EXTERIOR:</b> .....	2
<b>1.1.1 COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO:</b> .....	6
<b>1.1.1.1 BALANZA COMERCIAL:</b> .....	7
<b>1.1.1.2 EXPORTACIONES:</b> .....	7
<b>1.1.1.3 IMPORTACIONES:</b> .....	8
<b>1.1.1.4 PRINCIPALES EXPORTACIONES NO PETROLERAS:</b> .....	9
<b>1.1.1.5 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES:</b> .....	10
<b>1.2 TEORÍA DE LAS PYMES:</b> .....	11
<b>1.2.1 LAS PYMES DE ACUERDO CON LA CAN:</b> .....	11
<b>1.2.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN AMÉRICA LATINA:</b> .....	12
<b>1.2.3 LAS PYMES EN EL ECUADOR:</b> .....	13
<b>1.2.4 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES:</b> .....	15
<b>1.3 TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN:</b> .....	16
<b>CAPÍTULO 2: DETERMINACIÓN DE LA OFERTA PRODUCTIVA DE LOS CANTONES.</b> .....	19
<b>2.1 CANTÓN PAUTE:</b> .....	19
<b>2.1.1 CLIMA DEL CANTÓN PAUTE:</b> .....	20
<b>2.1.2 POBLACIÓN DEL CANTÓN PAUTE:</b> .....	20
<b>2.1.3 PRODUCTIVIDAD EN EL CANTÓN PAUTE:</b> .....	21
<b>2.1.4 ANÁLISIS DE LA CONTAMINACIÓN EN EL CANTÓN PAUTE:</b> .....	21
<b>2.1.5 TERRITORIO DEL CANTÓN PAUTE:</b> .....	22
<b>2.2 CANTÓN GUACHAPALA:</b> .....	22
<b>2.2.1 CLIMA DEL CANTÓN GUACHAPALA:</b> .....	23
<b>2.2.1.1 CLIMA ECUATORIAL MESOTÉRMICO HÚMEDO:</b> .....	23
<b>2.2.1.2 CLIMA FRIO DE ALTA MONTAÑA:</b> .....	23
<b>2.2.1.3 FLORA Y FAUNA DE GUACHAPALA:</b> .....	24
<b>2.2.2 ANÁLISIS DE AGUA DEL CANTÓN GUACHAPALA:</b> .....	24
<b>2.2.2.1 CONCESIONES DE USO DOMÉSTICO Y RIEGO:</b> .....	24
<b>2.2.3 ANÁLISIS DEL SUELO DE GUACHAPALA:</b> .....	25
<b>2.2.3.1 TIPO DE SUELO:</b> .....	25

2.2.3.2 COBERTURA DEL SUELO DE GUACHAPALA: .....	26
2.2.4 ANÁLISIS DEL AIRE DE GUACHAPALA: .....	26
2.2.4.1 SISTEMA ECONÓMICO - PRODUCTIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA: ...	26
2.2.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) POR CATEGORÍA DE OCUPACIÓN EN EL CANTÓN: .....	28
2.2.6 PRODUCTOS CON POTENCIAL ECONÓMICO DE GUCHAPALA: .....	28
<b>CAPITULO 3: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PYMES.</b> .....	30
3.1 METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE EMPRESAS: .....	30
3.2 GENERALIDADES PRODUCTIVAS DEL CANTÓN PAUTE, SECTORES PRODUCTIVOS, INTRODUCCIÓN AL TEMA: .....	31
3.3 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS PAUTE .....	33
3.3.1 PRODUCTOR ING. GALO YUPANGUI .....	33
3.3.1.1 PERFIL .....	33
3.3.1.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS .....	33
3.3.1.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES.....	33
3.3.1.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVO.....	34
3.3.1.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS: .....	34
3.3.1.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:.....	34
3.3.2 PRODUCTORA SRA. YOLANDA ABAD.....	35
3.3.2.1 PERFIL .....	35
3.3.2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	35
3.3.2.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	36
3.3.2.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:.....	36
3.3.2.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	36
3.3.2.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	36
3.3.3 PRODUCTOR SR. JORGE ABAD: .....	37
3.3.3.1 PERFIL .....	37
3.3.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: .....	37
3.3.3.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	38
3.3.3.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	38
3.3.3.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	38
3.3.3.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	39
3.3.4 SR. TOMÁS DELGADO: .....	40
3.3.4.1 PERFIL .....	40
3.3.4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	40
3.3.4.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	40

3.3.4.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	40
3.3.4.5	ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	41
3.3.4.6	CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	41
3.3.5	PRODUCTOR SR. CARLOS DELGADO: .....	42
3.3.5.1	PERFIL .....	42
3.3.5.2	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	42
3.3.5.3	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	42
3.3.5.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	42
3.3.5.5	ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	43
3.3.5.6	CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	43
3.3.6	PRODUCTOR SR. RENE BARRERA: .....	44
3.3.6.2	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	44
3.3.6.3	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	44
3.3.6.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	44
3.3.6.5	ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	45
3.3.6.6	CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	45
3.3.7	VIVERO PLANTAS Y PLANTAS: .....	46
3.3.7.1	PERFIL .....	46
3.3.7.2	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: .....	46
3.3.7.3	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	46
3.3.7.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	47
3.3.7.5	ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	47
3.3.7.6	CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	48
3.3.8	MESTIZA: .....	49
3.3.8.1	PERFIL .....	49
3.3.8.2	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	49
3.3.8.3	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	50
3.3.8.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	50
3.3.8.5	ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	50
3.3.8.6	CUADRO DE CALIFICACIONES: .....	51
3.3.9	VIVEROS FLOWERS GARDEN: .....	53
3.3.9.1	PERFIL .....	53
3.3.9.2	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	53
3.3.9.3	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES: .....	53
3.3.9.4	ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	54

<b>3.3.9.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	55
<b>3.3.9.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	55
<b>3.3.10 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN ANTONIO DE BULAN:</b> .....	56
<b>3.3.10.1 PERFIL</b> .....	56
<b>3.3.10.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ....	56
<b>3.3.10.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	57
<b>3.3.10.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	57
<b>3.3.10.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	57
<b>3.3.10.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	58
<b>3.3.11 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN PEDRO DE NASTE:</b> .....	59
<b>3.3.11.1 PERFIL</b> .....	59
<b>3.3.11.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ....	59
<b>3.3.11.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	59
<b>3.3.11.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	59
<b>3.3.11.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	60
<b>3.3.11.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	61
<b>3.3.12 ASOCIACION DE ARTESANOS SAN PABLO DE GUARAINAG</b> .....	61
<b>3.3.12.1 PERFIL</b> .....	61
<b>3.3.12.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ....	62
<b>3.3.12.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	62
<b>3.3.12.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	62
<b>3.3.12.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	63
<b>3.3.12.6 CUADRO DE VALORES:</b> .....	65
<b>3.3.13 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO SAN VICENTE DE FERRER:</b> .....	65
<b>3.3.13.1 PERFIL</b> .....	65
<b>3.3.13.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ....	65
<b>3.3.13.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	66
<b>3.3.13.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	66
<b>3.3.13.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	66
<b>3.3.13.6 CUADRO DE VALORES:</b> .....	67
<b>3.3.14 ASOCIACIÓN CAMPESINA LA MERCED DE UZHIRLOMA:</b> .....	67
<b>3.3.14.1 PERFIL</b> .....	67
<b>3.3.14.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ....	68

3.3.14.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	68
3.3.14.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:.....	68
3.3.14.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS: .....	69
3.3.14.6 CUADRO DE VALORES:.....	70
3.3.15 COMITÉ RED DE MUJERES DE DUGDUG:.....	71
3.3.15.1 PERFIL .....	71
3.3.15.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ....	71
3.3.15.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	72
3.3.15.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:.....	72
3.3.15.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS: .....	72
3.3.15.6 CUADRO DE VALORES:.....	73
3.4 GENERALIDADES PRODUCTIVAS DEL CANTÓN GUACHAPALA, SECTORES PRODUCTIVOS, INTRODUCCIÓN AL TEMA: .....	74
3.5 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS GUACHAPALA .....	75
3.5.1 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SANTA TERESITA:.....	75
3.5.1.1 PERFIL .....	75
3.5.1.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	75
3.5.1.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	75
3.5.1.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:.....	76
3.5.1.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS: .....	76
3.5.1.6 CUADRO DE CALIFICACION: .....	77
3.5.2 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y GANADEROS DE CHAULLAYACU:.....	78
3.5.2.1 PERFIL .....	78
3.5.2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:..	78
3.5.2.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	78
3.5.2.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:.....	79
3.5.2.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:.....	79
3.5.2.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	80
3.5.3 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑAS PRODUCTORAS AGRÍCOLAS DE GUASAG: ..	81
3.5.3.1 PERFIL .....	81
3.5.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS: ..	81
3.5.3.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:.....	81
3.5.3.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS: .....	82
3.5.3.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS: .....	82
3.5.3.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN: .....	83

<b>3.5.4 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE GULLANCAY:</b> .....	83
<b>3.5.4.1 PERFIL</b> .....	83
<b>3.5.4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> .....	84
<b>3.5.4.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	84
<b>3.5.4.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	84
<b>3.5.4.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	84
<b>3.5.4.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	85
<b>3.5.5 ASOCIACIÓN SUSTENTABLE DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE GUACHAPALA:</b> .....	86
<b>3.5.5.1 PERFIL</b> .....	86
<b>3.5.5.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ..	87
<b>3.5.5.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	87
<b>3.5.5.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	87
<b>3.5.5.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	87
<b>3.5.5.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	88
<b>3.5.6 DESARROLLO COMUNITARIO ÑUÑURCO:</b> .....	88
<b>3.5.6.1 PERFIL</b> .....	88
<b>3.5.6.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ..	88
<b>3.5.6.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	89
<b>3.5.6.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	89
<b>3.5.6.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	89
<b>3.5.6.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	90
<b>3.5.7 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE PARIG:</b>	91
<b>3.5.7.1 PERFIL</b> .....	91
<b>3.5.7.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:</b> ..	91
<b>3.5.7.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:</b> .....	91
<b>3.5.7.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:</b> .....	92
<b>3.5.7.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:</b> .....	92
<b>3.5.7.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:</b> .....	92
<b>3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:</b> .....	93
<b>CAPÍTULO 4: DIAGNOSTICO OFERTA EXPORTABLE DE LOS CANTONES.</b> .....	95
<b>4.1 INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA:</b> .....	95
<b>4.2 MATRIZ FODA:</b> .....	95
<b>4.3 ANÁLISIS FODA Y FODA CRUZADO DE LOS PRODUCTORES Y ASOCIACIONES DE PAUTE:</b> .....	97

<b>4.3.1 PRODUCTOR ING. GALO YUPANGUI:</b> .....	97
<b>4.3.1.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	97
<b>4.3.1.2 FODA CRUZADO:</b> .....	98
<b>4.3.1.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	99
<b>4.3.2 PRODUCTORA SRA. YOLANDA ABAD:</b> .....	99
<b>4.3.2.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	99
<b>4.3.2.2 FODA CRUZADO:</b> .....	100
<b>4.3.2.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	101
<b>4.3.3 PRODUCTOR SR. JUAN ABAD:</b> .....	101
<b>4.3.3.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	101
<b>4.3.3.2 FODA CRUZADO:</b> .....	102
<b>4.3.3.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	103
<b>4.3.4 PRODUCTOR SR. TOMÁS DELGADO:</b> .....	103
<b>4.3.4.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	103
<b>4.3.4.2 FODA CRUZADO:</b> .....	104
<b>4.3.4.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	105
<b>4.3.5 PRODUCTOR SR. CARLOS DELGADO:</b> .....	105
<b>4.3.5.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	105
<b>4.3.5.2 FODA CRUZADO:</b> .....	106
<b>4.3.5.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	106
<b>4.3.6 PRODUCTOR SR. RENE BARRERA:</b> .....	107
<b>4.3.6.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	107
<b>4.3.6.2 FODA CRUZADO:</b> .....	108
<b>4.3.6.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	109
<b>4.3.7 VIVERO PLANTAS Y PLANTAS:</b> .....	109
<b>4.3.7.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	109
<b>4.3.7.2 FODA CRUZADO:</b> .....	110
<b>4.3.7.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	111
<b>4.3.8 MESTIZA:</b> .....	111
<b>4.3.8.1 ANLISIS FODA:</b> .....	111
<b>4.3.8.2 FODA CRUZADO:</b> .....	112
<b>4.3.8.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	113
<b>4.3.9 VIVEROS FLOWERS GARDEN:</b> .....	113
<b>4.3.9.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	113
<b>4.3.9.2 ANALISIS FODA CRUZADO</b> .....	114

<b>4.3.9.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	115
<b>4.3.10 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN ANTONIO DE BULÁN:</b> .....	116
<b>4.3.10.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	116
<b>4.3.10.2 FODA CRUZADO:</b> .....	117
<b>4.3.10.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	117
<b>4.3.11 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN PEDRO DE NASTE:</b> .....	118
<b>4.3.11.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	118
<b>4.3.11.2 FODA CRUZADO:</b> .....	119
<b>4.3.11.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	119
<b>4.3.12 ASOCIACIÓN DE ARTESANOS SAN PABLO DE GUARAINAG:</b> .....	120
<b>4.3.12.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	120
<b>4.3.12.2 FODA CRUZADO:</b> .....	121
<b>4.3.12.3 ANALISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	122
<b>4.3.13 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO SAN VICENTE DE FERRER:</b> .....	122
<b>4.1.13.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	122
<b>4.3.13.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	123
<b>4.3.13.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	124
<b>4.3.14 ASOCIACIÓN CAMPESINA LA MERCED DE UZHIRLOMA:</b> .....	124
<b>4.3.14.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	124
<b>4.3.14.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	125
<b>4.3.14.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	126
<b>4.3.15 COMITÉ RED DE MUJERES DE DUG DUG:</b> .....	127
<b>4.3.15.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	127
<b>4.3.15.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	128
<b>4.3.15.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	129
<b>4.4 ANÁLISIS FODA Y FODA CRUZADO DE LAS ASOCIACIONES DE GUACHAPALA:</b> .....	129
<b>4.4.1 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SANTA TERESITA:</b> .....	129
<b>4.4.1.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	129
<b>4.4.1.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	130
<b>4.4.2 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y GANADEROS DE CHAULLAYACU:</b> .....	131
<b>4.4.2.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	131
<b>4.4.2.1 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	132

<b>4.4.2.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	133
<b>4.4.3 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑAS PRODUCTORAS AGRÍCOLAS DE GUASAG:</b>	133
<b>4.4.3.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	133
<b>4.4.3.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	134
<b>4.4.3.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	135
<b>4.4.4 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE GULLANCAY:</b> .....	136
<b>4.4.4.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	136
<b>4.4.4.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	137
<b>4.4.4.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	138
<b>4.4.5 ASOCIACIÓN SUSTENTABLE DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE GUACHAPALA:</b> .....	138
<b>4.4.5.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	138
<b>4.4.5.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	139
<b>4.4.5.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	140
<b>4.4.6 DESARROLLO COMUNITARIO ÑUÑURCO:</b> .....	140
<b>4.4.6.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	140
<b>4.4.6.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	141
<b>4.4.6.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	142
<b>4.4.7 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE PARIG:....</b>	142
<b>4.4.7.1 ANÁLISIS FODA:</b> .....	142
<b>4.4.7.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:</b> .....	143
<b>4.4.7.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:</b> .....	144
<b>4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:</b> .....	144
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES</b> .....	145
<b>BIBLIOGRAFIA:</b> .....	149

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Balanza comercial 2016.....	7
Gráfico 2: Exportaciones petroleras y no petroleras 2016.....	8
Gráfico 3: Porcentajes grupos de productos por uso y destino económico 2015 y 2016 .....	9
Gráfico 4: Exportaciones no petroleras principales productos .....	10
Gráfico 5: Exportaciones no petroleras del Ecuador .....	11
Gráfico 6: PyME que exportan por sectores .....	14
Gráfico 7: Ubicación Paute en el Ecuador .....	20
Gráfico 8: Ubicación Guachapala en el Ecuador .....	23
Gráfico 9: Concesiones del uso del agua .....	25
Gráfico 10: Cobertura del Suelo .....	26
Gráfico 11: Población Económicamente Activa (PEA) del cantón según la actividad económica .....	27
Gráfico 12: PEA por categoría.....	28
Gráfico 13: Productos con potencial económico .....	29
Gráfico 14: Perfil Ing. Galo Yupangui .....	33
Gráfico 15: Calificación Ing. Galo Yupangui.....	34
Gráfico 16 .....	35
Gráfico 17: Perfil Sra. Yolanda Abad.....	35
Gráfico 18: Calificación Sra. Yolanda Abad .....	36
Gráfico 19 .....	37
Gráfico 20: Perfil Sr. Juan Abad.....	37
Gráfico 21: Calificación Sr. Juan Abad .....	39
Gráfico 22 .....	39
Gráfico 23: Perfil Sr. Tomás Delgado .....	40
Gráfico 24: Calificación Sr. Tomás Delgado.....	41
Gráfico 25: Perfil Sr. Carlos Delgado.....	42
Gráfico 26: Calificación Sr. Carlos Delgado .....	43
Gráfico 27: Calificación Sr. Rene Barrera.....	44
Gráfico 28: Calificación Sr. Rene Barrera .....	45
Gráfico 29: Perfil Pantas y Plantas .....	46
Gráfico 30: Calificación Plantas y Plantas.....	48
Gráfico 31 .....	48
Gráfico 32 .....	48
Gráfico 33 .....	49
Gráfico 34: Perfil Mestiza.....	49
Gráfico 35: Calificación Mestiza .....	51
Gráfico 36 .....	51
Gráfico 37 .....	52
Gráfico 38 .....	52
Gráfico 39 .....	52
Gráfico 40 .....	53
Gráfico 41: Perfil Viveros Flowers Garden .....	53

Gráfico 42 .....	54
Gráfico 43 .....	54
Gráfico 44: Calificación Vivero Flowers Garden .....	55
Gráfico 45 .....	55
Gráfico 46 .....	56
Gráfico 47: Perfil Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán .....	56
Gráfico 48: Calificación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán .....	58
Gráfico 49 .....	58
Gráfico 50: Perfil Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste .....	59
Gráfico 51: Calificación Asociación pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste .....	61
Gráfico 52: Perfil Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag .....	61
Gráfico 53 .....	63
Gráfico 54 .....	63
Gráfico 55 .....	63
Gráfico 56 .....	64
Gráfico 57 .....	64
Gráfico 58 .....	64
Gráfico 59: Calificación Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag .....	65
Gráfico 60: Perfil Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer .....	65
Gráfico 61: Calificación Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer.....	67
Gráfico 62: Perfil Asociación campesina la Merced de Uzhurloma.....	67
Gráfico 63 .....	68
Gráfico 64 .....	70
Gráfico 65 .....	70
Gráfico 66: Calificación Asociación campesina la Merced de Uzhurloma.....	70
Gráfico 67: Perfil Comité red de mujeres de Dug Dug .....	71
Gráfico 68 .....	71
Gráfico 69: Calificación Perfil Comité red de mujeres de Dug Dug.....	73
Gráfico 70 .....	73
Gráfico 71 .....	73
Gráfico 72: Perfil Asociación agropecuaria Santa Teresita.....	75
Gráfico 73: Calificación Asociación agropecuaria Santa Teresita .....	77
Gráfico 74 .....	77
Gráfico 75 .....	77
Gráfico 76: Perfil Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu .....	78
Gráfico 77: Calificación Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu.....	80
Gráfico 78 .....	80
Gráfico 79 : Perfil Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag.....	81

Gráfico 80: Calificación Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag .....	83
Gráfico 81: Perfil Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay .....	83
Gráfico 82: Calificación Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay .....	85
Gráfico 83 .....	85
Gráfico 84 .....	86
Gráfico 85: Perfil Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala.....	86
Gráfico 86: Calificación Perfil Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala.....	88
Gráfico 87: Perfil Desarrollo comunitario Ñuñurco .....	88
Gráfico 88: Calificación Desarrollo comunitario Ñuñurco .....	90
Gráfico 89 .....	90
Gráfico 90 .....	90
Gráfico 91: Perfil Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig.....	91
Gráfico 92: Calificación Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig .....	92
Gráfico 93 .....	93
Gráfico 94 .....	93
Gráfico 95: Matriz de confrontación Ing. Galo Yupangui.....	98
Gráfico 96: Matriz de confrontación Sra. Yolanda Abad .....	100
Gráfico 97: Matriz de confrontación Sr. Juan Abad .....	102
Gráfico 98: Matriz de confrontación Sr. Tomás Delgado.....	104
Gráfico 99: Matriz de confrontación Sr. Carlos Delgado .....	106
Gráfico 100: Matriz de confrontación Sr. Rene Barrera.....	108
Gráfico 101: Matriz de confrontación Vivero Plantas y Plantas .....	110
Gráfico 102: Matriz de confrontación Mestiza.....	112
Gráfico 103: Matriz de confrontación Viveros Flowers Garden .....	114
Gráfico 104: Matriz de confrontación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán .....	117
Gráfico 105: Matriz de confrontación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste .....	119
Gráfico 106: Matriz de confrontación Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag ....	121
Gráfico 107: Matriz de confrontación Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer.....	123
Gráfico 108: Matriz de confrontación Asociación campesina La Merded de Uzhurloma ....	125
Gráfico 109: Matriz de confrontación Comité red de mujeres de Dug Dug.....	128
Gráfico 110: Matriz de Confrontación Asociación agropecuaria Santa Teresita .....	130
Gráfico 111: Matriz de confrontación Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu.....	132
Gráfico 112: Matriz de confrontación Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag.....	134
Gráfico 113: Matriz de confrontación Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay .....	137
Gráfico 114: Matriz de confrontación Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala.....	139
Gráfico 115: Matriz de confrontación Asociación Desarrollo comunitario de Ñuñurco.....	141

Gráfico 116: Matriz de confrontación Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig	
.....	143

**TABLA DE ANEXOS:**

ANEXO A:..... 152

*Este trabajo y su esfuerzo va dedicado a mis padres por su amor y apoyo incondicional en todo lo que ha conllevado mi proceso educativo. A mi hermano menor para que lo tome como ejemplo de que todo esfuerzo tiene su recompensa y a todas las personas que de una u otra manera han estado brindándome su apoyo mientras esto se hacía posible.*

*Nicol Paulina Garzón Cordero.*

*Este trabajo va dedicado a mis padres, que han sido quienes me han impulsado a creer en mí y a demostrar que no hay nada imposible si se lo hace con esfuerzo y sacrificio. De igual manera dedicar este trabajo a mis abuelos, que gracias a su amor incondicional han sido mi motor para seguir adelante en cada una de las etapas de mi vida. Por último, a cada una de las personas en general que me brindaron su apoyo a lo largo de este proceso.*

*Christian Andrés Lucero Jara*

*Agradecemos a nuestras familias que han sido nuestra principal motivación en el desarrollo de este trabajo, a nuestro director Ingeniero Antonio Torres, quien ha sabido ser nuestra guía y apoyo en las diferentes etapas en la realización de este proyecto. De igual manera agradecemos al GAD Municipal de Guachapala, al Ministerio de Agricultura de Paute y Guachapala, y en especial a los ingenieros Galo Yupangui y Moisés Álvarez, ya que sin su ayuda nada de esto hubiera sido posible.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El comercio exterior nace debido a la necesidad de los países de intercambiar tanto bienes como servicios. Tiene sus inicios con la llamada ruta de la seda y se mantiene hasta la actualidad. Dentro de su evolución, muchos hitos importantes se han suscitado dentro de los cuales comenzó a adquirir una mayor importancia, entre ellos el mercantilismo que consideraba al comercio exterior como una fuente de desarrollo económico. Así, con el pasar del tiempo se han ido originando diversas teorías de la internacionalización que tratan de explicar las razones por las que los países comercian entre sí.

Dado a la evolución del comercio nacen las PYMES como una forma de desarrollo, que son de suma importancia para el desarrollo económico de un país, ya que desde un punto de vista económico son las generadoras de los bienes o servicios para el intercambio con los demás países, y desde un punto de vista social son generadoras de empleo. Es así como, en el Ecuador, las PYMES juegan un papel importante en el desarrollo económico de cada una de las provincias, y por esto es necesario un estudio de éstas.

La provincia del Azuay se encuentra dividida por 15 cantones, de los cuales Paute y Guachapala forman parte. Paute cuenta con un clima cálido y templado, posee siete parroquias en donde se destacan actividades productivas como huertos frutales, trabajos finos en madera, artesanías en paja toquilla, gastronomía típica, etc. Las principales actividades económicas son la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, comercio al por mayor y menor, industrias manufactureras y construcción. Guachapala, cantón que a diferencia de Paute no se encuentra dividido en parroquias, cuenta con un clima variado siendo, en promedio, las de menor temperatura 4°C, y las de mayor temperatura de 14 a 16°C. En lo que respecta a la producción, Guachapala cuenta con asociaciones las cuales se dedican a cultivar diferentes tipos de frutales, así también como hortalizas.

En los cantones de Paute y Guachapala, se realizaron diferentes entrevistas a actores productivos de los cantones, a los cuales se les aplicó un test de potencial exportador realizado en base a los test que utiliza Proecuador y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), los test se los dividieron en cuatro áreas: administrativo, financiero, productivo, marketing y ventas. Al final, se da una calificación al actor y se determina si está o no apto para la exportación. En el cantón Paute, a través de un listado proporcionado por el Ministerio de Agricultura (MAG), se determinaron 14 asociaciones de las cuales se entrevistó a 6, de igual manera en la parroquia de Bulán se entrevistaron a 6 productores de tomate riñon (tomate de invernadero o de mesa), a 2 productores de plantas y a una empresa dedicada a la elaboración de productos cerámicos para la industria del jardín y la mesa. En Guachapala de igual manera, a través de un listado proporcionado por el MAG, se entrevistó a las 7 asociaciones existentes en el cantón.

Una vez realizadas las entrevistas a los diferentes actores, se realizaron a cada uno de ellos un análisis FODA y un FODA cruzado aplicando un análisis de estrategias, en los cuales se puede observar lo que ha afectado al mercado de frutales, hortalizas y plantas como, por ejemplo, el ingreso de productos del Perú, tanto porque el producto que ingresa es más barato, como por las plagas que el mismo trae al momento de su ingreso. Así mismo, las fluctuaciones de los precios dentro del mercado es otro aspecto que afecta a los productores, ya que los precios varían según la temporada. También, se pudo observar que uno de los principales factores que los diferentes actores deben integrar en sus negocios es el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, medidas para enfrentar posibles problemas y de igual manera registros financieros.

## ABSTRACT

Foreign trade was born out of the need for countries to exchange both goods and services. It had its beginnings with the so-called Silk Road, and it continues to this day. Throughout its evolution, many important milestones have happened where it began to acquire greater importance; among them was mercantilism, which considered foreign trade as a source of economic development. Thus, throughout the passage of time, various theories of internationalization that try to explain the reasons why countries trade with each other has originated.

Given the evolution of trade, small and large companies are born as a form of development, which are of great importance for the economic development of a country, since from an economic point of view, they are the generators of goods or services for exchange with other countries, and from a social point of view, they are generating jobs. This is how, in Ecuador, small and large companies play an important role in the economic development of each of the provinces, and therefore a study of them is necessary.

The province of Azuay is divided into 15 cantons, including Paute and Guachapala. Paute has a warm and temperate climate, has seven parishes where it's productive activities such as fruit orchards, fine woodwork, straw handicraft crafts, and typical gastronomy, to name a few, stand out. The main economic activities are agriculture, livestock, forestry, fishing, wholesale and retail trade, and manufacturing and construction. Guachapala, a canton that, unlike Paute, is not divided into parishes, on average has a varied climate whose temperatures ranges between 4°C on the lower end, and 14-16°C on the higher end. With regards to production, Guachapala has associations that are dedicated to growing different types of fruit trees and vegetables.

In the cantons of Paute and Guachapala, different interviews were carried out with producers of the cantons, where tests for potential exportation were conducted based on the tests used by PROECUADOR and Minister of Industries and Productivity (MIPRO). The tests were divided into four areas: administrative, financial, productive, marketing and sales. At the end, a qualification was given to the producer that determined whether its production is suitable for export or not. In Paute, through a list provided by the Minister of Agriculture (MAG), fourteen associations were determined, of which 6 were interviewed, in the same way that had been done in the parish of Bulán, where sixteen producers of kidney tomato were interviewed (greenhouse tomato or table tomato), two producers of plants, and to a company dedicated to the manufacturing of ceramic products for the garden and table industry. In a similar way in Guachapala, through a list provided by the MAG, the seven existing associations in the canton were interviewed.

Once the interviews with the different producers were carried out, SWOT and Cross-SWOT analyses were conducted, applying different strategies that make it possible to observe what has affected the market of fruit trees, vegetables, and plants in, for example, the entry of

products from Peru, both because the product that enters is cheaper, and because of the plagues that it brings at the time of entry. Likewise, fluctuations in prices within the market is another aspect that affects producers, since prices vary according to the season. In addition, it was observed that one of the main factors that the different actors should integrate in their businesses is the establishment of short and long-term objective measures to face possible problems and in the same way they do with regards to financial record.



## INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es un análisis y diagnóstico de la oferta exportable que existe en los cantones Paute y Guachapala de la provincia del Azuay. El estudio está enfocado en realizar una recopilación de datos sobre la producción que hay en los lugares mencionados anteriormente y analizarla, con el objetivo de saber si en un futuro existe la posibilidad de que sea factible o no la exportación de los productos que provengan de esta zona tomando en cuenta los diferentes actores y factores que participan en lo que es la producción y cuáles serían las medidas necesarias a tomar en esto.

Para la realización de este estudio, es necesario tener conocimiento sobre diferentes conceptos, como que es el comercio exterior, como se ha desarrollado el comercio exterior en el Ecuador, qué son las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), cuáles son los estándares para que una pequeña o mediana empresa sea considerada como PyME, la participación e importancia que éstas tienen en la economía del país, el concepto de la internacionalización y cómo funciona la misma con respecto a las PyMES, temas que serán tratados a lo largo del presente documento.

De igual manera, es de suma importancia estudiar sobre los datos relevantes de los cantones que están siendo analizados para ser conscientes de la realidad en la que éstos se desarrollan y tomar en cuenta las dificultades que puedan existir en áreas tales como, su economía y producción, puesto que la producción que existe en los cantones es el tema principal de estudio para el desarrollo del presente análisis. Así mismo es necesario saber cómo están organizados los diferentes actores productivos de las zonas, como por ejemplo si es que éstos trabajan de manera individual o de manera asociada y el por qué.

Con respecto a lo que es el análisis de la producción y la forma de trabajo que existe en las dos zonas ya mencionada, ha sido necesario realizar entrevistas a los actores productivos tanto de Paute como de Guachapala para poder conocer las condiciones en las que éstos trabajan. Además de las entrevistas hechas, para el estudio también se realizaron análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como análisis FODA y análisis de estrategias con el objetivo de determinar cuáles son las ventajas y desventajas que tienen los actores productivos y cuáles son los factores que generan éstas. Así se puede llegar a obtener conclusiones claras y a su vez recomendaciones para el mejoramiento de la producción en las zonas y su desarrollo económico.

## **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PYMES.**

En la actualidad, el comercio de bienes y servicios representa la base económica de la mayoría de los países a nivel mundial, por tal motivo es esencial conocer que elementos y factores componen al comercio, las teorías de éste en las cuales se basan diferentes decisiones y posturas que adoptan los países en el ámbito comercial y los motores del comercio que son las empresas tanto de bienes como de servicios las cuales permiten que se realice este intercambio a nivel mundial.

### **1.1 TEORÍA DE COMERCIO EXTERIOR:**

El comercio exterior se origina debido a la necesidad que tienen los países de intercambiar sus bienes y servicios para la distribución de los recursos económicos cumpliendo con requisitos tales como: el conocimiento, y complementación entre las diferentes regiones, puesto que, el comercio atraviesa fronteras.

La historia del comercio exterior tiene sus inicios con la llamada Ruta de la Seda. En la antigüedad esta ruta unió a los imperios romano y chino, consistía en una red de rutas comerciales entre Europa y Asia, se extendía desde Chang'an (actualmente Xi'an) en China, Antioquía en Siria y Constantinopla (Estambul, Turquía) y llegaba hasta los reinos hispánicos en el siglo XV, sus inicios datan desde el siglo 3 a.C. y existió hasta el siglo XVI de esta Era (Sosa, 2014).

El nombre de Ruta de la Seda fue creado por el geógrafo alemán Ferdinand Freiherr Von Richthofen y se debe a que la mercancía más valiosa que circulaba y se comerciaba por esta ruta era la seda, cuya elaboración era un secreto que solo los chinos conocían y cuya divulgación se castigaba hasta con la pena de muerte. Es por esto se la consideraba una mercancía de suma importancia. Además de la seda, por esta ruta circulaban piedras y metales preciosos, especias, vidrio, materiales manufacturados, porcelana, así como intercambios de prácticas comerciales, creencias religiosas, conocimientos científicos, innovaciones técnicas, usos culturales y expresiones artísticas. (UNESCOPRESS, 2014). La ruta de la seda fue la primera ruta recorrida por los comerciantes entre el continente europeo y la China, lo que dio inicios a la evolución del comercio exterior y a la existencia de las relaciones entre las regiones.

Siguiendo la evolución del comercio exterior, éste empezó a adquirir una mayor importancia en el siglo XVI con el mercantilismo, el cual se enfocó en el comercio exterior como una fuente de desarrollo económico, donde a un país se le consideraba rico o pobre dependiendo de la cantidad de oro, plata o materiales preciosos que éste tuviera, puesto que, las naciones buscaban adquirir más riqueza a un menor costo poniendo en práctica lo que se conocía como el proteccionismo, definido como una intervención estatal en la economía por medio de medidas e introducción de acuerdos que favorecían las exportaciones y a su vez, creando barreras que dificultaran las importaciones, lo que llevó a entender que la utilización

del comercio exterior al aumentar la riqueza, también aumentaba el poder de los países. (Rojas, 2007)

El Comercio Exterior es una de las actividades que más han contribuido en el cambio económico y social, por el ejemplo en 1760, el inicio de la revolución industrial en Reino Unido junto con el dominio que este país ejercía sobre el tráfico marítimo, hizo de él, la primera potencia económica del mundo, y así en el siglo XVIII se sentaron las bases de la economía internacional moderna: el capitalismo que hasta entonces tenía un componente sobre todo comercial se transforma progresivamente en capitalismo industrial. (Arosemena, 2012)

Para abrir los mercados a la nueva industria se van suprimiendo obstáculos y barreras al comercio que se habían establecido en siglos anteriores con el objeto de proteger el tráfico comercial con las colonias. Durante el siglo XIX, el liberalismo continuó ganando terreno a las posiciones proteccionistas apoyado en las teorías de la ventaja comparativa y de la división internacional del trabajo. Se estimaba que la libertad al comercio proporciona más bienestar a las naciones que el proteccionismo. (Arosemena, 2012)

Para entender aún más el comercio exterior existen teorías que tratan de explicar las diferentes razones por las cuales los países comercian entre sí, entre estas teorías están la de la ventaja absoluta de Adam Smith, la ventaja comparativa de David Ricardo, y el modelo Hecksher - Ohlin. (OEA, 2017)

La teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith alrededor de 1723 destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero "A", se llegaría a la conclusión de que "A" podría proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país "B" pudiera producirlo. De esta manera se puede definir a la ventaja absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo. (Smith, Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, 1974)

La ventaja absoluta supone que el costo de producción de un bien dado es menor en términos absolutos con respecto a los costos de otros países. Dicha ventaja puede provenir de condiciones naturales favorables (minas, campos fértiles, etc.), de un costo de producción bajo (salarios), o superioridad tecnológica. Ésta se enfoca principalmente en que cada país debe producir en lo que es especializado para tener la mejor eficiencia posible y se pueda dar el comercio entre los productos especializados con los que cuente cada país. (Smith, Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, 1974)

Para el año 1817 David Ricardo, después de trabajar en la ventaja absoluta, la reformula y crea una nueva teoría del comercio exterior, dándole a ésta el nombre de ventaja comparativa que trata sobre la capacidad que puede tener un país para producir utilizando menos recursos que otro, dando más importancia a los costos relativos y no absolutos, es decir que un país debe

especializarse en lo que es mejor produciendo tomando en cuenta los costos y no solo la ventaja absoluta. (Ali, 2007) No obstante, desde finales del siglo XIX y hasta la segunda mitad del siglo XX el comercio exterior se volvió a una situación proteccionista provocada por la inestabilidad política y los conflictos bélicos que tuvieron lugar en ese periodo. (Arosemena, 2012)

Así mismo alrededor de 1933 nace el modelo o teorema de Heckscher el cual, se enfoca en los factores abundantes con los que cuenta cada país como, por ejemplo, si un país cuenta con gran cantidad de un factor que puede ser de capital o de trabajo, éste contará con una ventaja absoluta y comparativa en los bienes los cuáles se requiera este factor con la que el país cuenta en gran cantidad. Este teorema concluye en que cada país exportará aquello en que su producción requiera un uso del factor abundante y relativo, importando a su vez aquello en que la producción utilice un factor caro y escaso. (Díaz)

A partir de 1945 se inicia una etapa que se prolonga hasta nuestros días, de crecimiento sostenido del comercio mundial que ha conducido a una situación en la que el entorno político-económico internacional afecta cada vez, en mayor medida, las decisiones empresariales. Este fenómeno es especialmente significativo en el caso de empresas multinacionales cuyas actividades se ven afectadas de una forma muy intensa por las alteraciones del entorno económico internacional.

Antes de la creación de la OMC, desde 1948 hasta 1994, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) estableció las reglas aplicables a una gran parte del comercio mundial, A pesar de su apariencia de solidez, el GATT fue durante esos 47 años un acuerdo y una organización de carácter provisional. Una vez concluida la segunda guerra mundial, se firmó el GATT, el cual fue suscrito en 1947 por 90 países con el objeto de impulsar un ordenamiento comercial a escala mundial más abierto, estable y transparente y luchar contra el proteccionismo, a la vez que pretendía establecer un código de buena conducta entre los países firmantes y favorecer el comercio mundial reduciendo los aranceles, basado en un principio de reciprocidad. (OMC, 2017)

El GATT contempló acuerdos encaminados a obtener una reducción sustancial de los aranceles aduaneros y de las demás barreras comerciales, así como la eliminación de todo trato discriminatorio en materia de comercio internacional, el acuerdo consistía en un conjunto de derechos y obligaciones que debían ser respetados por los países subscriptores. El GATT sirvió de marco para la realización de rondas generales de negociaciones entre los países, en total se celebraron 8 rondas: Ronda de Ginebra (1947), ronda de Annecy (1949), ronda de Torquay (1951), ronda de Ginebra (1956), ronda Dillon (1962), ronda de Kennedy (1967), ronda de Tokio (1973), ronda de Uruguay (1986). Esta última ronda culminó en 1994 después de un largo proceso de negociación que permitió la creación de la OMC en remplazo del GATT en 1995. (BRC, 2017)

Respecto a lo que es el comercio exterior, existe la Organización Mundial del Comercio (OMC) es una entidad internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio

internacional entre países, su principal objetivo es el de ayudar a los productores de bien y servicios, así como a exportadores e importadores en sus actividades, a través de la apertura del comercio en beneficio de todos. Los pilares fundamentales de la organización son los Acuerdos de la OMC, los cuales han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus parlamentos. Tiene su sede en Ginebra, Suiza y cuenta con 164 países miembros. (OMC, 2017)

En la actualidad, la OMC representa más o menos el 95% del comercio mundial. Todos los acuerdos de la OMC deben ser ratificados por los parlamentos nacionales de los países miembros. El órgano superior de adopción de decisiones de la OMC es la Conferencia Ministerial, que se reúne al menos una vez cada dos años. (OMC, 2017)

Las principales actividades de la OMC son:

- La negociación de la reducción o eliminación de los obstáculos al comercio (aranceles de importación u otros obstáculos al comercio) y acuerdos sobre las normas por las que se rige el comercio internacional (por ejemplo, en las esferas de las medidas antidumping, las subvenciones, las normas sobre productos, etc.)
- La administración y vigilancia de la aplicación de las normas acordadas de la OMC que regulan el comercio de mercancías y de servicios y los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio.
- La vigilancia y el examen de las políticas comerciales de sus Miembros y la consecución de la transparencia en los acuerdos comerciales regionales y bilaterales.
- La solución de diferencias entre los Miembros sobre la interpretación y aplicación de los Acuerdos.
- El fortalecimiento de la capacidad de los funcionarios públicos de los países en desarrollo en asuntos relacionados con el comercio internacional.
- La prestación de asistencia en el proceso de adhesión de unos 30 países que todavía no son miembros de la Organización.
- La realización de estudios económicos y la recopilación y difusión de datos comerciales en apoyo de las demás actividades principales de la OMC.
- La explicación y difusión al público de información sobre la OMC, su misión y sus actividades. (OMC, 2017)

Además de la OMC, existe otra entidad, la cual ha llegado a ser también actor de lo que es el comercio exterior, como el Banco Mundial, éste desempeña un papel importante en las condiciones comerciales y de inversión sobre los países en desarrollo, así como de las políticas comerciales y de inversión que estos adoptan. A través de evaluaciones macroeconómicas y sectoriales, la asistencia técnica y los préstamos para proyectos y políticas, estas instituciones promueven la liberalización del comercio y la inversión. (BM, 2017)

El Banco Mundial se interesa principalmente en los temas relacionados con el desarrollo a largo plazo y la reducción de la pobreza. El Banco Mundial es una organización sin fines de lucro que otorga cerca de \$20 billones de dólares en ayuda a países tanto en desarrollo como

en transición, cada año. Originalmente se estableció en 1945 teniendo como función ayudar en la reconstrucción en Europa tras la Segunda Guerra Mundial. (BWP, 2005)

El Grupo del Banco Mundial tiene dos objetivos: terminar con la pobreza extrema en el curso de una sola generación y promover la prosperidad compartida. Para acabar con la pobreza extrema, la meta del Banco es disminuir el porcentaje de las personas que viven con menos de US\$1,90 al día a al 3% antes de fines de 2030. Para fomentar la prosperidad compartida, la meta es promover el crecimiento de los ingresos de la población de todos los países que se sitúa en el 40% inferior de la distribución del ingreso. El Banco Mundial es una fuente fundamental de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. No se trata de un banco en el sentido usual sino de una organización única que persigue reducir la pobreza y apoyar el desarrollo. (BM, 2017)

El Banco Mundial está formado por cinco instituciones financieras las cuales son:

1. El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo: Su objeto es conceder créditos directos a los gobiernos federales de los países miembros.
2. Asociación Internacional de Desarrollo o Asociación Financiera Internacional: Su objeto es conceder créditos directos a los gobiernos federales de los países más pobres y que no son sujetos de crédito para el BIRD.
3. Corporación Financiera Internacional: Brinda asistencia es financiera y su objetivo es promover el crecimiento de los países menos desarrollados.
4. La Agencia Multilateral de Garantía a la Inversión: Su objeto es promover la inversión extranjera indirecta.
5. El centro internacional de arreglo de diferencias relativas a la inversión: Brinda procedimientos de conciliación y arbitraje orientados a resolver las diferencias entre inversionistas extranjeros y países receptores. (Galindo, 2016)

### **1.1.1 COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO:**

El comercio exterior del Ecuador inicia con la exportación de productos primarios, es decir, productos sin un valor agregado como por ejemplo el cacao, el banano y el petróleo, los cuales en su época si ofrecieron ingresos significativos al país, pero que aun así no aseguraron un fuerte desarrollo por la falta de planificación y autonomía propia que existía en el Ecuador.

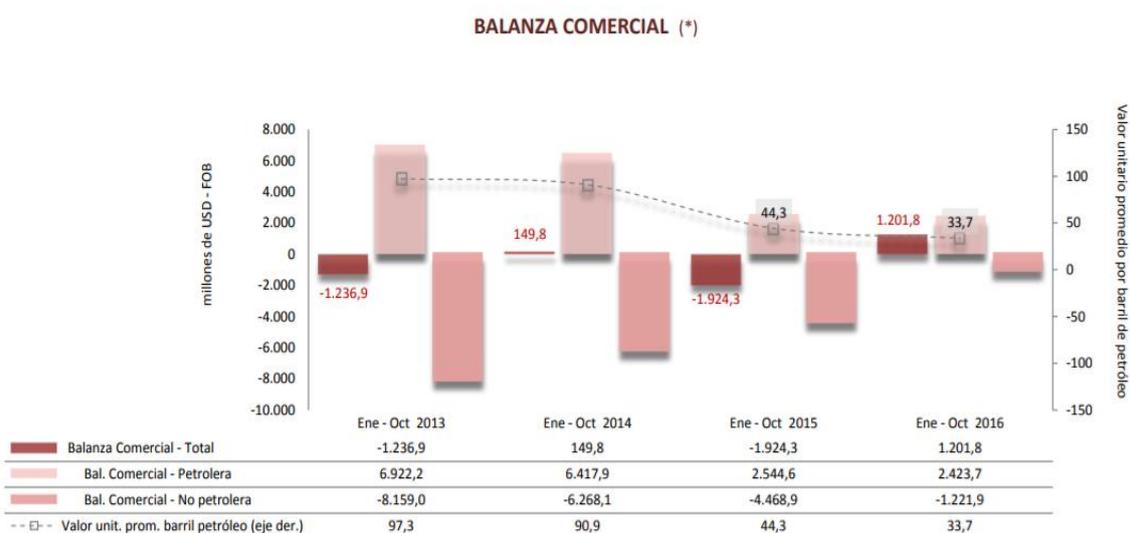
En la actualidad, entre las principales actividades productivas del Ecuador están la agricultura y la explotación de petróleo. Con respecto a la agricultura, el país se dedica a la producción de banano, cacao, flores y hortalizas.

Para tener más conocimiento sobre lo que es el comercio exterior ecuatoriano, se necesita conocer en qué situación actual se encuentra su balanza comercial, sus exportaciones, importaciones y los destinos de exportación con los que trabaja.

### 1.1.1.1 BALANZA COMERCIAL:

De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, “La Balanza Comercial en el período enero – octubre de 2016, registró un superávit de USD 1,201.8 millones comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones.” (Banco Central del Ecuador, 2016) En comparación con el año 2015, el año 2016 es una mejora significativa ya que se pasó de tener un déficit a un superávit, y esto se debe a la disminución de importaciones como dice el documento, esta disminución de importaciones se da por varios motivos de los cuales los principales son los aranceles e impuesto que se establecieron en esos años y también por el incentivo por parte del gobierno de adquirir producto hecho en Ecuador en lugar del extranjero.

Gráfico 1: Balanza comercial 2016

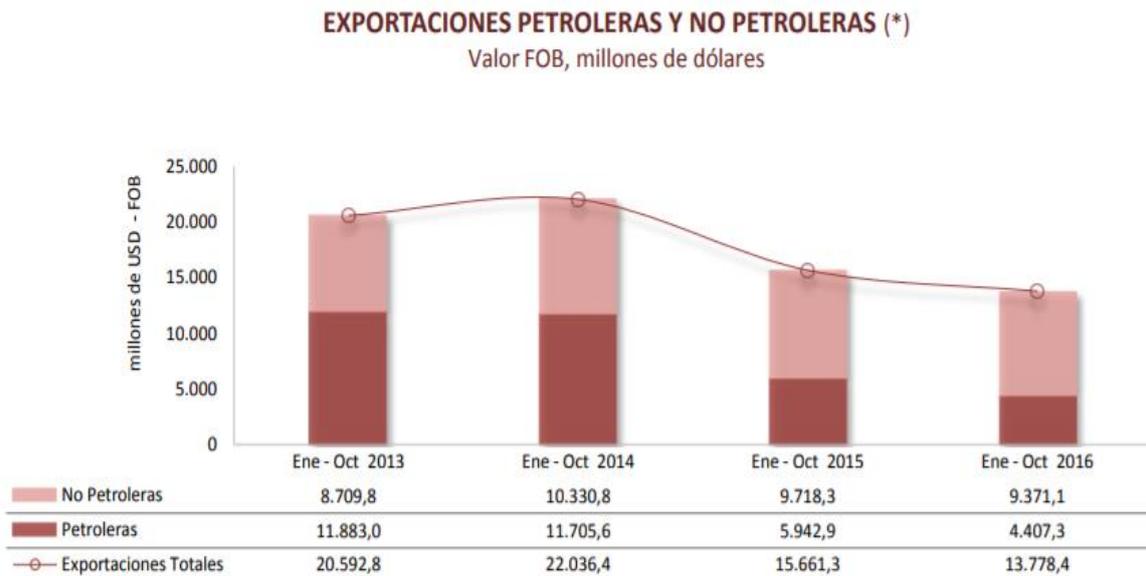


Fuente: Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP Petroecuador

### 1.1.1.2 EXPORTACIONES:

“Durante enero y octubre de 2016 las exportaciones totales alcanzaron USD 13,778.4 millones. En términos relativos fueron menores en – 12 % (USD 1.882.9 millones) con relación al mismo período de 2015 (USD 15,661.3 millones)”. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Gráfico 2: Exportaciones petroleras y no petroleras 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP Petroecuador

“Las exportaciones petroleras, en volumen, durante el período de análisis (enero – octubre 2016) disminuyeron en 0.9 % comparado con el resultado registrado en los diez meses de 2015, al pasar de 18.685 miles de toneladas métricas a 18.515 miles de toneladas métricas. En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron una disminución de – 25.8 % (USD – 1,535.6 millones), pasando de USD 5,942.9 millones a USD 4,407.3 millones. El valor unitario promedio del barril exportado de petróleo y sus derivados disminuyó en – 25.4 %; de USD 44 a USD 33.

Las exportaciones no petroleras registradas entre los meses de enero y octubre de 2016 fueron de USD 9,371.1 millones, monto inferior en 3.6 % (USD 347.3 millones) respecto a enero – octubre de 2015, que fue de USD 9,718.3 millones. Este grupo de productos registró un aumento en volumen (toneladas métricas) de 4.1 %, entre los dos períodos.” (Banco Central del Ecuador, 2016)

Este gráfico es con respecto a las exportaciones en el cual se puede observar que las exportaciones petroleras reducen cada año, y esto en principal se debe a la situación petrolera a nivel mundial ya que el precio del barril bajaba constantemente de manera significativa por la sanción que tiene el petróleo ecuatoriano con respecto a su calidad y también por el precio en el mercado. Por otro lado, con respecto a las exportaciones no petroleras hay un incremento ya que durante ese periodo se comenzó a incentivar a la industria ecuatoriana a exportar

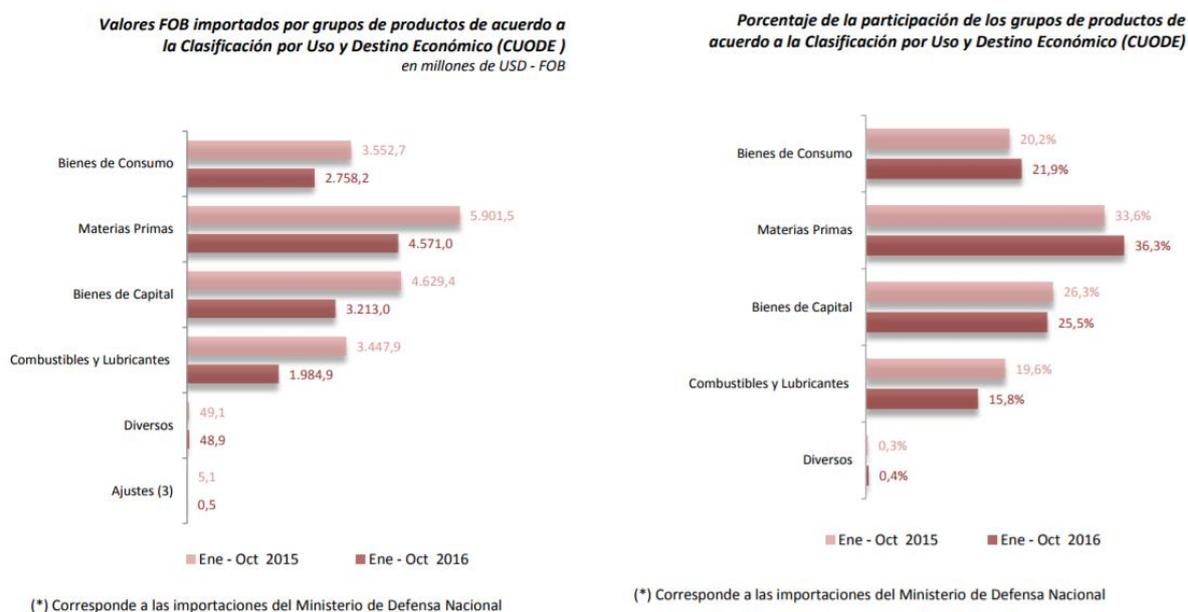
### 1.1.1.3 IMPORTACIONES:

“De acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), en el cuadro se aprecia que al comparar los períodos enero – octubre de 2015 y 2016, las importaciones de todos los grupos de productos, en valor FOB, fueron menores:

combustibles y lubricantes (- 42.4 %), bienes de capital (- 30.6 %); materias primas (- 22.5 %); bienes de consumo (- 22.4 %); y, productos diversos (- 0.2 %).” (Banco Central del Ecuador, 2016)

El hecho de que las importaciones en productos como combustibles y lubricantes hayan disminuido da una ventaja a los productos ecuatorianos en su propio país, puesto que es una oportunidad para que su consumo nacional aumente y no salga dinero por productos que se los puede realizar aquí. Las importaciones han disminuido en general en todas esas áreas debido a los aranceles impuesto y políticas comerciales que ha impuesto el Ecuador en esos años para proteger a la industria ecuatoriana e incentivar la compra del producto nacional.

Gráfico 3: Porcentajes grupos de productos por uso y destino económico 2015 y 2016

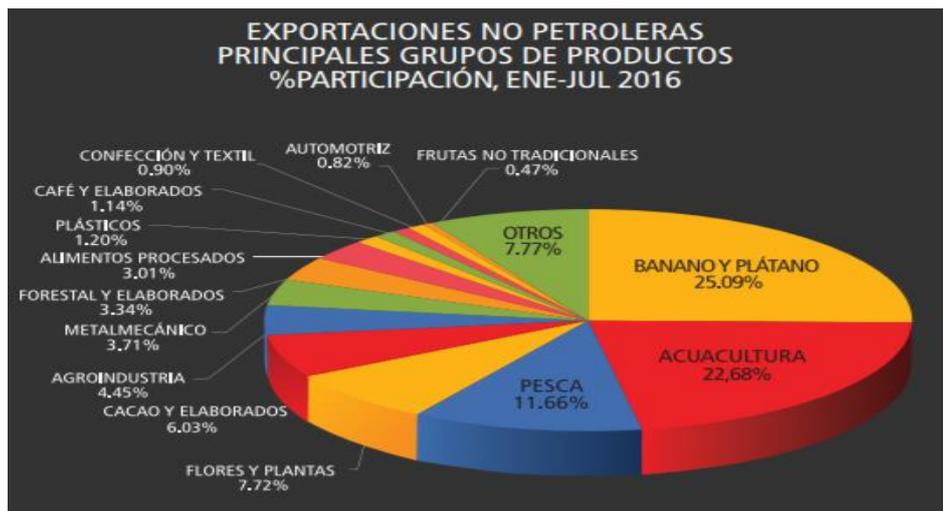


Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 1.1.1.4 PRINCIPALES EXPORTACIONES NO PETROLERAS:

“Durante enero-julio 2016, el sector banano y plátano se constituyó como el principal sector de exportación con un 25.09% de participación del total de exportaciones no petroleras, le sigue acuicultura con una participación del 22.68%, en tercer lugar se ubica pesca con el 11.66% y en cuarto lugar se encuentra flores y plantas con el 7.72%. Sumando estos 4 grupos de productos, se tiene el 67.16% de las exportaciones no petroleras.” (Banco Central del Ecuador, 2016)

Gráfico 4: Exportaciones no petroleras principales productos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

Como se puede ver en el gráfico la mayoría de la producción que está destinada a la exportación no petrolera, está relacionada con la agricultura, como por ejemplo la producción de banano y plátano entre otros productos, por lo que es importante que el país empiece a asacar provecho de esto y explotar la producción agrícola en todo el país, puesto que el Ecuador tiene la suerte de contar con diferentes productos en todo su territorio.

#### 1.1.1.5 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES:

“El principal destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador en enero-julio del 2016 fue Estados Unidos, con una participación del 23.51% del total exportado, le siguieron Vietnam con un 9.60%, Colombia con un 7.07% y Rusia con 7.00%. Al revisar los veinte principales destinos de nuestras exportaciones no petroleras, ocho corresponden a países de América.”

Como se puede observar, Estados Unidos es el principal socio comercial del Ecuador con respecto a las exportaciones no solo petroleras, sino también no petroleras.

Gráfico 5: Exportaciones no petroleras del Ecuador

EXPORTACIONES NO PETROLERAS DEL ECUADOR Miles USD FOB 2016 ENE - JUL		
PAÍS	MILES USD FOB	PARTICIPACIÓN %
ESTADOS UNIDOS	1,529,485	23.66%
VIETNAM	618,376	9.56%
COLOMBIA	440,773	6.82%
RUSIA	439,542	6.80%
ALEMANIA	328,516	5.08%
ESPAÑA	316,247	4.89%
CHINA	256,703	3.97%
ITALIA	252,701	3.91%
PAÍSES BAJOS	236,842	3.66%
FRANCIA	166,367	2.57%
PERÚ	156,837	2.43%
CHILE	133,285	2.06%
JAPÓN	120,814	1.87%
ARGENTINA	107,935	1.67%
BÉLGICA	107,672	1.67%
MÉXICO	103,959	1.61%
TURQUÍA	85,512	1.32%
REINO UNIDO	85,171	1.32%
VENEZUELA	80,608	1.25%
BRASIL	69,807	1.08%
DEMÁS PAÍSES	828,274	12.81%
<b>TOTAL</b>	<b>6,465,427</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

## 1.2 TEORÍA DE LAS PYMES:

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la producción de las PyMES llega a extender un grupo amplio de actividades por lo cual éstas aportan un valor significativo a la producción nacional, lo que convierte a las PyMES en actores importantes dentro de la economía y desarrollo de los países. (Burneo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016) la presencia de las PyMES en la actividad productiva de un país es de suma importancia, puesto que además de formar parte de la actividad productiva, éstas a su vez generan empleo.

### 1.2.1 LAS PYMES DE ACUERDO CON LA CAN:

De acuerdo con la Comunidad Andina de Naciones y su decisión número 488, las PyMES son todas las pequeñas y medianas empresas formales que estén legalmente constituidas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y aporten al seguro social. Así mismo según la CAN, éstas deben cumplir con ciertos parámetros tales como:

Las pequeñas empresas deben contar con un promedio de 10 a 49 trabajadores, su valor bruto en ventas anuales debe ser de \$100.001 a 1.000.000 y sus activos deben ser desde \$100.001 hasta \$750.000.

Las empresas medianas deben contar con un promedio de 50 a 199 trabajadores, su valor bruto en ventas anuales debe ser de \$1000.001 a 5.000.000 y sus activos deben ser desde 750.001 hasta \$3.999.999 (Comunidad Andina de Naciones, 2017)

Estos parámetros establecidos por la CAN ofrecen una oportunidad a los pequeños negocios que existen en los países para que sean tomados en cuenta, para su desarrollo y su participación tanto en el mercado nacional como internacional, pues como se mencionó anteriormente, las PyMES cumplen con un papel importante dentro de la economía.

### **1.2.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN AMÉRICA LATINA:**

Para las PyMES, la progresiva apertura y liberalización del comercio ha significado una mayor competencia en su mercado doméstico y, por ello, la necesidad de especializarse y de buscar nuevos mercados fuera de sus fronteras naturales. En los últimos 20 años se ha trabajado fuertemente con iniciativas para el crecimiento de las PyMES en relación con la accesibilidad a créditos y asistencias técnicas para así, poder mejorar la calidad y el servicio con respecto a las PyMES a nivel de América Latina y el Caribe para que éstas sean aprovechadas y ayuden promover el desarrollo en lo que es América Latina, puesto que su economía depende fuertemente de la actividad que las PyMES realizan. (Ferraro, 2011)

Las PyMES son de suma importancia en el desarrollo de los países ya que, son vitales desde el punto de vista económico y social porque crean oportunidades de distinta naturaleza en las transformaciones productivas y sociales en marcha y así contribuir al crecimiento de los países. Dentro de estas transformaciones estructurales económicas están: la generación de empleo, la transformación tecnológica y la capacitación de mano de obra. (Enriquez, 2015) Lo que convierte a las PyMES en la base del desarrollo de los países por la producción, compra y demanda de productos con un valor agregado, lo que aporta a la riqueza y a su vez a la generación de empleo. Por lo general PyMES se encuentran presentes en todo sector de actividad económica lo que hace que su presencia en el sector del comercio sea más fuerte.

En América Latina las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como PyMES, representan el 90% de las unidades productivas, generan cerca del 60% de los empleos y suman una cuarta parte del PIB regional. Por un lado, están llamadas a constituirse en uno de los motores fundamentales de la productividad y el desarrollo; y por otro, las particularidades de su desempeño empresarial limitan las aspiraciones económicas de los países. Para que las PYMES jueguen un papel protagónico en el progreso socioeconómico regional, se deberá apostar por políticas públicas que promuevan al aumento de su competitividad, para que puedan mirar cara a cara a sus pares en las economías más avanzadas. (Elorza, 2017)

El nivel de PyMES en Latinoamérica es muy alto, por ejemplo, Latinoamérica crea más empresas en comparación a Asia, pero tiene muchas firmas muy pequeñas, en general informales laboral y productivamente hablando, y pocos emprendimientos medianos y grandes. Además, las que sobreviven crecen más lentamente, de manera general a causa de un déficit histórico en innovación que limita sus posibilidades expansivas. (Elorza, 2017)

La participación de las PyMES en las exportaciones latinoamericanas es muy inferior a la que se observa en los países desarrollados. De acuerdo con CEPAL-OCDE (Organización para

la Cooperación de Desarrollo Económico) (2012), mientras en Argentina y Brasil la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones (considerando solamente las ventas directas) se ubica en torno a 10% y es inferior a 5% en la mayoría de los países de la región, en varios países europeos se ubica entre 40 y 55%. El dato sirve para contrastar la realidad actual con las posibilidades que ofrece el escenario. (CEPAL, 2013)

Las principales barreras que limitan la inserción externa de las PyMES son la escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones y la falta de capacidades gerenciales -incluyendo conocimiento y tiempo- para identificar oportunidades de negocios, analizar mercados extranjeros y contactar clientes potenciales. La capacidad de exportación de éstas es limitada debido a la dependencia que tienen del mercado interno, aun así, de acuerdo con la CEPAL, en Latinoamérica el 10% de las exportaciones de los países provienen de las PyMES.

Si bien las PyMES enfrentan algunos obstáculos comunes tanto en países desarrollados como en desarrollo, existen características particulares de América Latina que hacen que la participación en mercados externos considerando tanto las exportaciones directas como indirectas (22%) sea menor que en países de Europa (45%) y de Asia Oriental (39%), revelando un potencial no explotado en la región. CEPAL-OCDE (2012) presenta estos coeficientes y atribuye la diferencia en parte a los factores del entorno, tales como la estructura productiva heterogénea, al nivel educativo de la fuerza de trabajo y al clima de negocios de los países de la región (medido a través de indicadores de costo para la creación de empresas). Además, señala que las imperfecciones en el mercado de crédito en América Latina limitan el acceso a las PyMES al financiamiento. El crédito destinado a este grupo de empresas se ubica en torno a 12% del total, inferior al registrado en países de Asia Oriental (18%), del Sur de Asia (20%) o en miembros de la OCDE (26%). (CEPAL, 2013)

### **1.2.3 LAS PYMES EN EL ECUADOR:**

En el Ecuador, acorde al Servicio de Rentas Internas o SRI, se conoce como PyMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

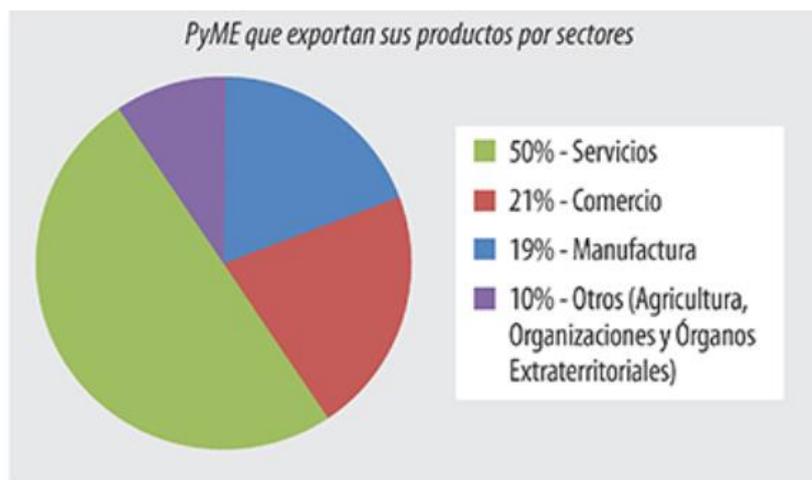
Las Pequeñas y Medianas Empresas juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las PYMES se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes. (EKOS, 2012)

Según el Censo Nacional Económico (2010) tres de cada diez puestos de trabajo en Ecuador son generados por las pequeñas y medianas empresas, pero sólo el 2,2% y 5,1% de pequeñas y medianas empresas, respectivamente, buscan mercados internacionales. (Ecuatoriano, 2010)

En el Ecuador, las PyMES se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (SRI, 2017)

De acuerdo con los datos de la CEPAL, en Ecuador las PyMES tienen una participación del 9.3% del total de empresas registradas hasta el año 2014 registrando un total del 43% en empleados afiliados al seguro social, a pesar de la limitación financiera que éstas tienen (Burneo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016)

*Gráfico 6: PyME que exportan por sectores*



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaborado por: Observatorio de la PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

En la actualidad, para septiembre del 2017 según una noticia del diario El Telégrafo, en el Ecuador existen alrededor de 52.554 empresas de las cuales el 42% pertenecen al sector de las PyMES siendo el comercio su mayor participación. (Eltelégrafo, 2017)

Comparando estos datos con los propuestos anteriormente de la CEPAL, se puede observar que el porcentaje de las PyMES en el Ecuador no ha aumentado en el transcurso de tres años lo cual si es un poco alarmante puesto que ha tenido una pequeña disminución.

#### **1.2.4 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES:**

Una de las principales consecuencias de la globalización es el incremento de la intensidad competitiva global a nivel empresarial. Esto afecta tanto a las grandes como a las pequeñas empresas, lo que lleva a que busquen la internacionalización como una manera de responder ante esta competitividad, convirtiendo así a la internacionalización de empresas en un proceso irreversible que se acelera año tras año. Entre los principales objetivos de la internacionalización de las PyMES, está la obtención de mejores ingresos junto con la reducción de costos y la participación de mercados nuevos para así poder mejorar la competitividad.

En la actualidad con un comercio global en el cual las transacciones se realizan a todas horas del día, durante todo el año, significa que el mercado es todo el mundo. Por lo que es necesario que la empresa este tenga que adaptarse constantemente a estos cambios desarrollando e implementando estrategias de internacionalización de sus productos y marcas que le permitan crear ventajas competitivas necesarias para, en primer lugar, defender los mercados ya consolidados y, en segundo lugar, desarrollar estrategias de crecimiento en otros nuevos.

La inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas tiene impactos positivos en su nivel de productividad, la calidad del empleo, el nivel de los salarios y la incorporación de innovación. Por esto, desarrollar mejores políticas y herramientas de apoyo a la internacionalización de las pymes es una condición para un desarrollo más inclusivo. (CEPAL, 2013)

La internacionalización de las PyMES pueda ser considerada una herramienta de desarrollo: cuanto más elevada sea la participación de las PyMES en las exportaciones, mayor será el impacto en la generación de empleo en actividades competitivas internacionalmente. Acorde con la CEPAL las PyMES que se orientan al mercado internacional innovan más porque requieren de nuevas tecnologías, mayores competencias tecnológicas y mejores modelos de organización y comercialización. Con esto se puede apreciar que, la internacionalización de las empresas no únicamente trae beneficios a las empresas, sino también al país, puesto que éstos llegan a estar en una posición de alcanzar nueva tecnología y tienen la oportunidad de innovar para lograr ser competitivos dentro del mercado global, lo cual a la par también trae consigo beneficios para la comunidad en donde se encuentra esta empresa por las implementaciones y el conocimiento que se insertan.

En la caracterización de los factores internos sobre los cuales operan las PyMES exportadoras, es importante ver el comportamiento, según el último Censo Nacional Económico (2010), de algunas variables explicativas de la operación interna de las pequeñas y medianas empresas que han optado por vender parte de sus productos en mercados del exterior:

“\* Cerca del 90% de PyME exportadoras se preocupan por llevar de manera formal registros contables de sus movimientos financieros, los cuales son clave a la hora de llevar a cabo las tareas de control y planificación financiera.

\* Alrededor de 3 de cada 10 PyME exportadores encuentran en el financiamiento provenientes de fuentes externas una opción para satisfacer las necesidades de operación y crecimiento empresarial.

\* En cuanto a la realización de estudios de mercado, como mecanismo de generación de información útil para el diseño de la estrategia organizacional y/o la toma de decisiones gerenciales, se observa que apenas un 15% de PyME exportadoras los realizan.

\* La responsabilidad hacia el manejo de desechos es considerada, dentro de los presupuestos financieros, por parte de cerca de 2 de cada 10 pequeñas y medianas empresas exportadoras.

\* Con respecto a la preocupación por la ejecución de tareas relacionadas a la investigación y desarrollo, se ve que es un campo que todavía se encuentra pendiente por atender en el sector de la PyME -solo el 12% de pequeñas y medianas empresas exportadores destinan recursos para esta tarea estratégica tan necesaria al momento de consolidar la mejora competitiva empresarial-.

\* El uso de medios de comunicación electrónicos es registrado por la mayoría de PyMES exportadoras, pues, cerca del 85% de empresas señalan usar el internet como medio de comunicación y/o facilitación de alguno de sus procesos organizacionales.

\* En lo que tiene que ver a la atención a la capacitación y formación del recurso humano menos de la mitad -46%- de PyME exportadoras se preocupan por destinar, dentro de sus presupuestos financieros, recursos dirigidos a satisfacer las necesidades de capacitación y/o formación de los trabajadores.” (INEC, 2010)

### **1.3 TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN:**

La Internacionalización es el crecimiento que se da por la diversificación geográfica internacional y se llega a través de un proceso evolutivo de largo plazo que afecta a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizacional que tenga la empresa. (TATO, 2002)

Ésta es una necesidad que nace de las empresas para poder interactuar en el mundo global con la intención de acceder a nuevos mercados y expandirse aprovechando las posibles oportunidades que ofrecen los nuevos mercados para así, obtener ventajas competitivas. En un mundo competitivo, la internacionalización llega a ser la herramienta más importante para las empresas, por lo que siempre se debe definir correctamente las estrategias con las cuales se planea trabajar. Para realizar la internacionalización de una empresa se debe tomar en cuenta algunos factores tales como: la situación de la empresa; los productos que se quieran comercializar; los lugares a los cuales se quiere comercializar y; los recursos de los cuales disponga la empresa.

Dentro de la internacionalización es importante tomar en cuenta las diferentes teorías las cuales dan forma al proceso de internacionalización como por ejemplo la ventaja absoluta de Adam Smith, junto con la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo mencionadas anteriormente, las cuales se basan en la especialización productiva de las naciones y que dicha especialización junto con el comercio entre países generan mayor disponibilidad del consumo aún, cuando, no haya ventaja absoluta respectivamente lo que llega a presentar, un beneficio para ambos países a por medio del comercio.

Actualmente con respecto a la internacionalización también se puede tomar como importante, lo desarrollado por *Dunning*, quien analiza a factores tales como la localización, la calidad, costos y las ventajas competitivas con respecto al resto del mercado en el cual las empresas se desarrollan en conjunto para así poder determinar qué tan viable puede llegar a ser la internacionalización de una empresa. (Dunning, 1988)

Así también existe la economía a escala, que se enfoca en mejorar las condiciones de producción en tiempo y calidad teniendo en cuenta la reducción de costos en conjunto con el aumento de la producción, para esto el estado se encarga de prestar las facilidades para que sea posible este método de trabajo el cual plantea que las economías capaces de producir bienes en grandes cantidades pueden llegar a reducir los costos unitarios de producción y podrán tener la capacidad exportadores. (Villa, Javier Martínez Peinado y José María Vidal, 1995)

También para el proceso de internacionalización se toma en cuenta la teoría del diamante competitivo de Michael Porter, el cual va dirigido a los factores involucrados en la ventaja competitiva mencionada anteriormente con contribución del Estado, con la idea de formar una estrategia la cual aproveche todas las oportunidades que tenga el país al momento de producir frente a otros.

El diamante competitivo está basado en la interacción de las siguientes dimensiones: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; las cuales, como se desarrollan en un determinado territorio, se convierten en la base sobre la cual se construye la capacidad de internacionalización de las empresas locales (Porter, 1991).

En la internacionalización con respecto a la forma de entrada de los productos y servicios en los mercados internacionales están: la exportación, franquicia e implementación de plantas de producción. Por lo que, según el modelo de Uppsala, cuyo nombre se debe a la ciudad en la cual se realizó dicho modelo, el que surgió al realizar un estudio sobre la internacionalización de PYMES suecas, es considerado como una herramienta estratégica, la cual se enfoca en predecir cuál será el crecimiento gradual de la empresa es un país determinado de acuerdo a la experiencia, establece que la internacionalización atraviesa por cuatro fases: a) exportaciones ocasionales; b) exportación por medio de operadores independientes por ejemplo mediante franquicias; c) establecimiento de sucursales en el extranjero; d) y establecimiento de unidades productivas en el exterior (Botello, 2014).

La internacionalización de las empresas llega a darse mediante la exportación de producción en el extranjero e inversión directa extranjera, ésta es un conjunto de operaciones en las cuales la empresa y el mercado internacional deben trabajar juntos, con la intención de expandirse contando con la participación de todos los países para que se dé el aprovechamiento de las diferentes ventajas.

Actualmente la internacionalización va muy ligada con lo que es la exportación, lo que se vincula estrechamente con el desarrollo que se quiere alcanzar en las pequeñas y medianas empresas, por esa razón buscar el potencial de exportación de los países es de mucha importancia para obtener información sobre lo que se puede aprovechar al máximo y en lo que se tiene que trabajar. Para esto se tiene que tener un amplio conocimiento sobre cómo y en qué trabajan las PYMES.

A la hora de identificar pequeñas y medianas empresas con potencial de exportación, se deben usar criterios tales como: interés por aprovechar oportunidades de exportación en función de la demanda, participación seminarios sobre exportación, interés por aprovechar incentivos gubernamentales, asistencia a ferias y exposiciones comerciales. No existe una teoría considerada como buena o mala con respecto a la internacionalización ya que, a la larga todas llegan a interactuar entre sí, lo que lleva a que la internacionalización se entienda como un vínculo entre las empresas y los mercados internacionales.

Conocer la historia del comercio exterior es de vital importancia para entender su evolución y el porqué del comportamiento que cada país adopta con respecto a su política comercial iniciando con lo que era el GATT, hoy conocido como la OMC, entidad que esta netamente dedicada a velar porque se cumpla con las reglas del comercio entre países y que exista colaboración entre los mismos. El comercio cuenta con sus propias pautas y reglas que se han ido estableciendo a medida que ha ido creciendo a lo que hoy conocemos como comercio exterior, en donde cuyo motor principal son las PYMES que existen en los diferentes países, ya que son las encargadas de crear tanto bienes como servicios los cuales posteriormente servirán para hacer el intercambio con el resto de los países.

## **CAPÍTULO 2: DETERMINACIÓN DE LA OFERTA PRODUCTIVA DE LOS CANTONES.**

A continuación, se realizará el estudio de la oferta exportable de los cantones de Paute y Guachapala, para lo cual es necesario determinar el ordenamiento y desarrollo económico de cada cantón, así como también sus generalidades, sectores económicos y productivos en general. Para este estudio, se utilizarán los PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial) de los cantones como fuente de información de la investigación, los cuales son instrumentos técnicos y normativos de planeación y gestión de largo plazo que involucra un conjunto de políticas, acciones y elementos de planeación física que orientan el desarrollo territorial, establecen un modelo integral de desarrollo, así como también las directrices y mecanismos necesarios para lograr los objetivos establecidos. (GAD Municipal Cuenca, 2017) En el caso de Paute, se accedió al Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial a través de su página web y por medio de una solicitud para su socialización en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute. En Guachapala, se lo obtuvo a través de una solicitud en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guachapala.

### **2.1 CANTÓN PAUTE:**

Paute, cantón de la provincia del Azuay, es conocido por ser un fuerte productor agrícola y pecuario promoviendo constantemente su desarrollo económico y turístico, fue fundado el 26 de febrero de 1860, bajo el gobierno de Gabriel García Moreno, tiene 157 años de cantonización. El actual representante del presente cantón en su tercera administración es el Dr. Heliot Trelles Méndez.

El cantón se encuentra ubicado en el corredor nor-oriental de la provincial del Azuay con una extensión aproximadamente de 261,43km<sup>2</sup> y limitando al norte y al oeste con la provincia de Cañar, al sur con el cantón Gualaceo y al este con los cantones El Pan y Sevilla de Oro. En la actualidad la división política administrativa de Paute está formada por parroquias las cuales son: San Cristobal en la cual algunos de sus habitantes trabajan con artesanías en paja toquilla; Bulán parroquia conocida por su ruta frutal; El Cabo donde se concentra la gastronomía del cantón por sus conocidos platos típicos; Dugdug nombrada así por un árbol que existía en el centro cantonal; Chicán una de las parroquias más antiguas y conocida por su riqueza natural que ayuda al turismo en la misma; Tomebamba y Guarainag, siendo las parroquias más alejadas del centro cantonal que cuentan también con una gran riqueza natural.

La ubicación de Paute es entre dos áreas de bosque y vegetación protectora, el bosque protector de Pichahuacu y el Cerro Rumicruz. El cantón presenta una gran biodiversidad de flora y al ser Paute un generador de agua importante para la producción de energía hidroeléctrica, no solo a nivel local, ha sido necesario declarar estas áreas como zonas intangibles para así asegurar la conservación de estos ecosistemas calificados como zonas de recarga hídrica, las cuales son importantes ya que están relacionadas con la producción del cantón.

Gráfico 7: Ubicación Paute en el Ecuador



Fuente: Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento del cantón Paute

### 2.1.1 CLIMA DEL CANTÓN PAUTE:

En el cantón predomina el clima templado a más del subtropical en las partes bajas y del frío en las alturas. Las temperaturas medias mensuales fluctúan entre 15.2 °C y 18.6 °C, siendo los meses más fríos los de junio y julio y los más calientes noviembre y diciembre. El cantón forma parte de la cuenca del río Paute que se ubica entre los 2200 y 2600 m.s.n.m., de clima templado semihúmedo. Por la presencia de la Cordillera de los Andes existen microclimas que favorecen la diversidad de cultivos. En el cantón predominan los pastos, cultivos de tomate de mesa, maíz, frutales, etc.

De acuerdo con el PDOT de Paute, este cantón se encuentra en una zona de riesgo debido a las posibilidades de inundación y movimiento de masas, la parroquia de Tomebamba es la más vulnerable ya que la amenaza de movimientos de masa es más alta que en el resto de territorio.

### 2.1.2 POBLACIÓN DEL CANTÓN PAUTE:

Según el último censo realizado en el 2010 por el INEC, el cantón cuenta con 25.494 habitantes de los cuales el 26.7% viven en la pobreza extrema por necesidades básicas insatisfechas, lo que quiere decir que por cada 10 personas, 7 de éstas son reconocidas como pobres, de acuerdo al PDYOT de Paute esta presencia de pobreza en el cantón es debido a la desigual que existe respecto a la tenencia de las tierras por la cantidad de agricultores en la zona y a la mala estructura en la división de las mismas, puesto que la mayoría de producción que se da en el cantón es para la propia subsistencia, lo cual impide que se pueda crear una fuerte vinculación con el mercado de productores y evita un adecuado desarrollo al cantón.

Otro de los que influyó de manera significativa en el índice de pobreza de Paute fue el desastre de la Josefina. La madrugada del lunes 29 de marzo de 1993, un deslave de la montaña Nuzhuqui formó un dique natural de un kilómetro de longitud en el punto en que

los ríos Cuenca y Jadán se juntan para formar El Paute. El agua de estos ríos dio origen a la formación de una laguna de 800 metros de largo, 300 metros de ancho y 80 metros de profundidad en el sector de La Josefina, cerca de Cuenca. Los 20 millones de metros cúbicos de material pétreo (tierra, piedras y rocas) borrarón del mapa el poblado La Josefina, donde habitaban más de 60 familias; destruyeron carreteras, fincas, sembríos y dañaron una central termoeléctrica valorada en 25 millones de dólares. (El Universo, 2002) En la actualidad, Paute no ha logrado recuperarse en su totalidad de este desastre.

### **2.1.3 PRODUCTIVIDAD EN EL CANTÓN PAUTE:**

De acuerdo con datos utilizados del Banco Central por el PDOT de Paute, las principales actividades de la zona son la agricultura y ganadería con un 53.45% y la pesca con un 45.47%, pero en la actualidad se ha estado promoviendo el comercio, el cual se ha desarrollado en un 9.99%. La razón de que la agricultura sea una de las principales actividades de Paute, se da gracias a las características que posee el territorio debido a los microclimas que presenta el cantón, por lo que se puede tener un sistema de producción mixta. La actividad productiva de Paute se desarrolla en un 33% de manera ancestral, es decir la utilización de la yunta para la labranza y el 67% de manera técnica. Así mismo, en este cantón de acuerdo con su PDOT, la comercialización se da directamente en un 36% y por intermediarios en un 64%.

Los cultivos agrícolas más importantes del sector son el tomate de invernadero, frejol, maíz y papa, estos productos son destinados principalmente para el autoconsumo y si producción se encuentra en todas las parroquias que forman al cantón Paute. Las parroquias de DugDug y Tomebamba son las principales con respecto a la producción de papa, producto el cual está destinado tanto para el autoconsumo como para la venta, por otro lado, la producción de tomate de invernadero en su mayoría se realiza en las parroquias de DugDug y Bulán.

Con respecto a la producción agrícola, Paute trabaja con 4.269 hectáreas, lo que equivale al 16% de la superficie del territorio, en este territorio se incluyen las plantaciones de flores y los cultivos bajo invernadero para la producción de tomate de mesa, estas actividades son consideradas de mayor importancia económica dentro de la economía del cantón y así mismo, esta producción es la que más conflicto genera dentro del territorio puesto que su trabajo implica el cambio de uso del suelo, acelerando el proceso de erosión con el uso indebido de agroquímicos.

### **2.1.4 ANÁLISIS DE LA CONTAMINACIÓN EN EL CANTÓN PAUTE:**

Según el PDOT uno de los principales problemas en Paute, es la contaminación que se da en el río Paute, debido a la eliminación de aguas residuales que son descargados directamente a los cauces de agua. También está la fuerte actividad de extracción de áridos que se realizan en zonas de protección a los cauces de ríos y quebradas y que emiten una gran cantidad de material particulado y emisión de gases por la combustión de maquinaria.

### **2.1.5 TERRITORIO DEL CANTÓN PAUTE:**

Para el adecuado mantenimiento de los terrenos en los cuales se da la producción agrícola del cantón Paute, se ha realizado un modelo territorial para así poder identificar el estado de los terrenos y de acuerdo con el PDOT se ha clasificado de la siguiente manera:

De acuerdo con el PDOT del cantón, la conservación estricta, territorios los cuales presentan una superficie de 2.409 hectáreas, que representan el 33.23% del total del territorio cantonal corresponden a las Áreas de Bosque y Vegetación Protectora – ABVP del Sistema Forestal. En este contexto, los esfuerzos de conservación realizados por el Ministerio de Ambiente, los gobiernos autónomos descentralizados, comunidades, organizaciones no gubernamentales y propietarios privados, son fundamentales para la protección de los remanentes de vegetación natural, de la biodiversidad y los servicios ambientales.

La conservación activa que representa la mayor extensión del territorio, con 13.281 hectáreas, que son el 49% de total del territorio cantonal. Se incluyen áreas como páramos, vegetación arbórea, arbustiva, suelos sin vegetación, cuerpos de agua y las áreas patrimoniales arqueológicas y zonas con importancia hídrica, que se encuentran intervenidas con distintos niveles de intervención ya sea agrícolas, ganaderas o urbanas, presentan limitaciones por pendiente fuertes y que tienen ecosistemas frágiles, lo que limita su capacidad de uso, pero que son transformadas a otros usos como la agricultura y la ganadería.

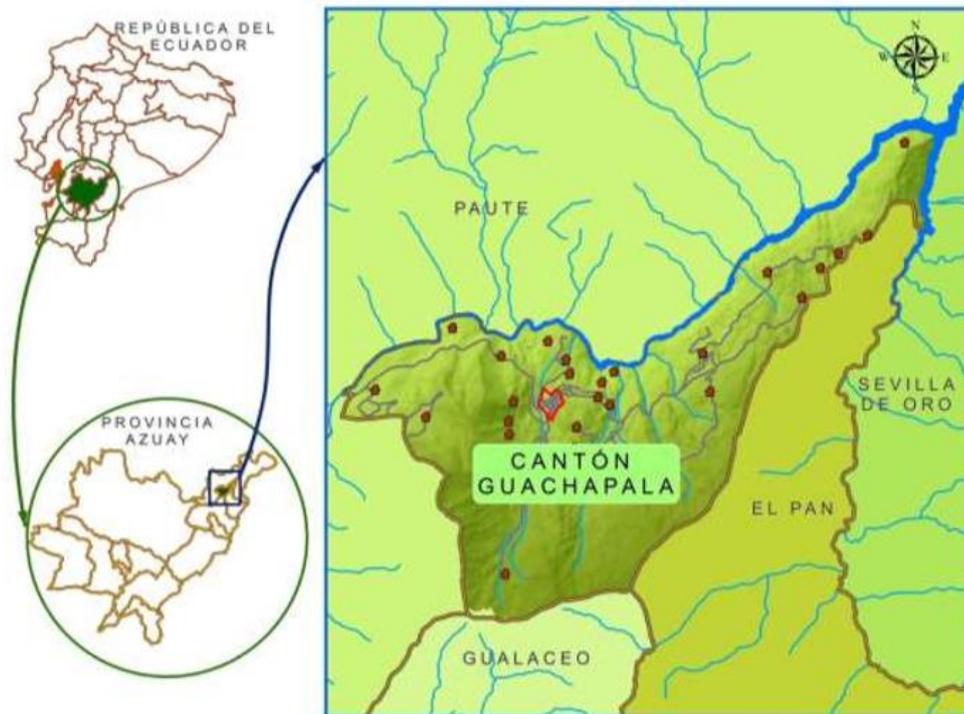
Producción y explotación, corresponden a áreas productivas como cultivos, pastizales, forestales y explotación de material pétreo, tienen una extensión de 10.802 hectáreas, que corresponden al 40% del total del territorio cantonal; se incluyen los usos de agrícolas, pecuarios, forestales y mineros.

Núcleos urbanos, áreas urbanas, presentan una extensión de 970 hectáreas, que representan el 4% del territorio cantonal, corresponden a las zonas urbanas consolidada, en proceso de consolidación y vivienda dispersa.

### **2.2 CANTÓN GUACHAPALA:**

Guachapala es un centro turístico religioso que se abre como una gran posibilidad de generación de bienes productivos agropecuarios que le brindan una potencialidad para garantizar la seguridad alimentaria y emprendimientos productivos, cuenta con una extensión total de 3966 Ha. y se encuentra ubicado a 53 km de la ciudad de Cuenca, en la parte nororiental de la provincia del Azuay. Sus límites son, al norte con el río Paute que lo separa de las parroquias Tomebamba y Dug Dug del cantón Paute, al sur con El cantón Gualaceo, al este con los cantones El Pan y Sevilla de Oro y al oeste: Río Paute y el cantón Paute. Guachapala se encuentra ubicado entre los 2.200 msnm hasta los 3.200 msnm y su población, según registros del último censo realizado en el 2010, es de 3.409 habitantes.

Gráfico 8: Ubicación Guachapala en el Ecuador



Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala.

### 2.2.1 CLIMA DEL CANTÓN GUACHAPALA:

El cantón Guachapala cuenta con rangos de temperatura diversos clasificados por zonas, siendo la menor temperatura, en las zonas altas del cantón con 4°C como promedio, y en las zonas bajas es decir cercanos a los poblados de Don Julo con un promedio de temperatura de 14 a 16°C. Cuenta con dos tipos de climas característicos de la ubicación geográfica, los mismos que son determinados por la altitud, humedad, precipitación, duración de los periodos de insolación, que se los caracteriza a continuación:

#### 2.2.1.1 CLIMA ECUATORIAL MESOTÉRMICO HÚMEDO:

**Potencialidades:** Presenta excelentes condiciones para el desarrollo de las actividades productivas en el cantón, pues sus niveles de precipitación e insolación anual, tomando en cuenta su rango de temperatura y de humedad relativa, tenemos como resultado condiciones muy favorables para la producción agrícola y pecuaria.

**Limitaciones:** Con tasas de retorno bajas, los periodos de heladas y fuertes sequías se agudizan, generando conflictos en la producción.

#### 2.2.1.2 CLIMA FRIO DE ALTA MONTAÑA:

**Potencialidades:** Rangos de precipitación y humedad relativa elevada, zonas de manejo especial por su capacidad de abastecimiento de agua, conservación.

**Limitaciones:** Periodos de insolación y rangos de temperatura son las principales limitantes de este tipo de clima.

### **2.2.1.3 FLORA Y FAUNA DE GUACHAPALA:**

El cantón Guachapala cuenta con una flora y fauna similar a la de los demás cantones y parroquias de la región puesto que se encuentran en los mismos ecosistemas. La flora se presenta con una gran diversidad en la región, a continuación se enumeran las principales y más comunes especies en flora y fauna de la región:

Fauna: Avifauna: Búho, Carpintero, Gavilán Quillillico, Chugo, Chirote, Mirlo, Patillo, Golondrina, Perdíz, Quilico, Quinde, Tocarza, Tórtola, Tuga, Jilguero, Gorrión.

Astofauna: Chucurillo, Conejos, Cuy de monte, Raposo, Guagurro, Lobo, Ratón, Venado, Zorrillo, Zorro.

Flora: Capulí, Nogal, Cimitillo, Cedrillo, Cedro, Zarar blanca, Zarar colorada, Galuay, Eucalipto, Guabo, Higuierón, Ishpingo, Pino, Laurel, Molie, Pumamaqui, Lucmo, Guayaba, Durazno, Sauce, Aguacate.

### **2.2.2 ANÁLISIS DE AGUA DEL CANTÓN GUACHAPALA:**

Las fuentes de agua para todos los usos, y principalmente para uso doméstico y riego, son las subcuencas de los ríos Collay, Paute y Santa Bárbara, y las microcuencas Collay, Paute, Ancay y San José.

En el cantón Guachapala existen 31 concesiones o aprovechamientos de agua para uso doméstico con un caudal total de 8.08 l/s, y 30 concesiones para riego, con un caudal de 199.09 l/s. Esto representa que el 50.82% de las concesiones corresponde a uso doméstico, con el 3.90% del caudal concesionado, y para riego el 49.18% de las concesiones con el 96.10% del caudal concesionado. La mayor parte de las fuentes de agua para uso doméstico proviene de vertientes y en algunos casos de quebradas y pozos, con pequeños caudales de aprovechamiento, en tanto que, para riego, las fuentes son por lo general ríos y quebradas, con caudales mucho mayores. El agua, al ser un elemento fundamental para el aspecto productivo, es necesario contar con concesiones de riego que permitan el normal desarrollo productivo, pero pese a que el cantón cuenta con concesiones de riego, muchos de los productores no cuentan con un sistema de riego óptimo.

#### **2.2.2.1 CONCESIONES DE USO DOMÉSTICO Y RIEGO:**

Con lo que respecta a la calidad del agua, si bien no se dispone de registros precisos de la calidad físico – química y bacteriológica del agua, se puede indicar que las fuentes de contaminación dispersas contribuyen a la degradación de la calidad del agua. Entre estas fuentes están las descargas de alcantarillado localizadas a lo largo de los ríos y quebradas, los desechos de basura hacia los cauces y la contaminación proveniente de las tareas agrícolas.

De acuerdo con los datos del INEC, lo que respecta al Censo de Población y Vivienda del 2010, el 84% de la población, beben el agua tal como llega al hogar, la hierve el 13%, y compra

agua purificada un promedio del 2% de la población. También parte de la población, ponen cloro o filtran al agua para tomar, pero son porcentajes menores.

Si se toma como indicador sobre la calidad del agua a ese 84% de la población que consume el agua tal y como llega al hogar, es posible asumir que se trata de agua de buena calidad.

*Gráfico 9: Concesiones del uso del agua*

Subcuenca	Microcuenca	USO DOMESTICO*				RIEGO			
		Número Concesiones	%	Caudal (l/s)	%	Número Concesiones	%	Caudal (l/s)	%
Collay	Collay	29	15.34	11.66	28.93	8	7.21	165.70	4.90
Paute	Paute	116	61.38	18.05	44.78	39	35.14	1192.79	35.30
Paute	Ancay	44	23.28	10.6	26.30	62	55.86	2006.12	59.37
Santa Bárbara	San José					2	1.80	14.42	0.43

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala

### 2.2.3 ANÁLISIS DEL SUELO DE GUACHAPALA:

La mayor parte del territorio en el cantón, cuenta con vertientes irregulares, lo que demuestra que el terreno Guachapala es muy complejo por sus colinas y pendientes, lo cual se ve afectado en el área productiva, pues estos no cuentan con procesos tecnificados, ya que al crear espacios productivos en áreas de pendientes pronunciadas, los procesos de erosión y lavados de suelo son más frecuentes, siendo también más evidentes los deslizamientos de tierra, sin embargo también posee un área de terraza baja la cual es propicia para el desarrollo de las actividades en general. En el cantón Guachapala los suelos son de carácter arcilloso, y se clasifican en los siguientes tipos:

#### 2.2.3.1 TIPO DE SUELO:

##### **Dystropepts:**

Son suelos derivados de materiales piroclásticos, alofónicos, francos, con gran capacidad de retención de agua. Suelos muy ricos en materia orgánica, con más de 20% de carbono. Son suelos arcillosos y tienen un color que varía de rojos a pardo amarillentos.

##### **Uderts:**

Suelos con más de 30% de arcilla de tipo Montmorillonita, con presencia de grietas en la época seca, alta capacidad de intercambio catiónico.

##### **Histic hydrandepts o histic cryandepts:**

Son suelos derivados de materiales piroclásticos, alofónicos, francos, con gran capacidad de retención de agua. Suelos muy ricos en materia orgánica, con más de 20% de C.

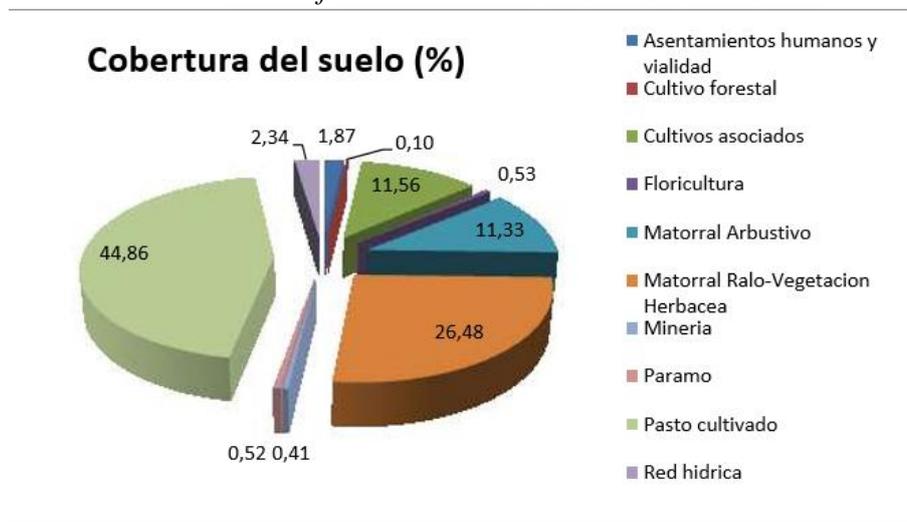
##### **Tropudalfs o eutropepts:**

Son suelos cuyo color varía entre rojos a pardo amarillentos, arcillosos con roca madre poca alterada, son suelos de áreas húmedas y de relieves de fuertes pendientes.

### 2.2.3.2 COBERTURA DEL SUELO DE GUACHAPALA:

La cobertura de pastos es la de mayor significancia en el territorio, pues cubre el 44,86% de la superficie total; seguida de la superficie dedicada a matorral ralo (26,48%) luego cultivos que representa el 11,56 % del territorio cantonal, y la vegetación arbustiva que llega al 11,33%.

Gráfico 10: Cobertura del Suelo



Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala

### 2.2.4 ANÁLISIS DEL AIRE DE GUACHAPALA:

En el cantón Guachapala, existen, florícolas y canteras de áridos que son las industrias con mayor índice de emisiones de partículas suspendidas emitidas a la atmosfera, ya sean estas por agroquímicos o movimientos de suelos y maquinaria, sin embargo, no son impactos de mayor incidencia en el cantón.

#### 2.2.4.1 SISTEMA ECONÓMICO - PRODUCTIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA:

La actividad económica se basa fundamentalmente en la agricultura; se cultiva maíz, fréjol, arvejas, tomate de árbol y tomate riñón. Dentro de la fruticultura, se cultivan: duraznos, granadillas, chirimoyas, entre otras. Como un complemento a su economía, se desarrolla la actividad artesanal; se elaboran sombreros de paja toquilla, se teje chompas de lana de oveja, existen talleres de carpintería, calzado y sastrería. Los productos agrícolas y artesanales, en su mayoría van a los mercados de Paute, Cuenca, Azogues y Gualaceo, lo demás se destina para el autoconsumo y para su comercialización en la feria dominical en el centro cantonal.

A continuación, se presenta un cuadro de la Población Económicamente Activa (PEA) por rama de actividad y sexo.

Gráfico 11: Población Económicamente Activa (PEA) del cantón según la actividad económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PEA HOMBRE	PEA MUJER	PEA TOTAL	%
	61%	39%	100%	
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	350	216	566	45,00%
Construcción	112	4	116	9,20%
Comercio al por mayor y menor	49	60	109	8,70%
Transporte y almacenamiento	76	3	79	6,30%
Industrias manufactureras	42	23	65	5,20%
Administración pública y defensa	41	18	59	4,70%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	16	20	36	2,90%
Enseñanza	8	25	33	2,60%
Otras actividades	78	116	194	15,40%
TOTAL PEA CANTONAL	772	485	1257	100,00%

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala

Según los datos del último censo población y vivienda del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2010, declararon pertenecer a la población económicamente activa un total de 1.257 personas, de las cuales el 61% (772) son hombres y el 39% (485) son mujeres.

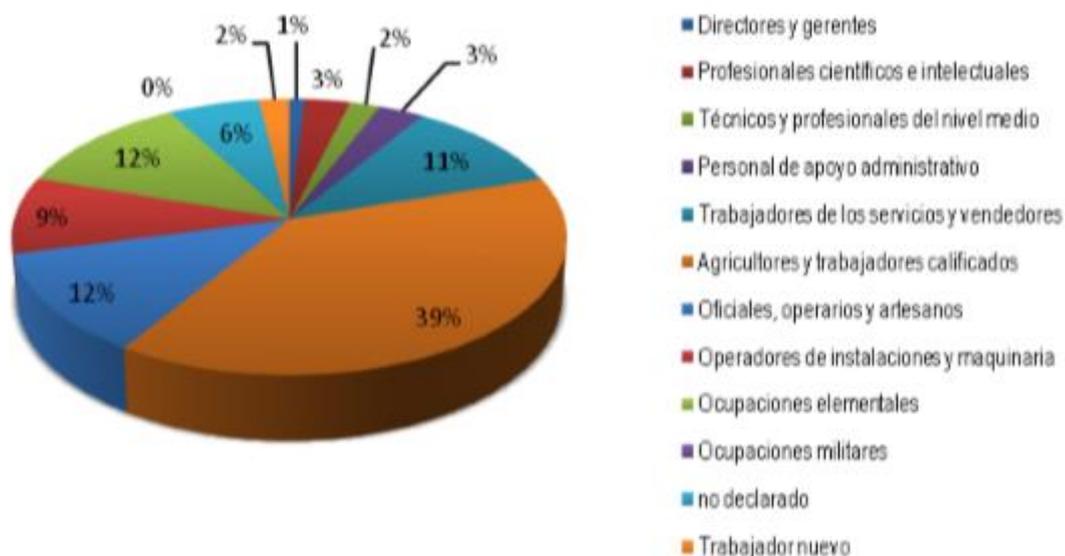
Como ya se mencionó anteriormente, la actividad más importante del cantón es la agricultura, es así que, el 45% de la Población Económicamente Activa (PEA) cantonal se dedica a la agricultura y ganadería, es decir 566 personas, siendo 350 hombres y 216 mujeres. Le sigue en importancia las actividades relacionadas con la construcción con el 9,20% (116), siendo más hombres 97% (112), que mujeres 3% (4) los que están ocupados en esta actividad. Otra de las actividades importantes del cantón es el comercio al por mayor y menor que representa el 8,7%, es decir, 109 personas de las cuales 55% (60) son hombres y 45% (49) son mujeres.

En otras actividades, el 6,3% (79) se dedica al transporte, el 5,20% (65) a la industria manufacturera, y el resto de la PEA se encuentran en áreas de administración pública y defensa, enseñanza y servicio doméstico, siendo estas las más significativas.

### 2.2.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) POR CATEGORÍA DE OCUPACIÓN EN EL CANTÓN:

En Guachapala, 1.257 personas representan la población económicamente activa, y de estas, 39% son agricultores y trabajadores calificados, el resto se dividen entre oficiales, operarios, artesanos, trabajadores de servicios, vendedores, etc.

Gráfico 12: PEA por categoría



Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala

### 2.2.6 PRODUCTOS CON POTENCIAL ECONÓMICO DE GUCHAPALA:

Como se pudo analizar anteriormente, el 39% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura, de ellos, producto con potencial económico son el tomate de árbol, tomate riñón, maíz y frejol, papas, hortalizas y frutales. Además, son potenciales también el ganado vacuno, pollos, porcinos y cuyes.

*Gráfico 13: Productos con potencial económico*

PRODUCTOS/RECURSOS	FAMILIAS DEDICADAS	MANO DE OBRA FAMILIAR/ASALARIADA	DESTINO DE LA PRODUCCIÓN	
			AUTO CONSUMO	VENTA
Tomate riñón	35%	10% familiar, 90% contratada	-	100%
Tomate de árbol	90%	80% contratada, 20% familiar	-	100%
Papas	20%	95% familiar, 5% contratada	-	100%
Hortalizas (col)	80%	100% familiar	50%	50%
Maíz-fréjol	100%	100% familiar	80%	20%
Frutales (durazno Chirimoya)	5%	50% contratada, 50% familiar	2%	98%
Ganado Vacuno (leche)	90%	100% familiar (contratada ocasional)	80%	20%
Pollos	50%	100% familiar (contratada ocasional)	2%	98%
Porcinos	70%	100% familiar (contratada ocasional)	60%	40%
Cuyes	90%	100% familiar (contratada ocasional)	100%	0%

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Guachapala

Finalmente, al analizar los PDOT de los cantones de Paute y Guachapala, se pudo determinar que son cantones que no presentan un mayor desarrollo tanto territorial como productivo. Ambos cantones presentan similitudes en muchos aspectos, como por ejemplo las principales actividades económicas son la agricultura, en donde los principales productos que se dan son diferentes tipos de hortalizas y frutales como el tomate, durazno, manzana y, en el caso de Paute, el comercio al por mayor y menor también representa un porcentaje importante.

De igual manera se determinó que las condiciones tanto de clima como de suelo hacen que sea posible la producción de estos tipos de alimentos. En el caso específico de Paute, uno de los factores que más afectó para que el cantón crezca en el aspecto económico fue el desastre de la Josefina, el cual frenó y en parte retrasó el crecimiento económico del cantón, que antes del desastre, era igual o mayor a la situación económica de Gualaceo, segunda economía en la provincia del Azuay.

### **CAPITULO 3: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PYMES.**

El siguiente capítulo es una descripción productiva de los cantones de Paute y Guachapala, así como de los diferentes actores que participan en la misma. Dentro de los diferentes actores de cada cantón se los dividirá entre entrevistados y no entrevistados, poniendo un mayor énfasis en los entrevistados. Así mismo, se describirá todo el proceso de investigación, desde el primer acercamiento con cada una de las empresas, asociaciones o productores hasta el último acercamiento que se tenga, al mismo tiempo que se mencionara a las diferentes instituciones a las que se acudió para la obtención de la información. Posterior a esto se presentará la información detallada de cada una de las empresas, asociaciones y productores de cada cantón para al final presentar conclusiones con respecto al capítulo.

#### **3.1 METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE EMPRESAS:**

Para la elaboración del test de potencial exportador, se tomó como referencia los modelos de exportaudit de PROECUADOR y del MIPRO, de los cuales se procedió a elaborar un test propio para las entrevistas. Los test consisten en una serie de preguntas que abarcan cuatro áreas: administrativa, financiera, producción, marketing y ventas. Cada respuesta a las distintas preguntas se las valora con puntuaciones de (5) si cumple todos los parámetros, (3) si cumple parcialmente con los parámetros, y (0) si no cumple con los parámetros. Al final, se realiza una suma con las distintas calificaciones de cada área y se establecen tres niveles en las cuales las empresas, asociaciones o productores pueden ingresar: La primera representada con el color verde, que indica que la empresa, asociación o productor está apto para la exportación, la segunda representada con el color amarillo, indica que la empresa, asociación o productor podría ser apto para la exportación si realiza ciertas implementaciones en su negocio, y la tercera representada con el color rojo, que indica que la empresa, asociación o productor no está apto para la exportación y necesita un mejoramiento a nivel productivo. Al final de cada entrevista, se ha integrado un cuadro de calificaciones, el cual es una síntesis del test de potencial exportador con los temas más importantes a considerar en una empresa. Los parámetros de calificación en estos cuadros son: De 150 a 195 son aptos para la exportación y se los representa con el color verde, de 100 a 149 necesitan ciertas implementaciones en la organización para ser considerados aptos y se los representa con el color amarillo, y de 0 a 99 no son aptos para la exportación y se los representa con el color rojo.

El trabajo de campo inicio el día martes 12 de septiembre del 2017. Se tuvo un primer acercamiento con los GADs municipales de los cantones de Paute y Guachapala. En Guachapala, el GAD municipal al no tener competencias en temas productivos del cantón, sino solamente con temas relacionados al turismo, manifestaron que en temas relacionados a los productores del cantón de Guachapala, el Ministerio de Agricultura o MAG tiene contacto directo con ellos, por lo cual las reuniones con las asociaciones empezaron el día jueves 19 de septiembre por medio del Ing. Galo Yupangui que es parte del MAG en dicho cantón. Gracias a la ayuda del ingeniero, se pudo tener reuniones para realizar los test con las siete asociaciones que existen en el cantón. El tiempo estimado para realizar las entrevistas a las 7 asociaciones fue entre un mes y medio y dos meses, esto debido a que cada asociación por lo general se reúne entre todos los miembros una vez al mes, por lo cual el pactar reuniones con cada una de

ellas toma mucho tiempo. De igual manera las distancias que había entre cada una de las sedes donde se tenía cada reunión hacía que el poder reunirse tome tiempo.

En el caso de Paute, los acercamientos se demoraron más ya que al no tener la apertura esperada por parte del GAD municipal se buscó tener acercamiento con los productores por medio del MAG en Paute. Al no tener la apertura esperada en primera instancia por parte del MAG en Paute, se recurrió a realizar reuniones con productores de la zona cuyo contacto nos fue proporcionado por el Ing. Galo Yupanguí. Debido a todos estos inconvenientes las reuniones en Paute se demoraron más de lo esperado y empezaron el día lunes 15 de octubre.

El día martes 17 de octubre se tuvo un acercamiento con el GAD Parroquial de Bulán, en busca de mayor información de productores, donde nos facilitaron los contactos de los productores de frutales más significativos para el estudio. Así la investigación y el levantamiento de información prosiguió por cuenta propia buscando productores y empresas del cantón. Después de tener una reunión con el Ingeniero Fernando Pinos, quien posee un vivero llamado Plantas y Plantas y a quien se realizó el test de potencial exportador, nos facilitó el contacto de Pedro Crespo quien es socio de la empresa Mestiza y con quien se tuvo una entrevista para la aplicación del test de potencial exportador. Posteriormente, en el mes de noviembre se intentó un nuevo acercamiento con el MAG en Paute en busca de apertura para acceder a reuniones con las asociaciones del cantón. El resultado fue positivo y se logró acceder a reuniones con las asociaciones del cantón gracias a la ayuda y acompañamiento del Doctor Luis Barrera y el Ingeniero Moisés Álvarez quienes son técnicos del MAG en Paute.

Debido a esta falta de apertura por parte del GAD municipal de Paute, y de la falta de asociatividad en ambos cantones, tanto en Paute como en Guachapala, se tuvo que incluir microempresas las cuales incumplen, o cumplen mínimamente, los criterios indicados en los parámetros de selección.

### **3.2 GENERALIDADES PRODUCTIVAS DEL CANTÓN PAUTE, SECTORES PRODUCTIVOS, INTRODUCCIÓN AL TEMA:**

El cantón Paute se caracteriza debido a los sectores productivos que existen en la zona, los cuales se encuentran divididos en cada una de las parroquias del cantón. Entre las parroquias que se caracterizan por los tipos de productos que ofrecen se encuentra El Cabo, que se especializa en gastronomía local del cantón donde acuden personas locales y de diferentes partes del país. Así mismo, otra de las parroquias que cuenta con un producto especial es la parroquia de San Cristóbal, donde se dedican a la confección artesanal de sombreros de paja toquilla. De igual manera, las parroquias de Tomebamba y Dug Dug se caracterizan por la producción de papa y leche en las zonas altas. Una de las parroquias que más sorprende es la parroquia de Bulán, esto debido a la gran cantidad de huertos frutales que posee y de igual manera los invernaderos de tomate que se puede apreciar en la parroquia. Otra característica productiva del cantón es la gran cantidad de viveros de plantas que existe, las cuales se pueden apreciar conforme uno se acerca al cantón por la vía Cuenca – Paute los cuales cuentan con gran variedad de plantas y árboles.

La selección de actores se dio a través de un listado facilitado por el MAG, se escogieron a los principales actores: Asociación Señor de la misericordia de Ucumarín, G. I. Ganaderos de Tuncay, Asociación Pequeños Ganaderos de Tomebamba, Asociación De Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Pedro de Naste, Asociación Desarrollo comunitario "La Cruz de Plazapamba", Asociación De Pequeños Tenedores de Ganado Lechero "San Antonio de Bulán", G.I. Ganaderos de Gunag, G.I. Plazapamba, Asociación de producción luchadores de la parroquia Dug Dug, Asociación de desarrollo comunitario San Francisco de Dug Dug, Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer, Asociación campesina La Merced de Uzhurloma, Asociación Campesina de artesanos San Pablo de Guarainag, Comité red de mujeres de paute, Comité red de mujeres de Dug Dug. El GAD parroquial de Bulán facilitó un listado con los productores individuales de tomate más representativos de la zona, ya que estos son quienes participan en las ferias realizadas por el GAD parroquial: Ingeniero Galo Yupangui, Señora Yolanda Abad, Señor Jorge Abad, Señor Tomas Delgado, Señor Carlos Delgado, Señor Rene Barrera. Y a través de una investigación propia se determinó a Azende, Mestiza, y a los Ingenieros Fernando Pinos y Orlando Encalada que son productores de plantas.

Entrevistados: Mestiza, Productores de tomate de Bulán: Ingeniero Galo Yupangui, Señora Yolanda Abad, Señor Jorge Abad, Señor Tomas Delgado, Señor Carlos Delgado, Señor Rene Barrera., Productores plantas: Plantas y Plantas del Ingeniero Fernando pinos, Viveros Flowers Garden del Ingeniero Orlando Encalada., Asociación De Pequeños Tenedores de Ganado Lechero "San Antonio de Bulán", Asociación De Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Pedro de Naste, Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer, Asociación campesina La Merced de Uzhurloma, Asociación Campesina de artesanos San Pablo de Guarainag, Comité red de mujeres de Dug Dug.

No entrevistados: Azende.

En el caso de Azende no se le entrevistó debido a que es una empresa grande que ya exporta.

### 3.3 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS PAUTE

#### 3.3.1 PRODUCTOR ING. GALO YUPANGUI

##### 3.3.1.1 PERFIL

*Gráfico 14: Perfil Ing. Galo Yupangui*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Ing. Galo Yupangui
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero.
LOCALIZACIÓN	2°45'41" S 78°46'12" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	16/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

##### 3.3.1.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS

El Ingeniero Galo Yupangui es un productor individual que no cuenta con una asociación legalmente establecida, pero trabaja en sociedad con su familia para la comercialización del producto, quienes también se dedican a la producción de tomate de invernadero. En el pasado, el Ingeniero en conjunto con su familia había establecido una organización legal llamada Asociación de Productores y Comercializadores de tomate de mesa y babaco, con el fin de buscar nuevos mercados para su producto, pero debido a falta de apoyo gubernamental decidieron disolver la organización y trabajar por separado. Al trabajar como productor individual, el Ingeniero no cuenta con objetivos previamente establecidos en los cuales se encuentren detallados la misión y visión. De igual manera carece de organigramas funcionales y certificaciones que avalen su producto.

##### 3.3.1.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES

El Ingeniero Galo Yupangui cuenta con número de RUC registrado y no tiene obligaciones tributarias pendientes. Este productor no cuenta con un presupuesto general establecido. En el aspecto de financiamiento lo realiza a través de micro créditos productivos o, cuando es

necesario, a través de créditos productivos con instituciones financieras. Las garantías que posee para acceder a estos créditos son sus bienes inmuebles. En lo que respecta a registros de ingresos y gastos, el ingeniero Yupangui realiza un registro personal detallando ingresos y gastos el cual lo realiza semanalmente.

### 3.3.1.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVO

El tomate es el único y principal rubro con el que cuenta. Posee con un invernadero de mil metros cuadrados para su producción, el cual representa un grado bajo de automatización. La obtención de insumos necesarios para la producción de tomate como son el abono, plantas o pesticidas lo realiza en almacenes Togra, que es su proveedor de este tipo de insumos. El control de calidad de la producción lo realiza constantemente, fumiga cada 15 días sus plantaciones, y realiza fertilizaciones del suelo tres veces por semana. Realiza también mejoras constantes en la producción para aumentar el rendimiento y así mismo disminuir costos. Al trabajar en el MAG, el mismo ingeniero presta asistencia técnica para su producción, la cual la realiza de una amigable y responsable con el ambiente.

### 3.3.1.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

El ingeniero Yupangui no posee material publicitario por el cual promocionarse, al contrario, la comercialización del producto y la manera de estar en contacto con sus clientes y promocionarse, como ya se ha mencionado antes, lo realiza en conjunto con su familia, quienes juntan su producción y lo venden en la Feria Libre en Cuenca, donde tienen 5 puestos para vender. El precio del tomate de invernadero varía de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, por ello el precio se encuentra entre \$12 y \$24 por gaveta. Su transporte se lo realiza en cajas y va directo desde el invernadero hasta su punto de venta. No posee página web.

### 3.3.1.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 15: Calificación Ing. Galo Yupangui*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	3	Producto estrella	3	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	5	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	3	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	5	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	3	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>8</b>		<b>21</b>		<b>32</b>		<b>3</b>
							<b>64</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 16



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.2 PRODUCTORA SRA. YOLANDA ABAD

#### 3.3.2.1 PERFIL

Gráfico 17: Perfil Sra. Yolanda Abad

NOMBRE DE LA EMPRESA	Sra. Yolanda Abad
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero.
LOCALIZACIÓN	<p>2°45'41" S 78°46'12" W</p>
PERSONA DE CONTACTO	Sra. Yolanda Abad
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0958719258
FECHA DE LA ENTREVISTA	16/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La señora Yolanda Abad es una productora individual de tomate de Guyán y lleva alrededor de 9 años de experiencia en la producción de éste. Actualmente no pertenece a ninguna asociación y no dispone de objetivos a corto o largo plazo en los cuales se integren su misión y visión. No dispone de organigramas funcionales ni tampoco de certificaciones de su producción. Anteriormente, se intentó crear una asociación entre los productores de tomate de Guyán, la cual según palabras de la señora Yolanda Abad, no se llegó a mayores debido a la falta de compromiso de cada uno de los productores.

### 3.3.2.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

La señora Yolanda Abad no trabaja con número de RUC, pero si tiene número de RISE registrado y no tiene obligaciones tributarias pendientes, tampoco cuenta con un presupuesto general a inicio de año, al contrario, se maneja de acuerdo con los ingresos diarios que obtenga de la venta de su producción. Como métodos de financiamiento, posee créditos con entidades financieras como el Jardín Azuayo, para lo cual sus bienes inmuebles son las garantías. No posee un registro detallado de sus ingresos y gastos.

### 3.3.2.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

El principal y único producto de la señora Yolanda Abad es el tomate de mesa. Cuenta con dos invernaderos destinados a su producción los cuales no poseen un grado alto de automatización, ya que no se necesita un tipo de maquinaria especial para la producción de este tomate. Sus proveedores de insecticidas, fungicidas, abonos y demás productos necesarios para producir tomate son locales del cantón Paute, quienes a su vez se encargan de realizar controles de calidad sobre la producción de tomate. La señora Abad realiza proyectos de mejoramiento en su producción a través de la asistencia técnica prestada por el MAG y por sus proveedores. No cuenta con certificaciones de calidad avalados por alguna institución certificadora.

### 3.3.2.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

No cuenta con material publicitario a través del cual promocionar su producto, al contrario, su comercialización y promoción se lo realiza nivel local en Paute y en la feria libre de Cuenca. El precio del tomate de invernadero varía de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, por ello, el precio se encuentra entre \$12 y \$24 por gaveta. Su transporte se lo realiza en cajas y va directo desde el invernadero hasta su punto de venta. No dispone de página web.

### 3.3.2.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 18: Calificación Sra. Yolanda Abad

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING		
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	3	Material publicitario	0	
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0	
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0	
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0	
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0	
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0	
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0	
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3	
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0	
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0	
				Edad de la maquinaria	0			
				Mantenimiento de la maquinaria	0			
				Proveedor de servicios logísticos	0			
				Conocimiento de embalaje	0			
				Manejo ambiental adecuado	5			
<b>SUMATORIA</b>	<b>8</b>		<b>13</b>		<b>26</b>		<b>3</b>	
								<b>TOTAL</b>
								<b>50</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 19



Elaborado por Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.3 PRODUCTOR SR. JORGE ABAD:

#### 3.3.3.1 PERFIL

Gráfico 20: Perfil Sr. Juan Abad

NOMBRE DE LA EMPRESA	Sr. Jorge Abad
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero.
LOCALIZACIÓN	<p>2°45'41" S 78°46'12" W</p>
PERSONA DE CONTACTO	Sr. Jorge Abad
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980077322
FECHA DE LA ENTREVISTA	16/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El señor Jorge Abad es un productor individual de tomate que anteriormente formaba parte de una sociedad de alrededor de 25 personas, la cual se había establecido como una sociedad jurídica, pero por desacuerdo y falta de compromiso no progresó. El señor Jorge Abad trabaja en conjunto con su esposa y en ocasiones en las cuales necesita con un trabajador más. No cuenta con objetivos establecidos a corto o largo plazo, ni con organigramas funcionales para la producción de tomate. No posee certificaciones de calidad avaladas por una entidad autorizada.

### **3.3.3.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

El señor Jorge Abad no tiene número de RUC o RISE registrado, tampoco tiene obligaciones tributarias pendientes. Este productor no dispone de un presupuesto general ya sea mensual o anual. La forma de financiamiento es a través de créditos con instituciones financieras, y como garantía tiene hipotecado uno de sus invernaderos de producción. No dispone de registros de sus ingresos y gastos.

### **3.3.3.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

El único producto del señor Jorge Abad es el tomate de mesa, lleva alrededor de 18 años de experiencia en la producción de éste. Cuenta con tres invernaderos, dos de mil doscientos metros cuadrados y uno de mil metros cuadrados., los cuales tienen un bajo grado de automatización, Los proveedores de insumos agropecuarios son locales, netamente del cantón Paute. Al depender la producción de tomate de la temporada, las cantidades en las que este se produce varían considerablemente, el señor Abad en el pasado producía y vendía a la semana alrededor de 300 cajas de tomate a la semana. Actualmente debido a la temporada y a las plagas que han azotado la zona de Guyán, se produce alrededor de 150 cajas de tomate. Los controles de calidad del producto, que consiste en verificar de manera constante el terreno productivo, los realiza el mismo señor Abad con frecuencia, y de vez en cuando la realizan ingenieros del MAG. De igual manera, el señor abad ejecuta proyectos de mejoramiento en su producción a través de la asistencia técnica brindada por el MAG y la de sus proveedores. Su producción se la realiza con un manejo adecuado del ambiente.

### **3.3.3.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

El señor Abad no posee material publicitario de su producto. Su comercialización y promoción se la realiza tanto a nivel local en Paute y en la Feria Libre de Cuenca, la venta de éste se la realiza de forma directa con sus clientes, en su mayoría en la ciudad de Cuenca los días miércoles. El precio del tomate de invernadero varía de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, por ello el precio se encuentra entre \$12 y \$24 por caja. Su transporte se la realiza en cajas y va directo desde el invernadero hasta su punto de venta. no dispone de página web.

### 3.3.3.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 21: Calificación Sr. Juan Abad

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	3	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	3	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	5	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>8</b>		<b>11</b>		<b>28</b>		<b>3</b>
							<b>50</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 22



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.4 SR. TOMÁS DELGADO:

#### 3.3.4.1 PERFIL

Gráfico 23: Perfil Sr. Tomás Delgado

NOMBRE DE LA EMPRESA	Sr. Tomás Delgado
PRODUCTO (o gama de productos)	Durazno y manzana.
LOCALIZACIÓN	2°43'19" S 78°46'8" W 
PERSONA DE CONTACTO	Sr. Tomás Delgado
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0993733217
FECHA DE LA ENTREVISTA	17/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El señor Tomás Delgado es un productor individual de tomate, quien no forma parte de una asociación debido a la falta de organización en las asociaciones ya existentes, puesto que la mayoría de las asociaciones han sido creadas solo con el fin de tener mejores conocimientos técnicos con respecto a la producción, pero no se enfoca en una venta asociativa de los productos. No posee objetivos establecidos dentro de su negocio, el manejo de éste lo realiza por su cuenta, y en ocasiones con la ayuda de su hijo. Cuando la demanda del producto es alta contrata mano de obra para su producción. No posee organigramas funcionales para su negocio ni certificaciones avaladas por instituciones autorizadas.

#### 3.3.4.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

El señor Delgado no tiene número de RUC. o RISE registrados, no obligaciones tributarias pendientes. No cuenta con un presupuesto general mensual o anual, si no que su presupuesto se maneja con los ingresos que genera al vender su producto para invertir en la siguiente cosecha. Cuando por razones climáticas u otros factores no puede financiarse con las ganancias de sus ventas, acude a créditos de instituciones financieras, en específico préstamos del Jardín Azuayo, siendo en este caso la garantía su terreno de producción. No lleva registros detallando ingresos y gastos de su negocio.

#### 3.3.4.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

El señor Delgado cuenta con una experiencia de 25 años en el cultivo de frutales. Sus principales productos son el durazno y la manzana, pero además de eso tiene lo que es la reina claudia, cuyes, etc. La producción de sus cultivos se da de manera estacional, es decir dependiendo de la temporada y no necesitan ningún tipo de maquinaria para su producción. Los proveedores de insumos agropecuarios son locales, del cantón Paute, específicamente los

almacenes Togra y el almacén del señor Mario Rea. El señor Delgado no realiza controles de calidad en su producción de manera continua, al igual que proyectos de mejoramiento en su producción, es debido a la escasa asistencia técnica que recibe por parte de MAG. Su producción la realiza con un manejo adecuado del ambiente.

### 3.3.4.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

El señor Delgado no posee material publicitario de su producto, su comercialización y promoción se lo realiza a nivel local, en ferias de Paute y Cuenca. El precio del durazno y la manzana varían de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, el precio está alrededor de \$15 por cubetas. El durazno y la manzana se producen alrededor de 30 cubetas semanales. Su transporte se lo realiza en cubetas y va directo desde el terreno en el que se le cosecha hasta su punto de venta.

### 3.3.4.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 24: Calificación Sr. Tomás Delgado*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	0	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	0	Controles de calidad	0	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	3	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	3	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>3</b>		<b>8</b>		<b>19</b>		<b>3</b>
							<b>33</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.5 PRODUCTOR SR. CARLOS DELGADO:

#### 3.3.5.1 PERFIL

Gráfico 25: Perfil Sr. Carlos Delgado

NOMBRE DE LA EMPRESA	Sr. Carlos Delgado
PRODUCTO (o gama de productos)	Frutales y tomate de invernadero
LOCALIZACIÓN	2°43'56" S 78°46'32" W 
PERSONA DE CONTACTO	Sr. Carlos Delgado
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0967415225
FECHA DE LA ENTREVISTA	17/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.5.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El señor Carlos Delgado es un productor individual de frutales que no cuenta con asociación legalmente establecida. Uno de sus objetivos principales es el de hacer crecer la producción e innovar en el cultivo de frutales y del tomate. No cuenta con organigramas funcionales dentro de su negocio, ni tampoco con certificaciones que avalen su producción.

#### 3.3.5.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

El productor Carlos Delgado si tiene número de RUC. registrado y no tiene obligaciones tributarias pendientes. No posee un presupuesto fijo mensual o anual, si no que varía dependiendo de factores como la demanda, la oferta, el clima, etc., por lo cual el realizar un presupuesto es complicado. Trabaja con crédito de instituciones financieras, como el jardín azuayo, donde en ocasiones el mismo cultivo sirve como garantía. El señor Delgado lleva un registro tanto de ingresos como de gastos que realiza cada mes.

#### 3.3.5.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

Tiene una producción de cultivos estacionales de frutales y una producción anual de tomate de invernadero, el terreno donde realiza estos cultivos es alrededor de tres hectáreas, el cual presenta un grado de automatización bajo, ya que el cultivo del producto no necesita ningún tipo de maquinaria para su producción. Dentro de los frutales, el durazno, la Reina Claudia y la manzana se dan alrededor de 25 cubetas semanales de cada producto. Los proveedores de insumos agropecuarios son locales del cantón Paute. El señor Delgado realiza controles de calidad constantes en su producción, pero los proyectos de mejoramiento en la misma no se

dan con mucha frecuencia, debido en gran parte a la poca asistencia técnica que recibe. Cuenta con un adecuado manejo ambiental.

### 3.3.5.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

No posee material publicitario del producto, su comercialización y promoción se la realiza a nivel local, en ferias de Paute y en la feria libre en Cuenca. El precio del durazno y la manzana varían de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, el precio está entre \$15 por cubeta. El precio del tomate de invernadero varía, de igual manera, de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, por ello el precio se encuentra entre \$12 y \$24 por cubeta. Su transporte se lo realiza en cajas y va directo desde el terreno en el que se le cosecha hasta su punto de venta. No posee página web.

### 3.3.5.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 26: Calificación Sr. Carlos Delgado*

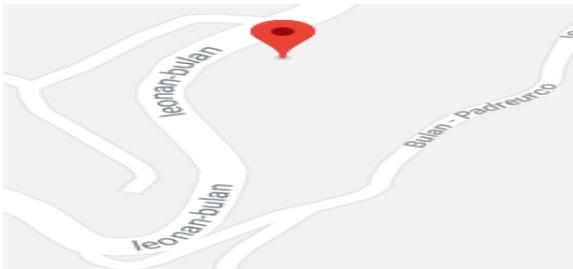
ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	3	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	0	Controles de calidad	3	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	0	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	3	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>		<b>5</b>		<b>22</b>		<b>3</b>
							<b>36</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.6 PRODUCTOR SR. RENE BARRERA:

#### 3.3.6.1 PERFIL

Gráfico 27: Calificación Sr. Rene Barrera

NOMBRE DE LA EMPRESA	Sr. Rene Barrera
PRODUCTO (o gama de productos)	Durazno, Manzana, Reina Claudia
LOCALIZACIÓN	2°43'59" S 78°46'32" W 
PERSONA DE CONTACTO	Rene Barrera
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0988613160
FECHA DE LA ENTREVISTA	19/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.6.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El señor Rene Barrera es un productor individual que pertenece a una asociación llamada Asociación de productores y comercializadores San José de Paute, pero que no tienen participación en conjunto si no que cada uno produce por su cuenta. Acordó con el señor Barrera, los objetivos en el manejo de frutales es a partir de la siembra, en el tercer o cuarto año comenzar con la comercialización y así mantenerse por una media de diez años. No posee organigramas funcionales del negocio. Posee dos personas que trabajan con él en las diferentes actividades del cultivo de frutas, pero no lo hacen a través de contratación sino trabajan por horas. No posee certificaciones avaladas por instituciones autorizadas.

#### 3.3.6.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

El señor Barrera no trabaja con número de RUC. o RISE, pese a no contar con un presupuesto específicamente detallado, cuenta con un presupuesto en el cual involucra programas de fertilización de suelos, controles fitosanitarios, inversiones en personal para la cosecha, el transporte y la venta. El señor Barrera no posee créditos financieros con ninguna entidad financiera, al igual que tampoco registros de ingresos y gastos.

#### 3.3.6.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

El señor Barrera posee una producción de cultivos estacionales de durazno y manzana principalmente. Cuenta con dos hectáreas de terreno para el cultivo del producto, cuya producción es alrededor de 30 cubetas semanales de cada producto. Al no necesitar el producto ningún tipo de maquinaria para su producción, debido a la topografía del terreno, se trabaja de manera manual, y esto origina que el grado de automatización de la planta es bajo. Los proveedores de insumos agropecuarios son locales, específicamente del cantón Paute. Realiza controles de calidad y de mejoramiento de la producción de manera no muy constante, esto



### 3.3.7 VIVERO PLANTAS Y PLANTAS:

#### 3.3.7.1 PERFIL

Gráfico 29: Perfil Pantas y Plantas

NOMBRE DE LA EMPRESA	Plantas y Plantas
PRODUCTO (o gama de productos)	Plantas
LOCALIZACIÓN	2°47'32" S 78°45'53" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Fernando Pinos
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0984190227
FECHA DE LA ENTREVISTA	11/11/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.7.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El ingeniero Fernando Pinos es un productor de plantas individual. Pese a trabajar en conjunto con su familia, el ingeniero no se encuentra asociado legalmente con la misma. En el pasado se intentó crear una Operadora forestal, a la cual iban a pertenecer 6 socios, pero por documentación y requisitos que se requerían para su creación, como por ejemplo ingenieros ambientales, ingenieros de cuarto y quinto nivel, etc., no se pudo hacer debido a los costos que esto representa. Debido a esto, se optó por ser productores individuales. Según comenta el ingeniero Pinos, su idea siempre ha sido la de llegar a exportar, pero lo cual es muy difícil debido al tipo de plagas que atacan a su producción, como por ejemplo la mosca blanca.

El ingeniero Pinos se plantea objetivos cada año los cuales se enfocan principalmente en el crecimiento del negocio que posee. Pese a no contar con organigramas funcionales, cuenta con cuatro trabajadores, los cuales no tienen una actividad específica, sino que dedican a las diferentes actividades necesarias para la producción de plantas, quienes se guían acorde los cronogramas de trabajo los cuales incluyen fechas de actividades necesarias para la producción, como por ejemplo los injertos para la producción, que se los realiza en enero, febrero y marzo. El ingeniero posee una calificación artesanal, un certificado avalado por el Ministerio del Ambiente para el funcionamiento y producción de plantas forestales, frutales y nativas y el certificado de Agrocalidad de funcionamiento.

#### 3.3.7.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

El ingeniero Fernando Pinos si trabaja con número de RUC. y no se encuentra al día en todas sus obligaciones tributarias. Plantas y plantas, posee un presupuesto general el cual lo

realiza anualmente. Dentro de este presupuesto establece cerca de ochenta a noventa mil dólares que los destina a la inversión, y de igual manera pronostica entre doscientos y trescientos mil dólares anuales en ventas. Su financiamiento lo realiza a través de créditos con entidades financieras, que son el BAN Ecuador y el Jardín Azuayo, las garantías que posee para estos créditos son sus bienes inmuebles. Cuenta con una persona que trabaja en la parte contable quien presenta registros de ingresos y gastos cada 6 meses.

#### **3.3.7.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

El principal producto del ingeniero Pinos son las plantas. En conjunto con su familia posee una producción de 350.000 plantas anuales. El precio de las plantas varía entre \$1 hasta \$14 dependiendo del tamaño de la planta y los atributos que posea. Las ganancias no siempre son constantes, pero pueden llegar a ser aproximadamente de \$500. El grado de automatización de la planta es bajo debido a que todos los procedimientos se dan de forma manual, con excepción del invernadero germinativo de ornamentación, que presenta un poco de tecnificación y tiene una edad de alrededor de 3 años. No posee ningún tipo de registros de proveedores de materia prima necesaria para su negocio, sino que compra en diferentes locales tanto de Paute y de Cuenca. El ingeniero Pinos tiene tres técnicos, dos ingenieros agrónomos y un ingeniero medio ambiental, que se encargan de los controles de calidad y de proyectos de mejoramiento en la producción. Su manejo ambiental es de forma adecuada ya que no utiliza productos químicos.

#### **3.3.7.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

El ingeniero Pinos cuenta con material publicitario por medio del cual presenta su producto, esto lo hace a través de redes sociales como Facebook. La comercialización de su producción la realiza a través de ferias y a través de su Vivero en el cual vende las plantas de manera directa. No posee página web.



Gráfico 33



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.8 MESTIZA:

#### 3.3.8.1 PERFIL

Gráfico 34: Perfil Mestiza

NOMBRE DE LA EMPRESA	Mestiza
PRODUCTO (o gama de productos)	Fabricación de productos cerámicos para la industria del jardín y mesa.
LOCALIZACIÓN	2°47'57" S 78°46'6" W 
PERSONA DE CONTACTO	Pedro Crespo
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0993229073
FECHA DE LA ENTREVISTA	15/11/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.8.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La empresa se encuentra constituida como una sociedad, cuenta con 4 socios quienes aportaron con el capital para formar la empresa. Se dedica a la fabricación de productos cerámicos para la industria del jardín y la mesa. Posee objetivos detallados, establecidos a 5 y 10 años relacionados con rentabilidad y volúmenes de ventas. La empresa establece objetivos generales de forma anual, y realiza reuniones con el directorio de forma trimestral para evaluar los resultados. Dentro del plan general de la empresa uno de los principales mercados a los cuales le apuntan con mayor fuerza es al mercado peruano, esto ya que, al estar a 200 km de la frontera con el Perú, le permite a la empresa poder hacer despachos terrestres, la empresa cuenta con una inversión fuerte de tiempo y trabajo en donde se han vendido cerca de 50.000 macetas en el mercado peruano, la relación con los clientes es fluida, y sobre todo debido a que el canal comercial desarrollado tanto en el Perú como en Chile y Colombia son de los mismos

actores, específicamente los grupos Falabella y Cencosud que son empresas chilenas que no se encuentran en el Ecuador debido a que el Ecuador es un mercado pequeño.

La empresa cuenta con organigramas funcionales en donde se especifican tareas a cada miembro de la organización, y así mismo tiene establecidos cronogramas con responsables y fechas de entrega. Cuenta con 25 trabajadores, de los cuales 18 se dedican específicamente a temas de producción y 7 a temas de administración. Posee certificaciones para su funcionamiento avalados por entidades autorizadas.

### **3.3.8.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

Mestiza cuenta con número de RUC. registrado y está al día con respecto a sus obligaciones tributarias. La empresa establece presupuestos generales cada mes, en los que abarca temas productivos, administrativos, etc. La forma de financiamiento que maneja la empresa lo hace a través de créditos pequeños de capital con instituciones financieras, para esto tiene como garantía sus propios bienes inmuebles, pero la forma que más utiliza la empresa para su financiamiento es a través de sus socios. La empresa posee personas encargadas de llevar un control sobre el área contable de la empresa, quienes presentan registros de flujos de caja, así como de balances de resultados cada mes.

### **3.3.8.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

La empresa produce distintos tipos de productos cerámicos destinados para la industria de plantas y para la mesa. Los rubros que más factura la empresa son un dispensador de agua y las macetas, pero al entender que las necesidades del mercado cada vez crecen más, la empresa ha diversificado su producción con productos como vajillas, lava manos, etc., que tienen un rápido crecimiento de ventas. La empresa, además, cuenta con manuales de procedimiento productivos de sus productos, los cuales han sido socializados con el personal encargado del tema de producción. La materia prima que más utiliza la empresa es la arcilla, y alrededor del 95% de la materia prima que utiliza lo consigue a nivel nacional, y solo el 5% en el extranjero. La empresa cuenta con un grado medio de automatización de la planta, donde posee dos personas encargadas, la una del mantenimiento de la maquinaria de la planta, juntamente con empresas extranjeras que también prestan mantenimiento a la planta, y otra encargada específicamente del control de calidad de producción de la planta, así mismo se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la empresa. Actualmente la empresa ya exporta a Perú y Chile y están próximos a entrar en el mercado colombiano en febrero de 2018.

### **3.3.8.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La forma de publicitar su producto es a través de las redes sociales, ya que la empresa cuenta con páginas en Facebook, Instagram, youtube, etc., así como también dispone de página web cuya dirección es [www.mestiza.com](http://www.mestiza.com). La empresa vende en el Ecuador en alrededor de 300 puntos de venta, en los cuales el número de pedidos de macetas varía. Estos puntos de venta están divididos en distintas cadenas de supermercados como son Supermaxi, Megamaxi y Gran aki con alrededor de 60 puntos de venta, Kiwi y Mega Kiwi con alrededor de 25 puntos de

venta, Ferrisariato y mi comisariato con alrededor de 40 puntos de venta, Todogar con 14 puntos y Sukasa con 5 puntos de venta, en Coral Centro en alrededor de 10 puntos, en el Mega hierro en alrededor de 6 puntos, en Colineal en 5 puntos de venta pero que se espera poder crecer a 20 puntos, y el resto están repartidos en clientes más pequeños que tiene la empresa.

En Perú cuenta con 20 puntos de venta con una cadena llamada Promart, y 50 puntos de venta más a través de una cadena llamada Sodimac. En Chile están en 80 puntos de venta a través de la misma empresa Sodimac y esperan para febrero del 2018 entrar en 50 puntos de venta en Colombia a través de la misma Sodimac. Respecto al precio del producto en los puntos de venta, éste varía de acuerdo con los tamaños, empezando con los productos más pequeños a \$1.55 y de acuerdo al tamaño, el precio aumenta aproximadamente entre \$2.30 y \$2.50 más. Además, pese a que aún no se encuentra totalmente desarrollado el tema de marketing en la empresa, cuenta con personal encargado específicamente del marketing y la publicidad del producto, cuenta con eslogan, nombre comercial y marca registrada. Con respecto al servicio al cliente la empresa posee personal encargado de la atención a los mismos y el contacto con ellos se da primordialmente a través de las redes sociales.

### 3.3.8.6 CUADRO DE CALIFICACIONES:

*Gráfico 35: Calificación Mestiza*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	5	Presupuesto general	5	Producto estrella	5	Material publicitario	3
Objetivos Organizacionales	5	Flujo de caja	5	automatizacion	3	Eslogan logo comercial	5
Principales ventajas	5	Estados de resultados	5	listado de proveedores	5	Promocion del producto	5
Organigrama funcional	5	costo por producto	5	cumplimiento normas ISO	3	Presupuesto para marketing	3
Manuales de procedimientos	5	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	3
Certificacion	0	Financiamiento	5	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	5
Experiencia	5	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	5	Procedimientos de atencion al cliente	3
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	5
				Productos bajo diseños especificos	3	Buzon de sugerencias	3
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	3
				Edad de la maquinaria	3		
				Mantenimiento de la maquinaria	5		
				Proveedor de servicios logísticos	3		
				Conocimiento de embalaje	5		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>30</b>		<b>35</b>		<b>65</b>		<b>38</b>
							<b>168</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

*Gráfico 36*



Gráfico 37



Gráfico 38



Gráfico 39



Gráfico 40



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.9 VIVEROS FLOWERS GARDEN:

#### 3.3.9.1 PERFIL

Gráfico 41: Perfil Viveros Flowers Garden

NOMBRE DE LA EMPRESA	Viveros Flowers Garden
PRODUCTO (o gama de productos)	Plantas
LOCALIZACIÓN	2°47'43" S 78°45'93" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Orlando Encalada
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0991345565
FECHA DE LA ENTREVISTA	11/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.9.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

El ingeniero Orlando Encalada es un productor individual de plantas con más de 10 años de experiencia. Establece objetivos los cuales se determinan para el periodo de un año, los mismos que son conocidos por los diferentes trabajadores que tiene en el vivero y en éstos se detallan específicamente los responsables. No posee organigramas funcionales, pero si existen descripciones de trabajo y cronogramas de trabajo, los cuales son importantes para el movimiento del negocio para estar al tanto de lo que se está vendiendo y de lo que se debe eliminar. No posee certificaciones avaladas por instituciones autorizadas.

#### 3.3.9.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

El ingeniero Orlando Encalada, tiene número de RUC. registrado, pero no está completamente al día con sus obligaciones tributarias. Viveros Flowers Garden trabaja con un

presupuesto general el cual lo realiza anualmente. Su financiamiento lo realiza a través de créditos comerciales como los de Jardín Azuayo, las garantías que posee para estos créditos son sus bienes inmuebles No posee registros de ingresos y gastos detallados.

#### **3.3.9.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Las plantas son el producto principal de Viveros Flowers Garden como por ejemplo árboles de 1.50 a 2.00 metros y plantas de la zona como frutales y ornamentales, las cuales en su mayoría se venden en macetas. Respecto a la producción de las plantas, el Ing. Orlando tiene un programa establecido de la siembra de plantas, por ejemplo, por semana se producen alrededor de 10.000 plantas de las cuales se llega a perder un 10% y 700 árboles en un terreno de hectárea y media, el 80% de las plantaciones se hacen por esqueje o injerto y el 20% por semillas. Dependiendo del día de la semana se van cultivando diferentes plantas para llevar un orden y cuenta con proveedores nacionales para su producción. Los precios de las plantas varían por su tamaño, por lo cual estos están entre \$1 y \$15, las ganancias mensuales dependiendo de la demanda pueden llegar hasta aproximadamente \$450.

El grado de automatización de su planta es bajo, debido a que no necesita maquinaria para la producción. Cuenta con una persona que trabaja específicamente en el área de producción. Realiza controles de calidad de manera constante, de igual manera, pero con menos frecuencia, proyectos de mejoramiento en la producción. Posee asistencia técnica, la cual le permite tener un manejo adecuado del medio ambiente.

*Gráfico 42*



*Gráfico 43*



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.9.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

Este vivero no cuenta con material publicitario por medio del cual presenta su producto, ni posee de un presupuesto destinado a la parte publicitaria. El medio más frecuente para su comercialización y producción es a través de ferias y visitas personales en su vivero. No posee página web.

### 3.3.9.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 44: Calificación Vivero Flowers Garden*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	3	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	3	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	3
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	3	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	3	Personas en servicio al cliente	3
Experiencia	5	obligaciones tributarias	3	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	0	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>13</b>		<b>14</b>		<b>26</b>		<b>9</b>
							<b>62</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

*Gráfico 45*



Gráfico 46



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.10 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN ANTONIO DE BULÁN:

#### 3.3.10.1 PERFIL

Gráfico 47: Perfil Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Antonio de Bulán
PRODUCTO (o gama de productos)	Leche y otros productos derivados.
LOCALIZACIÓN	<p>2°43'59" S 78°46'32" W</p>
PERSONA DE CONTACTO	Dr. Luis Barrera
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0992298672
FECHA DE LA ENTREVISTA	20/11/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.10.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Antonio de Bulán con su representante el Sr. Galo Encalada, es una sociedad conformada por 16 miembros. Pese a estar conformados como asociación, sus miembros trabajan de manera individual, y solo en casos específicos trabajan como asociación. La asociación posee objetivos determinados para el plazo de 1 a 3 años, estos objetivos cuentan con cronogramas, fechas, recursos e inversiones. Actualmente la asociación cuenta con un proyecto en el cual se tiene plasmado como objetivos principales el mejoramiento del ganado lechero, el incremento de la producción de leche de 5

a 10 litros en un plazo de 1 a 2 años y medio. Se tiene firmado un convenio con el GAD Parroquial de Bulan para el apoyo en la producción de esta asociación, el apoyo no es económico, pero sí de insumos y también se cuenta con el apoyo de insumos por parte del Ministerio de Agricultura. No posee organigramas funcionales en los cuales se detallan actividades para cada miembro de la asociación, ni tampoco certificaciones de entidades autorizadas.

#### **3.3.10.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

La Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Antonio de Bulán no tienen RUC. ni RISE registrados, tampoco tienen obligaciones tributarias pendientes. Cuenta con presupuesto general para los proyectos asociativos. Los miembros de la asociación están dispuestos a utilizar sus recursos para poder cofinanciar nuevos proyectos, y en caso de ser necesario los miembros trabajan con créditos campesinos, por lo general con la cooperativa jardín azuayo, para lo cual la asociación cuenta con bienes inmuebles para poder acceder a nuevos créditos. La asociación no lleva ningún tipo de contabilidad, ni registros de ingresos y gastos, esto debido a que son productores individuales.

#### **3.3.10.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

La asociación se dedica exclusivamente a lo que es el ganado, el mejoramiento de la genética de animales bovinos y la producción de leche. El mejoramiento de la genética del ganado se trabaja con ganado conocido como criollo mejorado por lo que no se puede hablar de razas específicas. Para el mejoramiento de la genética en animales bovinos, los principales insumos son las pajuelas de ciertos tipos de ganados, éstas son el material genético para hacer el mejoramiento por medio de inseminación. Este proceso tiene el fin de mejorar la producción de la leche. Para el control de la calidad se ha creado la necesidad de un botiquín veterinario y un plan sanitario o preventivo como por ejemplo las desparasitaciones. Actualmente se tiene establecido un calendario para estas desparasitaciones y también se lleva un registro de los insumos utilizados para demostrar que se los está utilizando adecuadamente, todo esto se lo realiza en gran parte debido a la asistencia técnica que brinda el MAG.

#### **3.3.10.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La asociación no posee material publicitario, su comercialización y promoción la realiza en ferias locales dependiendo de la oferta que exista. De esta manera, el contacto con los clientes se realiza de manera personal. No posee página web.

### 3.3.10.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 48: Calificación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	5	Producto estrella	3	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	5	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimiento	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketin	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al client	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	0	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>13</b>		<b>18</b>		<b>23</b>		<b>3</b>
							<b>57</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

*Gráfico 49*

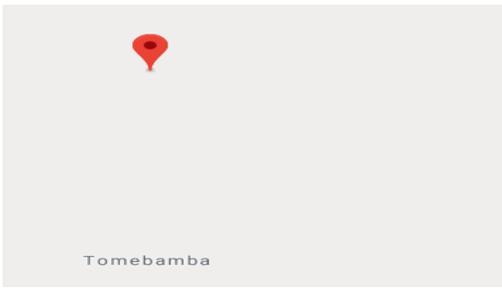


Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.11 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN PEDRO DE NASTE:

#### 3.3.11.1 PERFIL

Gráfico 50: Perfil Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Pedro de Naste
PRODUCTO (o gama de productos)	Leche y papa.
LOCALIZACIÓN	2°43'21" S 78°40'42" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Moises Alvarez
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0983925503
FECHA DE LA ENTREVISTA	23/11/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.11.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Pedro de Naste ubicada en la parroquia Tomebamba en el cantón Paute es una sociedad principalmente creada con el fin de fortalecer la producción de leche de la zona. Esta asociación tiene la participación de 6 miembros activos con aproximadamente 6 años de experiencia y su representante es la Sra. Carmen Buestán. Pese a estar jurídicamente constituida como asociación, sus miembros trabajan de manera individual y en ciertos casos lo hacen de manera asociativa. La asociación no posee objetivos establecidos, organigramas funcionales dentro de la organización, ni tampoco certificaciones avaladas por entidades autorizadas.

#### 3.3.11.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

La Asociación de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero San Pedro de Naste no tiene número de RUC. ni RISE. Cuenta con un pequeño presupuesto general para los proyectos asociativos. Actualmente en caso de ser necesario los miembros trabajan con créditos campesinos, por lo general con BanEcuador por los planes de pago que éste tiene o también la cooperativa jardín azuayo, para lo cual la asociación cuenta con bienes inmuebles para poder acceder a nuevos créditos. Pese a que sus miembros llevan una pequeña contabilidad debido a que son productores individuales, no trabajan con registros de ingresos y gastos.

#### 3.3.11.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

Los miembros de la asociación se dedican principalmente a la ganadería y al cultivo de papa. Respecto a la producción de leche del ganado bovino, trabajan con el ganado criollo, con

un promedio de 5 vacas por miembro, esta producción se trata de ir mejorando la genética de éste y esto se ha realizado junto con el Ministerio de Agricultura.

La asociación cuenta con un termo de inseminación o también con un botiquín veterinario, el que cuenta con vitaminas y hormonas para poder estimular el estado de celo, para que así se pueda trabajar adecuadamente con la inseminación artificial. Esto se da para que haya un mejoramiento en la calidad y cantidad de leche que se produce, por ejemplo, para que una vaca tenga rentabilidad tiene que dar por lo menos de 12 a 15 litros de leche a día. Actualmente la asociación cuenta con un tanque con una capacidad de 1000 litros, pero la asociación llega a recolectar hasta 600 litros por día.

Por otro lado, la producción de las papas se da en una menor cantidad, estas se cultivan en los terrenos de cada uno de los miembros. Para una buena producción de las papas, de un saco que se siembre, se debe cosechar diez sacos. La papa es un producto que se puede cultivar durante todo el año, el tiempo de la cosecha depende del tipo de papa y de la altura en la que se haya cultivado, por ejemplo, la papa chaucha se da en tres meses y la papa chola de cuatro a cinco meses. Los controles de calidad están presentes a lo largo de todos los procesos. Los proyectos de mejoramiento en la producción se los realiza con poca frecuencia, sin el MAG presta asistencia técnica constante, lo cual permite un adecuado manejo del ambiente.

#### **3.3.11.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La asociación no posee material publicitario de sus productos. Su producto principal, la leche, en la actualidad se vende alrededor de los 0.46 centavos el litro, esta asociación vende a la Nutri Leche el litro entre 0.46 a 0.48 centavos, pero en la zona también existe un centro de acopio el cual recauda alrededor de 600 a 700 litros diario el cual tiene que pagar de 0.41 a 0.42 centavos el litro de leche. En el caso de la venta de la papa, ésta se da por sacos en ferias, estos pesan 150 libras y sus precios está entre \$50 y \$10 dependiendo de la calidad de la papa. No posee página web.

### 3.3.11.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 51: Calificación Asociación pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	3	Producto estrella	3	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	5	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	5	Estados de resultados	5	listado de proveedores	3	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	5	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	3	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños específicos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>8</b>		<b>31</b>		<b>29</b>		<b>3</b>
							<b>71</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.12 ASOCIACION DE ARTESANOS SAN PABLO DE GUARAINAG

#### 3.3.12.1 PERFIL

Gráfico 52: Perfil Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag. La asociación cuenta con un correo electrónico para la atención al cliente en el cual se atienden pedidos e inquietudes. El correo es <a href="mailto:horchatacharito@hotmail.com">horchatacharito@hotmail.com</a>
PRODUCTO (o gama de productos)	Horchata
LOCALIZACIÓN	2°39'48" S 78°37'53" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Moisés Álvarez (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0983925503
FECHA DE LA ENTREVISTA	28/11/17

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.3.12.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:**

La Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag es una organización que se dedica a la producción y comercialización de horchata, cuya marca tiene como nombre Charito. La organización inicialmente se formó con alrededor de 21 personas, pero en la actualidad las que se encuentran trabajando de forma constante en la organización son 6 personas. La asociación se formó hace 10 años, pero con respecto a la fabricación de horchata, la asociación lleva 4 años produciéndola. La asociación no cuenta con objetivos a corto o largo plazo determinados, ni organigramas para la división de trabajo, todos los miembros hacen de todo dividiendo su tiempo por turnos, éstos pueden ser turnos de días o semana. La organización tampoco cuenta con ningún tipo de certificación con respecto a su producto, pero sí cuenta con registro sanitario actual.

### **3.3.12.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

La asociación sí cuenta número de RUC. y está al día en sus obligaciones tributarias. No trabaja con un presupuesto general mensual o anual previamente establecido, actualmente no tiene ningún tipo de financiamiento ni garantías y tampoco cuenta con registros de ingresos y gastos.

### **3.3.12.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Para la producción de horchata, cada miembro de la asociación tiene parcelas pequeñas de terreno que los destina al cultivo de ataco, menta, toronjil, manzanilla, cedrón, clavel, escancel, hierba luisa y esencia de rosa, que son la materia prima para realizar la horchata. Cada miembro aporta cerca de 2 kilos de cada una de estas hortalizas alrededor de cada tres semanas. Una vez que han cosechado estos productos, juntan toda la producción y proceden a lavar las hortalizas. Posterior a esto, las hortalizas pasan a un horno de secado en donde permanecen alrededor de 24 horas, para luego ser empaquetadas por los miembros de la asociación.

En total se obtienen alrededor de 1000 fundas de horchata, cada una pesa 30 gramos y se la comercializa por 50 centavos. De acuerdo con los miembros de la asociación, la venta de su producto es un poco complicada debido a la competencia que existe por lo que de las 1000 fundas de horchata llegan a venderse aproximadamente 700 en aproximadamente 3 semanas lo que da a un ingreso de alrededor de \$350.

Las fundas en las cuales se empaqueta el producto son fabricadas en Quito, para esto los miembros de la asociación invirtieron alrededor de 2000 dólares para su fabricación, dando un costo alrededor de 2 centavos por funda. La asociación cuenta con registro sanitario, el cual lo obtuvieron para 5 años de los cuales ya han pasado cuatro por lo que ya tiene que entrar en proceso de renovación si se quiere seguir produciendo horchata.

Uno de los factores que caracteriza a la asociación es el hecho de que no utilizan ningún tipo de químicos en la producción. El grado de automatización de la planta es medio, donde los mismos miembros se encargan del mantenimiento de la maquinaria, la edad de esta maquinaria es de alrededor de 4 años. Lo que respeta a la gestión ambiental, los procesos productivos no

causan malestar en zonas aledañas, y de igual manera cumplen con el manejo adecuado ambiental. Dentro de la producción de esta asociación si existen constantes controles de calidad por parte de los técnicos del MAG y a su vez también cuentan asistencia técnica.

*Gráfico 53*



*Gráfico 54*



*Gráfico 55*



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.3.12.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La asociación no cuenta con material publicitario del producto. Cuenta con un logo comercial y nombre el cual es Charito. El producto tiene un costo de \$0.50 centavos por funda. El medio de uso más frecuente para la promoción de su producto son las ferias y las visitas personales a tiendas para su venta.

Gráfico 56



Gráfico 57



Gráfico 58



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.12.6 CUADRO DE VALORES:

Gráfico 59: Calificación Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag

ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	PRODUCCION	VENTAS Y MARKETING						
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0		
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	3	Eslogan logo comercial	3		
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	3		
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0		
Manuales de procedimiento	0	Garantias	0	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketin	0		
Certificacion	5	Financiamiento	0	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	3		
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	5	Procedimientos de atencion al client	0		
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	0		
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0		
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0		
				Edad de la maquinaria	5				
				Mantenimiento de la maquinaria	5				
				Proveedor de servicios logísticos	0				
				Conocimiento de embalaje	5				
				Manejo ambiental adecuado	5				
SUMATORIA	13		5		51		9	TOTAL	78

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.13 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO SAN VICENTE DE FERRER:

#### 3.3.13.1 PERFIL

Gráfico 60: Perfil Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer

NOMBRE DE LA EMPRESA	ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO SAN VICENTE DE FERRER
PRODUCTO (o gama de productos)	Granos Andinos
LOCALIZACIÓN	2°45'5" S 78°41'17" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Moisés Álvarez (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0983925503
FECHA DE LA ENTREVISTA	28/11/17

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.13.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Desarrollo Comunitario San Vicente de Ferrer es una sociedad conformada por 7 miembros que se dedica a la producción y comercialización de granos andinos. Esta asociación tiene alrededor de 4 años de vida y su representante actual es la señora

Carmelita Flores, la representación de la asociación se elige una vez al año. La asociación no cuenta con objetivos a corto o largo plazo determinados, tampoco tiene certificaciones con respecto a sus productos ni trabajan con organigramas de funciones, pues todos los miembros se dedican a la siembra y cosecha en sus propias parcelas y así mismo todos se dedican al transporte y venta de los productos.

### **3.3.13.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

La asociación no tiene RUC. ni RISE, tampoco tiene obligaciones tributarias pendientes no cuenta con un presupuesto general mensual establecido, en la actualidad no trabaja con ningún tipo de financiamiento ni garantías. La asociación tampoco posee registros de ingresos y gastos.

### **3.3.13.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

La Asociación de Desarrollo Comunitario San Vicente de Ferrer se dedica al cultivo de granos andinos, entre cuales están: quinua; amaranto; frejol; alverja; cebada; chocho, chía, linaza, soya. Para el cultivo de estos productos, cada uno de los miembros de la asociación se dedica específicamente a uno o dos granos, dependiendo mucho de la temporada y del tiempo que tome el cultivo de cada uno de éstos, por ello también según la presidenta de la asociación no se puede tener un conocimiento sobre la cantidad de producción exacta ya que existen otros factores los cuales afectan a la producción como los tipos de semillas, las enfermedades y el mismo clima. Para la producción que se da en esta asociación no existe ningún tipo de automatización.

La manera en que esta asociación trabaja es aportando con el 60% de lo que produce cada miembro a la asociación por cada cosecha que se dé dependiendo de la temporada y del grano que se esté sembrando, el volumen siempre varía por lo que la asociación no nos ha podido dar uno exacto, pero cada miembro puede llegar a producir aproximadamente entre 20 y 25 libras por grano, pero como se mencionó anteriormente, cada miembro se dedica a sembrar de uno a dos granos. Esto se da cada 3 y 4 meses dependiendo del tiempo que tome la cosecha.

Respecto a la producción de los granos mencionados anteriormente, estos se venden generalmente por libras y el precio varía entre \$1.50 a \$2.50. Los posibles ingresos que puede tener por la venta de cada grano son alrededor de \$250. El grano que más costos y ganancias tiene es el amaranto, por el trabajo que tiene el producir y por la escasa oferta en el mercado, por otro lado, los productos más baratos y que más oferta tienen por su fácil producción son: el choco, la linaza y la soya.

La Asociación de Desarrollo Comunitario San Vicente de Ferrer si cuenta con constantes controles de calidad por parte de los técnicos del MAG y a su vez también tiene asistencia técnica.

### **3.3.13.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La asociación no trabaja con material publicitario del producto, ni cuenta con un logo o nombre comercial. El medio de uso más frecuente para la promoción de su producto son las

ferias y las visitas personales a tiendas para la venta de los productos. El medio de transporte del producto a los puntos de venta se da por camionetas o camiones de los mismos miembros de la asociación y como se mencionó anteriormente, el precio de los productos esta entre \$1.50 y \$2.50 por libra dependiendo de la temporada.

### 3.3.13.6 CUADRO DE VALORES:

*Gráfico 61: Calificación Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimiento	0	Garantias	0	Controles de calidad	5	Personas en trabajado en marketin	0
Certificacion	0	Financiamiento	0	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al client	0
				Asistencia tecnica	3	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>8</b>		<b>5</b>		<b>26</b>		<b>3</b>
							<b>TOTAL</b>
							<b>42</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.14 ASOCIACIÓN CAMPESINA LA MERCED DE UZHIRLOMA:

#### 3.3.14.1 PERFIL

*Gráfico 62: Perfil Asociación campesina la Merced de Uzhurloma*

NOMBRE DE LA EMPRESA	ASOCIACIÓN CAMPESINA LA MERCED DE UZHIRLOMA
PRODUCTO (o gama de productos)	Ganadería, cultivo de papas, melloco e invernadero de tomate.
LOCALIZACIÓN	2°45'1" S 78°41'44" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Moisés Álvarez (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0983925503
FECHA DE LA ENTREVISTA	29/11/17

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.3.14.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:**

La Asociación Campesina la Merced de Uzhurloma tiene 20 años de vida, ésta cuenta con 10 miembros, su representante actual es el señor Wilson Barzallo, no cuenta con una directiva amplia y la representación de la asociación se elige cada año. Esta asociación no tiene objetivos a corto o largo plazo determinados, no tiene ninguna certificación sobre sus productos, ni trabaja con organigramas de división de trabajo. La asociación se dedica en parte a la ganadería enfocada en la venta de carne, también se dedica al cultivo de papas y melloco, pero su principal rubro está en los invernaderos de tomate o también conocido como tomate riñón.

### **3.3.14.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

Esta asociación no tiene número de RUC, pero si cuenta con RISE registrado, así mismo está al día en sus obligaciones tributarias. Aquí no se trabaja con un presupuesto general mensual establecido, actualmente no tienen ningún tipo de financiamiento ni garantías y no trabaja con registros de ingresos y gastos.

### **3.3.14.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

De acuerdo con el presidente de la asociación la ganadería no es representante por lo que no se le dedica mucho tiempo, puesto que no existe el ganado necesario para una venta significativa. Por otro lado, el cultivo del melloco y de la papa se da durante todo el año y se producen por sacos los cuales pesan alrededor de 180 libras, pero éstos se producen por partes y de acuerdo con las variantes del clima por lo que cada 3 o 4 meses dependiendo de la cosecha, se logra alrededor de 12 sacos dependiendo la calidad del melloco y de la papa.

El tomate de invernadero se produce por cajas, las cuales tienen un peso entre 47 y 48 libras y cuando se está en cosecha se llega a producir alrededor de 250 cajas semanales entre los miembros. Para la producción del tomate, el total del terreno de los invernaderos está entre los 5200 metros.

*Gráfico 63*



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Para la producción colectiva de los productos de esta asociación, el Ministerio de Educación les ha prestado un terreno aproximadamente de media hectárea para poder sembrar en sociedad,

en este terreno ya se siembra de todo un poco pero no en grandes cantidades, además de la papa y el melloco también se trabaja con frejol el cual igual se puede producir en cualquier época del año y éste se comercializa por quintales, lo que si el tiempo para llegar a cosechar tanto la papa como el frejol está entre los 4 y 5 meses.

El problema del cultivo de cualquier producto es la falta de semillas certificadas, lo cual complica la producción para la asociación. Por otro lado, la asociación no cuenta con ningún tipo de automatización, aun así, si existe controles de calidad y asistencia técnica por parte del MAG.

### **3.3.14.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La Asociación Campesina la Merced de Uzhurloma no trabaja con material publicitario del producto, ni cuenta con un logo o nombre comercial. El medio de uso más frecuente para la promoción de su producto son las ferias y las visitas personales a tiendas para la venta del producto, así mismo, la comercialización de los productos es individual, es decir, cada miembro se encarga de vender lo que ha cosechado.

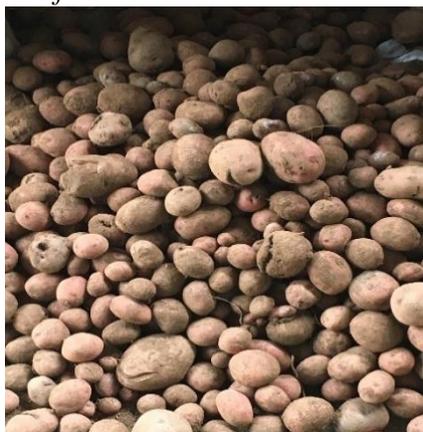
Por otro lado, los productos los cuales se cosechan del terreno otorgado por el Ministerio de Educación si se venden en sociedad y siempre queda un porcentaje de las ganancias para la asociación dependiendo de la inversión que se haya realizado, la cual siempre varía.

Los precios de los productos son variados, dependiendo mucho de la oferta que exista en el mercado, como, por ejemplo, el saco de papas se encuentra entre los \$30 y \$40, si se llega a vender todos los sacos que se han cosechado que por lo general es alrededor de 15, cuando la calidad es buena y la demanda también se pueden dar ingresos de aproximadamente \$500 pero por cosecha, la cual se da entre 3 y 4 meses, así también hay temporadas que este precio baja a los \$15 y \$10 y la ganancia se reduce aproximadamente a los \$230 de igual manera por cosecha, de igual manera pasa con el tomate de invernadero, con el cual hay temporadas que llega hasta los \$20 por caja y en una semana se puede obtener ganancias de \$5000 si se llegan a vender todas las cajas y así mismo llega a costar hasta \$3 la caja y las ganancias llegan a ser de \$750, esto sucede ya que no existe un mercado seguro y la competencia con respecto al tomate de invernadero es muy fuerte por lo que muy pocas veces la caja ha llegado a estar a \$20.

Gráfico 64



Gráfico 65



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.14.6 CUADRO DE VALORES:

Gráfico 66: Calificación Asociación campesina la Merced de Uzhurloma

ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	PRODUCCION	VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0 Presupuesto general	0 Producto estrella	5 Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0 Flujo de caja	0 automatizacion	0 Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3 Estados de resultados	0 listado de proveedores	0 Promocion del producto	3
Organigrama funcional	0 costo por producto	0 cumplimiento normas ISO	0 Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0 Garantias	0 Controles de calidad	5 Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0 Financiamiento	0 Proyectos de mejoramiento	5 Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	5 obligaciones tributarias	5 Capacidad de manufactura	0 Procedimientos de atencion al cliente	0
		Asistencia tecnica	5 Medio de contacto con clientes	3
		Productos bajo diseños especificos	0 Buzon de sugerencias	0
		Capacitacion al personal	3 Pagina web	0
		Edad de la maquinaria	0	
		Mantenimiento de la maquinaria	0	
		Proveedor de servicios logísticos	0	
		Conocimiento de embalaje	0	
		Manejo ambiental adecuado	3	
SUMATORIA	8	5	26	6
				<b>TOTAL</b>
				<b>45</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.3.15 COMITÉ RED DE MUJERES DE DUGDUG:

#### 3.3.15.1 PERFIL

*Gráfico 67: Perfil Comité red de mujeres de Dug Dug*

NOMBRE DE LA EMPRESA	COMITÉ RED DE MUJERES DE DUGDUG
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero y criadero de cuyes.
LOCALIZACIÓN	2°44'25" S 78°43'26" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Moisés Álvarez (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0983925503
FECHA DE LA ENTREVISTA	30/11/17

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.3.15.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación Comité Red de Mujeres de DugDug tiene más de 10 años trabajando, actualmente está conformada por 10 socias y su representante legal del año en curso es la señora Jenny Tapia, en esta asociación la representación legal se elige cada año. La asociación no tiene determinados objetivos a corto y largo plazo, no tiene productos certificados y tampoco cuenta con un organigrama de funciones o división de trabajo, por lo general todas las socias saben hacer todos los trabajos y cada día una de las socias es la encargada de revisar que todo el trabajo de la siembra y cosecha esté en orden.

*Gráfico 68*



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.3.15.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

Esta asociación tiene número de RUC. registrado y se encuentra al día respecto a sus obligaciones tributarias, por otro lado, no cuenta con un presupuesto general mensual o anual establecido, tampoco cuenta con registros detallados de ingresos y gastos. Lo que sí, como parte de su financiamiento, la asociación posee pequeños créditos con la Cooperativa Jardín Azuayo, por la cantidad de dinero, no necesitan garantías como bienes inmuebles, pero si garantas, las cuales llegan a ser las mismas compañeras de la asociación.

Para la creación del invernadero de tomate, la asociación se endeudó en \$10.000 los cuales la asociación podía elegir su forma de pago y éste se realizó a los 6 meses de lo que se solicitó el préstamo.

### **3.3.15.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Para la producción del tomate existe un invernadero de un espacio de 15x30, en el cual entra aproximadamente 2600 plantas. El tomate de invernadero se produce por cajas, cuando se está en cosecha se llega a producir alrededor de 300 cajas semanales, en este invernadero trabajan 6 socias de las 10 que forman parte del Comité Red de Mujeres de DugDug. El tomate se produce a los tres meses, pero se trabaja diariamente por lo que cada día está una socia diferente del comité para asegurarse de que haya una correcta producción.

Con respecto al criadero de cuyes, a la asociación les entregaron un total de 11 cuyes, entre los cuales había 10 hembras y 1 macho, con la finalidad de que la asociación comience su criadero, con la condición de que se devuelvan los 11 cuyes. Los cuyes fueron devueltos a los 7 meses de haber empezado el criadero. Para el criadero, la asociación cuenta con ayuda técnica del MAG como por ejemplo talleres sobre alimentación, reproducción, etc.

La asociación no tiene ningún grado de automatización, pero si cuenta con controles de calidad y proyectos de mejoramiento de producción gracias al apoyo del MAG y la asistencia de sus técnicos.

### **3.3.15.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La Comité Red de Mujeres de DugDug no trabaja con material publicitario del producto, ni cuenta con un logo o nombre comercial. El medio de uso más frecuente para la promoción de su producto son las ferias y las visitas personales a tiendas para la venta del producto, así mismo, la comercialización de los productos es individual, es decir, cada miembro se encarga de vender lo que ha cosechado.

Los precios de los productos son variados como, por ejemplo, el tomate de invernadero puede llegar hasta los \$20 por caja y así mismo su precio baja hasta los \$3 la caja, esto sucede ya que no existe un mercado seguro y en cada cosecha que se da cada tres meses, se puede llegar a tener ganancias de \$5000 como ganancias de \$750 por lo que el mercado no es estable. Por otro lado, el cuy se encuentra alrededor de \$8 y \$10 igualmente depende mucho de la calidad del cuy.

### 3.3.15.6 CUADRO DE VALORES:

Gráfico 69: Calificación Perfil Comité red de mujeres de Dug Dug

ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	PRODUCCION	VENTAS Y MARKETING				
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	5	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	3
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	5	Obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>30</b>		<b>6</b>	<b>59</b>	<b>TOTAL</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### FERIA PAUTE:

Gráfico 70



Gráfico 71



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.4 GENERALIDADES PRODUCTIVAS DEL CANTÓN GUACHAPALA, SECTORES PRODUCTIVOS, INTRODUCCIÓN AL TEMA:**

Guachapala es un cantón que se caracteriza principalmente por su producción de Durazno, Manzana y tomate de invernadero. El cantón cuenta con pequeños productores de los productos ya mencionados que se encuentran agrupados por medio de asociaciones. Uno de los problemas que afronta Guachapala son las plagas como el ojo de pollo que afecta a la producción. Así mismo, en ciertos sectores de Guachapala, en las zonas altas especialmente, se dedican a lo que es la siembra de papa, pero esto en poca cantidad.

Actores: Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala, Asociación Agropecuaria Santa Teresita, Asociación de Pequeños Productores agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu, Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig, Asociación de Pequeñas Productoras Agrícolas de Guasag, Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Gullancay, Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Agllan.

Entrevistados: Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala, Asociación Agropecuaria Santa Teresita, Asociación de Pequeños Productores agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu, Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig, Asociación de Pequeñas Productoras Agrícolas de Guasag, Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Gullancay, Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Agllan.

No entrevistados: Ninguno.

### 3.5 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS GUACHAPALA

#### 3.5.1 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SANTA TERESITA:

##### 3.5.1.1 PERFIL

Gráfico 72: Perfil Asociación agropecuaria Santa Teresita

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación Agropecuaria Santa Teresita
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de árbol, granadilla.
LOCALIZACIÓN	2°44'17" S 78°39'22" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	25/09/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

##### 3.5.1.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación Agropecuaria Santa Teresita de Don Julo, está constituida como sociedad desde el año 2008, actualmente representado por el señor Pedro Matute como presidente de la asociación y contando con 40 miembros activos, la elección de la representación de la asociación se la realiza anualmente. De los miembros activos, el 99% de los miembros se dedica a la agricultura y trabajan de forma individual con respecto a sus cultivos. La asociación tiene ocho años de experiencia, pero no cuenta con objetivos a corto y largo plazo, no posee certificaciones de ninguno de sus productos y tampoco posee organigramas de funciones. Los miembros se dedican individualmente a sus cultivos, la asociación fue creada con la intención de producir asociativamente, pero se la utiliza más para cuestiones técnicas como proyectos de mejoramiento para los cultivos.

##### 3.5.1.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

Esta asociación no trabaja con número de RUC. ni RISE, tampoco cuenta con un presupuesto general mensual o anual establecido, tampoco cuenta con registros detallados de ingresos y gastos. Actualmente no trabaja con ningún tipo de financiamiento, ni tiene garantías, lo que sí, en caso de ser necesario trabajarían con créditos campesinos, por lo general con la cooperativa jardín azuayo.

Los miembros de la asociación están dispuestos a disponer de recursos para poder cofinanciar nuevos proyectos, en lo que sea necesario. La asociación cuenta con bienes inmuebles para poder acceder a nuevos créditos hipotecarios sobre sus mismos terrenos, aunque los miembros de la asociación señalan que los créditos nunca son tan altos, así mismo aseguran que se encuentran al día con todas las obligaciones tributarias.

#### **3.5.1.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Dentro de la producción está la granadilla, tomate de árbol y la papa. Aun así, en la asociación se puede llegar a cultivar todo tipo de hortalizas, pero la falta de un sistema de riego les impide producir en más cantidad y con una mejor calidad. La producción en la zona se da durante todo el año por estaciones, depende mucho de la época y del clima por lo que no se puede tener un volumen exacto de lo que producen y esto también se da a que no siempre cultivan los mismos productos.

Los productores cuentan con terrenos o pequeñas parcelas en las cuales cultivan tomate de árbol, granadilla y otros distintos tipos de hortalizas, también cuenta con una frecuente asistencia técnica por parte del MAG. La asociación no tiene ningún grado de automatización, pero si cuenta con controles de calidad y proyectos de mejoramiento de producción.

#### **3.5.1.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

Los precios de los productos de la asociación Agropecuaria Santa Teresita de Don Julio varían de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista por estos. La producción se la comercializa a nivel local en el cantón Guachapala y en Paute.

Los proveedores de insumos agropecuarios son en su mayoría del cantón Paute. El producto no necesita ningún tipo de maquinaria para su producción y éste no cuenta con licencias ni certificaciones. El empaque del producto es en cajas, las cuales se transportan hasta llegar a su destino. Su transporte se lo realiza a través de cajas y van directo desde el invernadero hasta su punto de venta. La asociación no cuenta con marca registrada, ni promociones, tampoco trabaja con ningún tipo de material publicitario, su único acercamiento con los clientes es cara a cara a la hora de la compraventa.

### 3.5.1.6 CUADRO DE CALIFICACION:

Gráfico 73: Calificación Asociación agropecuaria Santa Teresita

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	3	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimiento	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	3	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>		<b>13</b>		<b>29</b>		<b>3</b>
							<b>51</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 74



Gráfico 75



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.2 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y GANADEROS DE CHAULLAYACU:

#### 3.5.2.1 PERFIL

*Gráfico 76: Perfil Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Pequeños Productores agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero, Hortalizas
LOCALIZACIÓN	2°46'4" S 78°42'43" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	26/09/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.5.2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Pequeños Productores Agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu es una organización informal con seis años de experiencia, de productores individuales con finalidad comercial. Esta asociación no se ha determinado objetivos a corto y largo plazo, por lo que exportar no ha sido uno de sus planes, ni trabaja con organigramas o manuales de funciones, ni cuenta con certificaciones sobre sus productos o sus prácticas de producción, de igual manera siempre se está contando con asistencia técnica por parte de los ingenieros que trabajan dentro del MAG.

#### 3.5.2.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

La Asociación de Pequeños Productores Agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu no cuenta con número de RUC. ni RISE, tampoco tiene obligaciones tributarias pendientes, así mismo, no trabaja con un presupuesto general mensual ni anual, actualmente no tiene ningún tipo de financiamiento, ni garantías, y tampoco dispone de registros de ingresos y gastos. En la actualidad la asociación está dispuesta a disponer de ciertos recursos para poder cofinanciar futuros proyectos. La asociación trabaja con créditos campesinos los cuales no son muy altos por lo que no se necesita garantías, pero en el caso de que así lo fuere, cuenta con bienes inmuebles como sus terrenos sobre los cuales se podría acceder a créditos hipotecarios.

#### **3.5.2.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu cuentan con pequeños terrenos en los cuales se cultivan las diferentes hortalizas, pero a su vez poseen invernaderos individuales en las cuales producen el tomate de invernadero. La asociación no tiene ningún grado de automatización ni tienen necesidad de ningún tipo de maquinaria para su producción y tampoco cuenta con licencias ni certificaciones, pero si cuenta con asistencias técnica y proyectos de mejoramiento gracias a la ayuda del MAG.

La producción del tomate de invernadero se da durante todo el año pero se la hace por etapas, nunca se produce todo el terreno solo de tomate, cada tres meses se va cultivando en diferentes partes del terreno para tener un orden y que a su vez no hayan desperdicios, en el caso de las demás hortalizas y frutas se da de acuerdo con la época en cultivos conocidos como estacionales, pero siempre se está cultivando, por más que los volúmenes no sean tan altos, puesto que principalmente su producción es para su propio abastecimiento.

#### **3.5.2.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

Los productos no cuentan con promociones, ni publicidad y la asociación trabaja con un contacto persona a persona al momento de la venta, no tiene ningún otro contacto con sus clientes. La comercialización de los productos se los realiza a nivel local del cantón, así como también en el cantón Paute. Los proveedores de insumos agropecuarios para la producción de esta asociación son del medio local y del cantón Paute, pero no son fijos.

Los precios de los productos varían según la temporada en la que se cosechan y la oferta y demanda que exista en ese momento, no tienen un volumen constante destinado a las ventas ni precios fijados. Los productos se comercializan especialmente en ferias que se den a nivel local y en el cantón Paute. Su empaque es en cajas hasta llegar a su destino por medio de transporte terrestre.

### 3.5.2.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 77: Calificación Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	3	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños específicos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>		<b>13</b>		<b>33</b>		<b>3</b>
							<b>TOTAL</b>
							<b>55</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

*Gráfico 78*



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.3 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑAS PRODUCTORAS AGRÍCOLAS DE GUASAG:

#### 3.5.3.1 PERFIL

*Gráfico 79 : Perfil Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Pequeñas Productoras Agrícolas de Guasag
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero. Hortalizas
LOCALIZACIÓN	2°46'38" S 78°42'30" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	28/09/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.5.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Pequeños Productores Agrícolas de Guasag es una organización de productores individuales, está conformada por 16 miembros los cuales cultivan por tradición familiar. No poseen organigramas de división de trabajo ni manuales de funciones.

La Asociación de producción de Guasag está conformada por 16 miembros los cuales cultivan por tradición familiar y para su producción, esta asociación tiene limitaciones por falta de riego. Dentro de la zona de esta región se puede producir una gran variedad de hortalizas y frutas dependiendo del tiempo, como cultivos estacionales, aun así, la producción no se da en abundancia y la prioridad de la asociación es su propio abastecimiento. Dentro de la asociación su mayor producción es el tomate de invernadero, papas, maíz y mora.

#### 3.5.3.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

La Asociación de Pequeños Productores Agrícolas de Guasag no cuenta con número de RUC. ni RISE, tampoco trabaja con un presupuesto mensual o anual y su financiamiento lo realizan a través de micro créditos campesinos para los cuales en su mayoría no necesitan de garantías puesto que son montos pequeños, aun así, en el caso de ser necesarias las garantías, cuentan con bienes inmuebles para poder acceder a créditos hipotecarias sobre sus mismos terrenos.

#### **3.5.3.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Esta asociación trabaja en pequeños terrenos pertenecientes a cada uno de los miembros destinados específicamente a la producción de hortalizas, su producto estrella, el tomate de invernadero el cual llega a producirse alrededor de 200 cajas semanales, cada caja con un peso aproximado de 45 libas si la cosecha ha sido exitosa, el precio por caja varía entre los \$20 como su mejor ganancia hasta los \$3 como la ganancia más baja y otros productos como papas, maíz y mora. Para esta producción no es necesario el manejo de maquinaria ya que el cultivo lo hacen los mismos productores, los proveedores de insumos agropecuarios son locales y en especial del cantón Paute. La producción, es una anual dividida por estaciones a excepción del tomate de invernadero ya que éste se da durante todo el año.

La asociación no cuenta con licencias ni certificaciones con respecto a su producto ni a la forma de producción. La producción de dicha asociación, se comercializan a nivel local y dentro del cantón Paute a través de las ferias, para el traslado de los productos se lo realiza a través de gavetas hasta llegar a su destino.

#### **3.5.3.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

Los precios de los productos pueden variar según la temporada y la oferta del mismo producto que se encuentre en el mercado como por ejemplo la variación del tomate de invernadero con precios desde \$3 por caja hasta \$20 cuando la producción es buena y la demanda es fuerte. Con respecto a las hortalizas no tienen precios fijos puesto que venden como el cliente quiera comprar, por peso o por valor monetario. Estos productos, ni la asociación cuentan con una marca registrada, ni promociones. El contacto con los clientes de cara a cara al momento de la venta en las ferias, no se tiene otro tipo de contacto con los mismos.

### 3.5.3.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 80: Calificación Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING	
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	0	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimientos	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	3	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	5	obligaciones tributarias	5	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	3	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>5</b>		<b>13</b>		<b>26</b>		<b>3</b>
							<b>47</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.4 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE GULLANCAY:

#### 3.5.4.1 PERFIL

Gráfico 81: Perfil Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Gullancay.
PRODUCTO (o gama de productos)	Frutales, Hortalizas.
LOCALIZACIÓN	<p>2°46'10" S 78°42'17" W</p> 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	19/09/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### **3.5.4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:**

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Guyancay está conformada por ocho productores con una experiencia de 4 años como asociación, entre sus objetivos está la participación de la asociación en ferias de agricultura familiar campesina. Esta asociación no trabaja a base a organigramas ni manuales de funciones. En cuanto a las ventajas y diferenciaciones en comparación con el resto de las asociaciones, no las tienen muy claras.

Dentro de la asociación todos los productores trabajan conjuntamente en sus terrenos por lo que no existe descripciones de trabajo ni manuales de procedimientos, su producción es en base a la experiencia de cada productor y a la asistencia técnica dada por los ingenieros que trabajan en conjunto con el MAG.

#### **3.5.4.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

La asociación no tiene número de RUC. ni RISE, tampoco dispone de un presupuesto general con el cual ésta pueda trabajar. Así mismo no trabaja con registros de ingresos y gastos puesto que estos no son muy altos. Los miembros de esta asociación con la idea de expandirse se encuentran dispuestos a utilizar recursos en un pequeño porcentaje para poder cofinanciar futuros proyectos. En la actualidad trabajan con créditos comerciales o campesinos los cuales dependen del monto para la petición de garantías que, en el caso de ser necesarias, la asociación cuenta con bienes inmuebles como sus propios terrenos.

#### **3.5.4.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Su producción está principalmente enfocada para el sustento de los mismos productores, autoconsumo y después la comercialización local. En la asociación, existe una producción de hortalizas y frutales, tales como: durazno; chirimoya; granadilla y aguacate entre otros, sin embargo, la producción en abundancia es la de durazno y chirimoya.

La producción de durazno se da dos veces al año con alrededor de 2200 plantas, las cuales producen por semana alrededor de 50 a 60 cajas de durazno con un precio aproximado de \$25 por caja, por lo que en una semana si se llegan a vender todas las cajas se puede llegar a ganar alrededor de \$1200 a la semana. Entre el valor agregado que se le da al durazno están dulce de durazno y vino de durazno, productos los cuales aún no tienen un precio definido puesto que no son productos que estén constantemente a la venta por parte de la asociación.

Con respecto a la Chirimoya, ésta se produce durante todo el año con alrededor de 2000 a 2500 plantas. En la producción de hortalizas, la asociación produce de mayor a menor para que no falte al mercado local.

#### **3.5.4.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

Con respecto a las ventas, el precio de los frutales y hortalizas varían de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista por los demás productores locales y por la producción que venga de otros países como Perú.

Esta asociación no cuenta con marca registrada, ni promociones. Su contacto con los clientes es presencial al momento de la venta en las ferias. El producto se comercializa a nivel local dentro del cantón Guachapala y en ferias en el cantón Paute. Los proveedores de insumos agropecuarios son locales y del cantón Paute. Estos productos no necesitan ningún tipo de maquinaria para su producción, ni cuenta con licencias ni certificaciones y el empaque son en cajas hasta llegar a su destino.

Los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Guyancay comercializa sus productos de manera individual a nivel local y en ferias en Paute. La logística para el medio de transporte de los productos se realiza por medio de gavetas, las cuales van directo desde el lugar de la cosecha hasta su punto de venta.

### 3.5.4.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 82: Calificación Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay*

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING		
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0	
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0	
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	5	Promocion del producto	0	
Organigrama funcional	3	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0	
Manuales de procedimiento	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketin	0	
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	0	Personas en servicio al cliente	0	
Experiencia	3	obligaciones tributarias	3	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al client	0	
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3	
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0	
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0	
				Edad de la maquinaria	0			
				Mantenimiento de la maquinaria	0			
				Proveedor de servicios logísticos	0			
				Conocimiento de embalaje	0			
				Manejo ambiental adecuado	5			
<b>SUMATORIA</b>	<b>9</b>		<b>11</b>		<b>30</b>		<b>3</b>	<b>53</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

*Gráfico 83*



Gráfico 84



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.5 ASOCIACIÓN SUSTENTABLE DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE GUACHAPALA:

#### 3.5.5.1 PERFIL

Gráfico 85: Perfil Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala.
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero y abono orgánico.
LOCALIZACIÓN	<p>2°46'2" S 78°42'17" W</p>
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	19/09/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### **3.5.5.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:**

La Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala es una sociedad conformada por 8 productores individuales con 6 años de experiencia, cuyos productos son: el tomate de invernadero y abono orgánico, pero, su mayor producción se concentra en el tomate de invernadero. La asociación no tiene objetivos definidos, ni trabaja con organigramas o manuales de funciones. Los miembros no tienen descripciones de trabajo definidas ya que todos trabajan en sus terrenos en todas las áreas que sean necesarias para la producción.

### **3.5.5.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

Esta asociación no tiene número de RUC. ni RISE, no trabaja con un presupuesto general, en la actualidad no tienen ningún tipo de financiamiento ni dispone de registros de ingresos y gastos. La asociación está dispuesta a disponer una parte de sus propios recursos para poder cofinanciar futuros proyectos mientras que en la actualidad trabajan con créditos campesinos a corto plazo para los cuales no son necesarias las garantías.

### **3.5.5.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Los productos de la Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala son: el tomate de invernadero y abono orgánico. El tomate de invernadero, considerado como el producto estrella de la asociación se cultiva durante todo el año, pero para no perder en la producción, éste se cultiva por medio de podas para que el tomate se vaya dando por periodos de tiempo determinados, cada semana se obtiene cerca de 100 cajas de tomate con un peso de aproximadamente 45 libras, cada caja varía en un precio entre \$3 y \$20 dependiendo de la época. Para la producción del tomate los proveedores de insumos agropecuarios de los miembros de la asociación son locales y del cantón Paute.

Por otro lado, el abono orgánico está específicamente dirigido para la producción de los mismos miembros y éstos van probando con todo tipo de insumo que trabaje bien en la tierra y sea de naturaleza orgánica. Los productos no necesitan ningún tipo de maquinaria para su producción y éstos no cuentan con licencias ni certificaciones.

### **3.5.5.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

Para la venta del producto, el único contacto que tienen los productores con sus clientes es en las ferias al momento de la venta, la asociación ni el producto cuenta con marca registrada, ni promociones.

El precio del tomate de invernadero varía de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, por ello el precio se encuentra entre \$3 y \$20 por caja y se comercializa a nivel local dentro del cantón Guachapala y en ferias en el cantón Paute. El empaque del tomate de invernadero es en cajas hasta llegar a su destino.

### 3.5.5.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 86: Calificación Perfil Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala

ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		PRODUCCION		VENTAS Y MARKETING		
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0	
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0	
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0	
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0	
Manuales de procedimiento	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketing	0	
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0	
Experiencia	3	obligaciones tributarias	3	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0	
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3	
				Productos bajo diseños específicos	0	Buzon de sugerencias	0	
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0	
				Edad de la maquinaria	0			
				Mantenimiento de la maquinaria	0			
				Proveedor de servicios logísticos	0			
				Conocimiento de embalaje	0			
				Manejo ambiental adecuado	5			
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>		<b>11</b>		<b>30</b>		<b>3</b>	
								<b>TOTAL</b>
								<b>50</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.6 DESARROLLO COMUNITARIO ÑUÑURCO:

#### 3.5.6.1 PERFIL

Gráfico 87: Perfil Desarrollo comunitario Ñuñurco

NOMBRE DE LA EMPRESA	Desarrollo Comunitario Ñuñurco.
PRODUCTO (o gama de productos)	Tomate de invernadero y abono orgánico.
LOCALIZACIÓN	2°45'26" S 78°40'4" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	01/11/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.5.6.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Desarrollo Comunitario Ñuñurco es una sociedad jurídica creada en el año 2014 con el propósito de la siembra quinua ya que estaban trabajando juntamente con el

Ministerio de Agricultura con la intención de exportar, pero el proyecto no tuvo éxito. Esta asociación está actualmente conformada por 11 productores individuales con 6 años de experiencia, esta asociación no cuenta con objetivos definidos los cuales se quieran alcanzar, tampoco existen organigramas ni manuales de funciones que indiquen como trabaja la asociación.

### **3.5.6.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:**

La Asociación de Desarrollo Comunitario Ñuñurco no trabaja con número de RUC. ni RISE, no cuenta con un presupuesto general para el uso de la asociación ni con registros de ingresos y gastos que plasmen la realidad de la asociación. Por otro lado, con respecto al financiamiento la asociación. ésta se maneja con créditos campesinos a corto plazo los cuales no necesitan de garantías.

### **3.5.6.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:**

Entre los productos de la Asociación de Desarrollo Comunitario Ñuñurco están las frutas y hortalizas. La producción de esta asociación por la zona geográfica es estacional por lo que también se puede cultivar maíz, papas, frejol entre otros. Los cultivos de las frutas y hortalizas se dan aproximadamente cada tres meses y no es en abundancia, puesto que la asociación se enfoca principalmente en el abastecimiento propio. Los proveedores de insumos agropecuarios para los cultivos son locales y del cantón Paute. También cabe recalcar que los productos no necesitan ningún tipo de maquinaria para su producción, ni cuentan con licencias ni certificaciones y el empaque son en cajas hasta llegar a su destino.

### **3.5.6.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:**

La asociación no cuenta con marca registrada, ni promociones. De acuerdo con el precio de los frutales y hortalizas, éste varía de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista, también es dependiendo como quiera comprar el cliente, como por ejemplo las libras de hortalizas se encuentra entre los \$0.50 y \$1.00 pero el volumen de estas no es constante. Estos productos se comercializan a nivel local y en ferias en Paute. Su transporte se realiza por medio de gavetas y va directo desde los invernaderos hasta su punto de venta.

### 3.5.6.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

Gráfico 88: Calificación Desarrollo comunitario Ñuñurco

ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	PRODUCCION	VENTAS Y MARKETING				
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	0
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimiento	0	Garantias	3	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketin	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	3	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al client	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especifico	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>30</b>			<b>3</b>	<b>48</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 89



Gráfico 90



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.5.7 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE PARIG:

#### 3.5.7.1 PERFIL

*Gráfico 91: Perfil Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig.
PRODUCTO (o gama de productos)	Frutales y hortalizas.
LOCALIZACIÓN	2°45'26" S 78°40'4" W 
PERSONA DE CONTACTO	Ing. Galo Yupangui (MAG)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0980500025
FECHA DE LA ENTREVISTA	30/10/2017

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### 3.5.7.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS:

La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig es una sociedad conformada por 8 productores individuales, cuyos productos son frutales y hortalizas. Es una asociación pequeña creada con la finalidad de capacitarse de una mejor manera con respecto a los cultivos. La asociación tiene objetivos determinados, tampoco posee organigramas o manuales de funciones.

#### 3.5.7.3 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES:

La asociación no tiene número de RUC. ni RISE registrados, no trabaja con un presupuesto general, ni dispone de un registro de ingresos y gastos. La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig está dispuesta a disponer de sus propios recursos para poder cofinanciar futuros proyectos, actualmente trabajan con créditos campesinos a corto plazo para los cuales no son necesarias las garantías.

### 3.5.7.4 ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS:

Los frutales y hortalizas de esta asociación se producen por estaciones, dependiendo de la temporada cultivan ciertos frutos y hortalizas, los cultivos se dan cada 3 o 4 meses dependiendo de lo que se esté cultivando y su producción no es en abundancia y no se tiene un volumen fijo de ésta. Para la producción, los proveedores de insumos agropecuarios son locales y del cantón Paute, pero éstos no son fijos. Los productos no necesitan de ningún tipo de maquinaria para su elaboración. Tampoco cuenta con licencias ni certificaciones de procedimientos y el empaque son en cajas hasta llegar a su destino.

### 3.5.7.5 ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCIÓN Y LOGÍSTICOS:

El precio de los frutales y hortalizas varían de acuerdo con la temporada y a la cantidad de oferta que exista. Las cajas de frutas pueden estar entre los \$20 pero el número de cajas de los frutales no es constante, por otro lado, el precio de las hortalizas por libras dependiendo de la hortaliza está entre los \$0.50 y \$1.50. Su transporte se realiza por medio de cajas y va directo desde los invernaderos hasta su punto de venta. Se comercializan a nivel local dentro del cantón Guachapala y en ferias en el cantón Paute. La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig no cuenta con marca registrada, ni ningún tipo de promociones.

### 3.5.7.6 CUADRO DE CALIFICACIÓN:

*Gráfico 92: Calificación Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig*

ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	PRODUCCION	VENTAS Y MARKETING				
Plan estrategico	0	Presupuesto general	0	Producto estrella	5	Material publicitario	
Objetivos Organizacionales	0	Flujo de caja	0	automatizacion	0	Eslogan logo comercial	0
Principales ventajas	3	Estados de resultados	0	listado de proveedores	0	Promocion del producto	0
Organigrama funcional	0	costo por producto	0	cumplimiento normas ISO	0	Presupuesto para marketing	0
Manuales de procedimiento	0	Garantias	5	Controles de calidad	5	Personas en trabajando en marketin	0
Certificacion	0	Financiamiento	3	Proyectos de mejoramiento	5	Personas en servicio al cliente	0
Experiencia	3	obligaciones tributarias	3	Capacidad de manufactura	0	Procedimientos de atencion al cliente	0
				Asistencia tecnica	5	Medio de contacto con clientes	3
				Productos bajo diseños especificos	0	Buzon de sugerencias	0
				Capacitacion al personal	5	Pagina web	0
				Edad de la maquinaria	0		
				Mantenimiento de la maquinaria	0		
				Proveedor de servicios logísticos	0		
				Conocimiento de embalaje	0		
				Manejo ambiental adecuado	5		
<b>SUMATORIA</b>	<b>6</b>	<b>11</b>			<b>30</b>	<b>3</b>	<b>50</b>

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

## FERIA DE GUACHAPALA:

Gráfico 93



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

Gráfico 94



Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

### 3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Al desarrollar los aspectos administrativos, financieros, productivos y de ventas de los productores y de las asociaciones tanto de Paute como de Guachapala, con excepción de la empresa Mestiza, se logró identificar que, tanto los productores como las asociaciones carecen de elementos importantes en cada una de las áreas de trabajo. Por ejemplo, en el área administrativa es de suma importancia contar con un plan que defina un rumbo a lo que es la producción, en el cual se establezcan medios de acción a tomar de acuerdo a ciertas circunstancias que se presenten, de igual manera en lo que respecta al área financiera, un presupuesto, ya sea mensual o anual e informes de ingresos y gastos, son de vital importancia para saber en qué condiciones se encuentra la empresa o negocio para en base a eso realizar ciertas actividades ya sean inversiones o pagos que se tengan que hacer.

Dentro del área productiva se pudo constatar que la mayoría de productores y asociaciones cuentan con un producto o varios productos los cuales representan su mayor ingreso, sin embargo, se pudo constatar de igual manera que estos no tienen un grado de automatización alto en cada uno de sus huertos y que así también su producción no cuenta con ningún tipo de valor agregado, por lo que trabajar en ese aspecto y realizar productos derivados de cada

producto que cosechan les representaría mayores ganancias y una mayor consolidación dentro del mercado.

Por último, en el área de marketing y ventas se pudo identificar que tanto productores como asociaciones no cuentan con un medio de publicitar sus diferentes productos, y que así mismo el contacto que tienen con sus clientes lo hacen de manera personal, en su mayoría la publicidad y el contacto lo hacen a través de ferias que se realizan en los cantones, y que en muchos de los casos estas ferias son organizadas por el Ministerio de Agricultura, por lo cual es necesario fortalecer las asociaciones o crear asociaciones más grandes con objetivos determinados y también empezar a utilizar herramientas como el internet, tanto para la publicidad ya que así se puede llegar a un número mayor de personas, como para el contacto con los clientes para brindar un servicio más personalizado.

En el caso de la empresa Mestiza, al ser una empresa que ya exporta tanto a Perú como a Chile, cumple mayormente con todos los parámetros, sin embargo, es necesario que para mejorar como empresa y tener un mayor posicionamiento en el mercado empieza a trabajar en obtener distintas certificaciones que avalen su calidad, como es el caso de las normas ISO.

## **CAPÍTULO 4: DIAGNOSTICO OFERTA EXPORTABLE DE LOS CANTONES.**

### **4.1 INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA:**

En el siguiente capítulo, se realizará un análisis de cada organización en base a la información levantada anteriormente en el capítulo 3. Este análisis tomara como base los resultados de los test de potencial exportador y los cuadros de calificación realizados. Posteriormente teniendo en cuenta las calificaciones de cada organización, se realizará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), un FODA cruzado y un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) de cada una de ellas, esto con la finalidad de identificar aspectos positivos (FO) y negativos (DA) de las diferentes organizaciones.

La metodología que se utilizará para el análisis FODA será la de identificar aspectos internos de las organizaciones que son las Fortalezas y las Debilidades, y aspectos externos que son las Oportunidades y Amenazas. De igual manera, en el análisis del FODA cruzado lo que se hará es empatar las fortalezas con las oportunidades, y las debilidades con las amenazas para determinar la situación real en la que se encuentra la organización, para así sentar un precedente que sirva a las distintas organizaciones para plantearse estrategias que corrijan lo que está mal y se fortalezca lo que está bien. Por último, se realizará un análisis de estrategias para poder corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que tiene la organización que previamente fueron identificadas en el análisis FODA.

### **4.2 MATRIZ FODA:**

El análisis FODA es una herramienta de análisis que se concentra en estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede llegar a tener una empresa con el fin de crear una planificación estratégica. Esta matriz fue creada por Albert S. Humphrey en los años 60 y 70 en el Instituto de Investigación de Standford con el objetivo de encontrar una solución a los constantes fracasos de la planificación corporativa a largo plazo. Según Albert Humphrey, “el análisis FODA surgió de una investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500”. (Jiménez, 2010)

“El “análisis estratégico de la situación” es uno de los pasos principales para la generación de estrategias en las organizaciones. Una herramienta útil para esto es el “Análisis FODA” que posibilita, con el análisis del entorno, identificar las Oportunidades que podría aprovechar la empresa; así como las Amenazas que tendrá que enfrentar. Con el análisis (diagnóstico) interno, pueden identificar las Fortalezas en las que podrá apoyarse, para aprovechar las Oportunidades y neutralizar el impacto negativo de las Amenazas; así como las Debilidades que deberá superar, para lograr desempeños y resultados superiores. Para que resulte efectivo, el análisis interno deberá realizarse sobre el presente (la situación que tenemos “ahora”),

mientras que el “análisis del entorno” deberá realizarse hacia el futuro para el que se proyecta la estrategia.” (Jiménez, 2010)

La utilización de la matriz FODA es fundamental para el análisis actual de la empresa o asociación y para que con este análisis se pueda desarrollar una estrategia que sea sólida en un futuro, puesto que agracias al análisis realizado, el enfoque mejora buscando obtener una mejor competitividad dirigida directamente a los nichos de mercado aprovechando las oportunidades que se presenten.

Antes de comenzar con el análisis respectivo de cada asociación y de los productores individuales tanto de Paute como de Guachapala, es necesario mencionar que en ambos cantones se pudo identificar que uno de los problemas el cual afecta a todos en general, es el ingreso de producto desde el Perú. En el caso de las asociaciones y de los productores individuales, tanto de tomate de invernadero como de frutales, les afecta directamente debido a que el producto que ingresa es más barato que el producto ecuatoriano, y también a que este producto ingresa con enfermedades y plagas que atacan y perjudican al producto ecuatoriano.

En el caso de los productores de plantas se debe a que, como ya se dijo anteriormente, el producto extranjero ingresa con plagas a territorio ecuatoriano, las cuales atacan a la producción de plantas. Por todo esto, se ha visto necesario plantear una estrategia general para todos, la cual consiste en la creación de un plan de acción, dentro del cual se integren objetivos con relación a la producción y se establezcan fechas de control de la producción los cuales ayuden a mitigar los problemas de plagas y de ingreso de producto más barato del Perú.

### **4.3 ANÁLISIS FODA Y FODA CRUZADO DE LOS PRODUCTORES Y ASOCIACIONES DE PAUTE:**

#### **4.3.1 PRODUCTOR ING. GALO YUPANGUI:**

##### **4.3.1.1 ANALISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Realiza controles de calidad continuos de su producción de tomate y de los terrenos productivos.
2. Ejecuta proyectos de mejoramientos de la producción, para aumentar el rendimiento y reducir costos.
3. Manejo ambiental adecuado sin la utilización de pesticidas.
4. Posee garantías como sus bienes inmuebles para acceder créditos financieros.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee ningún tipo de plan de acción con relación a la producción de tomate el cual ayude a contrarrestar los daños y las amenazas.
2. No posee un presupuesto general.
3. La automatización de su planta es baja debido a que el tomate es un producto que no necesita de un grado alto de tecnificación.
4. No posee material publicitario a través del cual promocionar su producto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. El tomate es un alimento de consumo masivo.
2. Créditos accesibles por parte de instituciones financieras como el BAN Ecuador.
3. Existe la posibilidad de asociarse con otros productores de tomate para ser más competitivos en el mercado.
4. Elaboración de productos derivados del tomate.

###### **AMENAZAS:**

1. El ingreso de nuevos productores locales de tomate dentro del mercado representa una amenaza.
2. El ingreso de distintos productos del Perú, entre ellos el tomate, que al mismo tiempo ingresa con distintas plagas y enfermedades que atacan a la producción.
3. La variación en los precios de tomate, a lo largo del año, dependiendo de la demanda y oferta que exista del mismo.
4. El constante cambio del clima, lo cual afecta a la producción de tomate.

### 4.3.1.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 95: Matriz de confrontación Ing. Galo Yupangui

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	10	5	0	5	20	1	1	0	0	2	22
		F2	10	5	1	10	26	1	1	0	0	2	28
		F3	10	0	0	10	20	0	0	0	0	0	20
		F4	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	10
		Σ	30	20	1	25		2	2	0	0	4	
	DEBILIDADES	D1	10	1	1	10	22	5	10	5	10	30	52
		D2	0	5	0	0	5	0	0	10	1	11	16
		D3	1	0	0	10	11	0	0	0	5	5	16
		D4	0	0	0	1	1	5	1	0	0	6	7
		Σ	11	6	1	21		10	11	15	16	52	
	TOTAL	41	26	2	46		12	13	15	16	56		

Elaborado por Nicol Garzón y Christian Lucero.

- POTENCIALIDADES (FO)**

El ingeniero Galo Yupangui al ser un técnico del MAG, tiene un amplio conocimiento en lo que respecta a la asistencia técnica que esta institución brinda, por lo cual, al trabajar también como productor individual de tomate, los controles de calidad, proyectos de mejoramiento y asistencia técnica que le da a su producción son continuos, lo que genera un plus extra en el tomate que el brinda, teniendo en cuenta que el tomate es un producto de consumo masivo. Así también, debido a que se encuentra al día en obligaciones tributarias y es poseedor de terrenos productivos que le pueden servir como garantías, le facilitan la accesibilidad a créditos financieros de diferentes instituciones, aparte de la accesibilidad de créditos que brindan instituciones como el BAN Ecuador y el Jardín azuayo. De igual manera, al encontrarse en un sector donde existe gran cantidad de productores que se dedican a lo mismo, la oportunidad de asociarse con ellos e incrementar su producción resulta muy factible.

- LIMITACIONES (DA)**

Al no poseer un plan en cual guiarse y un grado de automatización de planta bajo, las situaciones que se pueden presentar como factores climáticos o plagas que ataquen a la producción pueden representar un gran problema, por lo cual es necesario contar con un plan estratégico en el cual se integren planes de acción e implementar cierto de grado de automatización en la planta en caso de que unas de estas situaciones llegaran a suceder. De igual manera un plan estratégico es de suma importancia para poder manejar de buena manera las fluctuaciones de los precios que existen en el mercado. El ingreso de nuevos competidores y de igual manera los ya existentes representan siempre una amenaza, por lo cual es necesario siempre la publicidad del producto que se ofrece resaltando en que se diferencia del resto para que así exista preferencia por parte del comprador, así mismo esta publicidad puede servir para diferenciar el producto propio del que ingresa del Perú. Los proveedores de servicios logísticos es otro punto en el cual se puede diferenciar con respecto a la competencia, y por ende crear una preferencia en los compradores. Al ser el mercado de tomate un sector en el cual las

fluctuaciones de precios son constantes, el no tener un presupuesto general y registros de flujos de cajas puede resultar muy perjudicial para la empresa en el aspecto financiero, por lo cual contar siempre con registros actualizados es de suma importancia.

#### **4.3.1.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Al trabajar con el MAG, es crucial que el Ingeniero Yupangui mantenga y mejore los controles de calidad, y de igual manera se mantengan los proyectos de mejoramiento en la producción a través de su asistencia técnica, para así lograr diferenciarse con el resto de los productores de tomate y así mismo crecer en la producción de derivados del tomate. Una estrategia que en sí debería manejarse a nivel de los productores de tomate es la de conformar una asociación entre ellos y formar proyectos a futuro, los cuales pueden ser primero el formar un centro de acopio de tomate para posteriormente producir productos derivados del mismo como salsa de tomate, pasta de tomate, etc. Para lograr esto es necesario, de igual manera, que una vez conformada la asociación se nombre un directorio y, así mismo, se organice a la asociación y se establezcan funciones a cada miembro.

#### **4.3.2 PRODUCTORA SRA. YOLANDA ABAD:**

##### **4.3.2.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Su producto se diferencia del resto en el mercado al no utilizar pesticidas ni ningún tipo de químico en su producción.
2. Posee bienes inmuebles, como son sus terrenos de producción, como garantía para créditos financieros.
3. Posee asistencia técnica por parte de los ingenieros del MAG, como también de sus proveedores de insumos.
4. Realiza controles de calidad constante a su producción de tomate y a los terrenos productivos.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee ningún tipo de plan, en el cual basarse en caso de daños o amenazas.
2. No posee un presupuesto general ya sea mensual o anual.
3. Posee una automatización baja de su planta ya que la producción de tomate no necesita mayor tecnificación.
4. No dispone de ningún tipo de material publicitario a través del cual promocionar su producto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Al ser productora de tomate, cuenta con la oportunidad de acceder a créditos o microcréditos por parte de instituciones financieras.
2. Mayor posibilidad de venta ya que el tomate es un alimento de consumo masivo.
3. Elaboración de productos derivados del tomate.

- Al existir gran cantidad de productores de tomate en la zona de Bulán, existe la oportunidad de asociarse con ellos.

#### AMENAZAS:

- El ingreso de nuevos productores de tomate, o de alimentos que sustituyan a este, representa una amenaza.
- Las nuevas plagas y enfermedades que atacan al tomate que ingresaron desde el Perú.
- El constante cambio en el precio del tomate a lo largo del año.
- Los factores y constantes cambios climáticos que afectan a los terrenos productivos y a la producción en general.

#### 4.3.2.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 96: Matriz de confrontación Sra. Yolanda Abad

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	5	0	6	5	10	0	0	15	21
		F2	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10
		F3	0	5	5	0	10	5	10	0	0	15	25
		F4	0	10	5	0	15	5	10	0	0	15	30
		Σ	10	16	15	0	15	30	0	0	45		
	DEBILIDADES	D1	0	5	10	0	15	10	10	1	10	31	46
		D2	1	0	1	0	2	1	1	5	1	8	10
		D3	0	1	5	0	6	1	5	0	1	7	13
		D4	0	5	0	0	5	5	0	0	0	5	10
		Σ	1	11	16	0	17	16	6	12	51		
	TOTAL	11	27	31	0	32	46	6	12	96			

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

Al poseer asistencia técnica, realizar controles de calidad constantes en la producción y la no utilización de productos químicos en el proceso productivo, hacen del producto de su producto que se diferencie del resto que existe en el mercado, lo cual se puede aprovechar para incrementar la producción ya que el tomate es un alimento de consumo masivo. De igual manera el contar con créditos de instituciones financieras, estar al día en obligaciones tributarias y poseer bienes inmuebles como garantía para créditos, hacen que las oportunidades de crédito por parte de entidades financieras sean mayores. Al estar ubicado en la parroquia de Bulán, zona que cuenta con gran cantidad de productores de tomate, brinda la oportunidad de poder asociarse con el resto de los productores y así generar una producción mayor y la posibilidad de financiar proyectos que pueden facilitar el crecimiento de la producción.

#### • LIMITACIONES (DA)

Al no poseer un plan en donde se encuentren establecidos objetivos a la largo y corto plazo, y que sobre todo no contengan planes de acción que puedan establecer cursos de acción, resulta muy perjudicial si se tiene en cuenta que las amenazas que presenta el mercado como el ingreso de producto del Perú más barato, las plagas que están afectando cada vez más parcelas del producto y el constante cambio climático que existe en la zona. Así también, al ser un mercado en donde la fluctuación de precios se da constantemente, otro punto en contra es el no contar

con un presupuesto general ya sea anual o mensual y con registros de ingresos y gasto, en los cuales plantear valores destinados a inversiones y a gastos, y así también reportes de cuanto se ha vendido y cuanto se ha perdido, ya que, al no contar con esto, la situación financiera puede ser inestable. De igual manera, no poseer material publicitario en donde se referencia las ventajas del producto resulta perjudicial ya que el ingreso de nuevos competidores que si hagan publicidad podría acaparar a los consumidores.

#### **4.3.2.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Al ser la señora Yolanda una productora de tomate, como ya se mencionó anteriormente, es necesario conformar una asociación entre los productores de tomate y formar proyectos a futuro, como son los centros de acopio de tomate, así como también el producir productos derivados del mismo como salsa de tomate, pasta de tomate, etc., los cuales seria de beneficio para los mismos. Esto daría a cada uno de los miembros mayor presencia dentro del mercado y por ende mayores ganancias a la par que se diversificará la producción. Para esto es necesario la conformación de un directorio y que se establezcan funciones a cada miembro.

#### **4.3.3 PRODUCTOR SR. JUAN ABAD:**

##### **4.3.3.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Realiza controles de calidad de manera constante, tanto en su producción como en sus terrenos productivos.
2. Ejecuta proyectos de mejoramiento de manera constante, con la finalidad de aumentar el rendimiento y disminuir costos.
3. Posee asistencia técnica, tanto de los ingenieros del MAG, como por parte de sus proveedores de insumos.
4. Mantiene un manejo ambiental óptimo en su proceso de producción.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan el cual contenga medidas a tomar en caso de que existan problemas o amenazas.
2. No posee un presupuesto general ya sea mensual o anual.
3. El grado de automatización de la planta es bajo debido a que la producción de tomate no necesita mayor tecnificación.
4. No posee material publicitario a través del cual promocionar sus productos y sus diferencias con el resto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de créditos por parte de instituciones financieras como el BAN Ecuador y el Jardín Azuayo.
2. El tomate es un alimento de consumo masivo.
3. Elaboración de productos derivados del tomate como la sala de tomate, pasta de tomate, etc.

- La zona de Bulán se encuentra conformada por varios productores de tomate por lo cual presenta la oportunidad de asociarse y formar una asociación.

#### AMENAZAS:

- El ingreso de nuevos productores de tomate.
- Nuevas plagas que ingresan desde el Perú y atacan al producto
- Los cambios de precio que se da del tomate a lo largo del año y dependiendo de la temporada.
- Los cambios climáticos constantes que se presentan en la zona, lo que dificulta la producción de tomate.

#### 4.3.3.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 97: Matriz de confrontación Sr. Juan Abad

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	10	5	0	15	5	10	0	0	15	30
		F2	0	10	5	0	15	5	5	0	0	10	25
		F3	0	5	1	0	6	0	1	0	1	2	8
		F4	0	10	5	0	15	0	10	0	0	10	25
		Σ	0	35	16	0	10	26	0	1	37		
	DEBILIDADES	D1	0	5	5	0	10	10	10	1	10	31	41
		D2	1	0	1	0	2	1	1	5	1	8	10
		D3	0	1	5	0	6	1	5	0	1	7	13
		D4	0	5	0	0	5	5	0	0	0	5	10
		Σ	1	11	11	0	17	16	6	12	51		
	TOTAL	1	46	27	0	27	42	6	13	88			

Elaborado por Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

Al tener un manejo ambiental adecuado del producto, realizar controles de calidad constantes, ejecutar proyectos que mejoren la producción, poseer asistencia técnica y poseer una experiencia superior a los 10 años, hacen de sus procesos de producción un factor de diferenciación con respecto a los demás competidores, lo cual representa un plus en un mercado donde el tomate es un alimento de consumo masivo, y del cual se derivan otro tipo de productos con un mayor valor agregado. De igual manera el contar con créditos financieros y una hipoteca como garantía, hacen que posea una mayor oportunidad de créditos financieros con un mayor número de entidades financieras.

#### • LIMITACIONES (DA)

El no contar con objetivos establecidos y planes de acción en caso de situaciones que afecten la producción, como las amenazas que actualmente atacan al mercado de tomate como son el ingreso de producto más barato del Perú, las plagas que propagan con el ingreso de este producto y los factores climáticos que presenta la zona y que están en constante cambio, pueden resultar muy perjudicial ya que en casos se puede perder el total de producción. Por esto, la incorporación de un plan estratégico es de vital importancia para regirse según un esquema en

caso de este tipo de problemas. Establecer objetivos a largo y corto plazo son importantes para plantearse un horizonte al cual se espera llegar, en donde se pueda abastecer a un mercado en el cual el producto es de consumo masivo. De igual manera, resulta crucial plantearse presupuestos y realizar registros constantes de ingresos y gastos para así poder actuar de manera eficiente dentro de un mercado en el cual la fluctuación de precios se da de manera constante. Cabe mencionar, que al no poseer de material publicitario que dé a conocer las ventajas del producto, se puede competir con desventaja con el resto de los competidores, que adopten a la publicidad como parte esencial para la venta de su producto.

#### **4.3.3.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Al ser un productor de tomate el señor Abad, conformar una asociación entre los productores de tomates, como ya se ha establecido anteriormente, es beneficioso. Generar proyectos como formar centros de acopio y producir productos derivados del tomate son proyectos viables. Para esto, es necesario crear un directorio y establecer funciones a los miembros. En el caso del señor Abad, es necesario que se establezcan objetivos a largo y corto tiempo, para fijarse un punto al cual se espera a llegar. Un presupuesto general es esencial, ya sea mensual o anual, dentro del cual se presenten registros de ingresos y gastos cada cierto tiempo y establezcan medidas financieras ante las variaciones de precios que existen en el mercado. El mantener y mejorar los controles de calidad y proyectos de mejoramiento a través de la asistencia técnica es esencial para mejorar la producción del tomate.

#### **4.3.4 PRODUCTOR SR. TOMÁS DELGADO:**

##### **4.3.4.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Cuenta con una experiencia de 25 años en la producción de frutales.
2. Se encuentra al día en sus obligaciones tributarias.
3. Dentro de su proceso productivo, cumple con un manejo adecuado con el ambiente.
4. Posee un crédito con el Jardín Azuayo para la producción de frutas.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan de acción en el cual basarse para tomar decisiones.
2. No dispone de material publicitario a través del cual promocionar su producción.
3. Cuenta con muy poca asistencia técnica, lo cual no le ha permitido realizar proyectos de mejoramiento.
4. El grado de automatización de su terreno productivo es bajo.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de crédito con instituciones financieras.
2. El durazno y la manzana son un alimento de consumo masivo.
3. Elaborar productos derivados del durazno y la manzana.
4. Cuenta con la oportunidad de poder asociarse con los distintos productores de frutales que existen en el cantón.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos productores en el mercado.
2. Nuevas plagas que atacan a la producción que ingresan desde el Perú.
3. Variaciones en los precios de las frutas durante el año.
4. Cambios climáticos constantes lo cual afecta a la producción de durazno y manzana.

#### 4.3.4.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 98: Matriz de confrontación Sr. Tomás Delgado

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				$\Sigma$	AMENAZAS				$\Sigma$	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	5	0	6	5	5	0	0	10	16
		F2	10	0	0	1	11	0	0	1	0	1	12
		F3	0	10	5	0	15	5	10	0	1	16	31
		F4	10	0	0	0	10	0	0	5	0	5	15
		$\Sigma$	20	11	10	1		10	15	6	1	32	
	DEBILIDADES	D1	1	0	0	1	2	5	5	1	1	12	14
		D2	0	0	5	0	5	5	1	0	0	6	11
		D3	0	10	5	0	15	5	10	0	1	16	31
		D4	0	10	5	1	16	5	5	0	1	11	27
		$\Sigma$	1	20	15	2		20	21	1	3	45	
		TOTAL	21	31	25	3		30	36	7	4	77	

Elaborado por Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Al tener 25 años de experiencia en la producción de frutales, cumplir con un manejo adecuado de la producción con el ambiente y no causar malestar a las zonas aledañas, su producto puede aprovechar este tipo de aspectos para competir en un mercado donde las frutas son un alimento de consumo masivo. Así también al contar con un crédito con el jardín azuayo y estar al día en todas las obligaciones tributarias, tiene la oportunidad de acceder a préstamos financieros de un número mayor de entidades financieras para el financiamiento de proyectos que ayuden al crecimiento de la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Las amenazas de las plagas que atacan al producto y el ingreso de producto desde Perú a un precio más bajo son factores que golpean a la estabilidad del negocio por lo que un plan de acción es siempre necesario. De la misma forma, al no poseer objetivos al corto y largo plazo, no se persigue un punto en concreto a lo que se desea llegar, por lo que se puede presentar un grado de inestabilidad. Al existir fluctuaciones constantes en los precios en el mercado de las frutas, es necesario contar con un presupuesto general en el cual se detalle que hacer para poder dar estabilidad financiera al negocio frente a estas fluctuaciones. Contar con un registro detallado de ingresos y gastos es de vital importancia también, debido que así se puede obtener una idea más amplia y general de la situación económica de la empresa. Debido a la baja automatización de la planta y la poca asistencia técnica, los cultivos se pueden perder en su totalidad cuando las plagas atacan el producto. De la misma manera, el ingreso de nuevos competidores al mercado representa otro problema, ya que al no contar con material

publicitario que resalte las diferencias del producto y personal encargado del servicio al cliente, los compradores prefieren a la competencia.

#### **4.3.4.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Se debe contar con un plan en el cual se adopten medidas para afrontar el ingreso de nuevos competidores al mercado. Establecer objetivos a largo y corto plazo, presupuestos ya sean mensuales o anuales y registros de ingresos y gastos. De igual manera, implementar en una mayor asistencia técnica de la producción e incorporar personal para la atención y servicio al cliente. Mantener el manejo responsable del ambiente, y el no causar malestar a las zonas aledañas. Así también mantener los créditos financieros. Así también trabajar con mira a la posibilidad de asociarse con otros productores de la zona, y así también aprovechar que el tomate es de consumo masivo.

#### **4.3.5 PRODUCTOR SR. CARLOS DELGADO:**

##### **4.3.5.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Se encuentra al día en sus obligaciones tributarias.
2. Ejecuta de manera constante proyectos de mejoramiento, tanto en su producción como en sus terrenos productivos.
3. La promoción de su producto lo realiza a través de ferias.
4. Sus procesos productivos los realiza con un manejo adecuado del ambiente.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan de acción dentro del cual establecer medidas a tomar en situaciones de perjuicio que se susciten.
2. Cuenta con poca asistencia técnica por parte de los ingenieros del MAG.
3. Debido a que la producción de frutas no necesita de mayor tecnificación, la automatización de su terreno productivo es bajo.
4. No dispone de material publicitario a través del cual promocionar su producto, la promoción de éste lo realiza a través de ferias.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Entidades financieras como el BAN Ecuador y el Jardín Azuayo brindan oportunidades de créditos para la producción, los cuales son de fácil acceso.
2. Las frutas como el durazno y la manzana son un alimento de consumo masivo.
3. Elaborar productos derivados del durazno y la manzana.
4. Al existir gran cantidad de productores de tomate, se presenta la oportunidad de asociación con los mismos para tener más presencia dentro del mercado.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso en el mercado de nuevos productores de frutas
2. Nuevas plagas que atacan a la producción y a los terrenos productivos.
3. Las variaciones en los precios de las frutas dependiendo de la temporada del año.
4. Los cambios y factores climáticos que se presentan en la zona lo cual afecta a la producción.

#### 4.3.5.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 99: Matriz de confrontación Sr. Carlos Delgado

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10
		F2	0	10	5	0	15	5	10	0	0	15	30
		F3	0	5	5	1	11	10	0	0	1	11	22
		F4	0	10	5	0	15	5	10	0	0	15	30
		Σ	10	25	15	1		20	20	0	1	41	
	DEBILIDADES	D1	0	5	5	0	10	0	0	0	0	0	10
		D2	0	10	5	0	15	5	0	5	0	10	25
		D3	0	5	5	0	10	5	0	0	0	5	15
		D4	0	0	5	0	5	1	0	0	0	1	6
		Σ	0	20	20	0		11	0	5	0	16	
		TOTAL	10	45	35	1		31	20	5	1	57	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Al ejecutar proyectos de mejoramiento continuo en la producción, cumplir con el manejo ambiental adecuado y promocionar el producto a través de ferias, se aprovecha la oportunidad que brinda el mercado de tomate ya que este es un alimento de consumo masivo. Así mismo el estar al día en el cumplimiento de las obligaciones tributarias representa una gran ayuda para acceder a crédito financieros de instituciones como el BAN Ecuador y el Jardín azuayo.

- **LIMITACIONES (DA)**

Al no poseer un plan de acción genera dificultades al rato de actuar frente al producto que ingresa más barato del Perú. De igual manera al no poseer un presupuesto general ni registros de ingresos y gastos, trae repercusiones en el ámbito financiero ya que al tener en el mercado fluctuaciones de precios constantes genera un desequilibrio en las finanzas de la empresa. Ante la amenaza de las plagas que atacan al producto, el contar con una automatización baja de la planta, poca asistencia técnica y no poseer créditos financieros, resulta perjudicial ya que, sin el manejo y cuidado adecuado de la producción, esta se puede ver afectada en su totalidad por las plagas que existen y por los constantes cambios climáticos que existe en la zona. De igual manera, ante la competencia actual y la creciente entrada de nuevos productores, el no manejo de material publicitario y la carencia de personal encargado del servicio al cliente, dan resultados negativos ya que el consumidor no tiene manera alguna de reconocer el producto.

#### 4.3.5.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:

Establecer objetivos a través de los cuales se puedan trazar metas a llegar dentro del mercado de frutales. De igual manera, estos objetivos deben involucrar proyectos de realización de productos derivados de las frutas que mayor ingreso y venta representan, que en este caso es el durazno y la manzana. Así también disponer de material publicitario en el cual se establezcan las diferencias del producto con el resto.

#### **4.3.6 PRODUCTOR SR. RENE BARRERA:**

##### **4.3.6.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Posee diferencias claras del producto con respecto a la competencia.
2. Posee objetivos con respecto a la producción de frutales a largo plazo.
3. Posee cronogramas con actividades relacionadas con la producción de frutas.
4. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la en la producción de frutales.

###### **DEBILIDADES:**

1. No cuenta con un plan en el cual se integren medidas a tomar en casos de problemas en la producción.
2. Cuenta con una automatización baja de su terreno productivo debido a que las frutas, como el durazno y la manzana, no necesitan de mayor tecnificación.
3. Ejecuta pocos proyectos de mejoramiento en la producción.
4. No posee eslogan ni logo comercial a través del cual los clientes puedan reconocer a su producto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de crédito accesible para productores individuales por parte de instituciones financieras.
2. Las frutas, como el durazno y la manzana, son un alimento de consumo masivo.
3. Elaborar productos derivados del durazno y la manzana.
4. Al existir más productores de frutales, existe la oportunidad de asociarse con ellos para poder acceder en mercados mayores y con una mayor presencia.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos productores de frutas.
2. Nuevos tipos de plagas que atacan a la producción.
3. Los precios de las frutas varían según la temporada y la oferta y demanda que se de en el mercado.
4. El constante cambio climático que se produce representa una amenaza para la producción.

#### 4.3.6.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 100: Matriz de confrontación Sr. Rene Barrera

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	5	0	6	10	1	0	0	11	17
		F2	0	5	5	0	10	5	5	1	0	11	21
		F3	0	5	5	0	10	0	0	5	1	6	16
		F4	0	1	10	0	11	1	1	0	0	2	13
		Σ	0	12	25	0		16	7	6	1	30	
	DEBILIDADES	D1	0	5	5	0	10	10	10	5	5	30	40
		D2	0	1	5	0	6	1	0	0	1	2	8
		D3	0	10	5	0	15	1	5	0	0	6	21
		D4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
		Σ	0	16	15	0		13	15	5	6	39	
		TOTAL	0	28	40	0		29	22	11	7	69	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Al poseer diferencias claras con respecto al resto de productores, genera un plus en el producto el cual se ve reflejado en las oportunidades del mercado de tomate que es un producto de consumo masivo. De igual manera, las oportunidades de crédito con instituciones financieras son mayores si se presentan objetivos a largo plazo a los que se espera llegar con respecto a la producción. Poseer cronogramas de actividades establecidos con fechas resultan de vital importancia, ya que así se establece un parámetro y un orden el cual seguir, que al final se ve reflejado en el producto. Otra oportunidad que se presenta es la de poder asociarse con otros productores de la parroquia de Bulán, que al ser una zona en donde predomina la producción de tomate, se pueden ejecutar proyectos en los cuales los productores pueden aportar sus conocimientos alcanzados en los años de experiencia para incrementar la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Una de las debilidades que se presentan es que, al no contar con un plan de acción, los sucesos que se dan dentro del mercado son muy difíciles de sobrellevar, como por ejemplo el ingreso del producto más barato del Perú y las plagas que atacan al producto, sin un plan de acción es muy difícil superar estos problemas que pueden generar pérdidas enormes. Así mismo contar con un plan general y registros actualizados de ingresos y gastos son de vital importancia para mantener la situación financiera estable, esto ante las fluctuaciones de precios constantes que presenta el mercado que pueden ocasionar inestabilidad. Al poseer pocos controles de calidad, una baja automatización de la planta y escasos proyectos de mejoramiento es muy difícil que se puedan afrontar problemas del mercado como lo son las plagas y los cambios climáticos, esto ya que, al no tener un mayor conocimiento, herramientas y proyectos enfocados en erradicar este tipo de problemas, la producción se verá afectada de manera constante. De igual manera, ante el ingreso de nuevos competidores, el no poseer un eslogan y un logo

comercial, y el no contar con un presupuesto destinado para la promoción y el servicio al cliente, resulta perjudicial para el negocio.

#### **4.3.6.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Contar con objetivos a los cuales desea llegar el negocio, esto con la idea responder ante las diferentes situaciones que se puedan presentar sin desviarse de un final deseado. Esto debe ir acompañado de controles de calidad y proyectos de mejoramiento que ayuden a mejorar la calidad de la producción y que ayuden a contrarrestar las amenazas del sector. Se debe mantener los objetivos planteados a largo plazo e incorporar otros de corto plazo, los cronogramas de actividades e inversiones de éstos, y resaltar las diferencias del producto con el de la competencia.

#### **4.3.7 VIVERO PLANTAS Y PLANTAS:**

##### **4.3.7.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Cuenta con diferencias claras en sus productos con respecto al resto en el mercado.
2. Cuenta con logo comercial para que sus clientes puedan reconocer su producto.
3. La promoción de su producto lo realiza a través de redes sociales.
4. Cuenta con tres técnicos, dos ingenieros agrónomos y un ingeniero medio ambiental, que se encargan de los controles de calidad y la asistencia técnica de su producción.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan de acción en el cual basar sus decisiones.
2. Cuenta con una baja automatización de su planta productiva.
3. No cuenta con un presupuesto destinado al marketing y ventas.
4. No dispone de una página web a través de la cual promocionar su producto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de acceder a mayores créditos con instituciones financieras.
2. Oportunidad de asociarse con otros productores de plantas.
3. Posibilidad de creación de una operadora forestal.
4. Ofrecer más clases de plantas.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos competidores dentro del mercado.
2. Nuevos tipos de plagas que atacan al producto.
3. Variaciones en los precios dependiendo de la temporada y la oferta y la demanda.
4. El constante cambio y factores climáticos que influyen en la producción.

#### 4.3.7.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 101: Matriz de confrontación Vivero Plantas y Plantas

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	0	10	11	10	5	0	0	15	26
		F2	0	1	5	0	6	5	0	0	0	5	11
		F3	0	0	1	0	1	5	0	0	0	5	6
		F4	0	1	10	10	21	10	10	0	1	21	42
		Σ	0	3	16	20		30	15	0	1	46	
	DEBILIDADES	D1	1	1	10	10	22	5	5	1	1	12	34
		D2	0	1	10	10	21	1	0	0	0	1	22
		D3	0	0	1	1	2	1	0	0	0	1	3
		D4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
		Σ	1	2	21	22		7	5	1	1	14	
		TOTAL	1	5	37	42		37	20	1	2	60	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Al contar con objetivos establecidos a un año y un presupuesto destinado al cumplimiento de los objetivos, se establece en la empresa un rumbo por el cual seguir el cual ayuda para el crecimiento de la empresa a nivel nacional y su respectiva consolidación. De igual manera, el guiarse a través de cronogramas de actividades ayuda para el alcance de los objetivos. En el aspecto financiero, el contar con un presupuesto y con registros cada seis meses de ingresos y gastos dan una idea general para saber en qué estado se encuentra la empresa en el ámbito financiero, lo que ayuda para la toma de decisiones en busca de aprovechar las oportunidades. y Al tener la empresa un contacto directo con los clientes a través de internet, combinado con la promoción del producto a través de redes sociales como Facebook y contar con un logo comercial, facilitan a que el alcance de clientes sea mayor gracias a internet y que de igual manera se cree una diferenciación de la marca con respecto a los demás competidores dentro del mercado. Al encontrarse en un sector amplio como es el mercado de plantas, existe la oportunidad de poder asociarse con más productores del mismo sector para consolidarse y tener más fuerza dentro del mercado, y así poder consolidar la creación de una operadora forestal, a través de la cual se obtenga mayor presencia dentro del mercado.

- **LIMITACIONES (DA)**

La creación de un plan de acción ayuda a alcanzar los objetivos establecidos de manera más eficiente y rápida, por lo que no contar con un plan puede presentar demoras y confusiones en el proceso del cumplimiento de los objetivos. No disponer de manuales de procedimiento y contar con una baja automatización de la planta puede resultar perjudicial el momento que plagas ataquen la producción o por razones climáticas esta se vea dañada en su totalidad o parcialmente, por lo cual siempre es necesario contar con manuales que puedan ayudar a mitigar los daños ocasionados y de igual manera una automatización de planta que contribuya a este fin. Al ser este mercado un mercado en el cual las fluctuaciones de precios se dan de manera constante, es necesario poseer registros de resultados que nos ayuden a determinar la

situación de la empresa y que acciones tomar. Pese a que la empresa tiene contacto directo con sus clientes a través de internet, el no poseer página web es una desventaja ya que a través de esta se tiene un mayor contacto con los clientes, de igual manera no poseer presupuestos de marketing y personal encargado de él, dificulta el contacto con los clientes.

#### **4.3.7.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Establecer un plan estratégico en el cual se incorporen registros de estado de resultados de la empresa. Así mismo, añadir un presupuesto destinado para el marketing y personal que trabaje en él. Incorporar un manual de procedimientos en el cual se establezcan y expliquen los diferentes procesos de producción, y la creación de una página web para mayor contacto con los clientes. Dentro del mismo plan, incorporar acciones a tomar para mitigar las amenazas del sector, como son los factores climáticos y las fluctuaciones de los precios, manteniendo el presupuesto y los objetivos establecidos cada año, los cronogramas de actividades que, a su vez, detallan inversiones de cada actividad, los registros de flujo de caja cada 6 meses, y en especial, el contacto con clientes a través de las redes sociales.

#### **4.3.8 MESTIZA:**

##### **4.3.8.1 ANLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Posee diferencias claras de sus productos con el resto de los productos.
2. Dispone de una página web en el cual se presenta a la empresa y sus productos.
3. Debido a que la fabricación de sus productos requiere cierto grado de tecnificación. cuenta con una automatización media de la planta.
4. Constantemente se ejecutan proyectos de mejoramiento a través de la asistencia técnica.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan estratégico dentro del cual se involucren las áreas productivas, administrativas, financieras, marketing y ventas.
2. No posee certificaciones de normas de calidad ISO.
3. No dispone de personal que manejen exclusivamente el tema de marketing.
4. Los competidores existentes tanto de Perú y Chile.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de acceder a crédito por parte de instituciones financieras.
2. Oportunidad de entrar en el mercado colombiano debido a la ubicación cercanía geográfica.
3. Al ya contar con puntos de venta en el mercado peruano y chileno, y próximamente en el mercado colombiano, existe la oportunidad para la empresa de crecer y consolidarse a nivel sudamericano.
4. Realizar ventas por medio de pedidos en internet.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos competidores en el mercado.
2. Los aranceles que se aplican en los diferentes países.
3. La logística hacia cada uno de los países ya que se pueden presentar problemas.

4. Políticas en general de los distintos países.

#### 4.3.8.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 102: Matriz de confrontación Mestiza

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	10	10	5	25	10	0	0	0	10	35
		F2	0	10	10	10	30	10	0	0	0	10	40
		F3	0	5	0	0	5	5	0	1	0	6	11
		F4	0	1	1	0	2	10	0	1	0	11	13
		Σ	0	26	21	15		35	0	2	0	37	
	DEBILIDADES	D1	0	5	1	0	6	1	0	1	0	2	8
		D2	0	5	0	0	5	10	0	0	1	11	16
		D3	0	1	1	1	3	1	0	0	0	1	4
		D4	0	5	1	0	6	10	0	0	0	10	16
		Σ	0	16	3	1		22	0	1	1	24	
		TOTAL	0	42	24	16		57	0	3	1	61	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Mestiza es una empresa que se encuentra consolidada en muchos ámbitos y por lo cual consta de estabilidad en todas sus áreas de trabajo. Posee una misión y visión lo cual establece lo que quiere ser y con qué fin quiere llegar a eso. Al poseer objetivos detallados a corto y largo plazo, combinados con cronogramas de actividades con fechas e inversiones, proporcionan un mayor desenvolvimiento dentro de la empresa donde todas las áreas se juntan para alcanzar los objetivos planteados. De igual manera contar con presupuestos establecidos a principio de mes y de año dan una estabilidad financiera a la empresa para que esta pueda seguir con el funcionamiento sin salirse de márgenes económicos ya planteados, lo cual se ve reflejado en registros mensuales y anuales de la empresa con respecto a los ingresos y gastos, que a la larga sirven como factor determinante para analizar el funcionamiento y rendimiento de ésta.

El contar con una planta de automatización media genera que las respuestas de la empresa ante pedidos de mayor producción se den de manera eficiente, sin presentar demorar o errores, lo que le da un plus a la empresa y sirve como punto de diferenciación del resto. Todo esto, sumado a el amplio contacto que tiene la empresa con sus clientes, utilizando medios como las redes sociales como Facebook e Instagram, al igual que a través de su página web, donde posee personal que se encarga exclusivamente del manejo de esta y de las redes sociales anteriormente mencionadas, el poder financiarse directamente de sus inversionistas, y el servicio al cliente que brinda la empresa han logrado consolidar a la empresa dentro del mercado nacional y expandirla a mercados como el peruano y el chileno donde empieza a tener una mayor presencia, y como consecuencia de esto la oportunidad de entrar a un nuevo mercado como es el colombiano y así, de igual manera, tener la oportunidad de consolidar la marca a nivel sudamericano.

- **LIMITACIONES (DA)**

Pese a que es una empresa que maneja de manera muy eficiente la mayor parte de sus áreas, la falta de un plan estratégico puede que a veces presente ciertas dificultades, por lo que la creación de uno es de vital importancia para que pueda complementar los objetivos establecidos a corto y largo plazo y así establecer un plan de acción que mejore en general todas las áreas de la empresa. El cumplimiento de normas ISO, de igual manera, es un punto en contra, ya que al poseer una de estas certificaciones le da un plus extra de diferenciación a la empresa con respecto a su competencia, y es aún más necesario si la empresa se desenvuelve en mercados grandes como el peruano y el chileno, y en un futuro el colombiano y el sudamericano en general.

Dentro del área financiera se necesita que todos los ámbitos estén cubiertos para una mayor eficiencia económica, por lo cual conforme crece la empresa, registros de punto de equilibrio son importantes para saber cuánto gana en realidad la empresa por producto. Los constantes cambios de políticas a nivel de los países sudamericanos representan una amenaza para la empresa, ya que impuestos y aranceles en general pueden variar y perjudicar a la empresa en países como Perú, Chile y Colombia. Al ser países vecinos, Perú y Colombia no representan mayor problema en temas de logísticas, pero si se deberá crear un plan logístico el cual resulte de manera eficiente para entrar en los demás mercados de Sudamérica.

#### **4.3.8.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Incorporar un plan estratégico en el cual contenga registros de análisis de punto de equilibrio de cada producto. Trabajar para adquirir un certificado de cumplimiento de norma ISO, e incorporar personal que se dedique al área de marketing. Establecer planes de acción para afrontar los nuevos competidores del mercado nacional y los competidores de los mercados de Perú y Chile, los problemas que se puedan presentar en el tema de logística, y los aranceles impuestos por políticas de cada país. De igual manera mantener los presupuestos, registros de flujo de caja, cronogramas de actividades, la asistencia técnica, proyectos de mejoramiento, controles de calidad, objetivos establecidos, el financiamiento con los inversionistas, la promoción de los productos a través de las redes sociales, el servicio y la atención al cliente.

#### **4.3.9 VIVEROS FLOWERS GARDEN:**

##### **4.3.9.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Cuenta con una gran variedad de plantas para la venta.
2. Cuenta con diferencias claras de su producto con el resto en el mercado.
3. Realiza prácticas productivas amigables con el medio ambiente.
4. Realiza controles de calidad constantes a la producción.

###### **DEBILIDADES:**

1. Falta de un plan de acción en el cual se involucren medidas a tomar en caso de problemas en el negocio.

2. No cuenta con ningún tipo de certificaciones avaladas por entidades autorizadas.
3. No cuenta con proveedores fijos de insumos necesarios para la producción.
4. No cuenta con una atención personalizada al cliente.

#### **OPORTUNIDADES:**

1. Participación tanto en ferias locales como en ferias de la ciudad de Cuenca.
2. Accesibilidad a créditos financieros para el financiamiento de la producción.
3. Extender la producción a mercados fuera del cantón Paute.
4. Trabajar con más variación de plantas.

#### **AMENAZAS:**

1. El creciente ingreso de nuevos tipos de plagas.
2. Los constantes cambios climáticos en la zona.
3. El ingreso de nueva competencia en el mercado.
4. Inestabilidad de precios que existe dentro del mercado.

#### **4.3.9.2 ANALISIS FODA CRUZADO**

*Gráfico 103: Matriz de confrontación Viveros Flowers Garden*

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				$\Sigma$	AMENAZAS				$\Sigma$	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	0	10	10	21	5	0	10	0	15	36
		F2	10	0	10	0	20	5	0	10	0	15	35
		F3	0	1	0	1	2	1	1	5	0	7	9
		F4	1	0	5	5	11	10	0	5	0	15	26
		$\Sigma$	12	1	25	16		21	1	30	0	52	
	DEBILIDADES	D1	0	1	5	5	11	10	5	10	1	26	37
		D2	1	5	0	0	6	0	0	1	0	1	7
		D3	0	1	5	1	7	0	0	0	0	0	7
		D4	1	0	5	0	6	0	0	1	0	1	7
		$\Sigma$	2	7	15	6		10	5	12	1	28	
		TOTAL	14	8	40	22		31	6	42	1	80	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### **• POTENCIALIDADES (FO)**

Flowers Garden cuenta con más de 10 años de experiencia en el trabajo que realiza, por más que ésta se dedique específicamente a lo que son plantas, cuenta con una amplia variedad de su producto, lo cual le permite diversificar sus ventas. Con respecto a sus competidores Flowers Garden tiene muy claras sus diferencias, sobre todo enfocadas a la forma de producción, lo cual le da como resultado un producto con mejor calidad, en este caso al cultivo de las plantas, diferencias las cuales facilitan su participación en ferias por la clara diferenciación del resto de plantas que estén en el mercado.

La forma de producción de este vivero es una gran ventaja ya que sus prácticas son amigables con el medio ambiente y tienen un gran control de calidad a cargo del dueño de

Flowers Garden el Ing. Orlando Encalada, quien a su vez cuenta también con asistencia técnica de técnicos expertos en el tema.

Por los años de vida que tiene el negocio, Flowers Garden tiene una mayor posibilidad de acceder a créditos, lo cual puede ser de gran ayuda al momento que se quiera expandir o salir de su zona local. La inversión que se puede realizar en este vivero se la puede utilizar tanto como para aumentar la producción o para llegar a otros mercados fuera del cantón Paute.

Con respecto a la participación en las ferias, esta oportunidad debe maximizarse con la intención de atraer nuevos compradores y a su vez contactos para que el negocio pueda expandirse. También el hecho de que exista una fácil accesibilidad a créditos debe aprovecharse para poder buscar la expansión mencionada anteriormente para poder abarcar más mercado y de igual manera poder tener una oferta más grande.

- **LIMITACIONES (DA)**

La manera en la que Flowers Garden trabaja no es muy organizada ya que no cuenta con planes y objetivos definidos, y también por la inestabilidad existente en el mercado con respecto a la oferta, demanda y cambios climáticos, esto afecta directamente al giro del negocio.

De igual manera la falta de contar con proveedores fijos con los cuales se pueda trabajar de una manera constante, complica el poder competir de una mejor manera con los demás viveros existentes, lo que lleva a una urgente necesidad de crear un plan estratégico el cual tenga soluciones para futuros problemas ya que, también la falta de este plan estratégico impide que haya una respuesta rápida al momento de tener dificultades de producción por el clima y por la misma falta de proveedores constantes mencionado anteriormente.

Así mismo la inexistencia de acercamiento a los clientes por distintos medios que no sean solo las ferias da más oportunidades a la competencia de llegar al mercado, situación que se puede solucionar por medio de redes sociales lo que permite una comunicación rápida, no solo con clientes, pero también con proveedores sin mayores costos. Por otro lado, está también la falta de certificaciones de las semillas y de los demás insumos necesarios para la producción lo que deja una brecha abierta para la existencia de las plagas y el poco control que se les puede dar a éstas.

#### **4.3.9.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Crear un plan en el cual se fijen objetivos, a corto plazo que involucren un mayor rendimiento del producto a través de la capacitación y de la asistencia técnica, y a largo plazo los cuales involucren proyectos de diversificación, en caso de las fluctuaciones de los precios, y de asociatividad con otros productores. Así mismo establecer acciones a tomar, dentro de dicho plan, con respecto a las amenazas del sector como son las plagas. De igual manera empezar a trabajar con semillas certificadas, lo que también va a ayudar a diferenciarse más

aún con la competencia. Mantener los controles de calidad y las prácticas de producción amigables con el medio ambiente.

#### **4.3.10 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN ANTONIO DE BULÁN:**

##### **4.3.10.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Posee diferencias claras en su producto con respecto al resto en el mercado.
2. Posee créditos financieros con entidades financieras.
3. Existen programas constantes de capacitación a los miembros de la asociación.
4. Cuenta con asistencia técnica en los procesos productivos por parte de los ingenieros del MAG.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan en el cual se incluyan decisiones a tomar en casos en los que se presenten problemas en la producción.
2. No cuenta un manual de procedimientos en el cual se describan los procesos productivos.
3. No posee certificación alguna de instituciones autorizadas.
4. La automatización de los procesos productivos es baja.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de acceder crédito por parte de instituciones financieras.
2. Existe una variedad de productos que son derivados de la leche.
3. La creación de nuevos centros de acopio de leche.
4. Vender al por mayor su producto a empresas dedicadas a la distribución de leche.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos competidores en el mercado.
2. Productos sustitutos de la leche.
3. Variaciones en los precios de la leche.
4. Intermediarios que compran la leche a precios muy bajos y los venden a precios altos.

#### 4.3.10.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 104: Matriz de confrontación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	0	10	11	10	5	0	1	16	27
		F2	10	0	1	0	11	0	0	0	0	0	11
		F3	0	1	0	5	6	5	0	0	1	6	12
		F4	0	5	1	1	7	5	0	0	0	5	12
		Σ	10	7	2	16		20	5	0	2	27	
	DEBILIDADES	D1	0	1	5	1	7	5	5	1	1	12	19
		D2	0	5	1	0	6	0	1	0	0	1	7
		D3	0	1	5	10	16	5	1	0	5	11	27
		D4	0	1	1	5	7	5	1	0	0	6	13
		Σ	0	8	12	16		15	8	1	6	30	
		TOTAL	10	15	14	32		35	13	1	8	57	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

Al poseer objetivos planteados a corto y largo plazo, dan a la asociación un punto en donde poner sus fuerzas en busca del cumplimiento de éstos, y a la par cuentan con un cronograma de actividades el cual está enfocado en lograr los objetivos planteados. Así mismo, el poseer un presupuesto general detallado ayuda a emplear los recursos necesarios en cada área para alcanzar los objetivos. Dentro de las oportunidades de créditos financieros que posee la asociación, un factor que es de gran ayuda es el poseer como garantías bienes inmuebles, para tener ayuda de diferentes entidades financieras. Los programas de capacitación que se realiza, y la asistencia técnica que se presta a la producción, son puntos diferenciadores de esta asociación con el resto de la competencia, que le permite vender mayor producción a los distintos centros de acopio.

- **LIMITACIONES (DA)**

El no poseer un plan de acción, registros de ingresos y gastos, certificaciones, manual de procedimientos, un eslogan y logo comercial, una baja automatización de la planta, y no contar con personal encargado del servicio al cliente y marketing, representan un problema para la asociación al momento de lidiar con circunstancias o amenazas que el mercado puede presentar como son los nuevos competidores, las fluctuaciones en los precios y los precios bajos a los que compran los intermediarios, por esto es necesario contar con un plan estratégico de acción que contenga todos estos parámetros para un mejor y más eficiente funcionamiento de la asociación.

#### 4.3.10.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:

Integrar manuales de procedimientos de la producción, disponer de un eslogan y logo comercial y disponer de personal en el marketing, en el servicio y atención al cliente, los cuales pueden ser miembros de la misma asociación. Crear un plan en el cual se involucren los

objetivos de la asociación para afrontar las amenazas como son el ingreso de nuevos intermediarios, las fluctuaciones de los precios y los precios bajos a los que compran los intermediarios mediante acciones previamente establecidas, al mismo tiempo que se mantienen los objetivos a 1, 3 y 5 años, los presupuestos tanto mensuales como anuales, cronogramas de actividades e integrar fechas y recursos a cada actividad, fomentar más las capacitaciones a los asociados y la asistencia técnica a la producción. De igual manera, aprovechar los créditos financieros que brindan apoyo a las diferentes asociaciones, la gran variedad de productos que son derivados de la leche y se los puede producir y los nuevos centros de acopio que compran a un precio justo.

#### **4.3.11 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS TENEDORES DE GANADO LECHERO SAN PEDRO DE NASTE:**

##### **4.3.11.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Existen controles de calidad continuo que se realiza a la producción.
2. Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo gracias a la asistencia técnica que presenta la asociación.
3. Cuentan con sus obligaciones tributarias al día.
4. Su producción cuenta con un manejo ambiental adecuado.

###### **DEBILIDADES:**

1. No posee un plan de acción en caso de problemas en la producción.
2. No posee créditos financieros para la producción con instituciones financieras.
3. No dispone de un servicio personalizado de atención al cliente.
4. No dispone de cronogramas de actividades relacionados con la producción de leche.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de acceder a crédito para la producción por parte de instituciones financieras.
2. Existe una gran variedad de productos derivados de la leche que se pueden producir.
3. La creación de nuevos centros de acopio de la leche.
4. Vender la leche al por mayor a distribuidores grandes.

###### **AMENAZAS:**

1. Ingreso de nuevos competidores en el mercado.
2. Productos sustitutos de la leche.
3. Variaciones en los precios de la leche dependiendo de la oferta y demanda.
4. Intermediarios que compran la leche a precios muy bajos y los venden a precios altos.

#### 4.3.11.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 105: Matriz de confrontación Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	1	0	10	11	10	1	0	10	21	32
		F2	0	5	0	10	15	10	0	0	1	11	26
		F3	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10
		F4	0	1	0	10	11	5	0	0	0	5	16
		Σ	10	7	0	30		25	1	0	11	37	
	DEBILIDADES	D1	0	5	0	1	6	5	5	1	1	12	18
		D2	5	0	1	0	6	0	0	0	0	0	6
		D3	0	0	0	5	5	5	0	0	0	5	10
		D4	0	5	1	10	16	5	0	0	0	5	21
		Σ	5	10	2	16		15	5	1	1	22	
		TOTAL	15	17	2	46		40	6	1	12	59	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

La asociación al contar con más de 10 años de experiencia en el manejo de leche se brinda como oportunidad el poder incursionar en variedad de productos lácteos para así expandir su producción. El manejo ambiental adecuado, los controles de calidad continuos, los proyectos de mejoramiento y la asistencia técnica son factores importantes que pueden resultar determinantes el momento de vender su producto a los distintos centros de acopio que se formaron, lo cual a la par ayuda a que su producto se venda a un precio más justo. El poder estar al día en las distintas obligaciones tributarias, permiten a la asociación poder acceder a créditos de financiamiento con entidades como BAN Ecuador y el Jardín azuayo.

- **LIMITACIONES (DA)**

La asociación al no contar con un plan detallado, cronogramas de actividades, presupuestos, ya sean mensuales o anuales, registros de flujo de caja, créditos financieros, manuales de procedimientos, eslogan y logo comercial del producto, servicio y atención al cliente y personal encargado de marketing, se dificulta mucho el crecimiento y las acciones que pueda tomar para enfrentar las amenazas del mercado como son los nuevos competidores, las fluctuaciones en los precios, y de los intermediarios que compran el producto a un precio muy bajo para posteriormente venderlo a un mayor precio a los diferentes centros de acopio.

#### 4.3.11.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:

Establecer objetivos a corto y largo plazo, registros de ingresos y gastos cada determinado tiempo, cronogramas de actividades indicando fechas y recursos, incrementar proyectos de mejoramiento en la producción, y destinar un presupuesto y personal encargado del marketing, el cual puede ser miembros de la misma asociación. Integrar manuales de procedimientos que detallen los procesos productivos, mitigar las amenazas como son el ingreso de nuevos

intermediarios, las fluctuaciones de los precios y los precios bajos a los que compran los intermediarios a través de planes de acción establecidos en conjunto con los objetivos. Mantener los controles de calidad, los proyectos de mejoramiento continuos, la asistencia técnica y el manejo adecuado del ambiente. Al mismo tiempo que se aprovechan los créditos financieros que brindan apoyo a las diferentes asociaciones, la gran variedad de productos que son derivados de la leche y se los puede producir y los nuevos centros de acopio que compran a un precio justo.

#### **4.3.12 ASOCIACIÓN DE ARTESANOS SAN PABLO DE GUARAINAG:**

##### **4.3.12.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación tiene claras las diferencias del producto con respecto a las técnicas de producción puesto que, éstas son amigables con el medio ambiente.
2. El grado de automatización de la planta es medio, lo cual es un plus, puesto que esto no se da en el resto de las asociaciones de la zona.
3. Cuenta con logo y nombre comercial para ser reconocido frente a sus clientes y también frente a la competencia.
4. Los controles de calidad son continuos, esto es importante ya que se puede saber de una manera rápida en que está fallando el producto y se pueden buscar soluciones para mantener y mejorar la calidad.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Oportunidad de crédito por parte de instituciones financieras por ser una asociación la cual se dedica a la agricultura, por lo que no es complicado dependiendo de los montos que se necesiten y en caso de que los montos sean grandes se puede acceder a créditos hipotecarios sobre los terrenos de los miembros de la asociación.
2. Mercado amplio que busca productos naturales.
3. Ampliar productos que provengan de los ya existentes de diferentes maneras.
4. Vender al por mayor.

###### **DEBILIDADES:**

1. No tiene objetivos determinados, lo que no permite que haya una dirección adecuada y no se sabe a dónde se quiere llegar ni se tiene muy claro que hacer.
2. Pocos proyectos de mejoramiento en la producción lo cual estanca a la calidad del producto y a la capacidad productiva.
3. No dispone de organigramas de funciones, por lo que no hay divisiones de trabajo establecidas y no hay un orden.
4. No cuenta con manual de procedimientos, esto sería esencial para que se garantice la calidad.

###### **AMENAZAS:**

1. Nuevos competidores que pueden entrar al mercado con productos derivados.
2. Nuevas plagas que atacan al producto y no existen planes para contrarrestar la pérdida que se pueda dar con las plagas.

3. Precios más baratos de la competencia porque es difícil equiparar los precios cuando no se sabe a ciencia cierta cuanto se invierte, cuanto se gasta y cuanto se gana.
4. Factores climáticos los cuales están presente durante todo el año.

#### 4.3.12.2 FODA CRUZADO:

Gráfico 106: Matriz de confrontación Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	10	5	5	20	10	1	0	0	11	31
		F2	0	10	5	5	20	5	1	0	0	6	26
		F3	0	5	0	5	10	5	0	0	0	5	15
		F4	0	5	5	5	15	5	5	0	0	10	25
		Σ	0	30	15	20		25	7	0	0	32	
	DEBILIDADES	D1	1	10	5	1	17	5	5	1	1	12	29
		D2	0	5	5	0	10	1	5	0	0	6	16
		D3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
		D4	0	0	1	5	6	0	0	0	0	0	6
		Σ	1	15	11	7		6	10	1	1	18	
		TOTAL	1	45	26	27		31	17	1	1	50	

Realizado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

La asociación al poseer una maquinaria relativamente nueva para la producción de la horchata, le da una ventaja sobre el resto de los productores, de igual manera cuenta con parcelas de terrenos propias de sus asociados de donde se produce la materia prima para la horchata, y controles de calidad constantes de la misma, lo cual genera una diferenciación del producto con respecto al de su competencia. La asociación ha creado logo y nombre comercial para su producto, de igual manera poseen una página web para brindar un mejor servicio al cliente, todo esto con miras de alcanzar un mercado más amplio, en el cual, existe gran demanda por productos naturales.

- **LIMITACIONES (DA)**

Pese al ser una asociación que cuenta con maquinaria para la producción, y de un producto con marca y logo comercial, el no poseer objetivos, presupuestos mensuales o anuales, cronogramas de actividades, proyectos de mejoramientos, créditos financieros, manuales de procedimientos y personas encargado de marketing, dificulta el desenvolvimiento eficiente de la asociación en el momento de producir, esto debido a que no se sabe cómo actuar frente a las amenazas y diferentes problemas que presenta el sector, como son los factores climáticos, plagas que atacan al producto y la competencia y los nuevos competidores que tienen precios más baratos. Por eso es de suma importancia realizar implementaciones tanto a nivel administrativo como productivo para un mayor crecimiento de la asociación.

#### **4.3.12.3 ANALISIS DE ESTRATEGIAS:**

Establecer objetivos a corto y largo plazo para saber a dónde se quiere ir, informes de ingresos y gastos cada determinado tiempo, para saber si se necesita invertir más, igual o hasta menos, los cronogramas de actividades indicando fechas y recursos para que exista un mejor orden en el trabajo. Se debe incrementar proyectos de mejoramiento en la producción, y destinar un presupuesto a lo que es marketing para que así la asociación llegue a tener más presencia en el mercado y a su vez aproveche la demanda de productos naturales que existe en la actualidad.

La inversión en lo que es el control de calidad es una clave muy importante por la existencia de plagas en el sector, con dicho control se evitaría tener pérdidas de producción y a su vez marcaría diferencias claras lo cual generaría mayor presencia frente a la competencia.

#### **4.3.13 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO SAN VICENTE DE FERRER:**

##### **4.1.13.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación cuenta con varios tipos productos con los cuales puede trabajar para incrementar sus ventas.
2. La asociación tiene diferencias claras con respecto al resto de asociaciones ya que es la única que se dedica netamente a la producción de granos andinos.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente.
4. El control de calidad es continuo lo cual favorece a la producción para que ésta no se pierda.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. La asociación tiene una gran participación en ferias locales.
2. La accesibilidad a créditos hipotecarios no es complicada puesto que es una asociación dedicada a la agricultura.
3. Los productos de la asociación son de potencial consumo por lo que se puede ampliar a otros productos derivados.
4. Pueden extender su terreno de producción si es necesario y si los miembros se organizan al respecto.

###### **DEBILIDADES:**

1. No tienen objetivos determinados ni un presupuesto general, lo que genera la falta de orden y no se tiene dinero fijo con el que se pueda trabajar.
2. La asociación no cuenta con certificaciones lo que es importante debido a los productos que ofrece.
3. La asociación no cuenta con proveedores fijos lo que puede llegar a dar una inestabilidad en la producción por falta de insumos.
4. Existe una gran falta de acercamiento al cliente, ya que las ventas solo se dan en ferias y con un mayor acercamiento se podría llegar a vender al por mayor.

## AMENAZAS:

1. Las plagas son inevitables en esta zona y su control inexistente.
2. Los cambios climáticos son un problema de siempre y por esto se puede llegar a perder la producción.
3. Posible competencia en el futuro.
4. La inestabilidad del mercado con respecto a los precios que no son fijos.

### 4.3.13.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 107: Matriz de confrontación Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	0	10	1	12	0	0	5	0	5	17
		F2	0	0	5	0	5	0	0	10	0	10	15
		F3	0	0	5	1	6	1	0	5	0	6	12
		F4	0	0	5	0	5	5	0	5	0	10	15
		Σ	1	0	25	2	6	0	25	0	31		
	DEBILIDADES	D1	0	1	5	1	7	1	1	5	0	7	14
		D2	0	0	5	0	5	0	0	1	0	1	6
		D3	0	0	5	0	5	1	0	5	0	6	11
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	1	1	15	1	2	1	12	0	15		
		TOTAL	2	1	40	3	8	1	37	0	46		

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

Esta asociación trabaja con granos andinos, por lo que tiene una amplia variedad de productos, en la actualidad los granos andinos son productos de potencial consumo por las diferentes propiedades que tienen ya que en su mayoría a estos se los está utilizando en dietas nutricionales.

Por otro lado, en la zona de Paute en la cual esta asociación se encuentra no hay otros productores que se dediquen a la producción de los mismos granos andinos, lo que hace que sus diferencias con el resto sean muy claras, fortaleza que se puede utilizar al momento de la venta y presencia en las ferias.

El hecho de que en la Asociación de Desarrollo Comunitario San Vicente de Ferrer trabaje en la producción de granos andinos y sea una asociación campesina, le facilita la accesibilidad a créditos campesinos, los cuales se pueden usar para el aumento de la producción y así mismo poder abarcar más mercado. La asociación tiene 4 años de experiencia y gracias a sus miembros existe la oportunidad de ampliar el terreno para una mayor producción y a su vez una mayor oferta.

- **LIMITACIONES (DA)**

La asociación no trabaja con un plan que dirija a la asociación o con objetivos determinados, impide saber a dónde se quiere llegar, dificultando el trabajo. La zona en la cual la asociación produce es un poco inestable por la ubicación geográfica de los terrenos de producción y por los constantes cambios de clima, factores los cuales llegan a crear problemas al momento del cultivo y la cosecha, y la falta de un plan estratégico imposibilita una respuesta inmediata a los problemas, por lo que muchas veces el trabajo se queda estancado o la producción se puede llegar a perder y también se dificulta la comunicación con el mercado, puesto que éste es inestable por la cantidad de oferta y la variante de precios.

Otra limitación es el hecho de que la asociación no trabaja con semillas certificadas, las cuales pueden evitar enfermedades, pero como a éstas no se las usa al momento de cultivar, muchas veces la existencia de plagas puede acabar con toda la producción de meses de trabajo. La asociación no trabaja con proveedores fijos de los insumos necesarios para el cultivo de los granos andinos, lo que a veces dificulta la producción puesto que no hay constancia y no se sabe a ciencia cierta con que proveedores se puede contar y esto llega a ser una debilidad frente a la competencia. También está la falta de comunicación por parte de la asociación con sus clientes ya que no hay una comunicación cercana más que al momento de la venta que se da en las ferias.

#### **4.3.13.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Crear un plan el cual cuente con objetivos y empezar a trabajar con presupuestos los cuales permitan crear nuevos proyectos de producción y poder invertir más en los insumos necesarios. Es importante también tener registros en los cuales conste por lo menos los gastos en la producción y las ganancias que ésta genera para tener una dirección hacia dónde se debe ir. De igual manera para una mejor respuesta de la asociación a su producción se debe realizar convenios o contratos con proveedores de los insumos para que éstos sean fijos y se trabaje de una manera más rápida generando planes de entrega.

Por otro lado, contar con programas de capacitación y control de calidad es de suma importancia ya que es la única manera de tener control sobre las plagas para no perder producción y a la vez crear diferenciación. Buscar la oportunidad de agruparse con otras asociaciones para crear un centro de acopio del cual se pueda vender a otros lugares fuera de la zona, aprovechando que los productos son de consumo masivo.

#### **4.3.14 ASOCIACIÓN CAMPESINA LA MERCED DE UZHURLOMA:**

##### **4.3.14.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZA:**

1. Existencia de varios tipos productos.
2. Veinte años de experiencia en lo que es agricultura, por lo que tienen conocimiento sobre todos los cambios que existen en el campo.

- Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente por lo que también el producto es más seguro para el consumo.
- Los controles de calidad son constantes para evitar cualquier problema con la producción o en caso de existir un problema, remediarlo a tiempo.

**OPORTUNIDADES:**

- Existe una gran participación en las ferias locales.
- La accesibilidad a los créditos es fácil por lo que la asociación se dedica a la agricultura.
- Hay la posibilidad de extender el terreno gracias a la participación de los miembros.
- Apoyo del Ministerio de Educación con terrenos para la producción.

**DEBILIDADES:**

- Falta de objetivos y presupuesto general para necesidades en la producción de la asociación.
- No tienen diferencias claras con el resto de los productores que se desenvuelven con los mismos productos.
- Falta de certificaciones sobre la producción y los productos.
- Falta de acercamiento al cliente para crear una mejor presencia y aumentar las ventas y el número de clientes.

**AMENAZAS:**

- Constante existencia de plagas lo que genera grandes pérdidas de la producción.
- Los cambios climáticos que pueden hacer perder toda la producción.
- Existencia de competencia con los mismos productos y técnicas de producción.
- La inestabilidad de precios en el mercado.

**4.3.14.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:**

*Gráfico 108: Matriz de confrontación Asociación campesina La Merded de Uzhurloma*

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	5	0	1	5	11	0	0	5	0	5	16
		F2	1	0	1	1	3	1	1	5	0	7	10
		F3	0	0	5	1	6	0	0	5	0	5	11
		F4	0	0	5	1	6	5	0	5	0	10	16
		Σ	6	0	12	8		6	1	20	0	27	
	DEBILIDADES	D1	1	0	5	0	6	1	1	5	0	7	13
		D2	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	3
		D3	0	0	1	0	1	1	0	5	0	6	7
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	3	0	7	0		2	1	12	0	15	
		TOTAL	9	0	19	8		8	2	32	0	42	

Realizado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

La Asociación Campesina la Merced de Uzhiroloma cuenta con varios productos tales como papas, frejol y tomate de invernadero, esto le ayuda a tener una mayor participación en las ferias ya que llega a cubrir más mercado al momento de ofertar productos diferentes.

Su extensa experiencia de 20 años en lo que es la agricultura, ha ayudado a la asociación en su mejoramiento con respecto a la producción, por lo que en la actualidad sus prácticas de producción son amigables con el medio ambiente, para esto también ha sido de gran ayuda los controles de calidad que se dan por medio de los técnicos que trabajan con el MAG.

Esta asociación cuenta con apoyo del Ministerio de Educación, instituto que ha colaborado con extensiones de terreno para el cultivo de diferentes productos, lo cual ayuda a la asociación a aumentar su producción con la finalidad de poder aumentar las ventas. La asociación puede también aprovechar de la facilidad que tiene para obtener créditos campesinos para así poder invertir más en la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Dentro de las limitaciones que tiene la Asociación Campesina la Merced de Uzhiroloma la más fuerte es la falta de objetivos ya que la ausencia de éstos, impide a la asociación y a sus miembros responder a las dificultades que se presenten como por ejemplo, cambio climático o por la misma ubicación geográfica en la cual se cultiva, estos factores son muy importantes y así mismo son muy variantes al igual que el mercado en el cual se desenvuelve la asociación, éste es muy inestable por la cantidad de competencia dedicada al mismo tipo de producción, la oferta y demanda muy pocas veces son constantes y la falta de un plan estratégico deja a la asociación sin una dirección para poder afrontar los problemas que se puedan presentar.

La asociación no tiene diferencias claras establecidas en sus productos con respecto a su competencia, lo cual no le ayuda a establecerse en el mercado, puesto que no cuenta con un plus diferente al resto. Aquí también es importante el hecho de que la asociación no trabaja con semillas certificadas ni cuenta con certificaciones respecto a la manera de producción, lo que no hace de esta asociación un actor diferenciado y no pueda combatir la existencia de plagas, lo que es un problema fuerte puesto que éstas pueden acabar con toda la producción.

También la asociación no tiene una adecuada comunicación con sus proveedores ni con sus clientes, esto le da una ventaja a su competencia, ya que el hecho de no contar con proveedores fijos puede afectar mucho en la producción de la asociación y la falta de presencia entre sus clientes deja una puerta abierta.

#### **4.3.14.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Crear objetivos, presupuestos generales para inversiones y registros de gastos e ingresos para un mayor manejo de precios. También se debe buscar maneras de crear diferenciación en sus productos como por ejemplo mediante las prácticas de producción o crear productos derivados del tomate de invernadero, por ejemplo.

Un control constante de calidad es una estrategia importante para mantener las plagas lejos de la producción para que ésta no se pierda y buscar ayuda del Ministerio de Agricultura para que éste facilite las semillas certificadas lo cual puede ayudar a dar una diferenciación a los productos y para frenar los problemas de plagas también se debe trabajar con semillas certificadas.

Buscar la oportunidad de agruparse con otras asociaciones para crear un centro de acopio del cual se pueda vender a otros lugares fuera de la zona, aprovechando que los productos son de consumo masivo, como por ejemplo un centro de acopio de tomate de invernadero puesto que existen muchos productores de tomate de invernadero.

#### **4.3.15 COMITÉ RED DE MUJERES DE DUG DUG:**

##### **4.3.15.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Existencia de varios productos que se pueden producir a lo largo del año.
2. Más de diez años de experiencia en lo que es la agricultura.
3. Las diferencias frente a la competencia con respecto a sus productos son claras debido a las prácticas amigables con el medio ambiente en la producción.
4. Los controles de calidad son continuos lo que ayuda a afrontar de una manera rápida cualquier tipo de inconveniente.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Hay una fuerte participación en ferias locales.
2. La accesibilidad a los créditos es fácil por la existencia de créditos campesinos que son dirigidos justo para productores dedicados a la agricultura.
3. Los miembros pueden extender el terreno de la producción de la asociación dando parte cada uno de sus terrenos.
4. Los productos son de consumo masivo.

###### **DEBILIDADES:**

1. No están determinados objetivos ni cuentan con presupuesto general que puede servir para incrementar la producción.
2. Falta de certificaciones con respecto a las técnicas de producción y a sus productos.
3. No se cuenta con proveedores fijos, lo que puede afectar directamente a la producción por falta de insumos o por trabajar con cualquier insumo.
4. Falta de acercamiento al cliente por otras maneras que no sea solo al momento de la venta.

###### **AMENAZAS:**

1. Existencia de plagas.
2. Los constantes cambios climáticos que perjudican la producción.
3. Existencia de competencia con mismos productos y mismas prácticas de producción.
4. La inestabilidad de los precios en el mercado.

### 4.3.15.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 109: Matriz de confrontación Comité red de mujeres de Dug Dug

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	5	0	1	10	16	1	0	5	0	6	22
		F2	1	0	1	5	7	1	1	5	0	7	14
		F3	1	0	5	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	0	0	1	5	6	5	0	5	0	10	16
		Σ	7	0	8	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	0	1	5	7	1	1	5	0	7	14
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	0	1	11		2	1	12	0	15	
		TOTAL	11	0	9	36		10	2	32	0	44	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

En esta asociación se trabaja con varios productos, el cual genera ventajas frente a los clientes puesto que, cubre más la demanda que exista y para esto está la participación en las ferias locales, en donde la asociación puede ofertar sus productos mostrando las diferencias que tienen con respecto al resto.

Las diferencias de los productos en esta asociación se da gracias a las prácticas amigables con el medio ambiente y al control de calidad constante con el que se trabaja bajo la responsabilidad de la representante de la asociación junto con la ayuda de los técnicos del MAG. La asociación cuenta con acceso a créditos campesinos por ser una asociación dedicada a la agricultura, créditos los cuales pueden ser muy útiles al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, con la construcción de más invernaderos o invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Para la Asociación Comité Red de Mujeres de DugDug la falta de objetivos y estrategias impide responder a las dificultades que se presenten para la producción y para la venta de los productos por factores tales como, cambio climático o por la misma ubicación geográfica en la cual se trabaja, también está la inestabilidad del mercado en el cual se desenvuelve la asociación, ya que éste pocas veces es constantes cuando se trata de oferta, demanda y por ende precios y la falta de un plan estratégico impide resolver a tiempo los problemas que se puedan presentar.

Otra limitación es que la asociación no trabaja con semillas certificadas ni cuenta con certificaciones respecto a la manera de producción, por lo que no se puede controlar la existencia de plagas en lo que es la producción y se puede echar a perder todo el producto. También la falta de certificaciones complica un poco si se quiere comercializar el producto

fuera de su zona local puesto que, sin certificaciones, las garantías de que sea un buen producto por más que lo sea, es nula.

Por otro lado, no existe una adecuada comunicación de la asociación con sus proveedores ni con sus clientes, lo que es un gran problema, ya que el hecho de no contar con proveedores fijos puede afectar mucho en la producción y la falta de presencia entre sus clientes da paso a que éstos prefieran a la competencia.

#### **4.3.15.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Principalmente se debe determinar objetivos para tener una dirección, éstos pueden ser a corto o largo plazo, trabajar con presupuestos para que haya la oportunidad de invertir en la producción, logística o marketing, manejarse con registros de ingresos y gastos para saber si la asociación va por buen camino o ver que se debería cambiar porque en la actualidad no se sabe a dónde se va ni en dónde está parada la asociación. También se debe buscar la oportunidad de agruparse con más asociaciones para generar mayor presencia en el mercado como por ejemplo con la creación de un centro de acopio en el cual participen más asociaciones.

El control de calidad es parte fundamental de la estrategia para mantener la producción en buen estado y que ésta no se pierda por problemas de plagas. También se debe buscar más ayuda del Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado, el cual se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4 ANÁLISIS FODA Y FODA CRUZADO DE LAS ASOCIACIONES DE GUACHAPALA:**

##### **4.4.1 ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SANTA TERESITA:**

###### **4.4.1.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación cuenta con varios productos para la venta.
2. La asociación en la producción agrícola tiene seis años de experiencia.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y garantiza calidad y seguridad en el producto.
4. El control de calidad es constante lo que da una buena imagen al producto y a las prácticas de producción.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Hay una gran participación en ferias locales.
2. Existe la posibilidad de extender el terreno de producción con la participación de los miembros de la asociación.
3. La accesibilidad a créditos hipotecarios es fácil porque la asociación se dedica a la agricultura por lo que es un incentivo para que inviertan en su producción.

- Los productos que esta asociación ofrece son de consumo masivo por lo que el mercado es amplio.

#### DEBILIDADES:

- No tiene objetivos determinados y falta un presupuesto general con el que se pueda trabajar.
- La falta de certificaciones puede dar inseguridad sobre el producto.
- No se cuenta con proveedores fijos lo que puede desestabilizar la producción en el caso de que falten insumos y no se sepa a dónde acudir.
- Falta de acercamiento al cliente para mejorar la posición de la asociación en el mercado.

#### AMENAZAS:

- Existen muchas plagas que perjudican al producto por completo.
- Los cambios climáticos perjudican al producto inesperadamente.
- La existencia de competencia con los mismos productos y mismas prácticas de producción.
- Inestabilidad del precio de los productos en el mercado.

#### 4.4.1.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 110: Matriz de Confrontación Asociación agropecuaria Santa Teresita

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	0	0	10	11	1	0	5	0	6	17
		F2	1	1	0	5	7	1	1	5	0	7	14
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		Σ	4	7	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	8	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

Esta asociación trabaja con varios productos, lo cual aumenta la participación en las ferias locales pues pueden cubrir más la demanda diversificando su oferta. Las prácticas de producción de los miembros de esta asociación son amigables con el medio ambiente y también ésta cuenta con un control de calidad constante.

La asociación está al día en sus obligaciones tributarias y también cuenta con acceso a créditos campesinos por estar dedicada a la agricultura, créditos los cuales pueden ser muy útiles al momento expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

La Asociación Agropecuaria Santa Teresita no cuenta con objetivos determinados lo que le impide responder de una manera inmediata a las dificultades que se presenten tanto para la producción como para la venta de los productos por factores tales como, cambio climático o por la misma ubicación geográfica en la cual se trabaja, también está la inestabilidad del mercado en el cual se desenvuelve la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe.

Por otro lado, también está el que no se trabaja con semillas certificadas ni cuenta con certificaciones respecto a la manera de producción, por lo que no se puede controlar la existencia de plagas en lo que es la producción y se puede echar a perder todo el producto. Tampoco existe una adecuada comunicación de la asociación con sus proveedores ni con sus clientes y el hecho de no contar con proveedores fijos puede afectar mucho en la producción y la falta de presencia entre sus clientes da paso a que éstos prefieran a la competencia.

#### **4.4.1.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

La determinación de objetivos, trabajar con un presupuesto que permita crear proyectos y llevar un registro de los ingresos y gastos es importante para poder saber a dónde quiere ir la asociación es importante, a su vez la asociación debería buscar la oportunidad de agruparse con más asociaciones de la zona para poder abarcar de mejor manera el mercado como por ejemplo con la creación de un centro de acopio en el cual participen más asociaciones, es importante también crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

Tener un control de calidad constante debe ser también parte de la estrategia para que la producción se mantenga en buen estado y no exista el riesgo de perderla por problemas de plagas. La asociación tiene que buscar apoyo de ministerios como el Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado, el cual se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.2 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y GANADEROS DE CHAULLAYACU:**

##### **4.4.2.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación tiene varios productos que ofrecer a mercado.
2. Seis años de experiencia en lo que es agricultura.
3. Sus prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y da más seguridad sobre el producto que se está ofreciendo.
4. El control de calidad de los productos y de las prácticas de producción de éstos es contante para poder saber si se está yendo por buen camino.

### OPORTUNIDADES:

1. La asociación participa frecuentemente en ferias locales.
2. Elaboración de productos derivados.
3. Existe una fácil accesibilidad a créditos campesinos por la razón social que tiene la asociación.
4. Los productos son de consumo masivo por lo que hay un gran mercado que cubrir.

### DEBILIDADES:

1. No hay objetivos determinados y no tienen un presupuesto general con el que se pueda contar para cualquier actividad ligada a la producción.
2. La falta de certificaciones quita credibilidad sobre la calidad de los productos.
3. No se cuenta con proveedores fijos por lo que los insumos no siempre son los mismos y puede haber una falta de éstos.
4. Falta de acercamiento al cliente con otras herramientas.

### AMENAZAS:

1. Existencia de fuertes plagas.
2. Los cambios climáticos que son inevitables y fuertes ya que pueden hacer perder toda la producción por sequía o exceso de agua.
3. La competencia con mismos productos y las mismas prácticas de producción.
4. Inestabilidad en los precios de los productos en el mercado.

#### 4.4.2.1 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 111: Matriz de confrontación Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayacu

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				$\Sigma$	AMENAZAS				$\Sigma$	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		$\Sigma$	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		$\Sigma$	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

La Asociación Pequeños Productores Agrícolas y Ganaderos de Chaullayacu cuenta con varios productos, lo que es bueno al momento de participar en las ferias locales, ya que así pueden cubrir más la demanda diversificando su oferta. Con respecto a su producción, sus

prácticas son amigables con el medio ambiente y también ésta cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura.

La asociación tiene acceso a créditos campesinos por estar dedicada a la agricultura, lo que llega de ser de gran ayuda al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Esta asociación no trabaja con objetivos determinados lo que no le permite responder inmediatamente a las dificultades que se puedan presentar en la producción, logística y venta de los productos por factores tales como, cambio climático y la inestabilidad del mercado en el cual trabaja la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

También está el hecho de que no se trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no se puede controlar la existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto. La asociación no cuenta con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.2.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Desarrollar objetivos que den una dirección a la asociación, también se debe que buscar la oportunidad de agruparse con más asociaciones de la zona para la creación de un centro de acopio en el cual participen más asociaciones y la producción sea mayor, como parte de la estrategia se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante dentro de la estrategia para la producción y evitar el riesgo de perderla por problemas con plagas. Así mismo la asociación debe buscar apoyo de ministerios como el Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado, para así aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.3 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑAS PRODUCTORAS AGRÍCOLAS DE GUASAG:**

##### **4.4.3.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Existencia de varios productos los cuales se ofrecen al mercado.
2. Más de diez años de experiencia en el sector agrícola.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio.
4. El control de calidad es constante para que se promuevan proyectos de mejoramiento.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. La participación en ferias locales puede ayudar para un mejor acercamiento a los posibles compradores.
2. Elaboración de productos derivados.
3. La accesibilidad a créditos para las asociaciones no es difícil por ser parte de sector agrícola siempre y cuando el dinero se destinado a la producción.
4. Los productos son de consumo masivo lo que le hace grande al mercado.

#### DEBILIDADES:

1. Falta de objetivos para saber a dónde se quiere ir y presupuesto general para actividades en lo que es la producción.
2. Falta de certificaciones con respecto a las prácticas de producción.
3. No se cuenta con proveedores fijos de insumos.
4. Falta de acercamiento al cliente y presencia en el mercado.

#### AMENAZAS:

1. Fuerte existencia de plagas las cuales no han tenido un control.
2. Los cambios climáticos afectan directamente a la producción.
3. La posible competencia con los mismos parámetros que esta asociación.
4. Inestabilidad en el mercado con respecto a los precios de los productos.

#### 4.4.3.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 112: Matriz de confrontación Asociación de pequeñas productoras agrícolas de Guasag

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				$\Sigma$	AMENAZAS				$\Sigma$	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		$\Sigma$	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		$\Sigma$	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

La Asociación de Pequeñas Productoras Agrícolas de Guasag trabajan con varios productos, lo que es una ventaja al momento de participar en las ferias locales, ya que se cubre más la demanda diversificando su oferta. Sus prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y también la asociación cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura.

Por otro lado, se encuentra al día en sus obligaciones tributarias y cuenta con acceso a créditos campesinos ya que ésta se dedica a la agricultura, lo que es una ventaja al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

La asociación no cuenta con ningún tipo de plan ni objetivos determinados, por lo que no puede responder inmediatamente a las dificultades que se lleguen a dar en la producción y venta de los productos por factores tales como, cambio climático y la inestabilidad del mercado en el cual trabaja la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

La asociación no trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no se puede controlar la existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto.

La asociación no trabaja con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.3.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Principalmente está la determinación de objetivos, la creación de un presupuesto con el que se pueda trabajar cualquier tema de la asociación y registros de ingresos y gastos para tener una idea del camino en el que está la asociación. Agruparse con otras asociaciones de la zona para una asociatividad más fuerte y la creación de proyectos más grandes como, por ejemplo, la creación de un centro de acopio en el cual participen más grupos y la producción sea mayor puede ser factible para poder abarcar más mercado ofertando más conjuntamente, como parte de la estrategia se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante dentro de la estrategia para la producción y evitar el riesgo de perderla por problemas con plagas. Así mismo la asociación debe buscar apoyo de ministerios como el Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado y aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.4 ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE GULLANCAY:**

##### **4.4.4.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación cuenta con varios productos para la venta.
2. Hay una experiencia de cuatro años como asociación en el sector agrícola.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente, lo que además de ser bueno para el medio ambiente también es bueno para el producto.
4. El control de calidad es continuo para futuros proyectos de mejoramiento.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Participación en ferias locales para un acercamiento al cliente y poder generar contactos para futuros posibles clientes.
2. Elaboración de productos derivados.
3. La accesibilidad a créditos para la asociación es fácil.
4. Los productos son de consumo masivo lo que deja un gran mercado por cubrir.

###### **DEBILIDADES:**

1. No existen objetivos determinados por lo que no hay una dirección hacia dónde se quiere ir y qué es lo que se debería hacer, tampoco trabajan con un presupuesto general lo que ayudaría para diferentes necesidades o actividades en la misma producción.
2. La falta de certificaciones puede quitar la credibilidad del producto cómo sano o que es producido bajo prácticas amigables con el medio ambiente.
3. No se cuenta con proveedores fijos lo que puede llegar a ser inestable para la producción.
4. Falta de acercamiento al cliente.

###### **AMENAZAS:**

1. Exceso de plagas en la zona.
2. Los cambios climáticos pueden hacer que se pierda toda la producción de meses de trabajo.
3. Hay mucha competencia que ofrecen los mismos productos bajo los mismos parámetros.
4. La inestabilidad de los precios en el mercado.

#### 4.4.4.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 113: Matriz de confrontación Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		Σ	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

- **POTENCIALIDADES (FO)**

La Asociación de Pequeñas Productoras Agropecuarios de Gullancay tiene diferentes productos, lo que le facilita la participación en ferias locales, ya que cubre más la demanda diversificando su oferta. Sus prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y también la asociación cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura. Por otro lado, cuenta con acceso a créditos campesinos ya que ésta se dedica a la agricultura, lo que es una ventaja al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

La asociación no cuenta con un plan u objetivos determinados, por lo que no puede responder inmediatamente a las dificultades que se lleguen a dar en la producción y venta de los productos por factores tales como, cambio climático y la inestabilidad del mercado en el cual trabaja la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

Esta asociación no se encuentra al día en sus obligaciones tributarias y tampoco trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no ayuda al control de existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto.

Tampoco existe un modo de trabajo con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.4.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Tener en cuenta la importancia de los objetivos y determinarlos, estos sean a corto o largo plazo, presupuestos y registros de ingresos y gastos para poder encaminar a la asociación, la idea de agruparse con otras asociaciones de la zona para la creación de un centro de acopio en el cual participen más grupos puede ser factible para aumentar la oferta y también se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante dentro de la estrategia para la producción y no correr el riesgo de perder la producción por problemas con plagas, también las prácticas de producción amigables con el medio ambiente pueden ayudar a generar diferenciación con el resto de la competencia. Así mismo la asociación debe buscar apoyo del Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado, lo cual se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.5 ASOCIACIÓN SUSTENTABLE DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE GUACHAPALA:**

##### **4.4.5.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación cuenta con varios productos para ofrecer al mercado.
2. Seis años de experiencia de la asociación en el sector agrícola.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente, lo que es bueno para el producto.
4. El control de calidad es continuo para futuros proyectos de mejoramiento y mantener o mejorar las prácticas de producción.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Participación en ferias locales para poder generar contactos para futuros posibles clientes.
2. Elaboración de productos derivados.
3. La accesibilidad a créditos para la asociación es fácil por lo que es una asociación dedicada a la agricultura.
4. Los productos son de consumo masivo.

###### **DEBILIDADES:**

1. No existen objetivos determinados por lo que no hay una dirección hacia dónde se quiere ir.
2. La falta de certificaciones puede quitar la credibilidad del producto cómo sano o que es producido bajo prácticas amigables con el medio ambiente.
3. No se cuenta con proveedores fijos lo que puede llegar a ser inestable para la producción.
4. Falta de acercamiento al cliente para un mejor posicionamiento.

#### AMENAZAS:

1. Exceso de plagas en la zona de producción.
2. Los cambios climáticos ocasionan la pérdida de toda la producción.
3. LA competencia que ofrecen los mismos productos bajo los mismos parámetros.
4. La inestabilidad de los precios en el mercado.

#### 4.4.5.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 114: Matriz de confrontación Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		Σ	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

La Asociación Sustentable de Productores Agrícolas de Guachapala trabaja con diferentes productos, lo que es bueno en las ferias locales, ya que cuenta con más oferta para los compradores. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y también la asociación cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura.

También cuenta con acceso a créditos campesinos ya que ésta se dedica a la agricultura, lo que es una ventaja al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

#### • LIMITACIONES (DA)

La asociación no cuenta con objetivos determinados lo que evita que exista una respuesta rápida frente a dificultades que se lleguen a presentar en la producción, logística y venta de los productos por factores tales como, cambio climático, ubicación geográfica y la inestabilidad que existe en el mercado en el cual trabaja la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

Esta asociación no trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no ayuda al control de existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto. Tampoco existe un trabajo constante con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.5.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Se necesita trabajar con un plan que de dirección a la asociación u objetivos con ideas claras sobre lo que se quiere llegar a obtener, presupuestos e informes de resultados para saber a dónde quiere llegar la asociación, agruparse con otras asociaciones de la zona para la creación de un centro de acopio con la participación de más grupos para aumentar la oferta puede ayudar a cubrir más mercado y generar mayor presencia frente a los clientes y se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante para la producción y no correr el riesgo de perder la producción por problemas con plagas, también las prácticas de producción amigables con el medio ambiente pueden ayudar a generar diferenciación con el resto de la competencia. Así mismo la asociación debe buscar apoyo del Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado y poder trabajar con mejores insumos tales como las semillas certificadas. Se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.6 DESARROLLO COMUNITARIO ÑUÑURCO:**

##### **4.4.6.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. La asociación tiene varios productos que ofrece en el mercado.
2. Tres años de experiencia como asociación agrícola.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente para asegurar la calidad del producto.
4. El control de calidad es continuo para mejorar las prácticas de producción.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. La participación en ferias locales es importante para poder hacerse conocer por su producto.
2. Elaboración de productos derivados.
3. La accesibilidad a créditos para la asociación agrícola es fácil.
4. Los productos son de consumo masivo lo que da espacio a un gran mercado.

###### **DEBILIDADES:**

1. No tienen objetivos determinados, ni trabajan con un presupuesto general que ayude a sustentar a la asociación.

2. La falta de certificaciones sobre las prácticas de producción puede generar desconfianza sobre el producto.
3. No se cuenta con proveedores fijos lo que puede llegar a ser inestable para la producción.
4. Falta de acercamiento y comunicación con el cliente.

#### AMENAZAS:

1. Existencia de plagas en la zona.
2. Los cambios climáticos perjudican a la producción.
3. No hay gran diferenciación con la competencia de la zona.
4. La inestabilidad de los precios en el mercado.

#### 4.4.6.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 115: Matriz de confrontación Asociación Desarrollo comunitario de Ñuñurco

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		Σ	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

La Asociación Desarrollo Comunitario Ñuñurco cuenta con diferentes productos, lo que ayuda mucho al momento de participar en ferias locales, por lo que cubre más la demanda diversificando su oferta. Sus prácticas de producción son amigables con el medio ambiente y también la asociación cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura.

Por otro lado, cuenta con acceso a créditos campesinos ya que ésta se dedica a la agricultura, lo que es una ventaja al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción. También cuenta con un fuerte apoyo del Ministerio de Agricultura relacionado con la producción de sus productos.

#### • LIMITACIONES (DA)

La asociación no se ha determinado objetivos que indiquen hacia dónde quiere ir y cómo, por lo que no puede responder inmediatamente a las dificultades que se lleguen a dar en la producción y venta de los productos por factores tales como, cambio climático y la

inestabilidad del mercado en el cual trabaja la asociación, ya que es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

Esta asociación no trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no ayuda al control de existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto. No existe un modo de trabajo con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.6.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Es necesario la determinación de objetivos, presupuestos y registros de ingresos y gastos para saber el fin de la asociación, agruparse con otras asociaciones de la zona para la creación de un centro de acopio con la participación de más grupos para aumentar la oferta puede ayudar a cubrir más mercado y generar mayor presencia frente a los clientes y se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante para la producción y no correr el riesgo de perder la producción por problemas con plagas, también las prácticas de producción amigables con el medio ambiente pueden ayudar a generar diferenciación con el resto de la competencia. Así mismo la asociación debe buscar apoyo del Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado y poder trabajar con mejores insumos tales como las semillas certificadas. Se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.4.7 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE PARIG:**

##### **4.4.7.1 ANÁLISIS FODA:**

###### **FORTALEZAS:**

1. Existen varios productos que la asociación ofrece al mercado.
2. Hay una experiencia de seis años como asociación agrícola.
3. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente.
4. El control de calidad es continuo para el mejoramiento tanto de las prácticas de producción como para el mismo producto.

###### **OPORTUNIDADES:**

1. Participación en ferias locales para poder generar contactos para futuros posibles clientes y hacer conocer sus productos.
2. Productos derivados.
3. La accesibilidad a créditos para las asociaciones dedicadas a la agricultura es fácil.
4. Los productos son de consumo masivo.

###### **DEBILIDADES:**

1. La asociación no cuenta con objetivos determinados por lo que no se sabe en qué punto está la asociación.
2. La falta de certificaciones da inseguridad sobre el producto.
3. No se cuenta con proveedores fijos lo que puede llegar a ser inestable para la producción.
4. Falta de acercamiento al cliente.

#### AMENAZAS:

1. Existencia de plagas en la zona.
2. Los cambios climáticos afectan directamente a la producción y desmotiva a los productores.
3. Hay mucha competencia que ofrece los mismos productos.
4. La inestabilidad de los precios en el mercado.

#### 4.4.7.2 ANÁLISIS FODA CRUZADO:

Gráfico 116: Matriz de confrontación Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig

MATRIZ CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ	TOTAL
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	1	0	10	12	1	0	5	0	6	18
		F2	1	5	0	5	11	1	1	5	0	7	18
		F3	1	5	0	5	11	1	0	5	0	6	17
		F4	1	1	0	5	7	5	0	5	0	10	17
		Σ	4	12	0	25		8	1	20	0	29	
	DEBILIDADES	D1	1	1	0	5	7	1	1	5	1	8	15
		D2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	3
		D3	1	0	0	5	6	1	0	5	0	6	12
		D4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
		Σ	4	1	0	11		2	1	12	1	16	
		TOTAL	8	13	0	36		10	2	32	1	45	

Elaborado por: Nicol Garzón y Christian Lucero

#### • POTENCIALIDADES (FO)

La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario de Parig tiene diferentes productos, lo que le facilita la participación en ferias locales, ya que cubre de mejor manera la demanda diversificando su oferta y más aún si los productos son de consumo masivo. Las prácticas de producción de esta asociación son amigables con el medio ambiente y también la asociación cuenta con un control de calidad constante por parte de técnicos especializados en lo que es la agricultura.

También cuenta con acceso a créditos campesinos ya que ésta se dedica a la agricultura, lo que es una ventaja al momento de querer expandir el mercado como, por ejemplo, invirtiendo más en insumos para la producción.

- **LIMITACIONES (DA)**

Esta asociación no se ha determinado objetivos claros, lo que evita que pueda responder de una manera rápida a las dificultades que se lleguen a presentar en la producción y venta de los productos por factores tales como, cambio climático y la inestabilidad del mercado en el cual se desenvuelve la asociación, ya que éste es inconstante por la cantidad de oferta que existe y la variación de precios.

La asociación no trabaja con semillas certificadas ni con certificaciones de la manera de producción, por lo que no ayuda al control de existencia de plagas y se puede echar a perder todo el producto. Por otro lado, no existe un modo de trabajo continuo con los mismos proveedores por lo que no cuenta con proveedores fijos lo que es una desventaja ya que no existe seguridad al momento que se necesiten insumos para la producción, puesto que no siempre se sabe a dónde acudir, ya que ningún proveedor llega a ser de confianza.

#### **4.4.7.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

Se necesita trabajar en objetivos claros a corto plazo que empiecen dando una dirección a la asociación, también es bueno crear presupuestos que ayuden a responder a las diferentes circunstancias que se den en la producción y los registros de ingresos y gastos es importante para poder saber la realidad de la asociación.

Agruparse con otras asociaciones de la zona para la creación de un centro de acopio con la participación de más grupos para aumentar la oferta puede ayudar a cubrir más mercado y generar mayor presencia frente a los clientes y se debería crear contratos o convenios con proveedores para que éstos se conviertan en fijos y exista una cooperación constante.

El control de calidad constante es importante para la producción y no correr el riesgo de perder la producción por problemas con plagas, también las prácticas de producción amigables con el medio ambiente pueden ayudar a generar diferenciación con el resto de la competencia. Así mismo la asociación debe buscar apoyo del Ministerio de Agricultura para tener más apertura en el mercado y poder trabajar con mejores insumos tales como las semillas certificadas. Se debe aprovechar la oportunidad de que los productos a los cuales la asociación se dedica, en su mayoría son de consumo masivo por lo que no es difícil salir de la zona y comercializar en otros lugares.

#### **4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

En lo que respecta a Paute, se ha podido identificar que tanto los productores individuales, como las asociaciones no cuentan con una estructura definida y ordenada en la cual se pueda guiar y dirigir. Para poder mejorar en este sentido, es necesario la creación de un plan estratégico, dentro del cual se establezcan parámetros y acciones a tomar que involucren principalmente objetivos a corto y largo plazo, organigramas funcionales, presupuestos generales tanto anuales como mensuales, informes de resultados y de flujos de caja, y de igual manera presupuesto destinado para el área de marketing y ventas, dentro del cual se tome en cuenta costos de publicidad y de personal que se encargue del manejo de la misma. Tomando

este tipo de acciones, se podrá tener un mejor manejo y sobre todo información más real acerca de la situación del negocio.

De igual manera se ha podido identificar tanto en productores individuales como en asociaciones que la asistencia técnica y la ejecución de proyectos de mejoramiento es una de las principales fortalezas, por lo cual en estos dos aspectos se debe seguir trabajando y realizar siempre mejoras constantes. El producto que ingresa desde el Perú y las plagas que este trae al momento de su ingreso han sido los principales problemas que han afectado la producción tanto de las asociaciones como de los productores individuales de los cantones de Paute y Guachapala, por lo cual la creación de un plan estratégico es de vital importancia para saber qué acciones tomar en caso de que situaciones como estas se presenten.

Con respecto a los productores de tomate de invernadero de Paute, específicamente de la zona de Bulán, se observó que existe gran cantidad de producción, pero al trabajar cada productor por su cuenta no representan un mayor peso dentro del mercado, por lo cual resulta oportuno mencionar que sería de gran beneficio para todos los productores si se asociaran y formaran entre todos los socios un centro de acopio para el tomate, así se verían beneficiados porque existiría una mayor producción de tomate y pudieran realizar convenios ya sea con supermercados o empresas que se dediquen a la elaboración de productos derivados del tomate para su venta. De igual manera, como asociación podrían empezar a elaborar productos derivados del tomate, para así generar valor agregado en su producción y obtener mayores ganancias.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

Al realizar el estudio de la realidad actual en la que se encuentran los cantones Paute y Guachapala, se pudo observar que la economía en esta zona está muy poco desarrollada, puesto a las limitaciones industriales y comerciales que existen debido a que la comercialización en su mayoría es solo a nivel local y no existe industria desarrollada respecto a la producción dentro de estos cantones. Es verdad que la actividad agropecuaria es una de las más importantes, pero así mismo a ésta le falta apoyo y crecimiento para poder obtener mejores resultados, como, por ejemplo, crecer en el ámbito comercial, pues, como se ha visto a lo largo del estudio, la mayoría de la producción tanto en Paute como en Guachapala está destinada principalmente al autoconsumo y el resto se destina a lo que es la comercialización.

La comercialización en esta zona es de suma importancia para el desarrollo de la economía pero, se la tiene en un segundo plano, esto también se debe a que no son muchos los productores los cuales se atreven a salir de la zona local para vender sus propios productos, ya que el resto de productores solo se enfocan en la producción y dejan la actividad de la venta en manos de intermediarios, lo que no siempre favorece a los productores de la zona, por lo que sería esencial que, en los casos en los que la venta se la realiza a través de intermediarios, la realicen directamente los productores hacia el mercado, empezando por las ferias locales ya existentes que se desarrollan gracias al MAG en las cuales tanto productores individuales como asociaciones tienen la oportunidad de participar y así, tratar de llegar a otros lugares, para poder

empezar a vender al por mayor y poco a poco llegar a generar oportunidades de creación de convenios o contratos con tiendas o hasta super mercados.

Entre algunos problemas presentes en la zona de Paute y Guachapala, se ha podido observar la mala infraestructura que existe para la producción agrícola, desde los sistemas de riego, muy difíciles de trabajar en ciertas zonas por la ubicación geográfica, hasta las vías en mal estado, todo esto evita el desenvolvimiento de la producción en el mercado e influye en los ingresos de los productores y sus asociaciones. También está el hecho de que tanto en Paute como en Guachapala, de acuerdo con el análisis realizado del PDOT de cada uno de los cantones, existe una desigualdad o desequilibrio territorial, por la mala división de tierras, lo que de igual manera influye en cierto modo a la producción.

Por otro lado, también están los análisis realizados a cada una de las asociaciones y productores de los cantones mencionados anteriormente que muestran su propia realidad, como por ejemplo se ha tomado en cuenta el desenvolvimiento que éstos tienen en áreas tales como: administrativas; financieras, productivas y de ventas, en su mayoría no hay un resultado positivo y esto se da a su manera de trabajo, lo cual se podría cambiar para obtener resultados diferentes, por ejemplo, el hecho de cómo trabajan cada una de las asociaciones, en su mayoría siguen trabajando dentro de la asociación de una manera individual, lo que es una desventaja, están asociados pero cada miembro trabaja solo en lo que es su producción y vende solo sus productos, por lo que no existe una ganancia ni un trabajo asociativo, más bien las asociaciones trabajan en conjunto solo cuando son temas de mejoramiento técnico y gracias a la presencia del MAG en ellas, por lo que se debería cambiar ese patrón de trabajo y empezar a trabajar conjuntamente, así, si la asociación gana como grupo por sus ventas conjuntas, ganarían más y tendrían más para invertir y así mismo si llegarían a perder en producción o en ventas conjuntamente como asociación, soportarían más el daño.

Así mismo con los productores individuales, por ejemplo, la zona de Bulán de Paute y en casi toda Guachapala, la producción de tomate de invernadero existe en gran cantidad, pero como éste se produce individualmente no genera un alto impacto, pero en el caso de que estos productores se asociarían solo para la producción de tomate de invernadero y para la venta del mismo, llegarían a tener un mayor impacto y hasta llegaría a existir la necesidad de un centro de acopio para este producto, el cual traería muchos más beneficios a la venta del tomate y así también serían más altas las oportunidades de generar contratos y convenios con compradores fuera de la zona local sin la necesidad de trabajar con intermediarios.

Respecto a la producción en general de los cantones Paute y Guachapala, existen también factores como el clima y sobre la oferta y demanda que definen al mercado en esta zona para los cuales los productores y de igual manera las asociaciones no están preparados para afrontar futuros problemas que se presenten tanto en la producción, como en la venta de sus productos, por ejemplo en el caso de la producción, muchas veces por el clima se puede perder toda la producción sea por exceso de lluvia o falta de la misma y también la presencia de plagas ha sido un fuerte problema y no hay ningún tipo de plan que ayude a los productores a evitar este tipo de pérdidas o a responder sin que la pérdida sea de gran impacto, por otro lado también

está la falta de respuesta a la competencia, tanto local, como la competencia que llega desde Perú, no existen estrategias que puedan competir contra los diferentes precios que vienen desde el Perú, por ejemplo. Todo esto se ha podido observar gracias a los test de potencial exportador aplicados en las asociaciones y a los análisis FODA realizados posteriormente.

En muchos de los casos las amenazas y debilidades pesan mucho más que las fortalezas y no se ha llegado a establecer estrategias las cuales ayuden a aprovechar las diferentes oportunidades que se lleguen a presentar, como por ejemplo en el caso de Guachapala, ninguna asociación entrevistada tiene marca registrada y en el caso de Paute, una de las asociaciones seis asociaciones entrevistadas tiene marca, que es el caso de la Asociación de artesanos San Pablo de Guarainag y aun así ésta no es registrada, por otro lado, de los demás actores entrevistados dentro del cantón Paute solo Mestiza tiene su marca registrada y una marca registrada de una u otra manera si genera más presencia no solo frente al cliente, pero también frente a la competencia y ese tipo de oportunidades son las que se están desperdiciando.

Otros factores que son muy claros en la zona son la falta asociatividad, formalización de las asociaciones ya existentes y productores individuales puesto que en su mayoría no cuentan con número de RUC. ni RISE y por último la falta de valor agregado a los productos, este es un problema que ha existido siempre y el hecho de que no se busque dar un valor agregado a la producción disminuye mucho las posibilidades de acaparar más el mercado, es verdad que la mayoría de producción es de consumo masivo, pero éstos no solo se dan en Paute y Guachapala, por lo que deja una gran competencia en el mercado, por lo que la idea de dar un plus a la producción es fundamental.

El valor agregado a la producción puede empezar por certificados de producción amigable con el medio ambiente o por la utilización de semillas certificadas, que también hace falta en toda la zona analizada, pero incluso con esto, la zona no cuenta con productos elaborados como por ejemplo, de los mismos tomates de invernadero se pudiera obtener sopa de tomate enlatada o salsa de tomate, también de las frutas empezar a hacer vinos o compotas para bebés, estos tipos de productos expandirían las oportunidades del mercado, no solo local, sino también nacional y en un futuro hasta internacionalmente, pero para todo esto primero las condiciones sobre las que se producen deben mejorar.

En la actualidad la zona de Paute y Guachapala no se encuentran en condiciones para la exportación de sus productos, pero esto podría cambiar y mejorar con el tiempo, por ahora se debe trabajar en un mejor funcionamiento de las asociaciones de la zona y también en buscar asociación para los productores individuales para crear mayor presencia como se había mencionado anteriormente.

La falta de organización en cada una de las asaciones, estrategias y planes de desarrollos ha dado como resultado el estancamiento de las mismas, pero tampoco se debe olvidar que el apoyo de entidades públicas también es de vital importancia para su desarrollo y si, las asaciones cuentan con ayuda del MAG pero solo para cuestiones técnicas y de mejoramiento de producción, pero éstas, también necesitan acompañamiento en lo que se refiere a ventas y

diferentes maneras de inversión para poder crecer y la falta de conocimiento en algunos casos es lo que también suma al estancamiento que existe para salir de la zona local.

Para que en un futuro exista la posibilidad de llegar a la exportación tanto de los productos que se realizan en Paute como en Guachapala, es urgente cambiar el modo en el que se trabaja, primero asegurarse de que las asociaciones trabajen como tal, en conjunto y siempre teniendo un plan de desarrollo y trabajo, también es de suma importancia tener buenas prácticas de producción y tomar en cuenta el valor agregado que se le puede dar a cada uno de los productos con el objetivo de abarcar más mercado, a su vez, el apoyo de las entidades públicas en los dos cantones es muy importante ya que las asociaciones lo que necesitan ahora son oportunidades de crecimiento.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Ali, A. -P. (2007). La ventaja comparativa como falacia y una regla para la convergencia. *CEPAL*, 129-141.
- Arosemena, P. (2012). EL ORIGEN DEL COMERCIO EXTERIOR. *Revista Zona Franca*, 1. Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201612.pdf>
- BM. (Octubre de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de  
<http://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do>
- Botello, H. (2014). *Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas*. Apuntes.
- BRC. (Septiembre de 2017). *Banco de la República Colombia*. Obtenido de  
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-acuerdo-general-aranceles-y-comercio-gatt>
- Burneo, S. N. (Octubre de 2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059_es.pdf)
- Burneo, S. N. (Octubre de 2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL. Obtenido de CEPAL:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059_es.pdf)
- BWP. (23 de Agosto de 2005). *Bretton Woods Project*. Obtenido de  
<http://www.brettonwoodsproject.org/2005/08/art-320869/>
- CEPAL. (2013). Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural. *CEPAL*, 194.
- Comunidad Andina de Naciones. (2017). CLASIFICACION DE LAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *CLASIFICACION DE LAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA* (pág. 2). Cartagena: CAN.
- Diaz, A. F. (s.f.). *Las Implicaciones del Teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson en la Teoría de la Planificación*. Madrid: Universidad De Madrid .
- Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. Inglaterra: Unwin Hyman.
- Ecuadoriano, S. d. (2010). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Obtenido de Servicio de Acreditación Ecuatoriano: <http://www.acreditacion.gob.ec/caracteristicas-del-proceso-de-internacionalizacion-de-las-pyme/>
- EKOS. (07 de NOVIEMBRE de 2012). PYMES: Contribución clave en la economía. *EKOS*, 1. Obtenido de  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- El Universo. (Domingo 21 de Julio de 2002). La Josefina, el segundo desastre en magnitud en Suramérica. *EL UNIVERSO*.
- Elorza, J. C. (2017). América Latina: muchas mipymes, pero poco competitivas. *Banco De Desarrollo de América Latina*, 1.
- Eltelógrafo. (28 de Septiembre de 2017). El 42% de las compañías registradas en el país son Pymes. *Eltelógrafo*, pág. 1.
- Enriquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *Lideres*, 1.
- Ferraro, C. (12 de 2011). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL. Obtenido de CEPAL:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/1/S1100762\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/1/S1100762_es.pdf)

- FMI. (15 de marzo de 2016). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/imfwbs.htm>
- GAD Municipal Cuenca. (4 de Diciembre de 2017). *Cuenca Alcaldía* . Obtenido de [http://www.cuenca.gob.ec/?q=page\\_planordenamiento](http://www.cuenca.gob.ec/?q=page_planordenamiento)
- Galindo, M. (8 de noviembre de 2016). Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial. *El abc economico*, 1. Obtenido de <https://elabceconomico.blogspot.com/2016/11/FMI-Banco-Mundial-Economia.html>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Jiménez, A. C. (2010). Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 89-99.
- Lira, D. d. (2004). *La internacionalización de las empresas familiares españolas en México: análisis de sus factores determinantes*. Madrid: En L. Sáiz (coord.). Unión Europea y América Latina, claves de acercamiento.
- OEA. (2017). *Seminario Interamericano de Infraestructura de Transporte Como Factor de Integración*. Wasington. D.C.: Organización de los Estados Americanos.
- OMC. (Septiembre de 2017). *Organizacion Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)
- OroyFinanzas. (12 de Junio de 2015). *OroyFinanzas.com*. Obtenido de <https://www.oryofinanzas.com/2015/06/organizacion-mundial-comercio-omc-world-trade-organization-wto/>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* . Buenos Aires: Editora Vergara.
- Reyes, C. E. (s.f.). Fundamentos de la Terría Clásica del Comercio Internacional. *Contribuciones a la Economía* .
- Rojas, J. (2007). El Mercantilismo. Teoría, política e historia. *Economías*, 23.
- Smith, A. (1974). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Barcelona: BASCH CASA EDITORIAL S.A.
- Smith, A. (1974). *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Barcelona: BASCH CASA EDITORIAL S.A.
- Sosa, C. F. (06 de Noviembre de 2014). Se reedita la Ruta de la Seda. *Granma*, 1. Obtenido de <http://www.granma.cu/mundo/2014-11-06/se-reedita-la-ruta-de-la-seda>
- Sparr, P. (Marzo de 2006). *BIC*. Obtenido de [http://www.choike.org/documentos/ifis\\_bic\\_info\\_brief.pdf](http://www.choike.org/documentos/ifis_bic_info_brief.pdf)
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas del Ecuador: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/pymes>
- TATO, M. G. (2002). *INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS*. PIRAMIDE.
- UNESCOPRESS. (06 de 22 de 2014). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/four\\_new\\_cultural\\_sites\\_inscribed\\_on\\_world\\_heritage\\_list/#.U9FNRvI\\_u6Q](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/four_new_cultural_sites_inscribed_on_world_heritage_list/#.U9FNRvI_u6Q)
- Villa, Javier Martínez Peinado y José María Vidal. (1995). *Economía mundia*. Madrid: PDF escaneado, primera edición.



ANEXO A:

EJEMPLO DEL TEST DE POTENCIAL EXPORTADOR (EXPORAUDIT) APLICADO A LAS ASOCIACIONES Y PRODUCTORES INDIVIDUALES.

AREA ADMINISTRATIVA

PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEDIO LOCAL	POSIBLES RESPUESTAS	PONDERACION
¿Qué tipo de empresa son?	Sociedad	
	Persona natural	3
	Artesano	
¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	Misión, visión y valores	
	Uno de los tres	3
	Ninguno	
¿Su Plan Estratégico describe claramente los Objetivos Organizacionales en 1, 3 y 5 años?	Objetivos a 1, 3 y 5 años	
	Objetivos a 1 año	3
	No tiene objetivos	
¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la Organización?	Si, a todos	
	Solo a unos pocos	3
	No	
¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los nacionales?	A locales y nacionales	
	Solo a locales	3
	No existe plan	
	Diferencias claras	

¿Se tienen identificadas sus principales ventajas diferenciadoras con respecto a otras empresas?	Diferencias no muy claras	3
	No hay diferencias	
Los objetivos contienen los siguientes detalles	Cronogramas / fechas / recursos / inversiones	
	Responsables	3
	Ninguno	
¿Dentro de su plan estratégico planea exportar?	Si, en 1 año	
	Si, en 3 años	3
	No	
¿Tiene Organigrama Funcional?	Si, y se lo aplica	
	Si, pero no se lo aplica	3
	No	
¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	Si, y se lo aplica	
	Si, pero no se lo aplica	3
	No	
¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc.?	Si, poseo algunas	
	Si, poseo una	3
	No	
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	Si, para todos con tareas especificadas	
	Si, pero sin especificar tareas	3
	No	
¿Cuántos años de experiencia tiene en la industria?	10 o mas	
	6	3

	3 o menos	
¿En la cámara, gremio o asociación de usted, se fomenta las exportaciones?	Si, constantemente	
	Si, con poca frecuencia	3
	No	
		42

### AREA FINANCIERA

INFORMACION CONTABLE- FINANCIERA	Posible respuestas	Ponderación
¿Dispone de un Presupuesto General?	Si, uno mensual y anual	
	Si, uno anual	3
	No	
¿Dispone de Informes actualizados de Flujo de Caja?	Si, mensualmente	
	Si, cada 6 meses	3
	No	
¿Dispone de Informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	Si, mensualmente	
	Si, cada 6 meses	3
	No	
¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto/Punto de Equilibrio?	Si, constantemente	
	Si, a veces	3
	No	
	Si, lo que sea necesario	

¿Está dispuesta la Empresa a disponer recursos para cofinanciar el proyecto?	SI,pero un porcentaje pequeño	3
	No	
¿Qué tipo de garantías posee la empresa para acceder a nuevos créditos?	Inmuebles	
	Hipoteca	3
	Ninguno	
¿Cuál es el mecanismo de financiamiento actualmente y que se podría utilizar para exportar?	Acciones / inversionistas	
	Créditos comerciales	3
	Ninguno	
¿Está al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales y Municipales?	Si, en todas	
	Si, pero no en todas	3
	No	
		24

#### AREA DE PRODUCCION

SISTEMAS DE PRODUCCION	Posibles respuestas	Ponderación
¿Cuenta con un producto estrella?	Si, con algunos	
	Si con uno	3
	No, ninguno	
Indique el Grado de Automatización de la Planta	Alto	
	Medio	3
	Bajo	

¿Sus empresas proveedoras de materia prima son nacionales o extranjeras?	Nacionales	
	Nacionales y extranjeras	3
	Extranjeras	
¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?	Si, tengo un manual especificado	
	Si, pero no especificado	3
	No	
¿Sus procesos de producción garantizan el cumplimiento de Norma de Calidad ISO 9001 u otras Normas exigidas en su industria?	Si, todos	
	Solo unos pocos	3
	Ninguno	
¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en la característica del producto mismo?	Si, con frecuencia	
	Si, pero no muy seguido	3
	No	
¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de Producción?	Si, con frecuencia	
	Si, pero no muy seguido	3
	No	
¿Dispone de capacidad para la manufactura de productos para la exportación?	Si	
	Muy poco	3
	No	
	Si	
	Solo un poco	3

¿Mejoraría la flexibilidad y capacidad de la planta por medio de asistencia técnica y mejora de procedimientos y métodos de trabajo?	No	
¿Puede producirse en su Planta productos bajo diseños específicos de los Clientes o potenciales Mercados de Exportación?	Si	
	No	0
¿Existen programa de capacitación continua al personal de producción y operaciones?	Si, continuamente	
	Si, pero muy pocos	3
	No	
¿Cuál es la Edad Promedio de las máquinas, equipos y herramientas de la Planta?	De 0 a 10 años	
	De 10 a 20 años	3
	20 años o mas	
¿Cuenta con personal propio capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	Si, todos	
	Si, solo unos pocos	3
	No	
¿Cuenta con algún proveedor de servicios logísticos?	Si	3
	No	
¿Tiene conocimientos de procesos de embalaje?	Si	
	No	3
<b>GESTION AMBIENTAL</b>		
	Si en todos	

¿Cumple en el Manejo Adecuado / Aprovechamiento de los subproductos de su producción?	Parcialmente	3
	No	
¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledaña?	No	3
	si	
¿Cuenta con un Sistema de Producción Limpia avalado por algún Organismo Nacional o Internacional?	Si	
	No	0
¿la empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	Si	3
	No	
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	Si	
	No	0
		51

#### AREA DE VENTAS, MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

VENTAS	Posibles respuestas	Ponderación
¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	Si	3
	No	
¿Tiene diseñado un Eslogan o Logo Comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	Eslogan y logo comercial	
	Solo uno	3
	Ninguno	

¿Cuál es el medio usado frecuentemente para la promoción de los productos y empresa?	Redes Sociales/ internet	
	ferias	3
	Ninguno	
¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?	Si	
	No	0
¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de marketing y Ventas?	Si	3
	No	
¿Cuál es la imagen proyectada por la Empresa en la publicidad?	Eficiente en su gestión	3
	Precios Competitivos	
	Productos Innovadores	3
	Socialmente responsable	
	Ambientalmente responsable	
	Otro	
	Ninguno	0
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Servicio al Cliente?	De un grupo de trabajo	
	De una persona	3
	Ninguna	
¿Dispone de procedimientos de atención y servicio al cliente?	Si	3
	No	
	Email/Internet	

¿Cuál es el medio frecuentemente usado para el contacto con los Clientes y/o Canales de Comerciales?	Visitas personales	3
	No hay contacto	
¿Cuenta con un Buzón de sugerencias o libro de registro de comentarios a disponibilidad de los clientes?	Si	
	No	0
¿Dispone de Pagina Web?	Si	3
	No	
		30

Suma Total	
	200 - 249
	140 - 200
	0 - 140