



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Estudios Internacionales con Mención en Comercio  
Exterior

DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE  
DE LOS CANTONES SEVILLA DE ORO Y EL  
PAN

**Autores:**

Alejandra García Ochoa.; Andrés López Samaniego.;

**Director:**

Ing. Antonio Torres Dávila.;

**Cuenca – Ecuador**

**2019**



## DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta tesis principalmente a una persona especial, un hombre humilde, brillante, recto, cariñoso y protector: Luis Miguel Alvear, quien estuvo a mi lado cuando más lo necesitaba, en mi terquedad, mis miedos, inquietudes y logros, durante mis últimos años universitarios, quien me ayudó a no rendirme y a seguir adelante, a pesar de mis inseguridades con respecto a mi vida como universitaria y sobre todo como persona.

A mis amigos “Los Genios”, quienes me apoyaban siempre sin tener que ni siquiera pedirlo, quienes me levantaban los ánimos y eliminaban por completo mis iras, quienes siempre saben cómo devolverme una sonrisa, lo cual no tiene precio.

Finalmente, a mis padres: mi padre Alfonso García, que a pesar de que no tengamos tan fuerte relación o química entre padre e hija, me apoya incondicionalmente a terminar mi carrera; y sobre todo a mi madre Elisabeth Ochoa y a mi abuelita Ester Hernández, quienes siempre están y estuvieron a mi lado en todo momento, quienes me conocen de raíz y con quienes llegue a formar un lazo indestructible, ya que marcaron mi vida para siempre.

*Alejandra García Ochoa*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer, primero que nada, a mi amigo y director de tesis, el Ing. Antonio Torres, quien fue el precursor de este proyecto de investigación junto con el apoyo de PRO Ecuador y la Universidad del Azuay, y sobre todo quien me impulsó y ayudó a en cada duda que tenía, no solo referente a la tesis sino como persona, que siempre es lo primordial en la vida.

Quiero agradecer a los GAD Municipales de los cantones de Sevilla de Oro y El Pan, pero sobre todo a cada productor de la zona, quienes fueron los que compartieron y dieron su tiempo para poder realizar este proyecto de investigación.

Finalmente, quiero agradecer al Director de Protección Ambiental y Medio Ambiente, del GAD Cantonal de Sevilla de Oro, el Dr. Mauricio Padilla, quien fue una de las personas más amigables, trabajadoras, sinceras, sabias y generosas con el que me he encontrado. Sin él, este proyecto no se hubiera realizado de la misma manera, ya que él es quien dedica su vida y esfuerzo al cantón de Sevilla de Oro, ya que conoce y trata a cada productor como una persona más de su familia.

*Alejandra García Ochoa*

## RESUMEN

El proyecto se asienta principalmente en el análisis de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que cuenten con potencial exportable de sus productos, la razón por la cual ésta investigación se realizó es por la falta de información de las zonas de Sevilla de Oro y El Pan. La investigación se efectuó conjuntamente con el GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) de la zona, iniciando el estudio desde una definición teórica de la internacionalización, para el posterior trabajo de campo en la zona, en el cual se definió las ventajas de ese sector, para luego enfocarse en un estudio práctico a nivel de PYME y asociaciones determinadas según sus características. Este estudio nos dará una base para la elaboración final de un diagnóstico actual y futuro de empresas con potencial en esa parte de la provincia.

Se elaboró una investigación Formativa-Descriptiva Cualitativa, basado en fuentes de investigación primarias y secundarias, se realizó una investigación de campo teórico-práctico por medio del análisis de cada asociación y PYME seleccionada, se realizaron entrevistas con guion pre elaborado a los mismos conjuntamente con los GAD respectivos de cada zona. La información primaria se alcanzó mediante entrevistas a los GAD de los cantones de Sevilla de Oro y El Pan junto con los productores de cada asociación. Mientras que la información secundaria se obtuvo gracias a los respectivos Planes de Ordenamiento Territorial (PDOT) de los GAD Municipales y de las PYMES que se eligieron como parte de la investigación. El proceso de eliminación y/o selección de las asociaciones y PYME se evaluó de acuerdo a las siguientes características: tipo de asociación o PYME (productora y no productora), si están activas o inactivas, si la producción es para venta local o de consumo y su tamaño (micro o menos que micro empresa) y productos con potencial exportador.

El Objetivo general es diagnosticar la existencia de potencial oferta exportable de los distintos productores, asociaciones, PYME y centros de acopio, tanto en el cantón de Sevilla de Oro como en el cantón El Pan. Y los objetivos específicos fueron analizar la base teórica sobre comercio exterior, internacionalización y PYME, estudiar el PDOT de las actividades de desarrollo económico y vocación productiva en los cantones Sevilla de Oro y El Pan, determinar las actividades de desarrollo económico, vocación productiva y potencial de exportación de las asociaciones y PYME seleccionadas en los cantones, después se investigó la información obtenida de las asociaciones y PYME de los cantones bajo la metodología

de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), FODA cruzado y la metodología de Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar (CAME). Los resultados nos permitieron obtener información de la oferta productiva del desarrollo económico de cada cantón, clasificar la investigación y diferencias específicas de las asociaciones y PYME de las zonas designadas, realizar los formularios de Export Audit con la calificación del semáforo y así determinamos que empresas tenían o no oferta exportable.

## ABSTRACT

The project is mainly based on the analysis of small and medium-sized enterprises (SMEs) that possess an exportable potential of their products. The reason for carrying out this research is due to the lack of information from the cantons of Sevilla de Oro and El Pan. Research was conducted in cooperation with the DAG (Decentralized Autonomous Government) of each area, starting the study from a theoretical definition of internationalization for the subsequent fieldwork in the zone, which defined the advantages of each sector, and then focused on a practical study at the level of a SME and selected associations according to their specific characteristics. This study will provide us with a basis for the final elaboration of a current and future diagnosis of companies with potential in that particular part of the province.

Qualitative-descriptive research was developed based on primary and secondary research sources. Theoretical and practical field research was conducted through the analysis of each selected association and SME. Interviews were also conducted with prepared scripts along with the respective DAG of each area. Primary information was collected through interviews with the DAG of the cantons of Sevilla de Oro and El Pan, with the producers of each association. On the other hand, secondary information was obtained through the respective Development Plan and Territorial Planning (DPTP) of the Municipal DAG and SMEs, which were selected as part of the research. The process of eliminating and/or selecting associations and SMEs made use of the following criteria: type of association or SME (producer and non-producer); whether they are active or inactive; if the production is for local sale or consumption, its size (micro or less than micro company); and products with export potential.

The general objective consists of the diagnosis of the potential exportable offer from different producers, associations, SMEs and collection centers in the cantons of Sevilla de Oro and El Pan. Meanwhile, the specific objectives are focused on the analysis of the theoretical basis on foreign trade, the theory of internationalization and SME classification, the study of the economic development and productive vocation activities of the DPTP of each canton, define the economic development, productive vocation and export potential activities of the associations and SMEs selected in the cantons. Subsequently, the information obtained from the associations and SMEs were analyzed. under the methodology of Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats (SWOT), the use of crossed SWOT followed by the study of Correcting, Adapting,

Maintaining and Exploring (CAME). The results allowed us to obtain information of the productive offer of the economic development of each canton also to classify the research and specific differences of associations and SMEs in the designated areas, to carry out the Export Audit tests with the traffic light qualification and therefore determine if the associations had or didn't have an exportable offer.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
ANÁLISIS DE LA TEORÍA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES.....	3
Introducción .....	3
1.1    Análisis del comercio exterior y las exportaciones .....	3
1.1.1    Aspectos generales de exportaciones e importaciones.....	3
1.1.2    Teorías y evolución del comer exterior.....	5
1.2    Análisis de PYMES, micro empresas y unidades productivas .....	8
1.3    Definición de Internacionalización y Export Audit como herramienta.....	10
1.3.1    Concepto de Internacionalización.....	10
1.3.2    Export Audit como herramienta .....	12
Conclusión .....	13
CAPITULO 2.....	15
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LOS CANTONES SEVILLA DE ORO Y EL PAN .....	15
Introducción .....	15
2.1    Aspectos generales del Cantón Sevilla de Oro .....	15
2.1.1    Historia del Cantón Sevilla de Oro .....	16
2.1.2    Demografía del Cantón Sevilla de Oro .....	17
2.1.3    Infraestructura del Cantón Sevilla de Oro.....	18
2.2    Análisis de la actividad económica actual del Cantón Sevilla de Oro .....	19
2.2.1    Porcentajes de la PEA por rama de actividad del Cantón Sevilla de Oro .....	20
2.2.2    PEA por rama de actividad económica y sexo del Cantón Sevilla de Oro .....	22
2.2.3    Actividad agrícola y pecuaria del Cantón Sevilla de Oro .....	24
2.2.4    Datos relevantes del Embalse de Mazar .....	24
2.2.5    Análisis de la tecnología y procesos productivos pecuarios del Cantón Sevilla de Oro.....	25
2.3    Aspectos Generales del Cantón El Pan.....	26
2.3.1    Historia del Cantón El Pan .....	27
2.3.2    Demografía del Cantón El Pan .....	27
2.3.3    Infraestructura del Cantón El Pan .....	28

2.4	Análisis de la actividad económica actual del Cantón El Pan .....	30
2.4.1	Relación entre sectores económicos primarios, secundarios y terciarios del Cantón El Pan.....	31
2.4.2	Relación porcentual de sectores y actividades productivas del Cantón El Pan.....	32
	Conclusión .....	34
	<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>36</b>
	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DE LAS PYMES DE LOS CANTONES SEVILLA DE ORO Y EL PAN .....</b>	<b>36</b>
	Introducción .....	36
3.1	Planificación de la Metodología para el Proyecto de Investigación de Tesis .....	36
3.1.1	Metodología de la auditoria de exportación para los productores, asociaciones y PYMES de los cantones de Sevilla de Oro y El pan .....	37
3.1.2	Metodología de Calificación del Semáforo .....	39
3.2	Proceso de Selección de Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro .....	39
3.2.1	Lista de Entrevistados y No Entrevistados del Cantón Sevilla de Oro .....	40
3.3	Aplicación de las Entrevistas del Cantón Sevilla de Oro .....	41
3.3.1	Perfil de Información Asociación “José de Chalacay” .....	41
3.3.2	Perfil de Información Asociación “Asoprolac” .....	44
3.3.3	Perfil de Información Asociación de Frutilla Orgánica .....	49
3.3.4	Perfil de Información Asociación “Osoyacu” .....	53
3.3.5	Perfil de Información Asociación de “Artesanos La Unión” .....	56
3.3.6	Perfil de Información Asociación “Jesús del Gran Poder” .....	59
3.4	Proceso de Selección de Asociaciones del Cantón El Pan .....	61
3.4.1	Lista de Entrevistados y No Entrevistado del Cantón El Pan.....	61
3.5	Aplicación de las Entrevistas Cantón El Pan .....	63
3.5.1	Perfil de Información Asociación “Artesanos 16 de Septiembre” .....	63
3.5.2	Perfil de Información Asociación “Señor de los Milagros” .....	67
3.5.3	Perfil de Información Asociación “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto” .....	70
3.5.4	Perfil de Información Asociación de “Ganaderos La Merced” .....	72
	Conclusión .....	75
	<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>77</b>
	<b>DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR Y PRODUCTIVO DE LAS PYMES DE LA ZONA DE SEVILLA DE ORO Y EL PAN.....</b>	<b>77</b>
	Introducción .....	77
4.1	Metodología FODA y FODA Cruzado.....	77
4.2	Información FODA de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan.....	78
4.2.1	FODA de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro.....	78
4.2.2	FODA del Cantón de El Pan.....	86
4.3	Información FODA Cruzado de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan.....	90

4.3.1	FODA Cruzado de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro .....	90
4.3.2	FODA Cruzado de las Asociaciones del Cantón el Pan.....	96
4.4	CAME de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan .....	100
4.4.1	CAME de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro: .....	100
4.4.2	CAME de las Asociaciones del Cantón El Pan: .....	104
4.4.3	CAME de las Asociaciones de Leche Cruda de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan .....	106
	Conclusión .....	107
	CONCLUSIONES.....	108
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXOS .....	118



# INTRODUCCIÓN

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) determinó que hasta la fecha no existe un estudio que muestre el verdadero potencial de los productos propensos a exportación de las zonas de Sevilla de Oro y El Pan en la provincia del Azuay. Es por esta razón que se realizó un estudio a profundidad sobre el potencial exportable que podrían tener los productos característicos de cada zona, en las distintas asociaciones, PYME y centros de acopio de los cantones. Para ello se desarrolló una base de datos de los cantones seleccionados, en donde se pueda identificar qué asociaciones son productoras y a la vez no productoras, el producto que se cultiva, procesa o elabora y las características administrativas, de logística y ventas, productivas y financieras que posea cada uno.

Debido a esto el estudio se enfoca primero en el análisis del comercio exterior y comercio internacional junto con sus autores fundamentales que hagan referencia a la evolución de estos a través de la historia, también se orienta en el concepto de internacionalización tradicional y moderno, además del uso de Export Audit del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) como herramienta y como todo esto refuerza el crecimiento y empoderamiento de las PYMES.

Después el estudio consiste en el análisis del plan de ordenamiento territorial (PDOT) de los cantones El Pan y Sevilla de Oro de la provincia del Azuay para poder comprender de una manera macro y micro como está organizado cada cantón y observar de una manera más clara su funcionamiento y división social, cultural, económico, tecnológico y político. Una vez terminado este aspecto el proyecto de investigación se enfoca en las entrevistas directas y en la información obtenida mediante los formularios reestructurados del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) y Export Audit a las distintas PYMES, centros de acopio o asociaciones de las zonas elegidas para determinar las actividades de desarrollo económico, vocación productiva y potencial de exportación de cada una. Por último, se evalúa a cada empresa mediante el desarrollo de los métodos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), (DAFO) y Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar (CAME), para determinar cómo se encuentra internamente cada PYME y como solucionar sus debilidades y amenazas mediante el uso de determinadas estrategias clave.

Todo esto con el propósito de realizar un proyecto de investigación mediante el trabajo en conjunto entre investigadores y productores con el fin de obtener una base de datos del sector productivo de cada cantón y a su vez proporcionar un apoyo al desarrollo económico de los cantones Sevilla de Oro y El Pan. Mediante éste estudio se espera desarrollar un mayor entendimiento del potencial de los negocios internacionales específicamente de estos cantones y de esta manera apoyar al mejoramiento empresarial de las posibles asociaciones, productores, pequeñas y medianas empresas (PYME) y centros de acopio de cada zona.

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DE LA TEORÍA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

### **Introducción**

En éste capítulo se analizará temas relacionados con las teorías de la evolución del comercio exterior a través de la historia junto con algunos de sus principales expositores expertos en la materia, para poder entender de una manera clara como es aplicado y su importancia hoy en día. Además, se hará un breve estudio acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), su definición y representación dentro del Ecuador; por último, el capítulo puntualizará algunos conceptos acerca de la internacionalización de empresas junto con sus requerimientos, asimismo se explicará la importancia del ¿por qué? y ¿de dónde nace el uso de Export Audit como herramienta para el proyecto de investigación de tesis?

### **1.1 Análisis del comercio exterior y las exportaciones**

#### **1.1.1 Aspectos generales de exportaciones e importaciones**

El Comercio Exterior se enfoca y consiste en el intercambio de bienes y servicios entre dos o más países. *“Se denomina como comercio exterior a aquella actividad económica que implica a dos o más naciones y que consiste básicamente en el intercambio de bienes y servicios, importando y exportando, con el objetivo de satisfacer las necesidades internas y externas de cada país, y que no puede ser satisfecha en el propio país porque no hay producción nacional de ese bien o servicios que se compra al exterior”* (Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P., 2013)

Las Importaciones implican la salida de recursos y el ingreso de productos, se entiende a estas como el comercio legal de productos y/o servicios desde un país o bloque exterior al mercado nacional. Ocurre gracias a que no existen productos con características similares en el mercado de origen, se da mayor variedad de productos; por lo tanto, beneficia a los consumidores, libera recursos, presiona a la industria nacional, aumenta la competitividad y eficiencia entre productos

nacionales e importados, además de incrementar el flujo de dinero. Mientras que a las Exportaciones, se les conoce como el ingreso de recursos y la salida de productos, es el comercio legal de bienes y/o servicios desde el territorio nacional al territorio de otro país o bloque internacional. (Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P.;, 2013) Existe no solo un aumento de la producción sino, además la eficiencia en cuanto a la elaboración de cada producto y su proceso de manufactura, se da oportunidad a la adquisición de recursos en mejores condiciones, minimizar riesgos e incluso permiten mejorar los productos nacionales mediante el desarrollo del uso de las 5C de Marketing Efectivo por (Plomion, 2008) que explica sobre calibrar, crear, controlar, continuidad y calidad dentro de la industria.

Algunos autores establecen que las características para ser exportador implican la selección y análisis del mercado al que se desea emprender, luego se estudia la posibilidad de poder internacionalizar la empresa junto con su producto. También se toma en cuenta las características de la exportación, como por ejemplo el uso del análisis (FODA) que implica utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades y encontrar sus debilidades para no caer en las posibles amenazas. Por último, se analiza el “Diseño y Estrategia” de una cadena de comercialización, aquí se establece cómo y a quien llegar para después poder optimizar las ganancias, para ello es necesario tener una buena cadena de comercialización y se lo hace con una exportación audaz dentro de un buen mercado. (Montoya P, 2018)

Toda la actividad económica que produce el comercio exterior se clasifica en cuatro sectores:

1. Primario: Materias primas
2. Secundario: Industrialización- Productos Manufacturados
3. Terciario: Servicios-Turismo
4. De Consumo

Posteriormente cada sector contiene distintos agentes económicos; quienes terminan siendo los que realizan la actividad económica en materia de comercio exterior y sus específicos, estos son conocidos como (Jauregui, 2018):

A. Familias: Son quienes consumen más de lo que producen, conocidas como unidades indispensables de consumo y que buscan la satisfacción de sus necesidades, además de ser los propietarios de los recursos que generan. Esto es mayormente observado en comunidades subdesarrollados específicamente en zonas rurales, en donde todo lo que se produce es para consumo propio. (Jauregui, 2018)

B. Empresas: Se dedican exclusivamente a la producción de bienes y servicios, que después se entregaran a los consumidores a cambio de dinero para poder generar posteriormente rentabilidad.

C. Estado: Se entiende a este agente económico básicamente como el que regula la actividad económica en cada país, mediante impuestos aplicados al comercio tanto interno como externo, regulaciones y restricciones comerciales, aranceles, subsidios, medidas antidumping, etc. El Estado es quien se nutre de la economía interna del país, ya que es conocido como el mayor productor y propietario de bienes y servicios. (Montoya P, 2018)

### **1.1.2 Teorías y evolución del comer exterior**

La primera corriente acerca de la evolución del comercio exterior se denomina Mercantilismo (1500-1800) aproximadamente, esta teoría sostenía que los países se beneficiaban de mejor manera si mantenían un Superávit Comercial (exportar más de lo que se importa), de esta forma los Estados acumularían oro, metales preciosos y plata aumentando así su riqueza, poder y prestigio como nación. En 1630, Thomas Mun dice: *“El medio común para aumentar la riqueza es el comercio exterior, hay que vender más al exterior de lo que consumimos de él.”* (Borgucci, 2011) En esta época nacen las “Ciudades Estado”, que son ciudades autosustentables e independientes de todo el conglomerado. Sin embargo, en 1752, David Hume, señala la *“incongruencia del mercantilismo a largo plazo, dice que el mercantilismo a largo plazo no se puede mantener se da la inflación, la misma que encarecen las cosas”*. (Rothbard, 2011)

El siguiente estudio se le conoce como la teoría de la Ventaja Absoluta, Natural y Adquirida por Adam Smith (1723-1790), explica que no todos los países son eficaces en todo y que es necesario especializarse en lo que se es bueno. Esta teoría explica que para que exista comercio

entre dos países, uno de ellos debe tener una Ventaja Absoluta en la producción de alguno de los bienes que se estén comercializando. Esto significa que uno de los países puede producir ese mismo bien o servicio con menor esfuerzo, tiempo, capital y trabajo que el otro. De esta manera los países que poseen una ventaja absoluta sobre otro exportan bienes en los que se especializan e importan aquellos que requieran mayor trabajo, creando así un beneficio mutuo entre Estados. (Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P., 2013) La Ventaja Natural de un país sobre la producción de bienes y servicios es cuándo posee condiciones adquiridas de forma natural; básicamente son obtenidas por entornos climáticos, de fácil acceso a ciertos recursos naturales, cómoda disponibilidad de mano de obra, etc. Ejemplo: Colombia, que gracias a su clima y tierra se cultiva uno de los mejores granos de café del mundo. Mientras que en países con mayor infraestructura, desarrollo tecnológico y capital es posible obtener Ventajas Adquiridas, estos entornos hacen que ese país produzca un bien o servicio único y destacado ante sus competidores. Ejemplo: Dinamarca exporta vajilla de plata no precisamente porque existen minas de plata de fácil acceso, sino porque ha logrado desarrollar un producto distintivo.

La teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo (1817), también hace énfasis en la historia de la evolución del comercio exterior y se basa en que, los países deben concentrar sus recursos en los bienes que pueden producir de una manera más eficiente generando así ganancias globales, ejemplo: Estados Unidos y Costa Rica poseen una Ventaja Absoluta con el trigo y el café debido a las condiciones climáticas que poseen. Pero Estados Unidos tiene Ventaja Comparativa en el trigo, debido a que su producción supera a la de Costa Rica. (Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P., 2013) Esta teoría mantiene una evolución con respecto a la teoría de Adam Smith, para David Ricardo, lo más importante en el comercio internacional no son los costos fijos de producción en cada país (servicios básicos, mano de obra indirecta, suministros, transporte, alquiler, etc.), sino los costos variables de los factores de producción (materia prima directa, insumos, envases y embalaje, comisión sobre ventas, etc.). Esencialmente es la ventaja que tiene un país sobre otro al producir un bien o servicio a menor costo en comparación con su precio en otro país.

Mientras tanto la teoría de los dos países y dos productos por Eli Heckscher y Bertil Ohlin (1919–1933), perfecciona el estudio de David Ricardo sobre de la ventaja comparativa, porque

explica que hay distintos factores de producción entre los países y estos afectan al costo del producto, pero pronostica que los países exportan los bienes y servicios que aprovechan más los factores (materia prima) que los que abundan e importan los factores o bienes que son escasos. Es decir, que debemos utilizar la materia prima que abunda y en la que dicho país se está especializado ya que es necesario importar otra materia prima (factores) que les permita exportar de mejor manera los productos terminados. (Hill, 2011)

La especialización es una forma incluyente de producción, los países que siempre se especializan e innovan tienen una característica en común: Primero invierten en especialización para después ser competidores. Ejemplo USA y Canadá, en este caso la especialización es una forma indirecta de producción. (Dos productos A y B, Dos países 1 y 2) Los dos países cuentan con una dotación fija de productos, las dotaciones no tienen por qué ser iguales, por lo que presumiremos que son diferentes, los gustos de la sociedad pueden ser resumidos en un mapa de curvas de indiferencia social, mientras que la sociedad se comporta como si estuviera tratando de llevar a la curva de indiferencia más alta. Entonces, si los dos países tienen la misma curva de indiferencia, es decir las mismas preferencias, el precio relativo de A ( $P_A/P_B$  mayor) será mayor en aquel país en que sea relativamente más escaso. ( $Q_A/Q_B$  menor). (Hill, 2011)

Después nace la teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter (1985), que abarca materias afines a la economía internacional, la microeconomía, la administración de las empresas y el mercado internacional. Porter explica que toda empresa debe tener estrategias fijas y claras para poder competir con éxito en el mercado global, según la teoría, existen tres ventajas competitivas principales para poder lograr posicionarse por encima de sus competidores, estas son: liderazgo de precios más bajos, diferenciación y target. (Porter, 2007) Michael Porter sostiene un modelo de análisis empresarial conocido como: “Las Cinco Fuerzas de Porter”, este estudio facilita el desarrollo de la estrategia de negocio de cada empresario, ya que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece. Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una empresa, estas son (Longares & Arellano, 2016):

1. La amenaza de las nuevas incorporaciones.
2. La amenaza de productos sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los compradores existentes.

## **1.2 Análisis de PYMES, micro empresas y unidades productivas**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) de acuerdo a la Resolución de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en el artículo 3 de la Decisión 702 del año 2008, establece que son clasificadas según el número de empleados o las ventas brutas que lleguen a realizar en el periodo de un año. Según el número de empleados las empresas se clasifican en: micro de 1 a 9 trabajadores, pequeña de 10 a 49 trabajadores, mediana de 50 a 199 trabajadores y grande de 200 o más trabajadores. La segunda clasificación se establece de acuerdo a los ingresos por año de cada empresa: micro de \$1 a \$100 000, pequeña de \$100 001 a \$1 000 000, mediana de \$1 000 001 a \$5 000 000 y grande de \$5 000 000 o más. (Programa Estadístico Comunitario de la CAN, 2008)

Según el programa estadístico comunitario de la CAN, las PYMES generan en promedio el 60% del empleo dentro de los países de la Comunidad Andina de Naciones. El secretario general de la CAN Héctor Quintero, expreso su entusiasmo sobre la latente actividad económica y comercial que producen las PYMES dentro de este bloque de integración, debido a que más del 90% de las empresas de los países de la subregión son PYMES. Además, durante el inicio del año 2018 las exportaciones del bloque comercial alcanzaron los \$5 143 000 millones de dólares, existió incluso un incremento del PIB en el año 2017 que fue de 2,3%, cantidad igual a la de Estados Unidos y de la Unión Europea. (Enriquez , 2018)

El medio más común por el cual las PYMES han logrado obtener financiamiento en el Ecuador es gracias a créditos bancarios en su mayoría y también por parte de patrimonios netos. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) registró un total de 843 644 micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) en el año 2014. Respecto a este grupo, 367 932 son

consideradas microempresas con régimen impositivo simplificado ecuatoriano (RISE) activos, lo que equivale al 43,6%. En cuanto al número de PYMES se registraron 82 905, de estas 66 551 contaban con registro de unidades de venta económica en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y con personal afiliado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES). Para el año 2016 la cifra de MIPYMES incrementó a 843 745, en donde el 90,5% de estas son microempresas y el número de PYMES incremento a 179 830 y dentro de esta cifra; a nivel regional, son las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí las que agrupan alrededor del 80% de estas empresas. La primera con un total de 58 574 (32,67%), la segunda con 50 269 (27,95%) y la tercera con 8 438 (4,69%) PYMES en total. (INEC , 2017)

La Provincia del Azuay les sigue a estas provincias con un 4,97% del total, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (Supercias), en donde existe un mayor número de empresas pequeñas (5,02%) y medianas (4,84%) dentro de la provincia. En cuanto a la concentración empresarial por actividad de PYMES dentro del Ecuador, el mayor número de empresas se dedican al área comercial con un equivalente al 29,54% del total, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, después están las empresas que se dedican a la industria manufacturera (10,08%), le siguen las de transporte y almacenamiento (8,87%) y por último actividades agropecuarias con un 8,13% del total. Sin embargo, un gran número de PYMES deja de evolucionar e innovar y terminan desapareciendo, la principal causa por lo que esto llega a suceder es debido a que muchas empresas no logran obtener una utilidad benéfica esperada y por lo tanto no consiguen aprobar la garantía y requisitos que piden las entidades bancarias para la aprobación de un crédito. (EKOS, 2017)



Figura 1. Cuadro distribución de PYMES a nivel de actividades en el Ecuador. Copyright 2017 por Supercias

## 1.3 Definición de Internacionalización y Export Audit como herramienta

### 1.3.1 Concepto de Internacionalización

La Escuela de Estrategia Empresarial de España, define a la internacionalización como: *“un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. No se trata de tener una presencia puntual en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos.”* (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014)

El Modelo UPPSALA de la Universidad Uppsala de Suecia, explica que la internacionalización es: *“un proceso gradual que se construye sobre la experiencia y los recursos que la empresa va acumulando. Con esto se logra minimizar los riesgos, a costa de retrasar la salida al exterior: en las primeras etapas el emprendedor concentra sus esfuerzos en el mercado*

*que mejor conoce, y la apertura hacia otros países es el resultado de un aprendizaje prolongado que siempre está respaldado por los recursos que la empresa es capaz de generar”.* (Soto, 2013)

Este es un modelo que proyecta un cambio de visión diferente a las tradicionales PYMES que desde un inicio se basan en abastecer la demanda local, junto con empresarios primerizos sin mayor conocimiento del idioma, cultura o contactos en el exterior y que empiezan siempre con una dependencia financiera por parte de préstamos de entidades bancarias.

Dentro de estos nuevos modelos de “empresas de acelerado crecimiento” o “empresas emergentes” también conocidas como empresas “startups” se encuentran las “Born Global” que son conocidas como un grupo de PYMES que proyectan un proceso de internacionalización acelerado, su objetivo es crear un tipo de empresa que se rebela ante la definición de la teoría clásica de la internacionalización y terminan siendo empresas decididas, arriesgadas de acelerado crecimiento, recursos limitados pero conocimiento ilimitado, que tienen una potente relación con la tecnología, mantienen costes mucho menores de lo que ganan como utilidad, visión internacional en potencia, con emprendedores jóvenes e intrépidos que son capaces de dominar el número de clientes y seguidores mundiales en cuestión de minutos, que son capaces de pensar fuera del típico marco de negocio y ahorrarse todo el proceso largo de internacionalización tradicional. (Codeglia, 2018)

Como consecuencia del modelo UPPSALA, surge el concepto de internacionalización de las “Born Global” que según Pedro Lalanda (consultor y estudioso para la Internacionalización de las Pymes), se caracteriza por poseer una visión internacional desde un comienzo, asumir capital humano cualificado y sobre todo saber aprovechar de manera efectiva las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), Lalanda también explica que el uso inteligente de: redes de colaboradores y alianzas estratégicas junto con la constante innovación en todos los posibles ámbitos, son estrategias altamente indispensables para la acelerada internacionalización de las PYMES. (Martinez Gavira, 2013)

La internacionalización empresarial se le conoce como las operaciones que realiza una empresa fuera del mercado nacional a uno extranjero, este proceso ocurre cuando se da la unificación de mercados y la estandarización de productos, debido a que por lo general los

consumidores tienden a desarrollar los mismos gustos y necesidades sobre un producto o servicio. Entonces se crean nuevos canales de comunicación, distribución y venta para estos productos porque la compañía llega a crecer tanto dentro de su país de origen tanto en cantidad como calidad, de tal manera que necesita expandirse hacia nuevas fronteras ya que posee la capacidad financiera, productiva, comercial y los recursos humanos necesarios para poder hacerlo. También es importante tener en cuenta que para poder lograr que una empresa se internacionalice debe tener un nivel de prestigio dentro de su mercado natural, para que este pueda competir en sectores con reconocimiento internacional.

Una vez que logre internacionalizarse es posible que obtenga una mayor ventaja competitiva frente a las compañías de su mercado interno, que exista una racionalización óptima de la producción, una mayor estabilidad de ventas, mayor acercamiento al cliente, además de la eliminación de barreras proteccionistas en su mercado natural y a su vez la eliminación del coste de transporte internacional de las mercancías. Este proceso toma tiempo y sucede de forma gradual con mucho compromiso de parte de los socios, ellos son los que deben siempre estar en evolución e innovación continua, ya que mientras mayor conocimiento exista menor será el grado del fracaso. De esta manera se podrá evitar obstáculos como la falta de contactos y de acceso al entrar en un mercado distinto, la volatilidad de los tipos de cambio, el desconocimiento del idioma y cultura del país al que se decide emprender, los requerimientos necesarios que el gobierno del mercado externo exija para poder invertir de forma directa (controles para la propiedad de la empresa, obligación de fabricar con materiales locales, contratación de mano de obra local mayor a la de extranjeros ,etc.) y sobre todo la falta de conocimiento ante las restricciones legales impuestas por el gobierno, como los derechos aduaneros para las barreras arancelarias y las normas de seguridad, especificaciones técnicas, controles de sanidad y calidad que establecen las barreras no arancelarias.

### **1.3.2 Export Audit como herramienta**

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es una entidad del gobierno que tiene como misión proponer y crear políticas públicas para el mejoramiento y especialización industrial del comercio. En esta organización se puede acceder al Registro Único de MYPIMES (RUM). El MIPRO brinda asesoría de que es lo que necesita un productor para poder registrarse como micro,

pequeña o mediana empresa, facilitando así a los productores realizar trámites, obtener préstamos, accesoria etc. A su vez el MIPRO también registra a productores artesanales, dependiendo de la actividad que realicen es un reconocimiento específico y cada uno pueda acceder a ciertos beneficios que ofrece el gobierno por estar registrado. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)

Todo ciudadano ecuatoriano, sea persona natural o representante de una asociación puede acudir a PRO ECUADOR por asesoría e información de cómo poder exportar sus productos. Existen restricciones a ciertos productos al igual que requisitos necesarios para completar una exportación. Una de las herramientas utilizadas por la entidad para calificar a pequeñas y medianas empresas (PYMES) es el Export Audit, éste es un formulario de preguntas y requisitos para verificar si las empresas cuentan con lo necesario para llegar a internacionalizar los distintos productos que elaboran. Otra herramienta utilizada para cumplir con el mismo fin de exportar productos internacionalmente es el Test de Potencial Exportador, este es aplicado por PRO ECUADOR para determinar la calidad de los productos para poder ser exportados. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)

## **Conclusión**

Para esta investigación se tomó en cuenta autores como David Hume quien señalaba sobre la *“incongruencia del mercantilismo a largo plazo...que el mercantilismo a largo plazo no se puede mantener y se da la inflación, la misma que encarecen las cosas”*. (Rothbard, 2011) y Adam Smith (1723-1790) con su teoría de la Ventaja Absoluta y Natural, David Ricardo (1817) con su teoría de Ventaja Comparativa, Michael Porter (1985) con su teoría de la Ventaja Competitiva entre otros, quienes son conocidos como los “padres fundadores” del comercio y explican a lo largo de la historia la evolución de este para su fácil comprensión.

Hoy en día la teoría de la internacionalización clásica fue revolucionada gracias a las empresas “Born Global” o “Startups” que son conocidas como empresas de acelerado crecimiento que utilizan siempre la menor inversión posible para después generar el doble de utilidad.

Empresas como: “Spotify”, “Netflix”, “Uber”, etc. son un claro ejemplo de las nuevas compañías emergentes, que nacieron de una idea simple pero necesaria, buscando una solución a un problema en común. Antes, una empresa se enfocaba en generar un mercado local consolidado para luego poder internacionalizarse, ahora gracias a esta nueva modalidad de emprendimiento basta una buena idea, conjuntamente con la avanzada tecnología de hoy en día para generar una app o un producto capaz de crecer internacionalmente en poco tiempo.

Las Pymes en el Estado ecuatoriano son numerosas según el último censo INEC 2016, que explica que la mayoría de los establecimientos son considerados como MIPYMES, proporcionan un gran aporte económico al país debido a sus innumerables fuentes de trabajo. Las PYMES en nuestro país se dedican en su mayoría a la producción de bienes y servicios, convirtiéndose así en a una de las principales bases para el desarrollo económico-social, a su vez son un factor principal para la generación de riqueza y empleo ya sea generando, ofertando, demandando y adquiriendo productos como también incorporando valor agregado a estos. Toda PYME con un nivel de producción considerable, buenas prácticas de elaboración, que tenga un producto que se diferencie del resto, ya sea por su denominación de origen o por simple distinción creativa, cumple con la mayoría de requisitos para poder ser considerado un potencial exportador. En general las PYMES generan la mayoría del empleo en el Ecuador, pero son las que menos aportan al PIB del país, lo que deja ver su escaso nivel de desarrollo.

## CAPITULO 2

### LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LOS CANTONES SEVILLA DE ORO Y EL PAN

#### **Introducción**

Este capítulo se enfocará en explicar de manera detallada las características generales de los cantones Sevilla de Oro y El Pan. Se tomará en cuenta datos como: historia, geografía, demografía, infraestructura y datos relevantes de cada cantón; la información necesaria para la investigación será facilitada por parte de los representantes de los GAD Municipales de Sevilla de Oro y El Pan mediante el Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) de cada cantón.

#### **2.1 Aspectos generales del Cantón Sevilla de Oro**

El cantón Sevilla de Oro está localizado en la parte nororiental de la Provincia del Azuay, a una distancia de 63 Km de la ciudad de Cuenca, cuenta con tres parroquias (Sevilla de Oro, Palmas y Amaluza) posee una extensión de 311 Km<sup>2</sup>, limita al Norte con los cantones de Azogues y Santiago de Méndez, al Sur con el cantón El Pan y río Collay, al Este con Santiago de Méndez y al Oeste con Azogues, Paute, Guachapala y El Pan. La fecha de cantonización de Sevilla de Oro fue el 10 de agosto de 1992, según el censo INEC 2010 tiene una población de 5 889 habitantes con un crecimiento inter-censal 2001-2010 del 1,31%. El centro cantonal se encuentra a 2 347 msnm y su clima es diverso debido principalmente a su ubicación geográfica, cuenta con tres tipos de clima: semi-húmedo, húmedo y frío de alta montaña. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

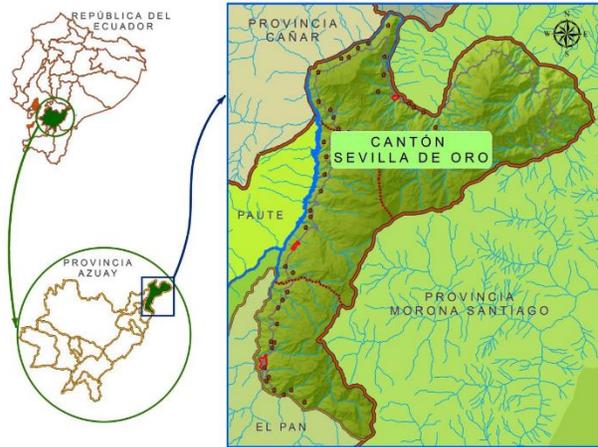


Figura 2. Mapa cantón Sevilla de Oro. Copyright 2012-2027 por PDOT del GAD cantón Sevilla de Oro

En Sevilla de Oro se ubica uno de los principales proyectos hidroeléctricos del país, la central hidroeléctrica Mazar, la cual generó los embalses de Mazar y Amaluza. Sin embargo, los embalses provocaron una serie de consecuencias como: deslizamientos por incremento de humedad, contaminación ambiental y presencia de nuevas plagas, pérdida de parcelas productivas, reubicación de familias y cambios en el clima. El turismo en Sevilla de Oro se caracteriza por ofrecer distintas zonas andinas y orientales junto con una variedad de atractivos para el turista, entre estos se destacan: playas de ríos, antiguos caminos entre los bosques de neblina, pesca deportiva, tradiciones y cultura de su población. La principal actividad económica del cantón es la ganadera, que según el PDOT del GAD Municipal del cantón, dedica un 45,96% de la superficie al cultivo de pastos asociados con la cría de ganado bovino enfocado en la producción carne y leche. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

### 2.1.1 Historia del Cantón Sevilla de Oro

El Cantón Sevilla de Oro obtiene su nombre gracias al Padre Albino del Curto, proveniente de Italia quien decidió nombrarlo así debido a que varios viajeros de esa época llegaban en busca de oro por la leyenda del “Tesoro Inca” que se escondía en dichas tierras. En sus inicios el cantón Sevilla de Oro dependía de Paute por ser una zona con mayor infraestructura y desarrollo, con el paso del tiempo se integran las parroquias de Sevilla de Oro, Palmas y Amaluza, las cuales solían pertenecer a Paute, formando así el nuevo cantón. (Miller, 2010)

## 2.1.2 Demografía del Cantón Sevilla de Oro

Según el censo INEC 2010 el cantón Sevilla de Oro posee una población de 5 889 habitantes, en cuanto a la división sectorial, el 15% vive en el área urbana y un 85% en el área rural. La parroquia Sevilla de Oro tiene mayor población en el área urbana con un total de 838 habitantes y el resto de población se concentra en el área rural con un total de 5 051 habitantes, en donde predomina la parroquia Palmas con 2 221 pobladores. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

Tabla 1

*Distribución de la población del cantón Sevilla de Oro por parroquias, área y sexo*

<b>Área Urbana</b>	<b>Población</b>			
<b>Parroquias</b>	<b>Hombre</b>		<b>Mujer</b>	
Sevilla de Oro	389	17%	449	20%
Amaluza	0	0%	0	0%
Palmas	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	389		449	
<b>Área Rural</b>	<b>Población</b>			
<b>Parroquias</b>	<b>Hombre</b>		<b>Mujer</b>	
Sevilla de Oro	645	29%	762	34%
Amaluza	833	59%	590	41%
Palmas	1 075	48%	1 146	52%
<b>Total</b>	2 553		2 498	
<b>Cantón Sevilla de Oro</b>	<b>Población</b>			
<b>Áreas</b>	<b>Hombre</b>		<b>Mujer</b>	
Área Urbana	389	7%	449	8%
Área Rural	2 553	43%	2 498	42%
<b>Total</b>	2 942	50%	2 947	50%
<b>Total Población</b>	5 889			

Elaborado por García; López. Fuente: por PDOT del GAD cantón Sevilla de Oro 2012-2027

El idioma natal es el castellano, la población reconoce su identidad cultural mayoritariamente como mestiza con un 91,6%, el 6,8% se identifican como blancos y solo un 0,8% de la población se determina como indígena. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

Tabla 2

*Etnicidad del cantón*

Auto identificación según su Cultura y Costumbres	Cantonal	Parroquias		
		Sevilla de Oro	Amaluza	Palmas
Indígena	47	2	37	8
Afro ecuatoriano/a Afrodescendiente	64	33	6	24
Negro/a	5	-	5	
Mulato/a	18	3	14	1
Montubio/a	12	3	5	4
Mestizo/a	5 398	2 017	1 269	2 110
Blanco/a	345	187	84	74
Otro/a		-	3	
<b>Total</b>	<b>5 889</b>	<b>2 245</b>	<b>1 423</b>	<b>2 221</b>

Recuperado de Copyright 2010 por INEC

La mayoría de la población (86%) practica una vida campesina, puesto que están ubicados geográficamente en una zona rural y mantienen actividades agropecuarias. Los grupos vulnerables del cantón Sevilla de Oro denominados por el Concejo Nacional de Niñez y Adolescencia (CNNA) son, las personas de 0 a 17 años, adultos mayores y personas con discapacidad permanente, por lo que tienen derecho a políticas de atención prioritaria. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

### 2.1.3 Infraestructura del Cantón Sevilla de Oro

Las construcciones en el cantón son variadas, sin embargo, no dejan de ser tradicionales, y en algunos casos incluso modernas debido a la ola de migración de retorno de sus habitantes. Los materiales más utilizados en las edificaciones son adobe, tapial, madera y teja. Un dato relevante a cerca de la legalidad y tenencia de uso del suelo en el cantón Sevilla de Oro, es que no existen datos ni registros que demuestren la pertenencia legal de las tierras de los pobladores, a excepción de quienes han legalizado o adjudicado sus terrenos a la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria. Esto se da principalmente por no tener documento alguno de propiedad y por la ideología

de la comunidad, su carácter conservador y de extrema cautela impide obtener datos sobre legalidad y expansión de propiedades. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

Desde el año 1977 Sevilla de Oro tiene un sistema de agua potable que se encuentra a cargo del GAD cantonal, el cual en el año 2002 fue ampliado y en el 2009 rehabilitado y mejorado. El sistema de agua del cantón cuenta con captación, conducción, tratamiento de planta, reserva y distribución. Este sistema entrega a la comunidad un servicio de calidad, sin embargo, abarca solamente el área urbana. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027) Según el PDOT de la Prefectura del Azuay la red vial del cantón Sevilla de Oro cuenta con una longitud vial de 104,72 km de vía pavimentada y se clasifica en un estado de conservación “regular”. (PDOT Prefectura del Azuay, 2015)

Según el censo del INEC del año 2010 son 1 798 estudiantes los que asisten a 18 establecimientos de educación primaria y 2 centros de educación secundaria distribuidos en todo el cantón, el índice de analfabetismo es de 25,7% perjudicando principalmente al sector rural. Los centros de salud en Sevilla de Oro son 3, se encuentran cada uno en el centro de cada parroquia (Sevilla de Oro, Amaluza y Palmas). El cantón cuenta también con el dispensario del Seguro Social Campesino en Osoyacu (Parroquia Palmas). (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

## **2.2 Análisis de la actividad económica actual del Cantón Sevilla de Oro**

Según los datos del último censo del 2010, la población económicamente activa (PEA) (5 años de edad y más) está conformada por 2 410 personas, el 68,9% por ciento son hombres y el 31,07 por ciento mujeres. (INEC, 2017)

De acuerdo al aporte del Valor Agregado Bruto (VAB) provincial por cantón por rama de actividad de los tres principales sectores de producción económica, el cantón Sevilla de Oro representa el 5,6% de la agricultura, ganadería y silvicultura, con un VAB de \$10 024 dólares, la industria y manufactura del cantón representan menos del 0,1% para la provincia del Azuay con un VAB de \$33 000 dólares y en cuanto al comercio, el cantón representa igualmente menos del 0,1% para la provincia y \$181 000 en cifras VAB. (PDOT Prefectura del Azuay, 2015)

Tabla 3

*Aporte del VAB provincial por cantón por rama de actividad económica*

<i>Provincia VS Cantón (VAB en miles de \$)</i>	<i>Agricultura, Ganadería y Silvicultura</i>	<i>%</i>	<i>Industria y Manufactura</i>	<i>%</i>	<i>Comercio</i>	<i>%</i>
<i>Total Provincia</i>	177 592,60	100%	337 387,00	100%	371 659,74	100%
<i>Azuay</i>						
<i>Total Cantón Sevilla de Oro</i>	10 024	5,6 %	33	0,0%	181	0,0%

Elaborado por García; López. Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

## 2.2.1 Porcentajes de la PEA por rama de actividad del Cantón Sevilla de Oro



Gráfico 1. Porcentajes de la PEA por rama de actividad. Copyright 2010 por INEC

En los aspectos económicos productivos el cantón se desarrolla en una base productiva agropecuaria importante para la seguridad alimentaria de la región, al contar con recursos naturales propios para estas actividades y por estar en la ruta de conexión entre la sierra y el oriente, lo que le permite tener un importante rol en el desarrollo socio-económico. El Censo del 2010 señala que la población económicamente activa (PEA) cantonal corresponde al 40,9% del total de la población y de esta el 69% corresponde a hombres y el 31% a mujeres. En términos de productividad, el cantón está orientado hacia actividades agropecuarias y de ganadería, la cual representa un 37,05% de la población, la segunda actividad de mayor importancia es la construcción con un 21,05% de la población del cantón, es decir 508 habitantes, de los cuales el 95,3% son hombres y el 4,7% son mujeres. Las actividades económicas que le siguen tienen que ver con el comercio al por menor y mayor, administración pública, suministro de electricidad, gas e industrias manufactureras. Finalmente se encuentra el grupo referido a la prestación de servicios como: transporte, comida, alojamiento que juntos suman el 4,6% de la PEA total del cantón, es decir 115 habitantes.

Tabla 4

*PEA por rama de actividad económica y por sexo*

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>PEA Hombre 69%</b>	<b>PEA Mujer 31%</b>	<b>PEA Total</b>	<b>100%</b>
Agricultura, ganadería	578	316	894	37,05%
Construcción (jornaleros)	484	24	508	21,05%
Administración pública (empleados)	112	52	164	6,80%
Comercio al por mayor y menor	74	66	140	5,80%
Suministro de electricidad, gas, vapor, agua y aire acondicionado	92	5	97	4,02%
Industrias manufactureras	54	22	76	3,15%
Enseñanza	25	56	81	3,36%
Servicios: Transporte, comida y alojamiento	68	37	115	4,76%
Otras actividades	177	171	338	14,01%
<b>Total PEA Cantonal</b>	<b>1 664</b>	<b>749</b>	<b>2 413</b>	<b>100,00%</b>

Recuperado de Copyright 2010 por INEC

## 2.2.2 PEA por rama de actividad económica y sexo del Cantón Sevilla de Oro

Según la PEA por categoría de ocupación que nos muestra la tabla anterior se puede observar que el grupo de agricultores y trabajadores calificados es mayoritario. De esta actividad el mayor número de personas son del sexo masculino que son 518 personas, el cual representa el 63,63%. De 2 413 habitantes que representa la PEA del cantón Sevilla de Oro el 33,7% son agricultores y trabajadores calificados, es decir, 814 habitantes. (INEC, 2017)

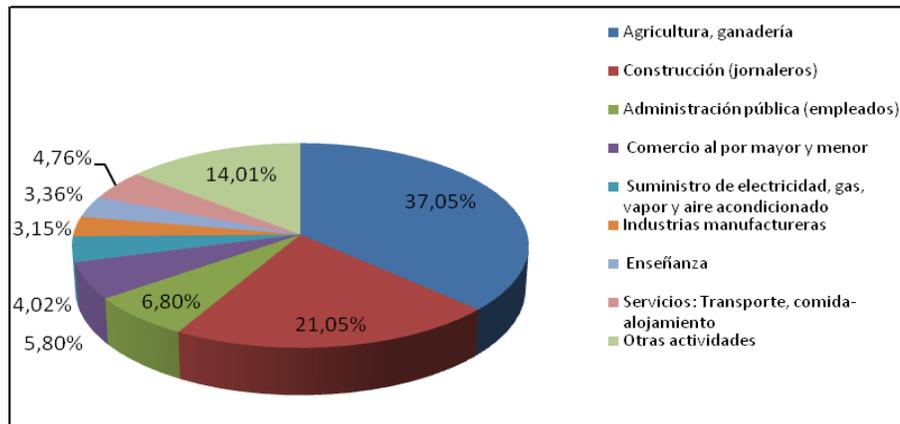


Gráfico 2. PEA por rama de actividad económica y por sexo. Copyright 2010 por INEC

Se puede observar claramente que la actividad agrícola y ganadera es más representativa en la parroquia Palmas. La PEA porcentual del cantón por parroquias se distribuye de la siguiente manera: Sevilla de Oro 32%, Amaluza 31% y Palmas 37%.

Tabla 5

PEA por parroquias del cantón Sevilla de Oro

RAMA DE ACTIVIDAD	PEA / Parroquias Sevilla de Oro			PEA Cantonal
	Sevilla de Oro	Amaluza	Palmas	
	31,83%	31,04%	37,13%	100,00%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	24	19	448	894
Explotación de minas y canteras	3		5	8
Industrias manufactureras	3	8	30	76
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5	7	17	97
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	2	1	2	18
Construcción	9	26	148	508
Comercio al por mayor y menor	7	1	49	140
Transporte y almacenamiento	3	3	34	70
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	1	1	13	45
Actividades inmobiliarias	6			6
Información y comunicación	4		5	9
Actividades financieras y de seguros		1	1	2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4	3		7
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5	1	2	20
Administración pública y defensa	7	6	25	164
Enseñanza	3	6	44	81
Actividades de la atención de la salud humana	1	8	15	33
Artes, entretenimiento y recreación		3	1	4
Otras actividades de servicios	1	1	5	33
Actividades de los hogares como empleadores	1		9	25
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	1	4		45
No declarado	7	1	24	100
Trabajador Nuevo	9		19	28
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>74</b>	<b>896</b>	<b>2 413</b>

Recuperado del PDOT del GAD cantón Sevilla de Oro. Copyright 2010 por INEC

### **2.2.3 Actividad agrícola y pecuaria del Cantón Sevilla de Oro**

#### **Actividad Agrícola**

El 28,58% de la superficie del cantón está dedicada a la producción agropecuaria, según el Censo 2010 del INEC, de éste porcentaje el 1,54% son cultivos dedicados exclusivamente al autoconsumo o subsistencia, donde se encuentra sembrando maíz, fréjol, y en muy poca cantidad tomate de árbol. El resto de la superficie agropecuaria combina actividades de agricultura y ganadería, predominando siempre la ganadería.

#### **Actividad Pecuaria**

La cría de ganado bovino se lo realiza con doble propósito, carne y leche. “Nosotros vivimos de la leche”, es la frase que indica claramente la línea productiva principal de ingresos. El 90% de la población se dedica a actividades como: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. La ganadería es una fuente importante del ingreso familiar durante todo el año. En el cantón Sevilla de Oro el cuidado del ganado bovino se lo considera una inversión y con su venta puede solventar gastos familiares. La recolección de leche a nivel del cantón es de 5 000 a 10 000 litros por día, según datos del GAD municipal de Sevilla de Oro. (PDOT Cantón Sevilla de Oro, 2012-2027)

*“La actividad ganadera es caracterizada por los propios productores como tradicional y sin mayor valor agregado; para ellos existe un déficit en el aprovechamiento por falta de asistencia técnica en manejo de ganado, asistencia veterinaria, mejoramiento de pastos y riego en las zonas bajas, así como falta de fertilización, cambio genético y desarrollo de derivados.”*  
(Dr. Padilla , 2017)

### **2.2.4 Datos relevantes del Embalse de Mazar**

El embalse de Mazar se ubica al sur de Ecuador, en la cuenca del río Paute y pertenece a la cuenca del río Santiago. La construcción del proyecto hidroeléctrico Mazar a cargo de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) inicia desde marzo del año 2005 y es inaugurada finalmente en diciembre del año 2010. El embalse tiene un volumen total de 410 Hm<sup>3</sup>, una longitud aproximada de inundación de 31 km y tiene una capacidad de generación de 160 MW. (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2017). De acuerdo al

aporte provincial por cantón del VAB por rama de actividad, según la información del Banco Central del Ecuador del año 2012 determinó que, el cantón Sevilla de Oro representaba en promedio el 88,96% en cuanto al suministro de electricidad, debido a la instalación de la Central Hidroeléctrica Daniel Palacios, dicha cifra incrementó una vez que se terminaron las centrales Sopladora y Mazar-Dudas. (PDOT Prefectura del Azuay, 2015)

La empresa pública CELEC está encargada de realizar estudios eco-toxicológicos de los embalses de Mazar y Amaluza cada año, el último informe se realizó en septiembre del año 2017 particularmente para obtener un diagnóstico de la seguridad alimentaria, pesca, turismo y grados de toxicidad de la flora y fauna existente en los embalses. Se tomaron muestras de peces y del alimento principal de estos, conocido como el lechuguín (algas de río), para determinar los niveles de metales pesados (plomo, arsénico, cadmio y mercurio) y así determinar si son aptos para el consumo humano.

El estudio determinó que existe un peligro para la salud humana, debido al alto porcentaje de acumulación de metales pesados mencionados anteriormente en el músculo o carne de los distintos peces analizados, además se encontró una alta concentración de plomo en el lechuguín por los aportes de ciudades y pueblos en la cuenca de las descargas de aguas residuales y lluvia, el cual es absorbido y acumulado por las raíces de ésta planta. Los resultados del estudio realizado demostraron que tanto el cadmio y plomo superaron rangos permisibles según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2017)

### **2.2.5 Análisis de la tecnología y procesos productivos pecuarios del Cantón Sevilla de Oro**

Según el PDOT del cantón Sevilla de Oro, solo el 11% de los agricultores usan técnicas para los cultivos. Se mantienen formas de trabajo como la minga y los jornales, a estos se suma el uso de la fuerza de los animales (yunta) como medio de tracción. En los últimos años se han implementado nuevas tecnologías, donde intervienen equipos y máquinas de apoyo para estas labores como:

- Tractores para el labrado y surcado de la tierra
- Rastrillos de cosecha
- Productos agroquímicos
- Asistencia técnica de profesionales

Todo esto con la finalidad de buscar rentabilidad en los procesos de cultivo.

### 2.3 Aspectos Generales del Cantón El Pan

El Cantón El Pan se encuentra en la parte nororiental de la provincia del Azuay, ubicado en la parte media baja de la cuenca del río Paute a 2 600 msnm, sus parroquias son El Pan y San Vicente. Cuenta con una extensión aproximada de 132 Km<sup>2</sup> y una población de 3 036 habitantes al año 2010 según el INEC. Los límites son al Norte con los cantones de Guachapala Sevilla de Oro, al Sur con el cantón Gualaceo, al Este con el cantón de Sevilla de Oro y la provincia de Morona Santiago y al Oeste con los cantones de Guachapala y Gualaceo. La fecha de cantonización fue el 10 de agosto de 1992, el cantón se caracteriza por tener un clima semi-húmedo a húmedo y en el área de alta montaña predomina el clima ecuatorial frío que puede llegar a los 0°C (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)



Figura 3. Mapa cantón El Pan. Copyright 2014 por PDOT del GAD cantón El Pan

Según los Análisis de Proyección de la Población del INEC, el 83,99% de habitantes se ubica en el área rural y el 16,01% en el área urbana, debido a que la mayoría de población se dedica a las distintas actividades agropecuarias. El PDOT del cantón El Pan especifica que el 63,33% de la PEA se dedican a actividades de carácter primario como ganadería y agricultura, el 22,24% se dedica a actividades secundarias como explotación de minas y canteras e industrias manufactureras, por último, dentro de las actividades terciarias el 15,43% de la población se dedica a la construcción y comercio al por mayor y menor. En el cantón de El Pan el turismo tiene un considerable potencial para el desarrollo económico de la zona por la diversidad natural que posee, sin embargo, la actividad turística no se aprovecha adecuadamente, debido a que cantón no cuenta con la infraestructura necesaria. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

### **2.3.1 Historia del Cantón El Pan**

El nombre del Cantón “El Pan” surge por varios dichos culturales, uno de los más nombrados por los habitantes de la comunidad es la de “Pand”, que es lengua Shuar y significa amplio y claro. Esta denominación se asimila con “Chimbapan” (antiguo nombre del cantón Sevilla de Oro) que quiere decir: “La otra banda del pan o que está cerca a El Pan”. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

### **2.3.2 Demografía del Cantón El Pan**

El cantón El Pan cuenta con 3 036 habitantes según el censo de población y vivienda del INEC del año 2010. La población tiene una concentración del 39% en la parroquia El Pan y 61% en la parroquia San Vicente. En cuanto a la diferencia de población por sexo en el cantón las mujeres son mayoría con 1 616 habitantes, mientras que el número de habitantes hombres es de 1 420. Existe mayor población en el área rural que el área urbana, principalmente porque predominan las actividades agropecuarias en esta zona, además el costo de vida en el área urbana es más costoso que en la rural. El 16% de la población se concentra en el área urbana y el 84% en el área rural. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

En el cantón El Pan la gente se identifica en su mayoría como mestizos (92,46%), según el censo poblacional del INEC del año 2010, el resto de la población se reconoce como blancos (5,83%), afro ecuatorianos (1,22%) y montubios (0,26%). (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

Tabla 6

*Distribución de la población del cantón El Pan por parroquias, área y sexo*

<b>Área Urbana</b>	<b>Población</b>	
<b>Parroquias</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
El Pan	220	266
San Vicente	0	0
<b>Total</b>	220	266
<b>Área Rural</b>	<b>Población</b>	
<b>Parroquias</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
El Pan	349	361
San Vicente	851	989
<b>Total</b>	1 200	1 350
<b>Cantón El Pan</b>	<b>Áreas</b>	
<b>Población</b>	<b>Área Urbana</b>	<b>Área Rural</b>
Hombre	220	1 200
Mujer	266	1 350
<b>Total</b>	486	2 550
<b>Porcentaje</b>	16%	84%
<b>Total Población</b>	3 036	

Elaborado por García; López. Fuente: PDOT del GAD cantón El Pan 2014

### 2.3.3 Infraestructura del Cantón El Pan

El mayor número de viviendas en el cantón El Pan son de tenencia propia con un 87% aproximadamente según el censo de población y vivienda del INEC 2010, a pesar de esto, varias viviendas se encuentran en abandono por la gran ola de migración que existió en la zona. Las viviendas por lo general son construidas cerca de las fuentes de agua y ríos por los beneficios que estos ofrecen (alimentación, actividades agropecuarias, limpieza, etc.). En cuanto al tipo de

construcción y tamaño de las casas, estas varían mucho debido al alcance económico que posee cada habitante. Los materiales igualmente son distintos, los más utilizados son: hormigón, ladrillo y bloque, que son conocidos como construcciones de tipo contemporáneo y para las construcciones de tipo tradicional se utiliza tierra madera y caña. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

La zona sur (La Merced) del cantón no cuenta con una adecuada infraestructura de servicios básicos, el 54,28% de la población rural del cantón no tiene alcantarillado, el 38,23% de la población no cuenta con el servicio de recolección de basura y el 66% de las viviendas están distantes de la Unidad Educativa El Pan, sin embargo, el sector logra cubrir la demanda educativa. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019) Según el PDOT de la Prefectura del Azuay la red vial del cantón El Pan cuenta con una longitud vial de 63,18 km de vía pavimentada y se clasifica en un estado de conservación “regular”. (PDOT Prefectura del Azuay, 2015)

Según el censo nacional de población y vivienda INEC del año 2010 referente a temas de procedencia de agua para familias del cantón El Pan, el 67,90% del total de las viviendas reciben agua por redes públicas, el 19,96% obtienen agua de fuentes naturales y el 12,15% de pozos y recolección de lluvia. El cantón administra tres sistemas independientes de agua potable: el del centro cantonal culebrillas (1982), el sistema de agua potable de Tury–Cedropamba (1982) y el sistema de agua potable de San Francisco–Tablahuayco (1998). Todos estos sistemas de agua han sido mejorados y rehabilitados en los últimos años (2004 al 2011). (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

En cuanto al acceso de la población a servicios de educación y salud, las comunidades de La Merced, La Nube, San Vicente, La Dolorosa, Santa Teresita, el Centro Cantonal, Ñuñurco y Tury, según el GAD municipal del cantón El Pan establece que, el 44,44% de estas comunidades cuenta con instituciones educativas y servicios de unidades de salud. En el cantón la tasa de analfabetismo en el área urbana es de 3,38% y en la zona rural es de 12,14%, este dato es alarmante debido a que en los años anteriores el cantón fue declarado un territorio libre de analfabetismo. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

## **2.4 Análisis de la actividad económica actual del Cantón El Pan**

Las actividades de carácter productivo con más relevancia en el cantón El Pan son la agricultura y la ganadería ya que las mismas están estrechamente relacionadas con los servicios ambientales que las áreas naturales entregan a los productores. Más de la mitad de la población económicamente activa (PEA) dedica su tiempo a la producción de la tierra y ganadería, según explica el gráfico 4 “*Descripción de actividades productivas del territorio PEA*” y la tabla 8 “*Descripción de la relación de los sectores económicos con la PEA*”, estas actividades productivas tienen el objetivo de auto sustentar a las familias, y a su vez los excedentes se los comercializa en espacios locales y provinciales. (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

En sectores como La Nube, de la parroquia San Vicente, se han identificado varias áreas de cultivo de Mora de la variedad Castilla, misma que representa a los agricultores una considerable alternativa para mejorar la producción y comercialización, a fin de dejar de lado el monocultivo y establecer cultivos alternativos que puedan generar rentabilidad. La Mora de Castilla como producto estrella brinda la oportunidad a los pequeños productores de mejorar sus economías y adquirir buenas condiciones de vida ya que su producción no requiere de invernadero o sistema de riego especializado y su rentabilidad es considerable. Otra de las actividades que dinamizan la economía cantonal es la ganadería y a pesar de que las áreas destinadas para esta actividad tienen mucha irregularidad, pendientes exageradas, falta de estudios técnicos de suelo, etc. son suelos ricos en nutrientes con suficiente humedad que garantizan una buena producción de pastos.

De acuerdo al aporte del Valor Agregado Bruto (VAB) provincial por cantón por rama de actividad de los tres principales sectores de producción económica, el cantón El Pan representa el 2,6% de la agricultura, ganadería y silvicultura, con un VAB de \$4 609 dólares, la industria y manufactura del cantón representan menos del 0,1% para la provincia del Azuay con un VAB de \$17 000 dólares y en cuanto al comercio, el cantón representa en promedio el 0,1% para la provincia y \$410 000 en cifras VAB. (PDOT Prefectura del Azuay, 2015)

Tabla 7

*Aporte del VAB provincial por cantón por rama de actividades económica*

<i>Provincia VS Cantón (VAB en miles de \$)</i>	<i>Agricultura, Ganadería y Silvicultura</i>	<i>%</i>	<i>Industria y Manufactura</i>	<i>%</i>	<i>Comercio</i>	<i>%</i>
<i>Total Provincia Azúay</i>	177 592,60	100%	337 387,00	100%	371 659,74	100%
<i>Total Cantón El Pan</i>	4 609	2,6 %	17	0,0%	410	0,1%

Elaborado por García; López. Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

#### **2.4.1 Relación entre sectores económicos primarios, secundarios y terciarios del Cantón El Pan**

Como se describe en la siguiente tabla, son 650 habitantes (63,32%) que se dedican a realizar actividades de carácter primario, seguida en orden de importancia de las actividades secundarias con un 22,24% y las actividades terciarias con un 15,43%. Esto indica que el sustento económico de la mayoría de la población depende de actividades de agricultura, ganadería y silvicultura.

Tabla 8

*Descripción de la relación de los sectores económicos con la PEA*

<i>Sector Económico</i>	<i>PEA (Habitantes)</i>	<i>% Total</i>
<i>Primario (Ganadería, agricultura, silvicultura)</i>	650	62,32%
<i>Secundario (Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministros de gas y agua)</i>	161	15,43%
<i>Terciario (Construcción, comercio al por mayor y menor, hoteles, restaurantes y otros)</i>	232	22,24%
<i>Totales</i>	1 043	100%

Recuperado del PDOT del GAD cantón El Pan 2014. Copyright 2010 por INEC

## 2.4.2 Relación porcentual de sectores y actividades productivas del Cantón El Pan

Se observa en los gráficos 3 y 4 “*Relación porcentual de sectores productivos del cantón El Pan*” y “*Descripción actividades productivas del territorio PEA*” que el cantón se encarga en su mayoría de actividades pertenecientes al sector primario (agricultura, ganadería y silvicultura) con un 62% en promedio, mientras que el sector terciario, el cual está encargado de actividades como construcción y comercio al por mayor y menor, ocupa un porcentaje alrededor del 22%. El sector secundario mantiene actividades de explotación de minas, industria manufacturera y suministro de electricidad, gas y agua, estas ocupan cerca del 16% . (PDOT Cantón El Pan, 2014-2019)

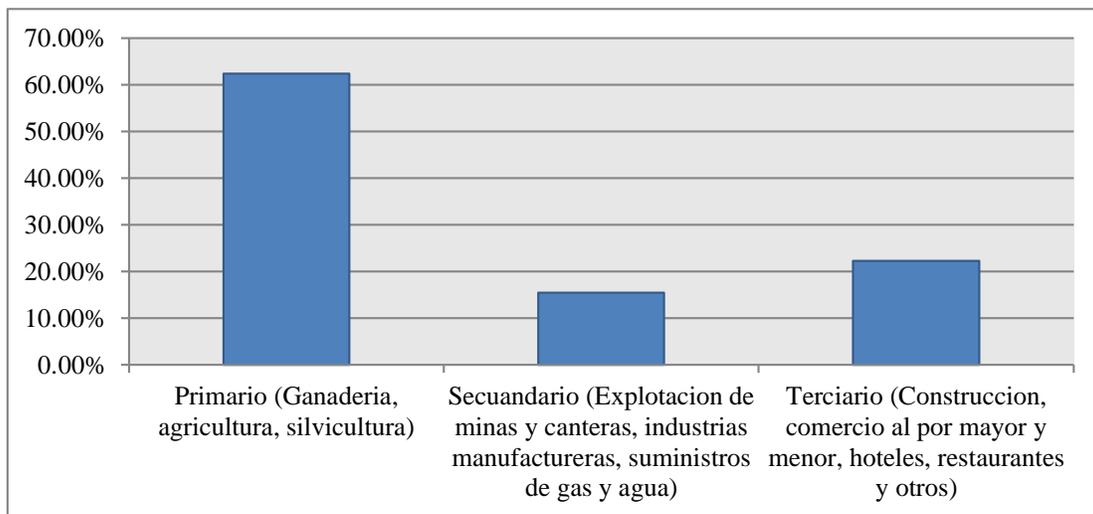


Grafico 3. Relación porcentual de sectores productivos del cantón El Pan. Copyright 2014 por INEC.

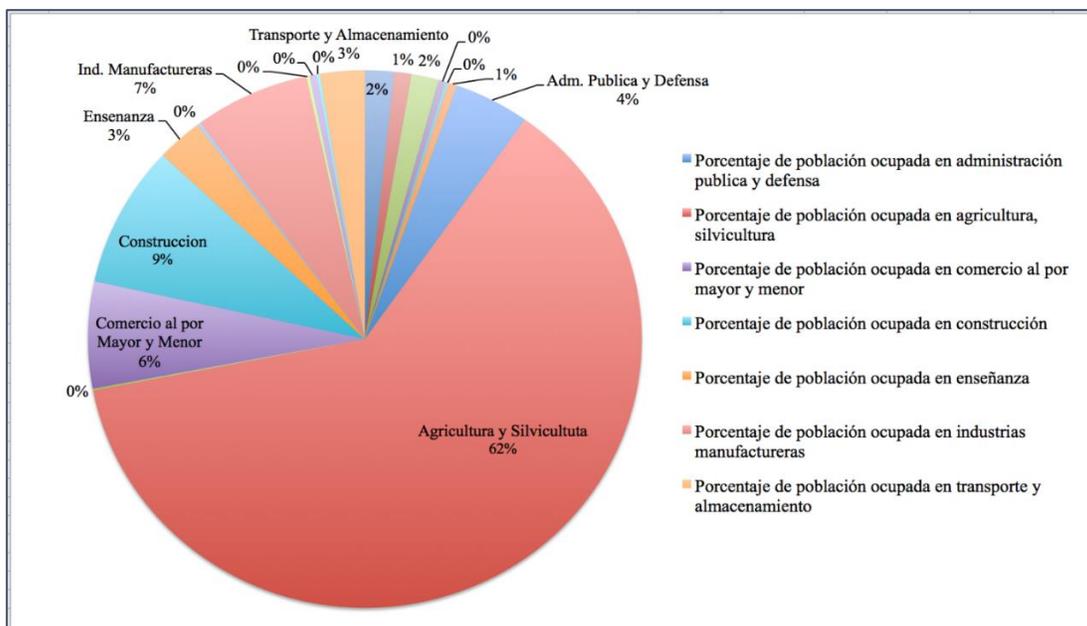


Gráfico 4. Descripción de actividades productivas del territorio PEA. Copyright 2014 por INEC.

Tabla 9

Descripción actividades productivas del territorio según participación en la PEA

<b>POBLACIÓN OCUPADA</b>	<b>Total</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
Población ocupada en actividades de alojamiento y servicio de comidas	17	6	11
Población ocupada en actividades de la atención de la salud humana	10	6	4
Población ocupada en actividades de los hogares como empleadores	16	2	14
Población ocupada en actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	-	-	-
Población ocupada en actividades de servicios administrativos y de apoyo	4	1	3
Población ocupada en actividades financieras y de seguros	2	1	1
Población ocupada en actividades inmobiliarias	-	-	-
Población ocupada en actividades profesionales, científicas y técnicas	5	4	1

Población ocupada en administración pública y defensa	44	17	27
Población ocupada en agricultura, silvicultura	619	60	559
Población ocupada en artes, entretenimiento y recreación	1.0	-	1.00
Población ocupada en comercio al por mayor y por menor	64	19	45
Población ocupada en construcción	85	18	67
Población ocupada en distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	-	-	-
Población ocupada en enseñanza	27	9	18
Población ocupada en explotación de minas y canteras	2	1	1
Población ocupada en industrias manufactureras	67	15	52
Población ocupada en información y comunicación	2	1	1
Población ocupada en actividades de servicios	4	2	2
Población ocupada en suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	0	2
Población ocupada en transporte y almacenamiento	26	8	18
Total	997	170	827

Recuperado de PDOT El Pan. Copyright 2010 por INEC

## Conclusión

Los Cantones de Sevilla de Oro y El Pan poseen un Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) actualizados y con la información necesaria para elaborar un apropiado estudio e informe sobre las características generales de cada sector. Sin embargo, cada cantón cuenta con su propia

base de datos y métodos de investigación, por lo que la organización de cada PDOT está desarrollada mediante distintos puntos de observación.

En el cantón Sevilla de Oro la recolección de información fue de fácil acceso debido a la excelente organización que fomenta el GAD Municipal, mientras que en el cantón El Pan la información y los datos necesarios para la investigación demandaron mayor esfuerzo para poder ser obtenidos, esto se debe a que en este sector el GAD fomenta un modelo de gestión de trabajo en su mayoría de oficina que de campo, todo lo contrario ocurre en el GAD cantonal de Sevilla de Oro que tiene un modelo de gestión de trabajo de campo y de oficina.

En los cantones de Sevilla de Oro y El Pan se observa que los habitantes practican una vida campesina, por lo tanto, la mayoría de la población se ubican en zonas rurales, debido a que el clima y ubicación geográfica son propicios para las actividades agropecuarias. En general los cantones poseen distintas características (clima, ubicación, fertilidad de la tierra, mano de obra, fuentes naturales de agua, etc.) que les permiten ser reconocidos como posibles exportadores de materias primas y productos con valor agregado.

Un alto índice de analfabetismo está presente en ambas zonas rurales de Sevilla de Oro y El Pan, el cual es determinado en personas a partir de los 15 años de edad, esto se debe a que varios de los niños y niñas que viven en estas regiones son obligados a trabajar en el campo en vez de asistir a la escuela.

De acuerdo al aporte del Valor Agregado Bruto (VAB) provincial por cantón por rama de actividad de los tres principales sectores de producción económica, tanto de los cantones Sevilla de Oro y El Pan, se puede concluir que sus cifras no son representativas para la provincia del Azuay, puesto que los resultados mencionados anteriormente muestran valores que no sobrepasan el 1%, como es el caso del cantón Sevilla de Oro en las actividades de comercio, infraestructura y manufactura, al igual que el cantón El Pan respecto a actividades derivadas del comercio. Sin embargo, en el cantón de Sevilla de Oro si se puede observar una representación provincial pequeña del 5,6% en el sector primario con un VAB de \$10 024 dólares.

## CAPÍTULO 3

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DE LAS PYMES DE LOS CANTONES SEVILLA DE ORO Y EL PAN

### **Introducción**

En el tercer capítulo se obtendrá información mediante los GADS de cada cantón y se procederá a determinar mediante el proyecto de investigación de tesis si las asociaciones, centros de acopio y productores cumplen o no con los requisitos mínimos para ser considerados como un potencial de oferta exportable.

Se utilizará el test Export Audit modificado por los investigadores para la fácil comprensión y adaptación de los pequeños productores y asociaciones de la zona, de esta manera se obtendrá información específica de cada uno de ellos. Después se realizará una visita a cada uno de los centros de acopio y asociaciones de los sectores de los cantones Sevilla de Oro y El Pan, ya que debido a la poca información que existe, no es posible contactarse vía telefónica, correo u otra manera.

Dentro del análisis se calificarán aspectos administrativos, organizativos y asociativos, a su vez también se determinará ¿qué aspectos productivos, financieros y contables, logísticos, promociones y ventas de cada asociación cumplen con las características básicas para ser un posible candidato de oferta exportable?

### **3.1 Planificación de la Metodología para el Proyecto de Investigación de Tesis**

Conjuntamente con el Ing. Antonio Torres (catedrático de la Universidad del Azuay) y el Ing. Luis Salcedo Alvares (especialista zonal de PRO ECUADOR), se elaboró un plan de trabajo con el fin de realizar un estudio a profundidad sobre el potencial exportable que podrían tener las distintas asociaciones, PYMES y centros de acopio de los cantones Sevilla de Oro y El Pan. Hasta la fecha no existe un estudio que muestre el verdadero potencial de los productos propensos a exportación de las zonas mencionadas anteriormente, para ello se desarrollará una base de datos en donde se pueda identificar qué asociaciones son productoras y a la vez no productoras, el

producto que se cultiva, procesa o elabora y las características administrativas, de logística y ventas, productivas y financieras que posea cada uno.

Tomando en cuenta que es una investigación Formativa-Descriptiva Cualitativa, la información primaria se obtendrá gracias a los directores técnicos de cada GAD Municipal de los cantones Sevilla de Oro y El Pan, posteriormente con la información obtenida se procederá a realizar la visita correspondiente a las asociaciones para realizar la entrevista de auditoria de exportación.

### **3.1.1 Metodología de la auditoria de exportación para los productores, asociaciones y PYMES de los cantones de Sevilla de Oro y El pan**

Después de haber realizado la planificación correspondiente se procedió a ejecutar la investigación, para lo que al inicio se utilizó el modelo de test Export Audit (MIPRO) junto con el Test de Potencial Exportador (PRO ECUADOR), sin embargo, para obtener mejores resultados y que las encuestas sean aptas para las asociaciones se decidió modificar el modelo de test a una versión sencilla y específica que fue de fácil comprensión para los entrevistados y de mejor manejo para los investigadores. Se realizaron los cambios mencionados anteriormente por el hecho de que el test Export Audit está diseñado para exportadores y PYMES, más no para pequeños productores del sector rural, los que no tienen aún un potencial exportador.

La auditoría de exportación es una entrevista cualitativa que se clasifica en cuatro aspectos:

1. Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos
2. Aspectos del Producto y Productivos
3. Aspectos Financieros y Contables
4. Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos

La auditoría de exportación tiene una escala de calificación de 5 puntos, divididos en 3 niveles de cumplimiento:

1. No cumple = 0
2. Cumple Parcialmente = 3
3. Cumple = 5

Tabla 10

*Entrevista de Auditoria de Exportación*

<b>CALIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?			
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?			
3 ¿Todos sus miembros son activos?			
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?			
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			
2 ¿El producto no se daña fácilmente?			
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			
4 ¿Es producción limpia?			
5 ¿Tiene valor agregado?			
6 ¿El riesgo de producción es bajo?			
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?			
2 ¿Dispone de RICE?			
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?			
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?			
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?			
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			
2 ¿El costo de producción es bajo?			
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?			
4 ¿Vende directamente al consumidor?			
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?			
<b>TOTALES</b>			

Elaboración Propia por García; López.

### 3.1.2 Metodología de Calificación del Semáforo

Los resultados de la Auditoría de Exportación se evaluarán mediante la metodología de calificación del semáforo, que establece tres rangos de medición designados con color rojo a los aspectos que obtengan una puntuación de 0 a 35, con color amarillo a los de 35 a 85 puntos y con color verde los de 85 a 105 puntos.

Tabla 11

*Metodología de Calificación del Semáforo*

Rango	Semáforo
0 a 35	Rojo
35 a 85	Amarillo
85 a 105	Verde

Elaboración Propia por García; López.

### 3.2 Proceso de Selección de Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro

En primera instancia se acudió al GAD del cantón Sevilla de Oro en el cual se solicitó información de todos los productores de la zona para poder realizar la investigación. En el GAD municipal mediante la ayuda del Director de Protección Ambiental y Medio Ambiente, el Dr. Mauricio Padilla gentilmente proporcionó la información necesaria (PDOT de Sevilla de Oro, base de datos de Asociaciones, Centros de Acopio, productores con sus respectivos contactos, números de teléfono y dirección) que requería la investigación de tesis. El Dr. Padilla no solo hizo entrega de las listas de Asociaciones activas y no activas para depurar, sino que tuvo la gentileza de acompañar durante el registro de entrevistas de cada zona de las distintas parroquias del cantón Sevilla de Oro, las cuales no fueron de fácil acceso y hubieran sido difíciles de localizar sin su ayuda.

De la totalidad de la lista de asociaciones y productores mencionada anteriormente, se seleccionaron solamente 6 PYMES debido a que el resto de Asociaciones ya no están actualmente activas, no tienen fines productivos y por último las demás son consideradas microempresas.

### 3.2.1 Lista de Entrevistados y No Entrevistados del Cantón Sevilla de Oro

Del total de 14 asociaciones existentes en el cantón Sevilla de Oro se logró entrevistar a 6 asociaciones activas. Las razones por las cuales existen asociaciones que no fueron entrevistadas son por el hecho de que se disolvieron, no se encuentran activas o no son productoras.

Tabla 12

*Lista de Asociaciones existentes en el cantón Sevilla de Oro*

<b>Lista de Asociaciones Existentes en el Cantón Sevilla de Oro</b>		
Sra. Orfelina Argudo	Asociación de Servicios de Limpieza “Amaluza Portal del Oriente”	No son productores
Sra. Leticia Argudo	Asociación de “Mujeres de Amaluza” (AMAD)	No son productores
Sr. José Calle	Asociación “Riveras de Osomache”	No se encuentra activa
Sr. Milton Tamay	Asociación de Servicios de Mantenimiento “Sur Oriente”	No son productores
Sr. Franco Lliguizaca	Asociación “Jesús del Gran Poder” (Centro de Acopio de Leche)	Entrevistado
Sra. Elizabeth Aguilar	Asociación “Artesanos Productores de Jordán”	No se encuentra activa
Sra. Tania Arce	Asociación “Productores de San Francisco”	No se encuentra activa
Sr. Javier Méndez	Asociación Productos Lácteos y Carnes/ especies menores “Asoprolac” (Centro de Acopio de Leche)	Entrevistado
Sra. Bella Lituma	Asociación de Productores de Plantas Ornamentales y Forestales de “Osoyacu”	Entrevistado
Sr. Julio Ortiz	Asociación “San José de Chalacay”	Entrevistado
Sra. Lizbeth Villavicencio	Asociación Sin Nombre (Productores de Frutilla Orgánica)	Entrevistado
Sra. Mónica Isabel Cárdenas Contreras	Asociación de “Artesanos La Unión”	Entrevistado
Ing. Marcelo Cando	Asociación “Río Collay”	No se encuentra activa
Sr. Manuel Córdova	Asociación de Mantenimiento y Servicio “Virgen de Guadalupe”	No son productores

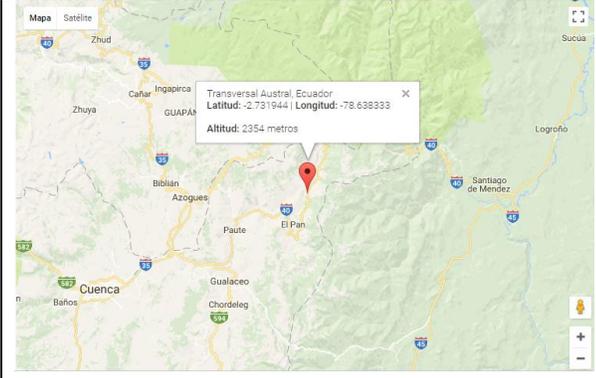
Elaboración Propia por García; López.

### 3.3 Aplicación de las Entrevistas del Cantón Sevilla de Oro

#### 3.3.1 Perfil de Información Asociación “José de Chalacay”

Tabla 13

*Perfil de Información de Asociación “José de Chalacay” (ANEXO 1)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación “José de Chalacay”
<b>PRODUCTO</b>	Biol (Abono Orgánico Líquido)
<b>RUC</b>	No Tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No Tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: Palmas
<b>COORDENADAS:</b>	2°43'55''S 78°38'18''O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Julio Ortiz (Presidente de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#3011691
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	12 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

#### 3.3.1.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

Esta Organización se creó a partir del 2009, mediante el Fondo de Compensación Ambiental entregado por CELEC, quien ofreció maquinaria (tanques de almacenamiento para abono líquido) y ayuda financiera para la creación de esta pequeña asociación. Está conformado por 12 miembros que cuentan con una estructura organizativa de su Presidente el Sr. Julio Ortiz, además de tener un vicepresidente, secretario y tesorero. En cuanto a la Mano de Obra, son todos

los productores quienes se encargan de los procesos de producción del BIOL. Actualmente la organización es independiente (aportación de cada miembro).



Foto 1. Fotografías propias de la Asociación “José de Chalacay” y la elaboración (BIOL).

### 3.3.1.2 Aspectos del Producto y Productivos

El BIOL es un abono orgánico líquido creado a base de Algas de Río (Lechuguin), que se encuentran en el embalse de Mazar, su producción no es cíclica, es decir se la puede obtener durante todo el año, ya que la planta de río de la que se obtiene el BIOL no requiere de ningún tipo de cuidado especial. Una ventaja de este producto es que su materia prima (Alga de Río), es de fácil obtención y la planta sobrevive a cualquier cambio climático drástico. El BIOL no es tóxico por lo tanto no contamina al medio ambiente. Ya que no requiere de un proceso complicado de elaboración, la obtención de este abono orgánico es relativamente fácil, solo requiere de un lugar apto para el proceso de elaboración. Sin embargo, se realizaron estudios eco-toxicológicos por parte de la empresa pública CELEC en septiembre del 2017 en los embalses de Mazar y Amaluzá, los estudios determinaron que existe peligro para la salud humana, debido al alto porcentaje de acumulación de metales pesados (plomo, arsénico, cadmio y mercurio) en la carne de los distintos peces analizados, además de encontrar una alta concentración de plomo en el lechuguin por el descuido de las ciudades y pueblos en la cuenca de las descargas de aguas residuales y lluvia, el cual es absorbido y acumulado por las raíces de esta planta.

Para la preparación de BIOL se necesita: contenedores y sus respectivas mallas de tela, recipientes para enjuagar las algas, coladores y botellas de plástico para su almacenamiento (1

litro). Una vez recogida las algas se deben lavar, se las coloca en el contenedor y periódicamente se las debe mover. Este procedimiento se lo debe hacer en un lugar apartado ya que su olor se intensifica con el tiempo. Una vez que todas las algas estén dentro del contenedor, se debe rellenar completamente con agua hasta cubrirlas y taparlas con la malla de tela.

El proceso para obtener el abono orgánico Biol tarda aproximadamente 4 meses (es constante), luego se lo almacena en tanques y se las comercializa en botellas de plástico de 1 litro cada una. La asociación “José de Chalacay” tiene un nivel de producción de 200 litros de Abono líquido Orgánico semanales y su elaboración es considerada artesanal. Una ventaja que tiene el BIOL ante otros productos es que no es necesario darle un valor agregado, puesto que se promociona como un abono 100% orgánico.

### **3.3.1.3 Aspectos Financieros y Contables**

La asociación productora de Biol no cuenta con RUC, registro sanitario, tampoco cuenta con ningún tipo de certificación. Esta asociación no califica para obtener un crédito, se encuentra actualmente independiente, no existe aportación por parte de miembros y no presenta registro de una actividad contable. El BIOL tiene bajos costos de producción y por esto no requiere de mucha inversión.

### **3.3.1.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos**

El proceso de producción del fertilizante dura 4 meses, y la obtención de su materia prima (Algas de Río) no es cíclica, por lo que se la puede comercializar durante todo el año. El producto final se lo vende al público en botellas plásticas de 1 litro cada una, a un costo de \$0,80 dólares. La asociación tiene una capacidad de producción de 200 litros semanales. La mayoría de su venta es local, ya que productores de la zona (Parroquias: Amaluza, Palmas y Sevilla de Oro) son quienes se abastecen de BIOL para sus plantaciones. La venta se la realiza mediante dos canales de distribución, una directa al público y otra detallista en el mismo cantón.

### 3.3.1.5 Resultado de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 14

*Calificación Semáforo de Asociación “José de Chalacay”*

<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>54</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.2 Perfil de Información Asociación “Asoprolac”

Tabla 15

*Perfil de Información del Centro de Acopio de Leche “Asoprolac” (ANEXO 2)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación Productos Lácteos y Carnes/ especies menores “Asoprolac” (Centro de Acopio de Leche)
<b>PRODUCTO</b>	Leche Cruda
<b>RUC</b>	1191736563001
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No Tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: Palmas/ Comunidad de Tuban
<b>COORDENADAS:</b>	2°39'21''S 78°36'20''O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Javier Méndez (Presidente de la Asociación) Sr. Carlos Guerrero (Productor)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#0994756740
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	12 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.2.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

La asociación de Productos Lácteos y Carnes/especies menores (Asoprolac) fue creada en el año 2009 mediante el Fondo de Compensación Ambiental entregado por CELEC, el apoyo del MAG quien les brindó maquinaria y capacitación por parte del GAD. En el año 2015 se convierte en un centro de acopio de Leche Cruda mediante inversión propia, además del apoyo mencionado anteriormente. Está conformada por un Presidente llamado Sr. Javier Méndez, un secretario, tesorero y productores. Uno de los productores es el Sr. Carlos Guerrero, quien proporcionó toda la información de la asociación. Actualmente es considerada una Organización familiar de 6 miembros activos.



Foto 2. Fotografías propias del Centro de Acopio “Asoprolac”, productor y elaboración de Leche Procesada.

### 3.3.2.2 Aspectos del Producto y Productivos

La asociación “Asoprolac” es actualmente un centro de acopio de Leche Cruda que cuenta con una producción de 3 000 a 5 000 litros diarios, la leche es recogida diariamente por la asociación mediante transporte propio y es obtenida de los aproximadamente 170 productores zonales, para después ser entregada y vendida a la empresa Nutri Leche a un precio de \$0,41 dólares.

La Leche Cruda es un producto que se altera fácilmente, debido a que es un líquido que no ha sido sometido a ningún tipo de alteración. Por lo tanto, como esta leche no ha sido modificada, existen otros factores externos que pueden dañar la leche como el clima (altas temperaturas) y

factores internos como la falta de cuidado y control de calidad que se le debería dar a diario, lo que hace que esta pierda sus características organolépticas<sup>1</sup> propias.

“Asoprolac” tiene un inconveniente en cuanto al control de calidad de la leche cruda, que es lo que normalmente sucede con todo centro de acopio o asociación de “Leche” de los cantones de Sevilla de Oro y El Pan. Debido a que, un solo litro de leche alterada pone en riesgo a 5 000 litros de leche no alterada. El problema viene de parte de los miembros de la asociación y de los productores; los miembros, por no hacer un chequeo y control de calidad el momento de recolectar cada entrega de leche y de los productores por el hecho de alterar la leche, mediante la excesiva y mala utilización de ciertos antibióticos, además de agregar agua para aumentar la cantidad de litros que se venden.

Normalmente los valores promedio de una excelente calidad de leche son, según indicó el Director de Protección Ambiental y Medio Ambiente del GAD de Sevilla de Oro el Dr. Mauricio Padilla, los valores óptimos del pH de la leche cruda son 6,6 promedio, el aumento del pH por encima de este valor indica inicios de mastitis<sup>2</sup> o la cantidad de CO<sub>2</sub> disuelto en la leche y valores inferiores a este se da por la presencia y desarrollo de microorganismos en esta.

Existen maneras eficaces y rápidas para poder hacer pruebas de control de calidad para la leche cruda, en la investigación de campo se determinó una prueba que no necesita de ningún material costoso o de mayor nivel tecnológico y que a la vez no tomaban más de 5 minutos para su comprobación.

- Prueba de Acidez

Esta prueba se usa para calcular si la leche cruda presenta una acidez irregular en sus componentes. Esto sucede porque al mezclar cantidades iguales de leche y alcohol, la leche levemente ácida formará grumos, lo que demostrará el grado de calidad y frescura de la leche.

---

<sup>1</sup> “Los alimentos tienen propiedades nutritivas y concretas, algunas de estas pueden ser captadas a través de nuestros sentidos. Así, el color, el sabor, el olor o la textura de una sustancia aporta información relevante sobre sus características como alimento”. (Definición ABC, 2018)

<sup>2</sup> “La mastitis bovina es la enfermedad más común de las vacas lecheras, en donde existe inflamación de la glándula mamaria que provoca cambios negativos en la composición bioquímica de la leche y en el tejido de la glándula; por lo tanto, también afecta la calidad de esta”. (Sanchez Grau, 2015)

- Resultados

Si se forman grumos es una prueba positiva y significa que la leche está ácida. Si la leche es fresca no se formarán grumos y se obtendrá una prueba negativa.

### 3.3.2.3 Aspectos Financieros y Contables

El centro de acopio “Asoprolac” no cuenta con RUC, registro sanitario y tampoco cuenta con ningún tipo de certificación. Esta asociación no es apta para obtener un crédito, se encuentran actualmente semi-independientes ya que el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) sigue aportando mediante la entrega de equipo de análisis para la leche cruda, como por ejemplo cuentan con 2 máquinas Tri-Sensors que están avaluadas en \$450 dólares cada una. Sin embargo, los demás insumos como pipetas, tubos de ensayo, Phi-metros, termómetros, mecheros, estufas y demás equipo son inversión propia. Cada kit de control de calidad para la leche cuesta \$15, todos estos insumos y de más son obtenidos mediante la aportación de los miembros del centro de acopio.



Foto 3. Fotografías propias del Centro de Acopio “Asoprolac” y equipo de análisis para la Leche Cruda (Tri-Sensors).

El negocio de la leche cruda genera una utilidad inestable, debido a que un centro de acopio podría cerrar sus puertas en cuestión de días, sin importar la enorme cantidad de leche que recolectan y entregan a diario. Es decir, “Asoprolac” vende el litro de leche a \$0,41 dólares fijos a la empresa Nutri Leche, y compra la leche de cada productor en \$0,37 dólares, entonces generan \$0,04 dólares de ganancia, lo que se convierte en \$200 dólares si mantiene su producción de 5 000 litros diarios. El centro de acopio en un mes genera un monto aproximado de \$6 000 dólares, como explica el Sr. Javier Méndez Presidente del centro de acopio, cerca de \$3 500 dólares mensuales

son considerados como utilidad fija. El problema se encuentra cuando adulteran la leche y no se hacen controles de calidad a cada productor como se mencionó anteriormente, ya que la empresa Nutri Leche toma medidas de calidad muy altas y si encuentran leche adulterada la devuelven inmediatamente, esto hace que “Asoprolac” tenga que deshacerse del producto. Si esto sucede, el centro de acopio pierde aproximadamente \$1 500 dólares ese día y en tres días pierden \$4 500 dólares, que significa la quiebra para la organización.

### 3.3.2.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos

“Asoprolac” cuenta con una recolección de 3 000 a 5 000 litros diarios de leche cruda, este centro de acopio actúa de intermediario mediante los aproximadamente 170 productores de leche, y la empresa Nutri Leche que es el Canal de distribución mayorista. La venta de leche a ésta empresa es de \$0,41 dólares el litro y a cada productor se le ofrece un precio de \$0,37 dólares. Con los excedentes de leche cruda producen queso a \$1,20 dólares la libra, y lo venden de manera local. Tienen transporte propio para la recolección de leche, cuentan con una camioneta con un tanque de aproximadamente 2 600 litros, y otra de 2 400 litros.

### 3.3.2.5 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 16

*Calificación Semáforo del Centro de Acopio de Leche Cruda “Asoprolac”*

<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>46</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.3 Perfil de Información Asociación de Frutilla Orgánica

Tabla 17

*Perfil de Información de Asociación independiente de Frutilla Orgánica (ANEXO 3)*

<b>NOMBRE</b>	Sin Nombre
<b>PRODUCTO</b>	Frutilla Orgánica
<b>RUC</b>	No Tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No Tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: Palmas/ Comunidad San Marcos
<b>COORDENADAS:</b>	2°44'31''S 78°38'13''O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sra. Lizbeth Villavicencio (Presidenta de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#3012349- 0992975193
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	12 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.3.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

Esta asociación fue creada en el año 2012 mediante iniciativa, mano de obra e inversión del señor Javier Calderón, quien es un conocido productor en el cantón de Guachapala. La señora Vilma Molina Presidenta de la asociación comenta que el Sr. Javier Calderón proporcionó gran ayuda a su familia con el apoyo de esta idea de emprender el proyecto. Gracias al esfuerzo de los 8 miembros de la familia Villavicencio-Molina, y la gran experiencia y conocimiento del Sr. Calderón es que se crea la Asociación independiente de cultivadores de Frutilla Orgánica. La asociación no registra nombre, dentro de sus 8 miembros activos está una tesorera conocida como la Sra. Lizbeth Villavicencio, quien trabaja en el área de contabilidad de la PYME, seguido de los productores quienes se encargan de la mano de obra junto con la presidenta. Esta Organización también mantiene el apoyo de capacitaciones mensuales otorgadas por el GAD municipal del cantón Sevilla de Oro.



Foto 4. Fotografías propias Asociación independiente de cultivadores de Frutilla Orgánica, junto con productora.

### 3.3.3.2 Aspectos del Producto y Productivos

La asociación de Frutilla Orgánica cuenta un total de 7 000 plantas en un área de aproximadamente 700m<sup>2</sup>, ubicados en un solo invernadero de plástico, cuentan con un sistema de riego llamado Venturi que se basa en el riego automatizado de agua con una mezcla de nutrientes naturales para el fortalecimiento y crecimiento de la planta. La Planta tiene una duración de 2 años y medio, y demora aproximadamente 2 meses desde que se implanta el brote hasta que la planta esté lista para dar el fruto, ya que están bajo un invernadero acelera el proceso de germinación y maduración de la planta. El método de siembra es mediante división, que es uno de los métodos

más utilizados para la producción de fresas, en donde se separan nuevas plantas de una planta madre y luego se las coloca en un solo lugar definitivo. Para esto es necesario conseguir plantas de excelente calidad, que hayan sido cultivadas en viveros especializados y que estén libres de virus o enfermedades.

La asociación de Frutillas Orgánicas importa dos tipos de plantas para crear un fruto mejorado, distinto y de mayores aptitudes, las plantas que lograron adaptar son de origen chileno y californiano. Esta planta es en su mayoría orgánica, ya que lo que más se necesita para la plantación, cosecha y producción es del sistema de riego Venturi, abono de pollo, un sistema de ventilación sencillo y un control de plagas y enfermedades mediante fungicidas orgánicos y químicos cuando este lo requiera. La Señora Vilma Molina (Presidenta) explica que la Frutilla de esta zona es muy diferenciada de la del norte, en cuanto a la calidad, un sabor mucho más dulce, textura firme y color mucho más rojizo. La competencia no es tan severa ya que la zona es netamente ganadera, por lo que los emprendimientos de fruta y vegetales son muy pocos. Los miembros de la asociación cultivan 1 000 libras semanales desde su periodo de cosecha. Una ventaja que tiene el producto es su alto porcentaje orgánico y que se puede cultivar en cualquier época del año. Además, la asociación usa sus excedentes para la elaboración y venta de mermeladas, pasteles y mediante la capacitación del GAD, se está empezando a elaborar vino, lo que nos indica que el producto presenta múltiples opciones de valor agregado.

### **3.3.3.3 Aspectos Financieros y Contables**

La Organización no cuenta con Ruc Propio, registro sanitario o algún tipo de certificación, sin embargo, siempre tiene reconocimientos en el periódico local y las ferias de Paute, constantemente solicitan su presencia. La asociación no se encuentra sujeta a ningún tipo de crédito, y son actualmente independientes. Tiene un excelente manejo del capital debido a que uno de sus miembros es contador y maneja directamente las utilidades y posibles pérdidas de la empresa. La Inversión que hicieron los miembros junto con el señor Javier Calderón fue de un monto aproximado de \$10 000 (invernadero) y actualmente los miembros aportan para insumos varios como plantas y el sistema Venturi que cuesta aproximadamente \$80.

### 3.3.3.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos

La asociación tiene una producción de aproximadamente 1 000 libras semanales desde el periodo de su cosecha, tiene un valor fijo de \$1 dólar por libra, el costo de producción es bajo, ya que se necesita de insumos como: plantas californianas (\$0,31 dólares por planta), chilenas (\$0,45 dólares cada una); estas plantas tienen una duración de 2 años y medio, abono de pollo (\$1,35 dólares el kilo) y el uso de ciertos fungicidas para el control de plagas y enfermedades los cuales son en su mayoría orgánicos. Los mismos miembros se encargan de la venta y logística de la producción, por medio de transporte propio, en baldes de 15 libras y se reparten aproximadamente 60 baldes semanales. En su mayoría la venta la realizan en el cantón Sevilla de Oro y otra parte de la producción se la vende en Paute, Cuenca y Gualaceo.

### 3.3.3.5 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 18

*Calificación Semáforo de Asociación independiente de cultivadores de Frutilla Orgánica*

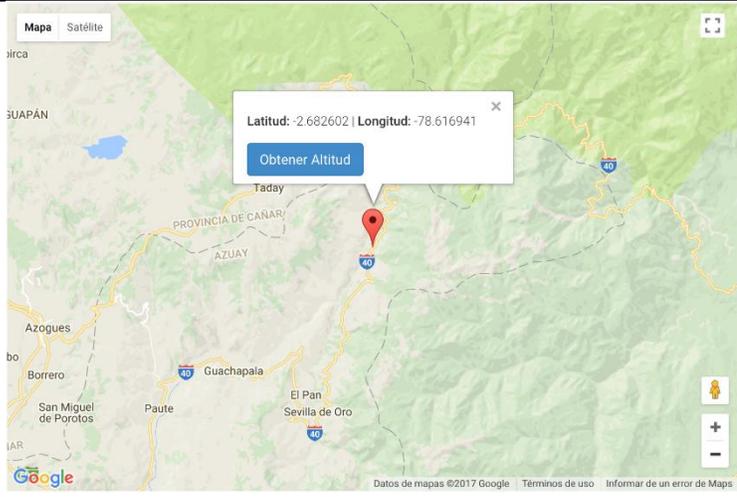
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>65</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>74</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.4 Perfil de Información Asociación “Osoyacu”

Tabla 19

*Perfil de Información de Asociación de “Productores Osoyacu” (ANEXO 4)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Productores Osoyacu”
<b>PRODUCTO</b>	Plantas Ornamentales y Forestales
<b>RUC</b>	No tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: Palmas / Comunidad Osoyacu
<b>COORDENADAS</b>	2°40'57"S 78°37'00"O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sra. Bella Lituma (Presidente de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#0983426603
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	24 de Noviembre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

#### 3.3.4.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

La organización de “Productores de Plantas Ornamentales y Forestales de Osoyacu” fue creada en el año 2009, la inversión inicial la pudieron concretar gracias a CELEC por medio del fondo de compensación ambiental, quienes ayudaron a formar esta asociación proporcionándoles inicialmente asesoría, insumos y la adquisición de la producción de plantas. A esto se suma el aporte de todos los socios miembros para poder iniciar con el cultivo de plantas ornamentales y

forestales. La asociación está conformada por 10 miembros (todos activos), cuenta con una estructura organizativa formada por la Presidenta Bella Lituma, Vicepresidenta Aida Palacios, Tesorera Luz Calle y Carmela Rodríguez, quien es una de los miembros activos de la asociación. Todos los miembros son quienes cada semana se reúnen y trabajan conjuntamente para la plantación. Es una organización independiente en la actualidad ya que no reciben ningún tipo de ayuda económica por parte de alguna entidad pública.



Foto 5. Fotografías propias de Asociación de “Productores Osoyacu”, junto con productora.

### 3.3.4.2 Aspectos del Producto y Productivos

Las plantas que la organización de “Productores de Osoyacu” cultivan, en su mayoría son las forestales de tipo aliso, cañaro, nogal, cocarda y motilones. La asociación cuenta con un invernadero que alberga aproximadamente 3 500 plantas, y a sus alrededores también cultivan plantas que no necesitan del invernadero para crecer. La materia prima (semillas) se la obtiene en su mayoría del mercado de Paute por onzas y de cada paquete se puede sembrar hasta 500 plantas. Desde el momento en el que las plantas se siembran, hasta que son comercializadas tienen un tiempo de crecimiento de aproximadamente dos meses. El sistema de riego utilizado por esta asociación es el de aspersores. Todas las plantas de la asociación de “Osoyacu” son cultivadas naturalmente utilizando abono natural, sin fertilizantes artificiales.

La materia prima (semillas) son obtenidas de las mismas plantas de su producción; otro proveedor de la asociación es el mercado de Paute, en el cual las fundas que son comercializadas a un precio de \$2,00 por planta. La tierra para la siembra no requiere inversión alguna ya que los

socios se encargan de preparar su abono natural a base de desechos. El agua para el riego no es un problema ya que el sector de Sevilla de Oro tiene bastantes afluentes de agua, pero para mayor beneficio de la asociación se construyó un tanque para recolectar agua. El aporte monetario para la elaboración del tanque de agua, aspersores de agua, mantenimiento del invernadero alcanzan los \$2 000 dólares anuales, este aporte fue entregado por cada uno de los socios. El invernadero también fue inversión de la asociación conjuntamente con CELEC, éste tuvo un costo aproximado de \$8 000 dólares.

### 3.3.4.3 Aspectos Financieros y Contables

La asociación no tiene RUC, tampoco cuenta con ningún tipo de certificación. No mantienen ningún préstamo con un banco o cooperativa. Se maneja la parte financiera mediante su tesorera Luz Calle, quien es la encargada del manejo financiero que engloba el dinero de los aportes de cada miembro, de la venta de las plantas y desembolso del mismo para diferentes actividades. La asociación de “Osoyacu” no presenta ningún tipo de registro contable ya que como se especificó antes solo cuenta con una tesorera para la administración del capital.

### 3.3.4.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos

La venta de plantas de la asociación va destinada generalmente al GAD de Sevilla de Oro y para CELEC, quienes requieren de plantas ornamentales para sus instituciones, entidades que realizan compras grandes tres veces por año. El precio de las plantas va desde \$0,30 a \$2,00 dólares cada una; dependiendo de la especie. El resto de la venta es esporádica, ya que gente del sector acude al centro de producción de la asociación para adquirir el producto.

### 3.3.4.5 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 20

*Calificación Semáforo de Asociación de “Productores Osoyacu”*

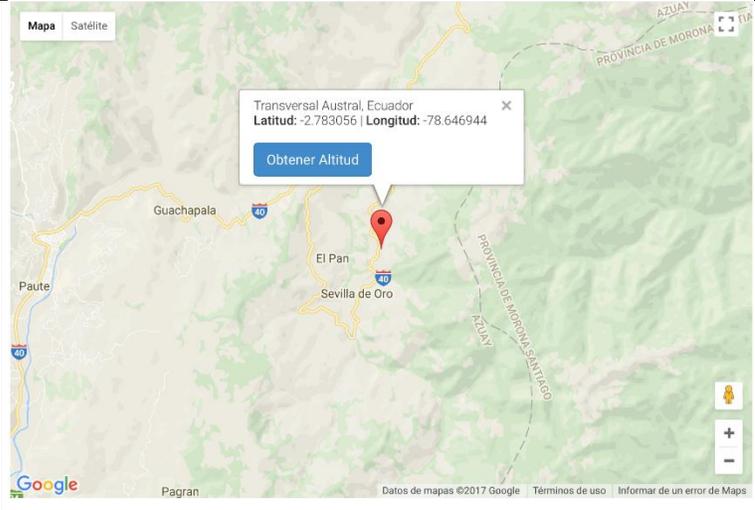
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>35</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>50</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.5 Perfil de Información Asociación de “Artesanos La Unión”

Tabla 21

*Perfil de Información de Asociación de “Artesanos La Unión” (ANEXO 5)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Artesanos La Unión”
<b>PRODUCTO</b>	Tomate Riñón
<b>RUC</b>	No tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: La Unión
<b>COORDENADAS</b>	2°46'59”S 78°38'49”O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sra. Mónica Isabel Cárdenas Contreras (Tesorera)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#2280242 – 0993184660
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	17 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.5.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

La asociación de “Artesanos La Unión” fue creada el año 2009 mediante el apoyo financiero de cada socio. Es una asociación dedicada a la producción de Tomate Riñón que cuenta con tres invernaderos distribuidos en parcelas de distintos miembros. La asociación se mantiene activa con 11 miembros, tiene una estructura organizativa de un Presidente, Vicepresidente, Tesorera (Sra. Mónica Isabel Cárdenas Contreras) y miembros productores. Los miembros se reúnen cada semana para coordinar actividades de riego, cuidado de los invernaderos y de cosecha. Actualmente no reciben ningún tipo de ayuda de entidades del gobierno o privadas, todo lo realizan por iniciativa propia de los socios, ya que el Tomate Riñón requiere de mucho cuidado.



Foto 6. Fotografías propias de Asociación de “Artesanos La Unión” de Tomate Riñón, junto con productora.

### 3.3.5.2 Aspectos del Producto y Productivos

El Tomate Riñón es un producto frágil y altamente perecible, por lo que requiere de más cuidado que otros productos. La asociación delega a tres personas por cada invernadero para el riego y el cuidado diario de la plantación. La planta tiene una vida útil de 6 meses, en los que produce solo 2 meses y se cosecha cada semana. En una semana de buena producción se cosecha un estimado de 70 cajas (gavetas) de tomate que representan unas 3 280 libras de producto, lo que da un total de 46 libras de tomate por caja (gaveta) aproximadamente. La venta del tomate depende mucho del precio que esté dispuesto a pagar el mercado y a la alta competencia a la que se enfrenten, esto da como resultado un precio poco estable.

El tomate riñón en la actualidad tiene problemas por las plagas que sufre la planta, (mancha negra, mancha chocolatada, cenicilla) requiere de un alto cuidado y factores como el clima, tierra, abonos determinan la calidad del producto. Para poder iniciar con la siembra de las plantas de Tomate Riñón se adquiere la planta a un precio de \$0,11 dólares en el mercado municipal de Paute, lo que no representa mucha inversión en éste tema. La inversión es más fuerte en cuanto a los invernaderos, cada uno puede llegar a costar entre \$8 000 y \$10 000 dólares aparte del sistema de riego (\$800 dólares).

### **3.3.5.3 Aspectos Financieros y Contables**

No cuenta con RUC o algún tipo de certificación, todos los aportes monetarios fueron realizados por los miembros para poder crear la asociación. La tesorera Sra. Mónica Isabel Cárdenas Contreras quien proporcionó la información de la asociación es la encargada de recolectar los aportes de los socios y de distribuir las ganancias entre los mismos. Realizaron un crédito en el Banco del Ecuador a 6 meses para invertir en el sistema de tutorio y riego del invernadero (\$3 500 dólares). La asociación de “La Unión” no presenta ningún tipo de registro contable ya que como se especificó antes solo cuenta con una tesorera para la administración del capital.

### **3.3.5.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos**

La venta del producto se la realiza directamente en el Mercado Municipal de Paute, ya que son ellos quienes venden los tomates y así evitar el uso de intermediarios. El producto se vende por cajas, o también conocidas como gavetas de 26 libras cada una a un precio de \$18,00 dólares en una buena época siendo este el mejor precio al que se llega a vender el Tomate Riñón; cuando el mercado está bajo el producto se llega a vender hasta a \$10,00 dólares cada gaveta. El transporte del producto lo realizan con camionetas de alquiler.

### 3.3.5.5 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 22

*Calificación Semáforo de Asociación de “Artesanos La Unión”*

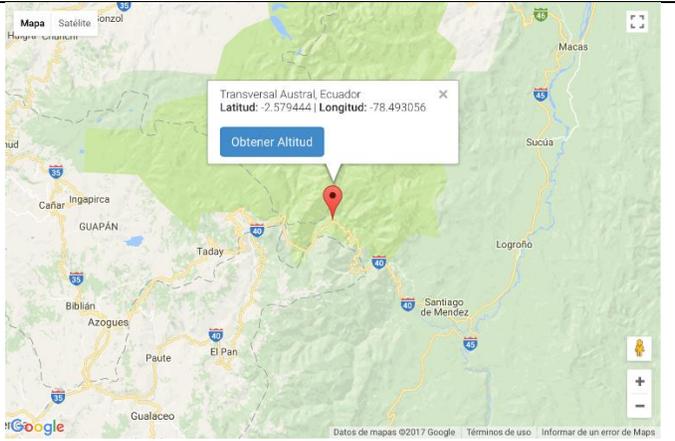
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>37</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.6 Perfil de Información Asociación “Jesús del Gran Poder”

Tabla 23

*Perfil de Información del Centro de Acopio de Leche “Jesús del Gran Poder” (ANEXO 6)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación “Jesús del Gran Poder” (Centro de Acopio de Leche)
<b>PRODUCTO</b>	Leche Cruda
<b>RUC</b>	No tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: Sevilla de Oro Parroquia: Amaluzá / Comunidad Paguancay
<b>COORDENADAS</b>	2°38'8”S 78°36'14”O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Franco Llihuisaca (Presidente de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#3012357
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	12 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.3.6.1 Desarrollo de aspectos administrativos, productivos, logísticos y de ventas

A pesar de que la organización “Jesús del Gran Poder” sea considerada una micro empresa, son el claro ejemplo de una asociación de calidad que demuestra una excelente organización y manejo de sus procesos de producción. Distribuye 1 500 litros semanales de leche de muy buena calidad los cuales son comercializados a Industrias Lácteas TONI S.A. El centro de acopio cuenta con dos tanques de enfriamiento con capacidad de 2 000 litros de leche cada uno, una incubadora, una refrigeradora industrial y equipo de laboratorio para realizar los test de control para antibióticos, proteína y grasa.

Si bien es poca la cantidad que se distribuye a la empresa TONI, la venta es asegurada debido a que son productores directos, no existen intermediarios. La diferencia de ésta asociación con otras es que se tiene un alto grado de control al momento de la recolección de la leche, realizan pruebas diarias de acidez, antibióticos y agua a cada productor, obligándoles a no alterar la calidad de la leche. El precio que la asociación “Jesús del Gran Poder” obtiene por cada litro de leche es de \$0,51 dólares, que es uno de los precios más altos en el mercado.



Foto 7. Fotografías propias de Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”, productores, investigadores y equipo de ordeño automatizado.

### 3.3.6.2 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 24

*Calificación Semáforo del Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”*

<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>32</b>
<b>Calificación Semáforo</b>		<b>47</b>	

Elaboración Propia por García; López.

### 3.4 Proceso de Selección de Asociaciones del Cantón El Pan

Al inicio de la investigación se acudió al GAD del cantón El Pan, en donde se solicitó información de todos los productores de la zona para poder realizar la investigación. El GAD municipal del cantón no cuenta con una base de datos completa y actualizada, por lo que fue difícil lograr cada objetivo de esta investigación. El Lcdo. Fabián Alba representante del GAD municipal de El Pan, entregó un pequeño listado de las Asociaciones activas del sector, entonces fue necesario acudir directamente a los productores de cada parroquia para poder completar la información de la investigación de tesis. Los presidentes de cada asociación junto con sus productores facilitaron todo lo requerido (direcciones, números de teléfono, guías personalizadas dentro y fuera del sector, muestras del producto y sobre todo su valioso tiempo) para completar el trabajo de campo. De la totalidad de la lista de Asociaciones y productores mencionada anteriormente, se seleccionaron solamente 4 PYMES debido a que el resto de Asociaciones ya no están actualmente activas, no tienen fines productivos y por último las demás son consideradas microempresas.

#### 3.4.1 Lista de Entrevistados y No Entrevistado del Cantón El Pan

Del total de 8 asociaciones existentes en el cantón el Pan se logró entrevistar a 4 asociaciones activas. Las razones por las cuales existen asociaciones que no fueron entrevistadas son por el hecho de que se disolvieron, no se encuentran activas o no son productoras.

Tabla 25

*Lista de Asociaciones Existentes en el cantón El Pan*

<b>Lista de Asociaciones Existentes en el Cantón El Pan</b>		
Sr. Galo Rivas	Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”	Entrevistado
Sra. Azucena Maldonado	Asociación “Pequeños Agricultores Río Boliche Santa Teresita”	No se encuentra activa
Sr. Rigoberto Borja	Asociación de “Ganaderos La Merced”	Entrevistado
Sra. Secundina Contreras	Asociación de “Panificadores América Latina”	No se encuentra activa
Sr. Javier Espinoza	Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”	Entrevistado
Sr. Abdón Maldonado	Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros”	Entrevistado
Sr. Fabián Vizñhay	Asociación “Pequeños Productores Ñuñurco”	No se encuentra activa
Sra. Dolores León	Asociación de Servicios de Limpieza “Brisas del Collay Acérnico”	No son productores

Elaboración Propia por García; López

### 3.5 Aplicación de las Entrevistas Cantón El Pan

#### 3.5.1 Perfil de Información Asociación “Artesanos 16 de Septiembre”

Tabla 26

Perfil de Información de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre” (ANEXO 7)

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”
<b>PRODUCTO</b>	Mora de Castilla y Derivados (Pulpa)
<b>RUC</b>	0190365840001
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	En proceso
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: El Pan Parroquia: El Pan
<b>COORDENADAS:</b>	2°47'9"S 78°39'49"O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Javier Espinoza (Miembro Productor y Vicepresidente de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	#0997578677
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	17 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.1.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

La asociación tiene 10 años desde su creación (2007) y cuenta con 12 miembros activos. Es una asociación actualmente independiente, aunque en sus inicios contó con la ayuda del CELEC y MAG, mediante el Fondo de Compensación Ambiental para los pequeños productores y agricultores del cantón El Pan, los cuales hicieron entrega de maquinaria para procesos productivos. Además de haber recibido ayuda en sus inicios del FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) con asesoría en la producción de la Mora de Castilla y sus derivados. La organización de la empresa cuenta con un presidente llamado Abg. Marcelo Cárdenas, un Vicepresidente el Sr. Javier Espinoza, quien proporcionó la información necesaria para la investigación. La asociación “16 de Septiembre” además cuenta con un tesorero, secretario y productores. Los productores administran sus propios cultivos, los cuales mensualmente se reúnen para la elaboración de planes de acción, ventas, manejo de cultivos y demás temas relacionados con la producción de la Mora de Castilla.



Foto 8. Fotografías propias de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre” de Mora de Castilla, junto con productor.

### 3.5.1.2 Aspectos del Producto y Productivos

La asociación “16 de Septiembre” cuenta con un total de 7 000 plantas de Mora de Castilla entre todos sus miembros productores. La planta tiene una duración estimada desde su nacimiento de 10 a 15 años, la cual produce continuamente durante todo el año, es decir, no tiene una producción cíclica generando una ventaja competitiva contra otros productos. La producción de

Mora de Castilla es en su mayoría orgánica, ya que solo se utilizan fertilizantes y aditivos naturales (BIOL) para el mejor crecimiento del fruto. Últimamente la Mora de Castilla está expuesta a una sobrepoblación de un insecto conocido como “El Escarabajo Carnavalero”, el cual se alimenta del fruto, lo que ha llevado incrementar el cuidado de sus plantaciones a cada productor.

Este producto tiene un sabor más dulce que su competencia (Mora del Norte), es por esto y sus otras características que es diferenciado en el mercado. Los 12 productores de la asociación “16 de Septiembre” semanalmente cultivan 1 500 libras de Mora. Otra ventaja que tiene este producto, es que no necesita de invernaderos ni de ningún sistema de riego, por lo que su cultivo no es tan tecnificado.

La Mora de Castilla tiene 3 etapas hasta que sea posible cosechar sus frutos, la primera dura unos 20 días, que es en donde nace una nueva planta, la segunda etapa dura aproximadamente 40 días y este es conocido como el proceso de formación y desarrollo vegetal de la planta, en esta etapa las plantas están listas para ser trasplantadas a un sitio definitivo, la última etapa dura unos 6 meses y medio desde que se hizo el trasplante y esta etapa es la productiva en donde finalmente la Mora está lista para ser cosechada y se mantiene así durante los próximos 10 a 15 años.

Los periodos de cosechas altas se dan de septiembre a enero, ya que es considerada época de “verano”, y los periodos de cosecha baja son de febrero a marzo, que es en donde inicia el “invierno”. La época de “invierno” causa una producción mucho menor debido a las fuertes lluvias que se dan en la estación, que origina un mayor nivel de humedad causando la aparición de un hongo llamado “Botrytis”, que hace que la Mora madure demasiado rápido y se pudra, siendo esto una desventaja presente en el producto. Sin embargo, esta desventaja no es considerada un problema para la organización, ya que la cantidad de pérdida es poca comparado a lo que se vende. La asociación de Mora de Castilla tiene un método de sembrío definido como “Método por Tutores”, que se basa en cultivar la planta rodeada por árboles de Sauce, para así combatir la deforestación y usar prácticas eco amigables. Además de la comercialización del fruto mantiene 150m<sup>2</sup> de plantación exclusivamente para la producción de pulpa de mora, dándole un valor agregado al producto.



*Foto 9.* Fotografía propia de “El Escarabajo Carnavalero”.

### **3.5.1.3 Aspectos Financieros y Contables**

La asociación cuenta con RUC propio, registro sanitario en proceso, no cuenta con ningún tipo de certificación. El patrimonio de esta asociación es de \$90 000, divididos en: \$75 000 del Fondo de Compensación Ambiental de (CELEC) y \$15 000 otorgados por un préstamo para la compra de un terreno utilizado para producción y manufactura de la pulpa de Mora de Castilla.

### **3.5.1.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos**

La planta de Mora de Castilla estabiliza su producción desde el primer año de plantación. Tiene un valor estimado de \$0,80 la libra y su precio varía de \$0,50 a \$1,20 aproximadamente dependiendo de factores del mercado, como sobreproducción y precios más bajos de la competencia (Mora del Norte). El costo de producción es relativamente bajo, ya que solo se invierte en la planta y fertilizantes al tratarse de la Mora sin ningún derivado adicional, es decir, el precio está valorado de \$0,10 a \$0,15 para la planta y el abono líquido (BIOL) cuesta \$0,80 el litro. Al tratarse de la pulpa de Mora, el costo de producción es mínima ya que la maquinaria que se necesita fue una donación por parte de MAG y básicamente se invierte solo en el empaque de la pulpa, que es de un precio estimado en \$0,15 por empaque. El precio final de la pulpa es de \$2,00 dólares por cada 450gr. Y la distribución para la venta final de la Mora de Castilla y la Pulpa es distribuida en baldes de 7 y 10 libras para los mercados de El Pan, Paute y Cuenca.

### 3.5.1.5 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 27

Calificación Semáforo de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”

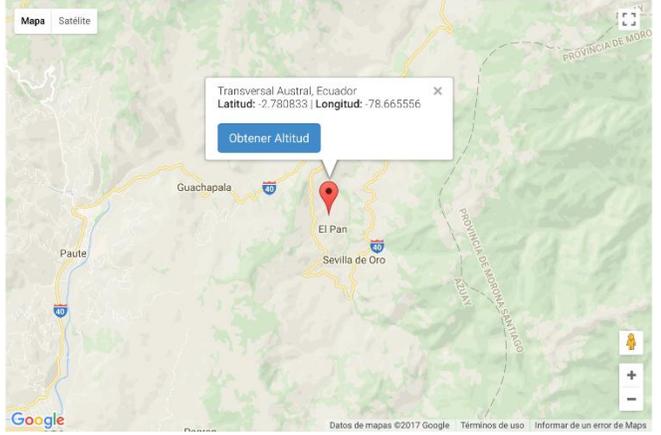
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>70</b>
<b>Calificación Semáforo</b>			<b>85</b>

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.2 Perfil de Información Asociación “Señor de los Milagros”

Tabla 28

Perfil de Información de Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros” (ANEXO 8)

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros”
<b>PRODUCTO</b>	Leche Cruda
<b>RUC</b>	No Tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No Tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: El Pan Parroquia: Huintul
<b>COORDENADAS:</b>	2°46'51''S 78°39'56''O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Abdón Maldonado (Presidente de la Asociación)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	# 09997565956
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	17 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.2.1 Desarrollo de aspectos administrativos, productivos, logísticos y de ventas

La asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros” es otro claro ejemplo de lo que significa tener perseverancia, innovación, conocimiento y experiencia, al tratarse de la producción de leche cruda y mejoramiento de pastos. El Sr. Abdón Maldonado es Presidente de esta organización, comenta que la asociación presenta una desorganización desde hace algunos años, antes el MAGAP el cual ahora es MAG, tenía un técnico con alto conocimiento en mejoramiento de pastos y producción de leche cruda, que mantenía activa a la organización, con propósitos de crear hasta un centro de acopio con estos 23 miembros iniciales (actualmente 12 miembros activos), cuando el MAG contrato nuevos técnicos, los proyectos propuestos por el técnico Fabián Farfán, no llegaron a concluirse.

El Señor Maldonado gracias a sus conocimientos adquiridos y responsabilidad social, conserva aún una producción de calidad, posee 5 parcelas pequeñas en las que cría de 3 a 5 vacas y 2 toros por parcela, algo impresionante que se observó en la finca de este productor, es el gran cariño y compromiso que le tiene a su ganado, cada vaca respondía ante su amo como si se tratase de una mascota a su dueño, tenían un aspecto sorprendente, Don Maldonado explica que la alimentación de una vaca debe ser estrictamente variada; es decir, debe presentar al menos tres tipos distintos de pasto para que rindan una leche de calidad. La producción de leche cruda del señor Maldonado tiene una capacidad de 350 litros diarios, y le compran a \$0,40 dólares el litro como productor. En el 2015 estudiantes de la Universidad de Cuenca realizaron un análisis a la producción de leche del Sr. Maldonado, dando como resultado un certificado de “Leche Cruda de Excelente Calidad”, además de un certificado de que su producción cuenta con la vacuna de Fiebre Aftosa<sup>3</sup>. Tiene un especial tipo de crianza para que el ganado entregue buena leche denominado como “Método por Forestales”. El método consiste en distintas prácticas como mantener al ganado en un espacio amplio, con sombra y fuentes de agua en constante movimiento, mas no estancada para evitar la propagación de parásitos y enfermedades del agua al ganado.

---

<sup>3</sup> “Enfermedad viral, muy contagiosa, de curso rápido que afecta a los animales de pezuña partida o hendida; se caracteriza por fiebre y formación de vesículas principalmente en la cavidad bucal, hocico, espacios interdigitales y rodetes coronarios de las pezuñas” (César & Uriarte, 2014)

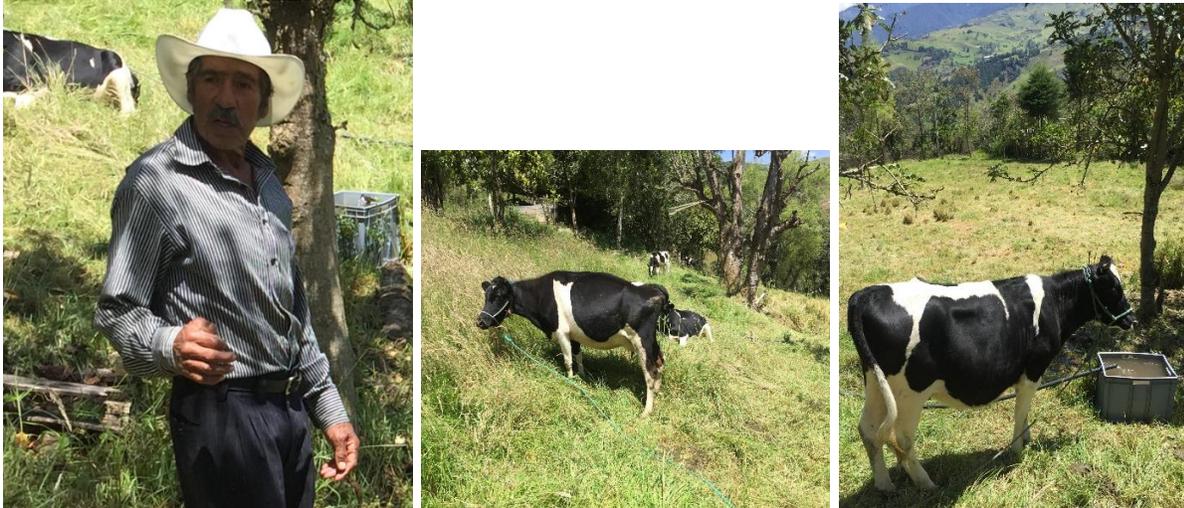


Foto 10. Fotografía propia de Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros”, junto con productor y ganado.

### 3.5.2.2 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 29

*Calificación Semáforo de Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros”*

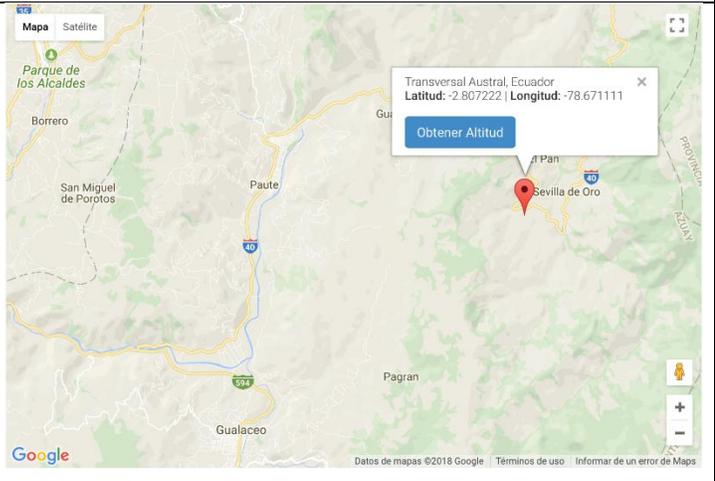
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>Calificación Semáforo</b>	<b>27</b>		

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.3 Perfil de Información Asociación “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”

Tabla 30

*Perfil de Información Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto” (ANEXO 9)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”
<b>PRODUCTO</b>	Leche Cruda
<b>RUC</b>	No tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: El Pan Parroquia: San Vicente
<b>COORDENADAS</b>	2°48'26''S 78°40'16''O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Galo Rivas (Presidente de la Asociación y Vicealcalde de la parroquia El Pan)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	0991198695
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	6 de Diciembre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López

#### 3.5.3.1 Desarrollo de aspectos administrativos, productivos, logísticos y de ventas

Se toma en cuenta a la asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto” como una microempresa con mucho potencial de venta de sus productos, ya que al momento no comercializan lo que producen, a excepción de los 400 a 450 litros de leche diarios de uno de los productores (Sr. Galo Rivas) los que son comercializados a los recolectores de centros de acopio

del sector, para la empresa Nutri Leche, a un precio de \$0,40 dólares el litro. Toda la producción (hortalizas, frijol, maíz, papas, lácteos, abonos orgánicos, bocashi) es destinada exclusivamente para el consumo y uso de la misma asociación. Son 30 miembros activos por lo que su producción de la asociación “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto” es considerablemente amplia. Tiene una estructura administrativa que consta de Presidente (Sr. Galo Rivas), Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Vocales y Productores. Se creó en el año 2013 con un aporte de \$320 dólares por socio, son acreditados como asociación por el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), no tienen RUC ni ningún tipo de certificación y están sujetos a un crédito por parte de la “Cooperativa Jardín Azuayo” de 4 años. El potencial de la asociación está en la producción de abono orgánico (Bocashi) compuesto en su mayoría por: “Gallinaza, Levadura, Melaza, Tricodermas, Roca Fosfórica, Tierra Negra y Cascarilla de Arroz”. El Abono Orgánico necesita de un costo de producción en materia prima de \$1 300 a \$1 500 dólares para producir 1 000 sacos de Bocashi, es decir que un saco de abono sale en \$1,30 dólares aproximadamente. Este producto muestra excelentes resultados como abono fertilizante para sus propios sembríos, el Sr. Galo Rivas, presidente de la asociación y Vicealcalde del cantón El Pan explicó en la entrevista realizada que la asociación piensa producir y comercializar este producto en un futuro cercano, por los sobresalientes resultados obtenidos con el mismo.



Foto 11. Fotografías propias de Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”, junto con productores y (Bocashi).

### 3.5.3.2 Resultados de la calificación de la auditoría de exportación

Tabla 31

*Calificación Semáforo de Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”*

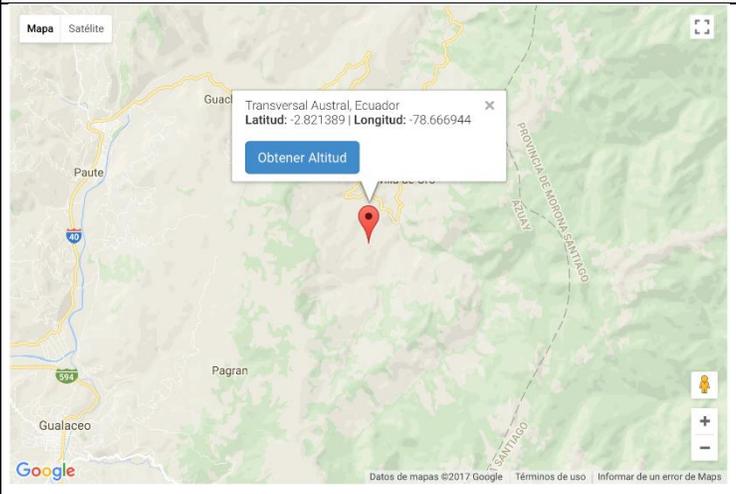
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>Calificación Semáforo</b>	<b>33</b>		

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.4 Perfil de Información Asociación de “Ganaderos La Merced”

Tabla 32

*Perfil de Información de Asociación de “Ganaderos La Merced” (ANEXO 10)*

<b>NOMBRE</b>	Asociación de “Ganaderos La Merced”
<b>PRODUCTO</b>	Cárnicos (Chanco, Res, Pollo y Trucha)
<b>RUC</b>	No tiene
<b>REGISTRO SANITARIO</b>	No tiene
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Cantón: El Pan Parroquia: San Vicente de El Pan
<b>COORDENADAS</b>	2°49'17"S 78°40'1"O
<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	Sr. Rigoberto Borja (Presidente)
<b>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</b>	0980135187
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	31 de Octubre del 2017
<b>IMAGEN LOCALIZACIÓN</b>	

Elaboración Propia por García; López

### 3.5.4.1 Aspectos Administrativos, Organizativos y Asociativos

La asociación de “Ganaderos La Merced” fue creada en el año 2011 mediante gestión propia de sus 9 miembros, toda la maquinaria y los elementos de trabajo fueron adquiridos por la misma asociación. No han recibido apoyo por parte del fondo de compensación ambiental de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC). Solamente han recibido asesoría y ciertas capacitaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a lo largo de los 6 años de funcionamiento. Su estructura administrativa está conformada por un Presidente (Sr. Rigoberto Borja), Vicepresidenta (Sra. Miriam López), Secretaria, Tesorera y Productoras; 8 de los 9 miembros son mujeres. Los miembros se reúnen semanalmente para faenar la carne que, por lo general son los días viernes en la mañana y a su vez se hablan temas relacionados con la asociación. Actualmente no cuentan con ningún tipo de ayuda de entidades del gobierno o privadas, todo lo realizan por iniciativa propia de los socios.



Foto 12. Fotografías propias de Asociación de “Ganaderos La Merced”, junto con productor, maquinaria y ganado.

### 3.5.4.2 Aspectos del Producto y Productivos

La asociación se dedica exclusivamente a faenar carne de Res, Chanco, Pollo y en pocas ocasiones Trucha. Los animales son criados en corrales y amplias parcelas propias, llenas de cubetas de agua corriendo por lo que el trabajo de mantener los animales en buenas condiciones mediante el uso de espacios libres, chequeos semanales con un veterinario fijo, alimento balanceado y vitaminas diarias, sobretodo el mantenimiento y mejoramiento de una variedad de

pastos para la dieta del ganado, son de suma importancia para la buena producción de carne; explica el entrevistado Sr. Rigoberto Borja, ya que un animal estresado es susceptible a un sinnúmero de enfermedades y en su mayoría a la excesiva pérdida de peso, dando como resultado carne de muy bajas condiciones salubres para el consumo humano, además de causar un gran daño a un ser vivo. La mayoría de las personas encargadas de faenar la carne son mujeres, cumplen el trabajo de seleccionar los animales para luego ser procesados y distribuidos a los distintos comerciantes. La cantidad de producto que procesa cada semana la asociación de “Ganaderos La Merced” es de 2 cabezas de ganado semanales aproximadamente, a esto se suma dos cerdos y de 4 a 8 pollos. Ésta carne es distribuida a los mercados de El Pan, Sevilla de Oro y Paute.

### 3.5.4.3 Aspectos Financieros y Contables

La asociación no tiene RUC y tampoco cuenta con registro sanitario, no tiene ningún tipo de certificación. La inversión inicial para crear la asociación fue de \$6 000 dólares por parte de los socios para adquirir la maquinaria y adecuar el local de faena. No han recibido ningún préstamo de ninguna entidad financiera.

### 3.5.4.4 Aspectos de Ventas, Promoción y Logísticos

Toda la carne que se faena en la asociación de “Ganaderos La Merced” se distribuye en los mercados municipales de Sevilla de Oro, El Pan y Paute. Los precios estimados y que varían dependiendo del mercado son de \$2,75 dólares la libra de res, \$3,00 dólares la libra el cerdo, \$1,50 dólares la libra de pollo y \$2,50 dólares la libra de trucha. Cuentan con transporte propio con el que es distribuido el producto a los puntos de venta.

### 3.5.4.5 Resultados de la calificación de la auditoría y exportación

Tabla 33

*Calificación Semáforo de Asociación de “Ganaderos La Merced”*

<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Calificación Semáforo</b>	<b>30</b>		

Elaboración Propia por García; López

## Conclusión

Al haber analizado todas las características de las asociaciones y productores por medio del trabajo de campo, se determinó si estas cumplen o no con los requisitos necesarios para ser posibles exportadores. Toda la información se obtuvo gracias al “test” Export Audit reformulado, para que pudiera ser adaptado de manera personal a las asociaciones y centros de acopio de la zona. Con la información recopilada se procedió a categorizarla mediante una escala de 5 puntos dividido en tres niveles (No Cumple = 0, Cumple Parcialmente = 3 y Cumple = 5) y mediante la calificación del semáforo; como se explicó anteriormente, para verificar si cada asociación entrevistada podía ser considerado como un posible potencial de oferta exportable. Como resultado, solo una asociación (Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”) dedicada a la producción de Mora de Castilla y sus derivados cumplió con la mayoría de los requisitos y la calificación requerida para ser considerada como potencial de oferta exportable, mientras que las demás asociaciones no cumplieron con los requisitos básicos para ser considerados posibles exportadores. Después de todo el gran trabajo de campo se obtuvo toda la información necesaria de los productores y asociaciones; por lo tanto, se procedió a la calificación del semáforo mediante una escala del 0 al 5; conocida como escala de 5 puntos dividido en tres niveles, en la cual se evaluaron las características óptimas para ser futuros exportadores. Las asociaciones, centros de acopio y los productores necesitan tener un cierto número de condiciones para poder ser consideradas potenciales de oferta exportable, es por eso que algunas de ellas cumplen y otras no con los requisitos para poder exportar sus productos de manera nacional e internacional.

La asociación de “Artesanos 16 de Septiembre” (cantón El Pan) fue la que mayor puntaje obtuvo de toda la investigación (85/105), produce 1 500 libras de Mora de Castilla por semana, tiene distribuida su plantación en distintos lotes pertenecientes a los integrantes de la asociación con un total de 7 000 plantas. La planta de la Mora de Castilla es excelente ya que no necesita de un invernadero para crecer, requiere de pocos cuidados en comparación con otro tipo de plantas de la zona, no necesita de sistema de riego y su vida útil de producción va desde los 10 a 15 años. La asociación dedicada a cultivar Mora de Castilla da un valor agregado a su producto, ya que lo transforma en pulpa de fruta, helados y mermelada, por lo que fueron categorizados como los más aptos para poder exportar.

La asociación familiar productora de frutilla que tiene como representante a la Cont. Lizbeth Villavicencio (cantón Sevilla de Oro) es la segunda mayor calificación de la investigación con un total de 74/105. La planta de frutilla necesita de bastante cuidado, debido a que es indispensable un invernadero para su cultivo, necesita sistema de riego para mantener su producción constante. La frutilla cuenta con características muy buenas como tamaño y sabor dulce, sería bueno a futuro expandir el negocio y llegara a darle un valor agregado al producto, ya que puede transformar la frutilla en vino, mermelada, mousse, pasteles, etc. La capacidad de reinversión de la asociación es muy buena, ya que es una organización familiar y su compromiso con el proyecto está muy bien enfocado.

La asociación “José de Chalacay” (cantón Sevilla de Oro) productora de Abono Orgánico Líquido, mejor conocido como “BIOL” por la gente de la zona, es una organización con un producto de alto potencial, pero de producción muy pequeña en cuanto a requerimientos de exportación. Obtuvo una calificación de 54/105, producen el BIOL a base de las algas del embalse del Río Paute (lechugines), sin ningún costo de materia prima. Su producción abastece solamente al sector del cantón Sevilla de Oro, es por eso que no es considerado como un potencial exportador. Sin embargo, sería necesario que la empresa CELEC realice un estudio sobre el análisis químico del lechuguin que se encuentra en el embalse y así evaluar su nivel de toxicidad.

Las demás asociaciones de la investigación mantienen una producción muy pequeña, no cumplen con el mínimo de requisitos para ser considerados como posibles potenciadores de oferta exportable; sin embargo, existen asociaciones que tienen muy buenos productos pero que no pueden invertir en los proyectos por la falta de recursos y empoderamiento.

## CAPÍTULO 4

# DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR Y PRODUCTIVO DE LAS PYMES DE LA ZONA DE SEVILLA DE ORO Y EL PAN

### **Introducción**

En el cuarto y último capítulo referente al diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Sevilla de Oro y El Pan se utilizará el método FODA y FODA Cruzado. El FODA se manejará como herramienta para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada asociación, centro de acopio y productor de los cantones. Es necesario el siguiente análisis para poder obtener la información interna y la situación actual de cada centro de acopio y asociación, posteriormente se analizará el método FODA Cruzado para poder relacionar los factores internos con los externos de las asociaciones y así poder desarrollar estrategias de defensa para los sectores productivos de las zonas. A continuación, se explicará qué es un análisis FODA y FODA cruzado para tener claro cómo se estudió a cada asociación y productor.

### **4.1 Metodología FODA y FODA Cruzado**

El análisis FODA nace en la universidad de Stanford del instituto de investigación de la misma, se le atribuye el crédito a Albert S Humphrey quien fue el creador de tan interesante análisis en los años de 1960 a 1970. Nace con la necesidad de esclarecer por qué falla la planificación corporativa en cualquier institución, empresa o negocio. Junto con Humphrey el equipo de investigadores fueron Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie quienes conjuntamente crearon una herramienta útil para entender y tomar decisiones en distintas situaciones de cada empresa o entidad a la que se de uso dicha herramienta. Consiste en una matriz de cuatro casilleros en los que se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Más explicativo es Albert S. Humphrey cuando nos dice lo siguiente:

*“Este método captura las aprobaciones y compromisos colectivos de aquellos que últimamente tienen que hacer el trabajo de alcanzar o sobrepasar los objetivos establecidos. Le permite al líder del equipo definir y desarrollar acciones coordinadas y orientadas a los objetivos,*

que apuntalan los objetivos generalmente aprobados entre los distintos niveles de la jerarquía de la empresa.” (Humphrey, 2018)

Al momento de ordenar en un nivel de prioridad cada una de las actividades de los casilleros del FODA, se obtiene un sistema que presenta una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la unidad de negocio, delineando las prioridades a corto y largo plazo; permitiendo así, una forma fácil de crear un equipo de trabajo que logre los objetivos propuestos. El FODA cruzado es una herramienta que sirve para relacionar los factores internos y externos para poder desarrollar estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y adaptativas, que logren ventajas competitivas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, así cómo transformar las debilidades y las amenazas en aspectos favorables para la organización. (Chapman, 2018)

## 4.2 Información FODA de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan

### 4.2.1 FODA de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro

Tabla 34

*Perfil de Información FODA de Asociación “José de Chalacay”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “José de Chalacay”
<b>Producto:</b>	Biol (Abono Orgánico Líquido)
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un producto orgánico</li> <li>2. Producción no cíclica</li> <li>3. Materia Prima fácil obtención (Alga Marina)</li> <li>4. Planta para producción sobrevive a cualquier cambio climático drástico</li> <li>5. No es toxico</li> <li>6. No contamina medio ambiente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción tiene capacidad para expandirse</li> <li>2. Posible venta a mercados nuevos</li> <li>3. Obtención de Registro Sanitario</li> <li>4. Posible mejoramiento en el aspecto del envase</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>7. No requiere proceso complicado elaboración</li> <li>8. Elaboración artesanal</li> <li>9. No es necesario darle valor agregado al producto (Factor 100% Orgánico)</li> <li>10. Son independientes de forma económica y estructuralmente</li> <li>11. Tiene Bajos Costos de producción</li> <li>12. No requiere de Mayor Inversión</li> <li>13. Precio Fijo</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con RUC</li> <li>2. No cuenta con Registro Sanitario</li> <li>3. No cuenta con Certificaciones</li> <li>4. Capacidad de producción no tan amplia</li> <li>5. Ventas únicamente locales</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contaminación Embalse de Mazar (Algas Marinas)</li> <li>2. Nuevas restricciones de acceso al Embalse</li> <li>3. El ingreso de distintos Abonos Orgánicos y No Orgánicos al mercado</li> <li>4. Desaparición de Algas en el Embalse</li> </ul>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 35

*Perfil de Información FODA de Asociación "Asoprolac"*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación "Asoprolac"
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Creación del centro de acopio por Inversión propia</li> <li>2. Son un centro de acopio</li> <li>3. Producción voluminosa</li> <li>4. Transporte propio</li> <li>5. Ventas directas al Mayorista (Nutri Leche)</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de expandir pruebas de control existentes diariamente (Prueba 5 min de Acidez)</li> <li>2. Obtención de RUC</li> <li>3. Obtención de Registro Sanitario</li> <li>4. Posee contacto para posibles nuevos mercados</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Actualmente se encuentran económica y estructuralmente independientes</li> <li>7. Existe aportación al centro de acopio por parte miembros</li> <li>8. Producto posee Valor Agregado (Quesillo)</li> <li>9. Realizan reuniones mensuales entre miembros de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Posibilidad de Inversión (Transporte, equipo de control de calidad y ganado)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Leche cruda es un producto que se altera y daña fácilmente</li> <li>2. Falta de control de calidad y cuidado en el producto por parte de productores y miembros</li> <li>3. Productores agregan agua a la leche para aumentar capacidad</li> <li>4. No cuenta con RUC</li> <li>5. No cuenta con ninguna Certificación</li> <li>6. No cuenta con Registro Sanitario</li> <li>7. Un solo litro de leche alterada afecta a los 5000 litros del producto</li> <li>8. Utilidades Inestables</li> <li>9. Precio Inestable</li> <li>10. Genera pérdidas excesivas (Cuando no hay controles adecuados)</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de control de calidad diarios pueden llevar a la quiebra al centro de acopio</li> <li>2. Enfermedad al ganado por factores climatológicos, pestes, bacterias y causas naturales</li> <li>3. Pérdida de productores</li> <li>4. Pérdida de comprador Mayorista (Nutri Leche)</li> <li>5. Clima altera fácilmente al producto y al ganado</li> </ul>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 36

*Perfil de Información FODA de Asociación Independiente de Frutilla Orgánica*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Sin Nombre
<b>Producto:</b>	Frutilla Orgánica
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es actualmente una asociación económica y estructuralmente independiente</li> <li>2. Mantiene el Apoyo de capacitaciones y charlas por parte del GAD Municipal de Sevilla de Oro</li> <li>3. El producto es en su mayoría Orgánico</li> <li>4. Cuentan con sistema de riego automatizado Venturi</li> <li>5. Adecuación de plantas importadas</li> <li>6. Frutilla posee una diferenciación ante competencia del Norte (sabor, color y tamaño)</li> <li>7. El producto es voluminoso</li> <li>8. Se puede cultivar en cualquier época del año</li> <li>9. Tiene Valor Agregado</li> <li>10. Excelente manejo de capital (Cuentan con contador de la propia asociación)</li> <li>11. Precio Fijo</li> <li>12. Transporte propio para entregas</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe mayor competencia</li> <li>2. Capacidad de expansión de ventas a Nuevos Mercados</li> <li>3. Capacidad de Inversión</li> <li>4. Obtención de Registro Sanitario</li> <li>5. Opciones variadas de Valor Agregado (Vino, tortas, mermeladas, mousse)</li> </ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La asociación no registra nombre</li> <li>2. El producto es cíclico tiene varias etapas hasta poder cosechar</li> <li>3. No cuenta con RUC</li> <li>4. No cuenta con ninguna Certificación</li> <li>5. No cuenta con Registro Sanitario</li> <li>6. Frutilla se daña fácilmente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfermedades como bacterias y plagas afectan constantemente la planta</li> <li>2. Clima adverso para plantaciones (Olas de calor)</li> <li>3. Posibles Sequias</li> <li>4. Problemas con requisitos para importación de plantas californianas y chilenas</li> </ol>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 37

*Perfil de Información FODA de Asociación de “Productores Osoyacu”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Productores Osoyacu”
<b>Producto:</b>	Plantas Ornamentales y Forestales
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil manejo del producto</li> <li>2. Poca Inversión</li> <li>3. Variedad en productos</li> <li>4. Productos naturales y Orgánicos</li> <li>5. Reuniones semanales entre miembros</li> <li>6. Es actualmente una asociación económica y estructuralmente independiente</li> <li>7. Algunas de las plantas no necesitan de invernadero para crecer</li> <li>8. Materia Prima tiene bajos costos</li> <li>9. Materia Prima (semillas) también es obtenida de producción las mismas plantas</li> <li>10. Plantas no demora en brotar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para mayor producción</li> <li>2. Expansión de la variedad de plantas</li> <li>3. Variedad de potenciales mercados</li> <li>4. Posibilidad de introducir un sistema automatizado artesanal para el llenado de tierra en macetas</li> <li>5. Capacidad para dar otros valores agregados a las plantas ornamentales</li> </ol>

<p>11. Los miembros producen el abono y manejo de tierra para plantas</p> <p>12. El sector de Sevilla de Oro tiene bastantes afluentes naturales de agua para el riego del producto</p> <p>13. Tanque de reserva de agua propio para emergencias</p> <p>14. Dos compradores fijos al año, por parte de instituciones públicas</p>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1. Mantenimiento de la asociación y procesos productivos es de \$2 000 dólares anuales</p> <p>2. No tiene RUC</p> <p>3. No tiene Registro Sanitario</p> <p>4. No tiene ninguna Certificación</p> <p>5. Realizan pocas ventas al año</p> <p>6. Ventas esporádicas</p> <p>7. El producto no sobrepasa la venta local</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. Factor climatológico dañino</p> <p>2. Los dos compradores fijos decidan cambiar de proveedores</p> <p>3. Niños o gente mal intencionada rompe Invernaderos</p> <p>4. Plagas y animales de campo que se alimentan de estas plantas</p>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 38

*Perfil de Información FODA de Asociación de “Artesanos La Unión”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos La Unión”
<b>Producto:</b>	Tomate Riñón
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La asociación se creó mediante Inversión propia</li> <li>2. Los Miembros se reúnen semanalmente para coordinar actividades</li> <li>3. Producto es voluminoso (3 280 libras semanales)</li> <li>4. Materia prima Costo Bajo</li> <li>5. Ventas directas al mercado Municipal de Paute para evitar intermediarios</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de dar Valor Agregado al producto (pasta de tomate)</li> <li>2. Incrementar variedad de producción</li> <li>3. Abrirse a nuevos mercados</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El tomate riñón requiere de mucho cuidado</li> <li>2. Producto frágil y altamente perecible</li> <li>3. Planta tiene vida útil de 6 meses y produce por solo 2 meses</li> <li>4. Precio muy inestable</li> <li>5. Alto cuidado con manejo de tierra y abonos</li> <li>6. Costo de producción alto (Invernadero y Sistema de Riego)</li> <li>7. No cuenta con RUC</li> <li>8. No cuenta con Registro Sanitario</li> <li>9. No cuenta con ninguna Certificación</li> <li>10. Transporte es de alquiler</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mucha competencia</li> <li>2. Excesivas plagas y bacterias afectan al producto</li> <li>3. Factor climatológico de alto riesgo (Heladas, Olas de Calor y Humedad)</li> <li>4. El mercado Municipal de Paute busque otros proveedores</li> <li>5. Miembros decidan desasociarse por falta de recursos, pocas ventas y daños del producto</li> </ol>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 39

*Perfil de Información FODA del Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leche de muy buena calidad</li> <li>2. Asociación bien organizada</li> <li>3. Comprador asegurado (TONI S.A.)</li> <li>4. No tiene intermediarios</li> <li>5. Alto grado de control al recolectar la leche</li> <li>6. Realizan pruebas diarias para verificar el buen estado de la leche</li> <li>7. Precio estable del producto</li> <li>8. Cobran \$0,52 dólares por litro de leche (muy buen precio)</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir otro comprador que dé más rentabilidad o beneficios</li> <li>2. Dar un valor agregado al producto (queso, quesillo, yogurt, etc.)</li> <li>3. Posibilidad de tramitar el registro sanitario</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene RUC</li> <li>2. No tiene registro sanitario</li> <li>3. No tiene ningún tipo de certificación</li> <li>4. Riesgo de producción muy alto.</li> <li>5. La ubicación de la asociación muy lejana</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto muy expuesto a daños por el ambiente o factores como el clima y las enfermedades del ganado</li> <li>2. Competencia de otros centros de acopio del sector</li> <li>3. Productores deciden vender su leche a otros compradores debido a los rigurosos requisitos de la asociación</li> </ol>

Elaboración Propia por García; López

## 4.2.2 FODA del Cantón de El Pan

Tabla 40

*Perfil de Información FODA de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”
<b>Producto:</b>	Mora de Castilla y Derivados (Pulpa)
<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación actualmente independiente</li> <li>2. Muy buena organización de sus miembros</li> <li>3. Asociación con 7 000 plantas, con una vida productiva de 10 a 15 años</li> <li>4. Producción orgánica (BIOL)</li> <li>5. Mejor sabor (más dulce) que la competencia con la Mora del Norte</li> <li>6. 1 500 libras a la semana</li> <li>7. No necesita sistema de riego</li> <li>8. No necesita invernadero</li> <li>9. La asociación elabora pulpa de mora</li> <li>10. Precio estable de la pulpa de mora</li> <li>11. Mayoría de miembros forman parte del GAD Municipal</li> </ol>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para dar otros valores agregados a la mora (mermelada, helados, jugos, etc.)</li> <li>2. Capacidad de mayor producción</li> <li>3. Elaboración de un nombre y diseño atractivo al consumidor</li> <li>4. Capacidad para invertir en publicidad</li> <li>5. Obtención del registro sanitario</li> <li>6. Posible ingreso a nuevos mercados (nacionales e internacionales)</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio inestable del producto (mora en fruto)</li> <li>2. Registro sanitario en proceso</li> <li>3. No tiene ningún tipo de certificación</li> <li>4. Producto perecible</li> </ol>	<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escarabajo Carnavalero (se alimenta del fruto)</li> <li>2. Clima adverso (sequías, heladas y olas de calor)</li> <li>3. Hongo “Botrytis” daña la planta</li> <li>4. Época de invierno baja la producción</li> </ol>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 41

*Perfil de Información FODA de Asociación de Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “Señor de los Milagros”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganado de muy buena raza</li> <li>2. Producción de leche de calidad</li> <li>3. Excelente mejoramiento de pastos.</li> <li>4. Especialización y experiencia en mantenimiento de ganado</li> <li>5. Certificación de “Leche Cruda de excelente calidad”</li> <li>6. Producto orgánico</li> <li>7. Certificado contra la fiebre aftosa.</li> <li>8. Muchos años de experiencia en el campo de la ganadería</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de registro sanitario</li> <li>2. Posible ingreso a nuevos mercados (compradores orientales)</li> <li>3. Ofrecer asesoría en mantenimiento de pastos</li> <li>4. Ofrecer asesoría en mantenimiento del ganado</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca organización de los miembros</li> <li>2. Alto riesgo en perder la producción diaria de leche por no tener centro de acopio</li> <li>3. No cuenta con registro sanitario</li> <li>4. No cuenta con RUC</li> <li>5. Falta de control de calidad de la leche por parte de productores</li> <li>6. Precio inestable de la leche</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima adverso que enferme al ganado (heladas, olas de calor, sequías)</li> <li>2. Robos del ganado</li> <li>3. Plagas que afecten al ganado</li> <li>4. Alta competencia (sector ganadero)</li> </ol>

Elaboración Propia por García; López

Tabla 42

*Perfil de Información FODA de Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda y Abono Bocashi
<b>FORTALEZAS</b> 1. Leche de calidad 2. Amplio número de miembros de la asociación 3. Producción de abono (Bocashi) 4. Excelente resultado de producción de abono Bocashi 5. Producción de hortalizas, verduras y frutas 6. Bajo costo de producción 7. Inversión propia para crear la asociación 8. Mayoría de miembros forman parte del GAD Municipal	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Posible ingreso a nuevos mercados 2. Comercialización del abono Bocashi 3. Comercialización de verduras hortalizas y frutas de los miembros de la asociación 4. Desarrollo de una marca que distinga a los productos de la asociación 5. Sobrepasar el mercado local
<b>DEBILIDADES</b> 1. No cuenta con RUC 2. Poca iniciativa de los miembros para comercializar sus productos 3. No tienen ningún tipo de certificación 4. Venta a intermediarios (leche) 5. No tiene registro sanitario 6. La producción es solo para consumo propio	<b>AMENAZAS</b> 1. Enfermedades al ganado. (leche cruda) 2. Factores climáticos adversos 3. Competencia con otra clase de abonos (BIOL) 4. Falta de ingreso de capital a la asociación (disolución de la asociación)

Elaboración Propia por García; López

Tabla 43

*Perfil de Información FODA de Asociación de “Ganaderos La Merced”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Ganaderos La Merced”
<b>Producto:</b>	Cárnicos (Chanco, Res, Pollo y Trucha)
<b>FORTALEZAS</b> 1. Maquinaria y elementos de trabajo propios 2. Gestión y manejo propio de la asociación 3. Buen mantenimiento de los animales 4. Transporte propio 5. Venta del producto sin intermediarios 6. Precio del producto estable	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Adquisición de más animales 2. Implementar otro día de faena a la semana 3. Utilizar balanceados y mejoramiento de pastos para los animales 4. Incursionar en mercados del oriente 5. Probable reinversión en equipo para faenar
<b>DEBILIDADES</b> 1. Local de faena pequeño 2. No tiene RUC 3. Número reducido de animales 4. No tienen registro sanitario 5. No tienen ninguna certificación 6. No cuenta con apoyo de ninguna institución 7. No tiene centro de acopio para el transporte correcto de carne faenada	<b>AMENAZAS</b> 1. Enfermedades de los animales 2. Falta de agua para ingesta de los animales 3. Clima (heladas y olas de calor) 4. Sequias 5. Competidores fuertes, con mejor tecnología para faenar carne

Elaboración Propia por García; López

### 4.3 Información FODA Cruzado de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan

#### 4.3.1 FODA Cruzado de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro

Tabla 44

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación “José de Chalacay”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA Cruzado</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “José de Chalacay”
<b>Producto:</b>	Biol (Abono Orgánico Líquido)
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El producto es 100% orgánico lo que hace que no necesite un valor agregado pues es un producto elaborado, por lo que en un futuro pueden mejorar el aspecto del envase con este concepto.</li> <li>2. Como la materia prima es de fácil obtención (algas de río) tiene un potencial de crecimiento productivo muy alto, debido a bajos costos de elaboración.</li> <li>3. Debido a que la producción es amigable con el medio ambiente, tiene la posibilidad de entrar en nuevos mercados.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como no cuentan con registro sanitario y certificaciones el ingreso al mercado de otros tipos de abonos con registro y RUC pueden ser una amenaza para el desarrollo de esta asociación.</li> <li>2. La posible contaminación en el embalse de Mazar puede disminuir en grandes cantidades la capacidad de producción de la asociación “José de Chalacay”.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 45

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación “Asoprolac”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA Cruzado</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “Asoprolac”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya que el centro de acopio tiene una capacidad amplia de recolección de leche cruda, si se generan a futuro pruebas de control más rigurosas, serán capaces de contactar nuevos y mejores mercados.</li> <li>2. Debido a que se reúnen mensualmente los miembros de la asociación existe una estructura organizativa estable para la facilitación de obtención de RUC y Registro Sanitario.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por lo que la leche cruda se daña y altera fácilmente, sumándole a esto la falta de control de calidad y cuidado del producto por parte de productores, la asociación puede llegar a quebrar por la pérdida de capital que se genera.</li> <li>2. La capacidad de producción disminuye por el alto riesgo de factores externos como el clima y enfermedades del ganado.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 46

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación Independiente de Frutilla Orgánica*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Sin Nombre
<b>Producto:</b>	Frutilla Orgánica
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<p>1. Como el producto es considerado orgánico y se diferencia de la competencia de frutilla del norte por su sabor tamaño y color, tiene mayor posibilidad de entrar en nuevos mercados y a su vez de ser un competidor fuerte.</p> <p>2. Ya que la asociación cuenta con el apoyo y capacitación del MAG, sus opciones de incorporar nuevas formas de valor agregado a su producto son cada vez mayores (vino, mermeladas, mousse, etc.).</p> <p>3. Tiene un excelente manejo de capital (contador miembro de la asociación), por lo que la capacidad de reinversión y expansión del proyecto es posible.</p>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<p>1. La frutilla es un producto muy perecible debido a que existen factores como enfermedades, plagas y el clima que es adverso para la plantación.</p> <p>2. Debido a las restricciones en la importación de plantas, es complicado para la asociación ingresar más variedad de plantas para elaboración de nuevos productos a su proyecto.</p>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 47

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Productores Osoyacu”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Productores Osoyacu”
<b>Producto:</b>	Plantas Ornamentales y Forestales
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya que la asociación tiene un costo de producción leve, existe la posibilidad de introducir un sistema automatizado artesanal para el llenado de tierra en macetas.</li> <li>2. Gracias a su amplia variedad de plantas que ofrece al mercado, es posible implementar valor agregado a sus productos (horchata, mix de plantas medicinales, infusiones de té, etc.).</li> <li>3. Las plantas ornamentales no demoran en brotar, además de que en el sector de Sevilla de Oro existen bastantes afluentes naturales de agua para el riego del producto haciendo que sea posible la expansión de la capacidad de producción.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizan pocas ventas al año, si sus dos únicos compradores deciden cambiar de proveedor las ventas esporádicas que realizan no podrán sostener a la asociación.</li> <li>2. El mantenimiento de la asociación y los procesos productivos es de \$2 000 dólares anuales, si la gente mal intencionada continúa rompiendo los invernaderos será difícil mantenerse produciendo.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 48

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Artesanos La Unión”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos La Unión”
<b>Producto:</b>	Tomate Riñón
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como la producción de tomate es amplia y su materia prima es de bajo costo, es posible aumentar la capacidad de producción y aumentar la variedad de productos.</li> <li>2. Los miembros se reúnen semanalmente para coordinar actividades junto con el MAG, se podría dar la posibilidad de implementar un valor agregado al producto (pasta de tomate).</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El tomate requiere de mucho cuidado, el producto es muy perecible debido a factores como el clima y plagas (mancha negra, mancha chocolatada y cenicilla).</li> <li>2. La planta es cíclica, tiene una vida útil de 6 meses y produce solamente por dos meses, además de que el costo de producción es alto (invernadero, sistema de riego) lo que hace que los miembros a futuro decidan desasociarse por falta de recursos y pocas ventas.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 49

*Perfil de Información FODA Cruzado del Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<p>1. Como la leche tiene muy buena calidad además de tener un alto grado de control (pruebas de antibióticos, agua y acidez) la posibilidad de tramitar el registro sanitario y certificaciones de calidad es posible, además de la posibilidad de aumentar su producción.</p> <p>2. Como cobran \$0,52 dólares por litro (uno de los mejores precios pagados), la capacidad de reinversión es posible.</p>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<p>1. Como el riesgo de producción es alto los centros de acopio son propensos a disolverse y desaparecer, dando las de ganar a su competencia.</p> <p>2. Como la ubicación de la asociación es lejana, al momento de recolectar la leche existe más riesgo de que la leche se dañe en el proceso de recolección hacia el centro de acopio.</p>	

Elaboración Propia por García; López

#### 4.3.2 FODA Cruzado de las Asociaciones del Cantón el Pan

Tabla 50

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”
<b>Producto:</b>	Mora de Castilla y Derivados (Pulpa)
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
1. La producción de la asociación es alta (7 000 plantas), además de que tiene una vida de producción de 10 a 15 años, la capacidad para expandir sus ventas es alta.	
2. Ya que la planta no necesita de sistema de riego, invernadero, ni de mucho cuidado, es posible utilizar las ganancias en implementar un valor agregado a la mora, invertir en publicidad e ingresar a nuevos mercados.	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
1. El fruto de la Mora de Castilla es perecible, porque factores como el clima (fuertes lluvias) hacen que el producto se pudra fácilmente, sumando la aparición del hongo Botrytis que perjudica al fruto.	
2. Debido a que el fruto no necesita de invernadero es contraproducente por la falta de protección ante el escarabajo Carnavalero, una de las amenazas más grandes del fruto.	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 51

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “Señor de los Milagros”
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gracias a los altos cuidados y experiencia del Presidente de la asociación, cuentan con certificaciones de calidad, lo que facilita el ingreso a nuevos mercados.</li> <li>2. Como cuenta con alta experiencia en el mejoramiento de pastos y mantenimiento de ganado puede brindar asesoría a otros productores.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por la poca organización de los miembros, la falta de un centro de acopio de leche y el escaso control de calidad de la leche (productores) la asociación puede llegar a disolverse.</li> <li>2. El precio de la leche es inestable debido a que existen muchos competidores ya que la zona es netamente ganadera.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 52

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA Cruzado</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”.
<b>Producto:</b>	Leche Cruda y Abono Bocashi
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de miembros es alto y el resultado de producción de abono Bocashi, además posee bajos costos de producción haciendo que sea posible la comercialización del producto.</li> <li>2. Como la mayoría de los miembros forman parte del GAD Municipal, además del desarrollo de una marca distintiva para el producto, hace posible superar el mercado local.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como no existe comercialización del producto Bocashi, cuando decidan entrar al mercado los competidores con abonos sustitutos (BIOL) estarán fuertemente establecidos localmente.</li> <li>2. Debido a que los productores solo cosechan para consumo propio y por ende no existen ingresos, esto puede llevar a la separación de miembros de la asociación.</li> </ol>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 53

*Perfil de Información FODA Cruzado de Asociación de “Ganaderos La Merced”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN FODA CRUZADO</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Ganaderos La Merced”
<b>Producto:</b>	Cárnicos (Chanco, Res, Pollo y Trucha)
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<p>1. Debido a que cuentan con equipo propio y que la gestión de la asociación es independiente, pueden implementar nuevas técnicas y tecnología para faenar la carne (re inversión).</p> <p>2. Como el mantenimiento de los animales es bueno y el transporte de la asociación es propio, es posible expandir sus ventas a nuevos mercados.</p>	
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<p>1. Como no tiene centro de acopio y el local de faena es pequeño las condiciones del producto están propensas a sufrir daños.</p> <p>2. Como no tienen apoyo, asesoría de ninguna institución, ni certificaciones o registro sanitario, les es muy difícil entrar en mercados con competidores fuertes y de mayor tecnología.</p>	

Elaboración Propia por García; López

#### 4.4 CAME de las Asociaciones de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan

##### 4.4.1 CAME de las Asociaciones del Cantón Sevilla de Oro:

Tabla 54

*Perfil de Información CAME de Asociación “José de Chalacay”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación “José de Chalacay”
<b>Producto:</b>	Biol (Abono Orgánico Líquido)
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Si existe el riesgo de que el embalse de Mazar se llegue a contaminar mucho más o que CELEC implemente restricciones sobre los recursos del embalse, se debería implementar asesoría para tanques de reserva de algas de río, asegurando la materia prima del producto que está elaborando y acelerando procesos de producción.</li> <li>- La asociación “José de Chalacay” debe concentrarse en mejorar el aspecto de la botella del BIOL para poder ser más competitivo en el mercado, enfocándose en la característica de ser un producto 100% orgánico.</li> <li>- La organización debería tener una estructura organizativa mejor establecida, ya que los papeles de presidente, vicepresidente y productores no son tomados en serio.</li> <li>- Se debería implementar un sistema contable para mejorar el control de ingresos y egresos que administra la asociación.</li></ul>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 55

*Perfil de Información CAME de Asociación Independiente de Frutilla Orgánica*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Sin Nombre
<b>Producto:</b>	Frutilla Orgánica
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asociación debería enfocar sus esfuerzos y reinversión en crear un nuevo invernadero ya que el producto es de muy buena calidad, por ende, obtener más producto permitiría utilizar la fruta en productos de mayor valor agregado como vino, pasteles, mermeladas, frutas deshidratadas, pulpa, etc.</li>   <li>- La frutilla que producen es un fruto de muy buena calidad, diferenciado en el mercado por su tamaño, sabor y color por lo que deberían crear una marca y así diferenciarse aún más de la competencia, ya que no tiene un nombre y así no se puede desarrollar planes de marketing y ventas.</li>   <li>- Para ésta organización es recomendable buscar la obtención de distintas certificaciones que den más valor al producto, tales como certificaciones de producto 100% orgánico, buenas prácticas agrícolas y de manufactura.</li>   <li>- Debido al nivel de producción de la asociación, sería necesario obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC) para así poder exportar en un futuro.</li> </ul>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 56

*Perfil de Información CAME de Asociación de “Productores Osoyacu”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Productores Osoyacu”
<b>Producto:</b>	Plantas Ornamentales y Forestales
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización podría enfocarse en dar valor agregado a sus productos (horchata, mix de plantas medicinales, infusiones de té, etc.) para así poder expandir sus ventas y no tener que preocuparse en perder los dos compradores fijos que tiene.</li>   <li>- Es necesario optimizar procesos de plantación, por lo que sería de mucha ayuda para la asociación implementar un sistema automatizado artesanal para el llenado de tierra en macetas.</li>   <li>- La asociación “Osoyacu” debería tener un plan de proyección de ventas a largo plazo que no dependa de sus dos compradores fijos.</li>   <li>- Se debería implementar un sistema contable para mejorar el control de ingresos y egresos que administra la asociación.</li> </ul>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 57

*Perfil de Información CAME de Asociación de “Artesanos La Unión”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos La Unión”
<b>Producto:</b>	Tomate Riñón
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido a que el Tomate Riñón es un producto muy difícil de cultivar por varios factores adversos, a más de que es un vegetal perecible que es susceptible al ataque de varias plagas (mancha negra, mancha chocolatada y cenicilla), se debería considerar la variedad o el cambio de producto por uno menos perecible y que requiera de menos cuidado (babaco, tomate de árbol, mora, etc.). Y en el caso de mantener la producción de Tomate Riñón debería implementar un valor agregado como pasta de tomate o tomates deshidratados.</li>   <li>- Se debería implementar un sistema contable para mejorar el control de ingresos y egresos que administra la asociación.</li>   <li>- Sería bueno trabajar en el tema administrativo basándose en una mejor estructura para que la toma de decisiones sea más rápida y eficiente entre los socios.</li> </ul>	

Elaboración Propia por García; López

#### 4.4.2 CAME de las Asociaciones del Cantón El Pan:

Tabla 58

*Perfil de Información CAME de Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Artesanos 16 de Septiembre”
<b>Producto:</b>	Mora de Castilla y Derivados (Pulpa)
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Si el producto es propenso a daños en la época de invierno por las altas lluvias, causando que tenga una rápida maduración y que el hongo conocido como Botrytis se propague en la plantación, los miembros productores deberían crear un plan de acción para recolectar el producto antes de que se pudra y convertirlo en pulpa. También la sobreproducción se debería pensar en darle otro tipo de valor agregado como mermelada, vino, helados, jugos, etc.</li><li>- Para la asociación “16 de Septiembre” es recomendable buscar la obtención de distintas certificaciones que den más valor al producto, tales como certificaciones de producto 100% orgánico, buenas prácticas agrícolas y de manufactura.</li><li>- Buscar asesoría para exportación, ya que cuentan con un nivel de producción considerable y capital para realizarlo.</li></ul>	

Elaboración Propia por García; López

Tabla 59

*Perfil de Información CAME de Asociación de “Ganaderos La Merced”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b>	Asociación de “Ganaderos La Merced”
<b>Producto:</b>	Cárnicos (Chancho, Res, Pollo y Trucha)
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si no cuenta con el apoyo de ninguna institución pública la asociación debería pensar en adquirir un préstamo por parte de alguna entidad privada, ya que cuentan con capacidad de pago y reinversión.</li>   <li>- Implementar un local más amplio para faenar la carne y adecuado tecnológicamente para aumentar su producción y así poder llegar a mejores mercados.</li>   <li>- Sería necesario tramitar el registro sanitario y RUC o RISE.</li> </ul>	

Elaboración Propia por García; López

#### 4.4.3 CAME de las Asociaciones de Leche Cruda de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan

Tabla 60

*Perfil de Información CAME de “Asociaciones Productoras y Recolectoras de Leche Cruda”*

<b>PERFIL DE INFORMACIÓN CAME</b>	
<b>Nombre:</b> “Asociaciones Productoras y Recolectoras de Leche Cruda de los Cantones Sevilla de Oro y El Pan”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación “Asoprolac”</li> <li>- Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”</li> <li>- Asociación “Señor de los Milagros”</li> <li>- Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”</li> </ul>
<b>Producto:</b>	Leche Cruda
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La leche cruda es un producto que se altera fácilmente, debido a que es un líquido que no ha sido sometido a ningún tipo de alteración. Todas las cuatro Asociaciones tienen un inconveniente en cuanto al control de calidad de la leche cruda, que es lo que normalmente sucede con todos los centros de acopio o asociaciones de Leche Cruda de los cantones de Sevilla de Oro y El Pan.</li>   <li>- El problema viene de parte de los miembros de la asociación y de los productores; los miembros, por no hacer un chequeo y control de calidad el momento de recolectar cada entrega de leche y de los productores por el hecho de alterar la leche, mediante la excesiva y mala utilización de ciertos antibióticos, además de agregar agua para aumentar la cantidad de litros que se venden.</li>   <li>- Para evitar estos problemas deberían realizarse controles (de agua, antibióticos y acidez) al momento de recolectar la leche mas no cuando llegue la totalidad de leche al centro de acopio. Existen maneras eficaces y rápidas para poder hacer pruebas de control de calidad para la leche cruda, en la investigación de campo se determinó una prueba que no necesita de ningún material costoso o de mayor nivel tecnológico y que a la vez no tomaban más de 5 minutos para su comprobación.</li>   <li>- En cuanto a la asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”; que, a más de producir leche cruda, elabora abono orgánico Bocashi para utilización exclusiva de sus miembros, obteniendo resultados excelentes en sus plantaciones, deberían considerar la venta de este abono por sus amplios beneficios además de tener bajos costos de producción.</li> </ul>	

Elaboración Propia por García; López

## **Conclusión**

Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada asociación y centro de acopio se demuestra en conjunto los pros y contras, los cuales sirvieron para posteriormente desarrollar estrategias que servirán a futuro específicamente a cada asociación, potenciando de esta manera sus fortalezas y aprovechando las oportunidades. A su vez al tener una visión global de los pros y contras, se puede desarrollar estrategias para combatir las debilidades y protegerse de las amenazas, garantizando a futuro estar preparados contra situaciones no deseadas.

Uno de los casos más sobresalientes es el de la asociación de “Artesanos 16 de Septiembre” en el cantón El Pan, quienes producen derivados de la Mora de Castilla como mermeladas, pulpas y helados. Otro caso es el del cantón Sevilla de Oro el cual sobresale del resto, se trata de la producción de frutillas de la Sra. Lisbeth Villavicencio; que, gracias a la buena calidad del producto, buen manejo organizativo y contar con un capital para invertir, tiene la posibilidad a futuro de agregarle un valor a las frutillas y no solamente venderlas como materia prima. Todas las asociaciones han sido analizadas mediante destrezas creadas en base a sus aptitudes, de esta forma podrán implementar las estrategias para tener un mejor desarrollo y crecer; sin embargo, la importancia que cada uno de los integrantes de las asociaciones dé al proyecto, reflejará el progreso junto con su compromiso para ser competitivos en el mercado nacional y progresivamente a futuro en un mercado internacional.

## CONCLUSIONES

Los cantones seleccionados para el estudio de esta investigación fueron Sevilla de Oro y El Pan, en donde mediante éste estudio se pretende conseguir un mayor desarrollo de los negocios internacionales en toda la provincia del Azuay, de esta manera se apoya de una forma directa al mejoramiento económico y social de cada comunidad investigada, apoyando a sus emprendedores. El estudio se realizó ya que no existe una investigación que muestre el verdadero potencial de los productos propensos a exportación de estas zonas en la provincia del Azuay. La hipótesis con la que inicia la investigación es: ¿Cuál es la oferta exportable de las PYMES de la zona de Sevilla de Oro y El Pan? La investigación se efectuó conjuntamente con los GADs (Gobierno Autónomo Descentralizado) de las zonas, dirigiendo el estudio desde una definición teórica de la internacionalización, para posteriormente realizar el trabajo de campo en los cantones. El objetivo general del proyecto es: “Analizar y diagnosticar la oferta exportable de los cantones Sevilla de Oro y El Pan”.

Se elaboró un proyecto de investigación Formativa-Descriptiva, basado en fuentes de estudio primarias y secundarias en donde se realizó un trabajo de campo teórico-práctico por medio del análisis de cada PYME seleccionada, se realizaron entrevistas y encuestas previamente analizadas a los productores de cada asociación y a los GADs respectivos de cada zona. Al inicio se utilizó el modelo de test evaluado por Export-Audit MIPRO, sin embargo, para obtener mejores resultados y que las encuestas sean aptas para las PYMES se decidió modificar el modelo de test a una versión sencilla y específica que fue de fácil comprensión para los entrevistados y de mejor manejo para los investigadores. Se realizaron los cambios mencionados anteriormente por el hecho de que el test del MIPRO está diseñado para exportadores y las PYMES no tienen aún un potencial exportador.

En primera instancia se acudió al GAD del cantón Sevilla de Oro en el cual se solicitó información de todos los productores de la zona para poder realizar la investigación. En el GAD municipal mediante la ayuda del Director de protección ambiental y medio ambiente, el Dr. Mauricio Padilla gentilmente proporcionó la información necesaria (PDOT de Sevilla de Oro, base de datos de Asociaciones, Centros de Acopio, productores con sus respectivos contactos, números de teléfono y dirección) que requería la investigación de tesis. El Dr. Padilla no solo hizo entrega

de las listas de Asociaciones activas y no activas para depurar, sino que tuvo la gentileza de acompañar durante el registro de entrevistas de cada zona de las distintas parroquias del cantón Sevilla de Oro, las cuales no fueron de fácil acceso y hubieran sido difíciles de localizar sin su ayuda. De la totalidad de la lista de Asociaciones y productores mencionados anteriormente, se seleccionaron solamente 6 PYMES debido a que el resto de Asociaciones ya no están actualmente activas, no tienen fines productivos y por último las demás son consideradas microempresas.

De la misma manera se acudió al GAD del cantón El Pan, en donde se solicitó información de todos los productores de la zona para poder realizar la investigación. El GAD municipal del cantón no cuenta con una base de datos completa y actualizada, por lo que fue difícil lograr cada objetivo de esta investigación. El Lcdo. Fabián Alba representante del GAD municipal de El Pan, entregó un pequeño listado de las Asociaciones activas del sector, por lo que fue necesario acudir directamente a los productores de cada parroquia para poder completar la información de la investigación de tesis. Los presidentes de cada asociación junto con sus productores facilitaron todo lo requerido (direcciones, números de teléfono, guías personalizadas dentro y fuera del sector, muestras del producto y sobre todo su valioso tiempo) para completar el trabajo de campo. De la totalidad de la lista de asociaciones y productores mencionada anteriormente, se seleccionaron solamente 4 PYMES debido a que el resto de Asociaciones ya no están actualmente activas, no tienen fines productivos y por último las demás son consideradas microempresas.

Se utilizó al inicio el modelo de test Export Audit, sin embargo, para obtener mejores resultados y que las encuestas sean aptas para las PYMES del sector rural, se decidió modificar el modelo de test a una versión más sencilla y específica que fue de fácil comprensión para los entrevistados y de mejor manejo para los investigadores. Se realizaron los cambios mencionados anteriormente por el hecho de que el test Export Audit está diseñado para exportadores y PYMES, más no para pequeños productores del sector rural, los que no tienen aún un potencial exportador.

El resultado de la aplicación del Export Audit se traduce en su semáforo. La calificación del semáforo está basado en una escala que califica a cada asociación por puntos los cuales son distribuidos en tres categorías, la primera es de 5 puntos y se da cuando la organización cumple en su totalidad lo requerido, la segunda es de 3 puntos y se califica cuando cumple parcialmente lo solicitado y la tercera de 0 puntos cuando no cumple lo requerido. El semáforo está determinado

por tres colores, verde (cumple), amarillo (cumple parcialmente) y rojo (no cumple). El rango final de calificación para las 21 preguntas creadas es de 105 siendo este el rango más alto, de 85 a 35 un valor intermedio y finalmente de 0 a 35 el más bajo.

La mejor calificación obtenida de la investigación de potenciales exportadores de los cantones Sevilla de Oro y El Pan fue la asociación de “Artesanos 16 de Septiembre” que produce Mora de Castilla y Derivados (Pulpa) perteneciente al Cantón El Pan, con una calificación de 85/105 puntos entrando en el rango verde, es decir que cumple con la mayoría de lo requerido. Una de las razones por las que la calificación entra en el rango verde es debido a que la producción de la asociación es muy alta (7 000 plantas) con ventas de 1 500 libras semanales, también las plantas tienen una vida útil de 10 a 15 años y la capacidad para expandir sus ventas es posible. Ya que la planta no necesita de sistema de riego, invernadero, ni de mucho cuidado, es posible utilizar las ganancias de reinversión en la implementación de un valor agregado a la Mora de Castilla, además de invertir en publicidad e ingresar a nuevos mercados.

La siguiente calificación corresponde a la asociación productora de Frutilla Orgánica ubicado en el cantón Sevilla de Oro en la parroquia Palmas con una calificación de 74/105 colocándose en un rango amarillo puesto que el producto es considerado orgánico y se diferencia de la competencia de frutilla del norte por su sabor, tamaño y color; por esto, tiene mayor posibilidad de entrar en nuevos mercados y a su vez de ser un competidor fuerte. Ésta asociación cuenta con el apoyo y capacitación del MAG, sus opciones de incorporar nuevas formas de valor agregado a su producto son cada vez mayores (vino, mermeladas, mousse, etc.). Tiene un excelente manejo de la contabilidad del negocio (contador miembro de la asociación), por lo que la capacidad de reinversión y expansión del proyecto es posible.

Una calificación media, pero con buenas connotaciones recae en la asociación “José de Chalacay” productora de Abono Orgánico Líquido (BIOL), ubicada en el cantón Sevilla de Oro en la parroquia Palmas con una calificación de 54/105 colocándose en un rango amarillo, el producto es 100% orgánico lo que hace que no necesite de un valor agregado.

Para el análisis de las asociaciones productoras y recolectoras de leche cruda, se agrupó a estas cuatro Asociaciones (Asociación “Asoprolac”, Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”, Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros” y Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”) para generar una estrategia CAME en conjunto basándose en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La leche cruda es un producto que se altera fácilmente, debido a que es un líquido que no ha sido sometido a ningún tipo de alteración. Todas las cuatro Asociaciones tienen un inconveniente en cuanto al control de calidad de la leche cruda, que es lo que sucede con todos los Centros de Acopio o Asociaciones de Leche Cruda de los Cantones de Sevilla de Oro y El Pan. El problema viene de parte de los miembros de la asociación y de los productores; los miembros, por no hacer un chequeo y control de calidad el momento de recolectar cada entrega de leche y de los productores por el hecho de alterar la leche, mediante la excesiva y mala utilización de ciertos antibióticos, además de agregar agua para aumentar la cantidad de litros que se venden.

Se constató que en el cantón de Sevilla de Oro el modelo de gestión técnica de cada representante del GAD Municipal en su mayoría es de campo, es decir que los técnicos trabajan conjuntamente con los representantes de cada asociación mediante capacitaciones y asesoramiento de interés para los productores. Ocurre lo contrario en el Cantón El Pan, puesto que el modelo de gestión técnica en su mayoría es de oficina, la cantidad de personal del GAD de El Pan es limitada, por lo que es difícil que ejecuten trabajo de campo el cual es necesario para el desarrollo en conjunto con la comunidad.

Las Asociaciones en general no muestran mayor nivel desarrollo en cuanto a la innovación operativa y productiva, la mayoría de productores no dan un valor agregado a sus productos, solo los comercializan como materia prima. La falta de información, ingresos, recursos y el poco riesgo que asumen, impide un perfeccionamiento de productos, deberían arriesgarse para llegar a ser más competitivos localmente y en un futuro en mercados nacionales e internacionales.

## RECOMENDACIONES

Una observación global de la investigación es que las Asociaciones familiares son más organizadas que las Asociaciones particulares, debido a que el grupo familiar es reducido y por lo tanto existe mejor comunicación entre miembros, mejor distribución de ganancias, mayor interés personal en que la asociación prospere y un mejor manejo de reinversión. Esto no quiere decir que las Asociaciones que no son familiares no tengan buenos resultados, como se demostró en los casos anteriores como fue el caso de la Asociación “16 de Septiembre”. Independientemente de que asociaciones sean o no de grupos familiares, se debería fortalecer estas desde la directiva, eligiendo sus miembros de manera adecuada y enfocándose en las aptitudes de las personas que la conformen.

En muchos casos se sigue observando el paternalismo arraigado en la cultura de la gente, muchos productores esperan siempre algún tipo de recompensa, antes de ejercer cualquier actividad porque sienten que el Estado les debe algo. La gente piensa que son incapaces de crear algo por esfuerzo propio, por ejemplo, el caso del Fondo de Compensación Ambiental de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC) demuestra que si a las Asociaciones no les dan una idea, recursos, capacitaciones, insumos, etc., la gente no emprende por sí misma. Se recomienda que los proyectos no deberían depender de los Municipios o de organizaciones del Estado, sino desde un inicio cada miembro de cada asociación debería buscar la forma de financiarse, asesorarse, organizarse por sus propios medios, es decir que tenga empoderamiento. El trabajo que realiza cada GAD en la comunidad debería ser una ayuda, mas no una condición para las asociaciones y productores de la zona.

Un problema evidente en los cantones de Sevilla de Oro y El Pan es el poco compromiso que los productores tienen con los distintos proyectos que emprenden, la falta de trabajo, organización, inversión, etc. desembocan en la disolución de las Asociaciones. Se sugiere que desde la creación de las mismas se establezca el compromiso entre miembros, se asigne trabajos específicos a cada uno, creen una organización administrativa pensando en beneficio en conjunto, mas no individual y mantengan una visión y misión a futuro.

De acuerdo con la asociación de Mora de castilla “16 de Septiembre”, la estrategia CAME determinó que, si bien el producto es propenso a daños en la época de invierno por las altas lluvias, causando que tenga una rápida maduración y que el hongo conocido como Botrytis se propague en la plantación. Los miembros productores deberían crear un plan de acción para recolectar el producto antes de que se pudra y convertirlo en pulpa. Sería preciso que la sobreproducción se utilice en otro tipo de valor agregado como mermelada, vino, helado, jugo, etc. Para la asociación “16 de Septiembre” es recomendable buscar la obtención de distintas certificaciones que den más valor al producto, tales como certificaciones de producto 100% orgánico, buenas prácticas agrícolas y de manufactura. Además de buscar asesoría para exportación, ya que cuentan con un nivel de producción considerable y capital para realizarlo.

Para la asociación independiente de Frutilla Orgánica, la estrategia CAME estableció que la producción de frutilla orgánica debería enfocar sus esfuerzos y reinversión en crear un nuevo invernadero ya que el producto es de muy buena calidad, por ende, obtener más producto permitiría utilizar la fruta en productos de mayor valor como vino, pasteles, mermeladas, frutas deshidratadas, pulpa, etc. También deberían crear una marca y así diferenciarse aún más de la competencia, ya que no tiene un nombre definido por lo que no se pueden desarrollar planes de marketing y ventas. Para ésta organización es recomendable buscar la obtención de distintas certificaciones que den más valor al producto, tales como certificaciones de producto 100% orgánico, buenas prácticas agrícolas y de manufactura. Debido al nivel de producción de la asociación, sería necesario obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC) para así poder exportar en un futuro.

Respecto a la asociación “José de Chalacay”, la estrategia CAME demostró que existe el riesgo de que el embalse de Mazar se siga contaminado y que CELEC implemente restricciones sobre los recursos del embalse. Se debería implementar asesoría para tanques de reserva de algas de río, asegurando la materia prima del producto que se está elaborando y acelerar procesos de producción. Además, la asociación “José de Chalacay” debe concentrarse en mejorar el aspecto de la botella del BIOL para poder ser más competitivo en el mercado, enfocándose en la característica de ser un producto 100% orgánico. La organización debería tener una estructura organizativa mejor establecida, ya que los papeles de presidente, vicepresidente y productores no ejercen sus

cargos de manera apropiada. Se debería implementar un sistema contable para mejorar el control de ingresos y egresos que administra la asociación.

La Estrategia CAME para las asociaciones productoras y recolectoras de leche cruda (Asociación “Asoprolac”, Centro de Acopio “Jesús del Gran Poder”, Asociación de “Pequeños Ganaderos Señor de los Milagros” y Asociación de “Pequeños Ganaderos 7 de Agosto”) que se concluyó fue, que para evitar estos problemas deberían realizarse controles (de agua, antibióticos y acidez) al momento de recolectar la leche mas no cuando llegue la totalidad de leche al centro de acopio. Existen maneras eficaces y rápidas para poder hacer pruebas de control de calidad para la leche cruda, en la investigación de campo se determinó una prueba que no necesita de ningún material costoso o de mayor nivel tecnológico y que a la vez no tomaban más de 5 minutos para su comprobación.

Finalmente se observó que, a ciertas Asociaciones en su mayoría las microempresas, no tienen los recursos necesarios ni la asesoría para poder desarrollarse. Se recomendaría que más proyectos de investigación como éste tema de tesis se impulsen desde las universidades, para que así conjuntamente se creen proyectos en los cuales la participación de los estudiantes y productores mantengan una sinergia que garantice una base sólida a los distintos emprendimientos de las zonas rurales del cantón Cuenca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2015). *PDOT Perfectura del Azuay*. Obtenido de GPA Sistema Nacional de Información Ecuador: [www.gpa.sni.gob.ec](http://www.gpa.sni.gob.ec)
- Borgucci, E. (2011). Vigencia de algunas de las ideas mercantilistas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) REDALCY*, 359-366.
- César, D., & Uriarte, C. (2014). Erradicación de la fiebre aftosa. *Plan Agropecuario* .
- Chapman, A. (2018). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 8 de 12 de 2017, de Doc Player : <https://docplayer.es/>
- Codeglia, A. (17 de Enero de 2018). *¿Qué es una startup?* . Obtenido de Hotmart : <https://blog.hotmart.com>
- Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P.;. (2013). Antecedentes para los Negocios Internacionales . En J. D. Daniels, & L. H. Radebaugh, *Negocios internacionales* (págs. 5-7). Naucalpan de Juárez: PEARSON.
- Dr. Padilla , M. (Noviembre de 2017). GAD Sevilla de Oro . (A. Garcia , & A. Lopez , Entrevistadores)
- EKOS. (31 de Octubre de 2017). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Obtenido de Revista Ekos: <http://www.ekosnegocios.com>
- Enriquez , C. (19 de Noviembre de 2018). *Las PYMES generan el 60% del empleo en la CAN*. Obtenido de Revista Lideres: [www.revistalidres.ec](http://www.revistalidres.ec)
- Escuela de Estrategia Empresarial. (10 de Septiembre de 2014). *¿Qué es la Internacionalización de empresas?* Obtenido de Escuela de Estrategia Empresarial : <https://www.escueladeestrategia.com>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales*. New York: MacGraw Hill.

Humphrey, A. S. (2018). *Historia del análisis FODA o DAFO* . Recuperado el 8 de 12 de 2017, de FODA-DAFO.com: <https://foda-dafo.com/>

INEC . (31 de Octubre de 2017). *Noticias*. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

INEC. (2017). *INEC Cantón Sevilla de Oro*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Jauregui, A. (2018). *Lifeder*. Obtenido de Agentes Económicos: Tipos y Características: <https://www.lifeder.com>

Longares , O., & Arellano , M. (2016). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Activa Conocimiento: <http://activaconocimiento.es>

Martinez Gavira, E. (2013). *Las startups “Born Global”*. Obtenido de INNOVER: <https://innover.es>

Miller, P. (4 de Octubre de 2010). Sevilla de Oro el Cantón Energético del Ecuador . *Revista Cuenca Ilustre*.

Ministerio de Electricidad y Energia Renovable. (2017). *Embalse de Mazar* . Obtenido de CELEC : <https://www.celec.gob.ec/hidropaute/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Impulsar el desarrollo productivo del país*. Obtenido de Industrias.gob.ec: <http://servicios.industrias.gob.ec>

Montoya P, J. D. (2018). *¿Qué son las actividades económicas?* Obtenido de Actividades Economicas : <https://www.actividadeseconomicas.org>

PDOT Cantón El Pan. (2014-2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón El Pan*. CUENCA: GAD Municipal Cantón El Pan.

PDOT Cantón Sevilla de Oro. (2012-2027). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Sevilla de Oro* . CUENCA: GAD Municipal Cantón Sevilla de Oro.

PDOT Prefectura del Azuay. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Azuay*. Cuenca: GPA Prefectura del Azuay.

Plomion, B. (2008). *The 5 C's of Effective Content Marketing*. Obtenido de Convince and Convert: <https://www.convinceandconvert.com>

Porter , M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review América Latina* , 3-12 .

Programa Estadístico Comunitario de la CAN. (9 de Diciembre de 2008). *Clasificación de las PYMES*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: <http://www.ccq.ec>

Rothbard, M. N. (27 de Abril de 2011). *David Hume y la Teoría Monetaria*. Obtenido de MISES INSTITUTE: <https://mises.org>

Soto, S. I. (24 de Septiembre de 2013). *Estrategias de Internacionalización*. Obtenido de Todo StartUps: <https://www.todostartups.com>

## ANEXOS

### Entrevistas de Auditoria de Exportación del Cantón Sevilla de Oro

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN JOSÉ DE CHALACAY (ANEXO 1)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?	0		
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?		3	
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			5
2 ¿El producto no se daña fácilmente?			5
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			5
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?		3	
6 ¿El riesgo de producción es bajo?			5
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?		3	
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			5
2 ¿El costo de producción es bajo?			5
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?			5
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?	0		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>54</b>	

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO CENTRO DE ACOPIO DE LECHE ASOPROLAC (ANEXO 2)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?	0		
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?		3	
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			5
2 ¿El producto no se daña fácilmente?	0		
3 ¿Es fácil el transporte del producto?		3	
4 ¿Es producción limpia?		3	
5 ¿Tiene valor agregado?		3	
6 ¿El riesgo de producción es bajo?	0		
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?			5
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?		3	
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?		3	
2 ¿El costo de producción es bajo?	0		
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?		3	
4 ¿Vende directamente al consumidor?	0		
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?			5
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>46</b>	

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN DE FRUTILLA ORGÁNICA (ANEXO 3)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?		3	
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			5
2 ¿El producto no se daña fácilmente?		3	
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			5
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?			5
6 ¿El riesgo de producción es bajo?		3	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?			5
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?			5
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			5
2 ¿El costo de producción es bajo?			5
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?			5
4 ¿Vende directamente al consumidor?			5
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?			5
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>65</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>74</b>	

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES OSOYACU (ANEXO 4)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?		3	
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?		3	
2 ¿El producto no se daña fácilmente?		3	
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			5
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?	0		
6 ¿El riesgo de producción es bajo?			5
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?	0		
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			5
2 ¿El costo de producción es bajo?			5
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?		3	
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?		3	
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>35</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>50</b>	

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN DE ARTESANOS LA UNIÓN (ANEXO 5)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?	0		
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			5
2 ¿El producto no se daña fácilmente?	0		
3 ¿Es fácil el transporte del producto?		3	
4 ¿Es producción limpia?	0		
5 ¿Tiene valor agregado?	0		
6 ¿El riesgo de producción es bajo?		3	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?			5
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?	0		
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?	0		
2 ¿El costo de producción es bajo?		3	
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?		3	
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?			5
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>37</b>	

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DEL CENTRO DE ACOPIO JESÚS DEL GRAN PODER (ANEXO 6)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?		3	
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?		3	
2 ¿El producto no se daña fácilmente?	0		
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			5
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?		3	
6 ¿El riesgo de producción es bajo?	0		
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?			5
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?			5
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			5
2 ¿El costo de producción es bajo?	0		
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?	0		
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?		3	
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>32</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>		<b>47</b>	

## Entrevistas de Auditoria de Exportación del Cantón El Pan

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN DE ARTESANOS 16 DE SEPTIEMBRE (ANEXO 7)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?		3	
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?			5
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?			5
2 ¿El producto no se daña fácilmente?		3	
3 ¿Es fácil el transporte del producto?		3	
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?			5
6 ¿El riesgo de producción es bajo?			5
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?			5
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?			5
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?			5
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?			5
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?		3	
2 ¿El costo de producción es bajo?			5
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?		3	
4 ¿Vende directamente al consumidor?			5
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?			5
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>70</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>			<b>85</b>

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN SEÑOR DE LOS MILAGROS (ANEXO 8)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?			5
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?		3	
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?		3	
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?	0		
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?		3	
2 ¿El producto no se daña fácilmente?	0		
3 ¿Es fácil el transporte del producto?		3	
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?	0		
6 ¿El riesgo de producción es bajo?	0		
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?	0		
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?			5
2 ¿El costo de producción es bajo?	0		
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?	0		
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?	0		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>	<b>27</b>		

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN 7 DE AGOSTO (ANEXO 9)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?			5
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?	0		
2 ¿El producto no se daña fácilmente?	0		
3 ¿Es fácil el transporte del producto?			5
4 ¿Es producción limpia?			5
5 ¿Tiene valor agregado?	0		
6 ¿El riesgo de producción es bajo?	0		
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?			5
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?	0		
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?		3	
2 ¿El costo de producción es bajo?	0		
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?	0		
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?	0		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>	<b>33</b>		

<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO DE ASOCIACIÓN LA MERCED (ANEXO 10)</b>			
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y ASOCIATIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de algún tipo de certificación?	0		
2 ¿Dispone de Registro Sanitario?	0		
3 ¿Todos sus miembros son activos?			5
4 ¿Está asociado actualmente a alguna entidad del gobierno?	0		
5 ¿Los socios se reúnen cada semana para discutir temas de la asociación?			5
<b>ASPECTOS DEL PRODUCTO Y PRODUCTIVOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Es voluminoso?	0		
2 ¿El producto no se daña fácilmente?		3	
3 ¿Es fácil el transporte del producto?	0		
4 ¿Es producción limpia?		3	
5 ¿Tiene valor agregado?	0		
6 ¿El riesgo de producción es bajo?		3	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Dispone de RUC?	0		
2 ¿Dispone de RICE?	0		
3 ¿Sujeto a un crédito bancario?	0		
4 ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	0		
5 ¿Cuenta con capital para aumentar su producción?	0		
<b>ASPECTOS DE VENTAS, PROMOCION Y LOGÍSTICOS</b>	No Cumple = 0	Cumple Parcialmente = 3	Cumple = 5
1 ¿Su producto tiene un precio estable?		3	
2 ¿El costo de producción es bajo?		3	
3 ¿Utiliza internet para promocionar su producto?	0		
4 ¿Vende directamente al consumidor?			5
5 ¿El producto sobrepasa la venta local?	0		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>CALIFICACIÓN SEMÁFORO</b>	<b>30</b>		