



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
CONFORMACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS
COMUNITARIAS RURALES PARA LA PRODUCCIÓN DE
ALIMENTOS ORGÁNICOS CERTIFICADOS EN LA PARROQUIA
DE GUAYLLABAMBA**

AUTOR: PASPUEL VERGARA, FERNANDO DAVID

DIRECTOR: ING. ALEXANDRA ARMIJOS

CODIRECTOR: ING. VÍCTOR PACHACAMA

SANGOLQUÍ, ABRIL 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****CERTIFICADO**

Ing. Alexandra Armijos (Director)

Ing. Víctor Pachacama (Codirector)

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CONFORMACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS RURALES PARA LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ORGÁNICOS CERTIFICADOS EN LA PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA”** realizado por el Sr. Fernando David Paspuel Vergara, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las nombras estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a que este trabajo cumple con los requisitos establecidos por la institución recomendamos su aplicación y publicación en la biblioteca virtual de la ESPE.

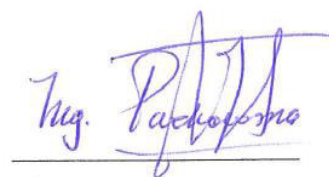
El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos en el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (.pdf). Autorizan a nombre del autor, Fernando David Paspuel Vergara, para que dichos documentos se entreguen al Sr. Ing. Carlos Sierra, en su calidad de Director de la Carrea.

Quito, Abril 2015.



Ing. Alexandra Armijos

DIRECTOR



Ing. Víctor Pachacama

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Autor: Fernando David Paspuel Vergara

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CONFORMACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS RURALES PARA LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ORGÁNICOS CERTIFICADOS EN LA PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA”** ha sido desarrollada sobre la base de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, Abril 2015



PASPUEL VERGARA FERNANDO DAVID

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Paspuel Vergara Fernando David, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulada **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CONFORMACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS RURALES PARA LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ORGÁNICOS CERTIFICADOS EN LA PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Abril 2015



PASPUEL VERGARA FERNANDO DAVID

DEDICATORIA

A Dios, el creador, por brindarme esta oportunidad de superación profesional.

A mi madre, quien me ha enseñado lo que significa esforzarse en la vida por ser alguien mejor y que más allá de lo material está Dios quien lo es todo.

A mi padre, por su amistad y apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de mi vida.

A mi hermano, a quien amo con todo mi corazón y es un ejemplo de trabajo duro.

Fernando David Paspuel Vergara

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre conmigo y protegerme de todo y darme retos en la vida para seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi familia, que me lo han dado todo, que me han hecho vivir con los pies sobre la tierra y me han dado su amor incondicional y paciencia a lo largo de mi vida.

A mis amigos, por todo lo compartido y vivido a lo largo de mi carrera universitaria.

A la Ingeniera Alexandra Armijos por su apoyo y dedicación al ser mi Directora de Tesis.

Fernando David Paspuel Vergara

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
CERTIFICADO	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
ABSTRACT	XVIII
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento de la necesidad	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Planteamiento de la necesidad	1
1.1.2.1. <i>Identificación de la necesidad</i>	1
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Metodología	7
1.4.1. Tipo de investigación	7
1.4.2. Método de investigación	7
1.4.3. Diseño de investigación	8
1.4.3.1. <i>No experimentales</i>	8
1.4.4. Selección de la muestra	9

1.4.4.1.	<i>Muestra</i>	9
1.4.5.	Técnicas de recolección de datos.	9
1.4.5.1.	<i>Tipo de recolección de datos cuantitativa</i>	9
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1.	Base conceptual	10
2.2.	Teorías de soporte	13
2.2.1.	Economía popular y solidaria	13
2.2.2.	Buen vivir	15
2.3.	Estudios relacionados	17
2.3.1.	Unidades Productivas Comunitarias (UPC)	17
2.3.2.	Agricultura Urbana	19
2.3.3.	Huertos Comunitarios	21
2.3.3.1.	<i>España</i>	21
2.3.3.2.	<i>IPES, Promoción del desarrollo Sostenible</i>	22
2.4.	Análisis comparativo	23
3.	CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL	26
3.1.	Introducción al análisis situacional	26
3.1.1.	Concepto	26
3.1.2.	Importancia	26
3.1.3.	Partes del análisis situacional	26
3.2.	Macro-ambiente	27
3.2.1.	Definición	27
3.2.2.	Demográfico	27
3.2.2.1.	<i>Población</i>	27
3.2.3.	Económico	30
3.2.3.1.	<i>Inflación</i>	30
3.2.3.2.	<i>Balanza Comercial</i>	32
3.2.3.3.	<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	33
3.2.3.4.	<i>Tasa de interés</i>	35

3.2.3.5.	<i>Producción Agrícola.</i>	38
3.2.4.	Socio-cultural.	40
3.2.4.1.	<i>Sueldos y salarios.</i>	40
3.2.4.2.	<i>Desempleo.</i>	41
3.2.4.3.	<i>Sub empleo.</i>	43
3.2.4.4.	<i>Pobreza.</i>	44
3.2.5.	Político Legal.	45
3.2.5.1.	<i>Plan Nacional del Buen Vivir.</i>	46
3.2.5.2.	<i>Leyes que amparar al proyecto</i>	47
3.2.5.3.	<i>Tecnología.</i>	50
3.3.	Microambiente	50
3.3.1.	Definición.	50
3.3.2.	Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.	51
3.3.3.	Clientes.	52
3.3.4.	Proveedores.	53
3.3.5.	Intermediarios.	54
3.3.6.	Barreras de entrada.	55
3.3.7.	Competencia.	56
3.3.8.	Productos sustitutos	57
3.4.	Matriz FODA.	58
4.	CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
4.1.	Necesidad de investigación.	59
4.2.	Objetivos	59
4.2.1.	Objetivo General.	59
4.2.2.	Objetivos Específicos.	59
4.3.	Marco aplicativo	60
4.3.1.	Perfil del consumidor.	60
4.3.2.	Segmentación del mercado.	60
4.3.2.1.	<i>Modelo de gestión.</i>	60

4.3.2.2.	<i>Unidades productivas comunitarias.</i>	62
4.3.3.	Diseño de la investigación.	62
4.3.3.1.	<i>Definición de la población.</i>	62
4.3.3.1.1.	Modelo de Gestión Administrativo.	63
4.3.3.1.2.	Unidades productivas comunitarias rurales.	65
4.3.4.	Metodología de investigación de campo.	66
4.3.4.1.	<i>Levantamiento de información.</i>	66
4.3.4.2.	<i>Recolección de datos.</i>	67
4.3.4.3.	<i>Procesamiento de Información.</i>	67
4.3.4.3.1.	<i>Análisis de resultados encuesta de Modelo de gestión. (Anexo 1: Resultado Encuesta Modelo de Gestión)</i>	68
4.3.4.3.2.	Análisis de resultados encuesta para conocer el nivel de aceptación de los productos cultivados por las Unidades productivas comunitarias.	71
4.4.	Análisis de la demanda	74
4.4.1.	Factores que afectan a la demanda.	74
4.4.1.1.	<i>Tamaño y crecimiento de la población.</i>	74
4.4.1.2.	<i>Hábitos de consumo.</i>	74
4.4.1.3.	<i>Gustos y preferencias.</i>	75
4.4.1.4.	<i>Nivel de ingresos.</i>	75
4.4.1.5.	<i>Nivel de precios.</i>	76
4.4.1.6.	<i>Comportamiento histórico de la demanda.</i>	77
4.4.2.	Demanda actual.	77
4.5.	Análisis de la oferta	78
4.5.1.	Factores que afectan a la oferta.	78
4.5.1.1.	<i>Número de los competidores.</i>	78
4.5.1.1.1.	<i>Capacidad de inversión fija.</i>	80
4.5.1.1.2.	<i>Barreras de entrada.</i>	80
4.5.1.1.3.	<i>Economía País.</i>	81
4.6.	Comercialización	81

4.6.1.	Estrategias de precios.	82
4.6.2.	Estrategias de promoción.	82
4.6.3.	Estrategias de producto.	83
4.6.4.	Estrategias de plaza.	83
5.	CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	
	ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD PRODUCTIVA COMUNITARIA	84
5.1.	Mecanismos externos	84
5.1.1.	Organismo de supervisión y control de la unidad productiva comunitaria rural 84	
5.1.1.1.	<i>Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)</i>	84
5.1.1.2.	<i>Organización Certificadora de Productos Orgánicos.</i>	85
5.1.2.	Capacitación	89
5.1.3.	Financiamiento externo.	90
5.1.3.1.	<i>Instituciones Financieras.</i>	90
5.1.1.1.	<i>Fundaciones.</i>	90
5.1.2.	Resumen mecanismos externos	93
5.1.3.	Base legal.	96
5.2.	Mecanismos internos	97
5.2.1.	Direccionamiento estratégico.	97
5.2.1.1.	<i>Misión.</i>	97
5.2.1.2.	<i>Visión.</i>	97
5.2.1.3.	<i>Valores.</i>	98
5.2.1.4.	<i>Objetivos.</i>	98
5.2.1.5.	<i>Estructura administrativa.</i>	98
5.2.1.5.1.	Estructura orgánica	99
5.2.1.5.2.	Descripción de tareas y responsabilidades	99
5.2.2.	Políticas de la unidad productiva	101
5.2.2.1.	<i>Política de aporte de socios.</i>	101
5.2.2.2.	<i>Política de ingreso de socios.</i>	102

5.2.2.3.	<i>Política de separación.</i>	102
5.2.2.4.	<i>Política de crédito a miembros de la unidad productiva.</i>	103
5.2.2.5.	<i>Política de centro de acopio.</i>	104
5.2.2.6.	<i>Política de pago al productor.</i>	104
5.2.2.7.	<i>Política de póliza de vida.</i>	105
5.2.3.	Estrategias financieras.	105
5.2.3.1.	<i>Financiadores internos (socios).</i>	105
5.2.4.	Estrategias de Comercialización.	106
5.2.4.1.	<i>Estrategias de negociación.</i>	107
5.2.4.1.1.	<i>Proveedores.</i>	107
5.2.4.1.2.	<i>Detallistas.</i>	107
5.2.4.1.3.	<i>Restaurantes.</i>	108
5.2.4.2.	<i>Estrategias de distribución.</i>	108
5.2.4.2.1.	<i>Cobertura.</i>	108
5.2.4.2.2.	<i>Distribución física.</i>	109
5.2.4.3.	Estrategias de Marketing.	110
5.2.4.3.1.	Estrategias de precio.	110
5.2.4.3.2.	Estrategias de promoción.	111
5.2.4.3.3.	Estrategias de producto.	111
5.2.4.3.4.	Estrategias de plaza.	112
6.	CAPITULO VI: ESTUDIO TÉCNICO	113
6.1.	Definición.	113
6.2.	Tamaño del proyecto	113
6.2.1.	Factores determinantes del tamaño.	113
6.2.1.1.	<i>El mercado.</i>	113
6.2.1.2.	<i>Disponibilidad de recursos.</i>	114
6.2.1.2.1.	Financieros.	114
6.2.1.2.2.	Mano de obra.	115
6.2.1.2.3.	Materia Prima.	115

6.2.1.2.4.	Tecnología.	115
6.2.1.3.	<i>Optimización del tamaño del proyecto.</i>	116
6.2.1.4.	<i>Definición de capacidad de producción</i>	116
6.3.	Localización del proyecto	117
6.3.1.	Macro localización.	118
6.3.1.1.	<i>Plano de macro localización.</i>	119
6.3.2.	Micro localización.	119
6.3.2.1.	<i>Oficina.</i>	119
6.3.2.2.	<i>Centro de Acopio</i>	119
6.3.2.3.	<i>Criterios de selección y alternativas.</i>	120
6.3.2.3.1.	Vías de acceso y transporte.	120
6.3.2.3.2.	Cercanía a las fuentes de abastecimiento.	121
6.3.2.3.3.	Cercanía al mercado.	121
6.3.2.3.4.	Factores ambientales.....	121
6.3.2.4.	<i>Estructura impositiva y legal.</i>	121
6.3.2.5.	<i>Disponibilidad de servicios básicos.</i>	122
6.3.2.6.	<i>Posible eliminación de desechos.</i>	122
6.3.2.7.	<i>Matriz de localización.</i>	122
6.3.2.8.	<i>Plano de micro localización.</i>	124
6.4.	Ingeniería del proyecto	124
6.4.1.	Cadena de valor.	124
6.4.2.	Flujograma del proceso.	125
6.4.2.1.	<i>Proceso Administrativo Financiero.</i>	126
6.4.2.2.	<i>Proceso de Producción.</i>	127
6.4.2.3.	<i>Proceso de Logística.</i>	128
6.4.2.4.	<i>Proceso de Venta.</i>	129
6.1.1.	Programación de producción.	130
6.1.2.	Distribución del local de las unidades productivas comunitarias.	131
6.1.2.1.	<i>Oficina</i>	131

6.1.2.2.	<i>Centro de acopio.</i>	132
6.1.3.	Requerimiento de mano de obra.	132
6.1.4.	Requerimiento de materia prima.	133
6.1.5.	Determinación de las inversiones	136
6.1.6.	Calendario de ejecución del proyecto.	137
7.	CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO	139
7.1.	Objetivo	139
7.2.	Presupuesto	139
7.2.1.	Presupuesto de inversión.	139
7.2.1.1.	<i>Activos Fijos.</i>	140
7.2.1.2.	<i>Activos Diferidos.</i>	141
7.2.1.3.	<i>Capital de trabajo.</i>	142
7.2.1.4.	<i>Cronograma de inversión.</i>	142
7.2.2.	Presupuesto de operación.	145
7.2.2.1.	<i>Presupuesto de Ingresos.</i>	145
7.2.2.2.	<i>Presupuesto de Egresos.</i>	147
7.2.3.	Punto de equilibrio.	155
7.2.4.	Estado de origen y aplicación de fondos.	157
7.3.	Estados financieros proyectados	160
7.3.1.	Estado de Resultados.	160
7.3.2.	Flujo de Caja.	163
7.4.	Evaluación financiera	164
7.4.1.	Determinación de la tasa de descuento	165
7.4.2.	Criterios de evaluación.	166
7.4.2.1.	<i>Valor actual neto (VAN).</i>	166
7.4.2.2.	<i>Tasa interna de retorno (TIR).</i>	168
7.4.2.3.	<i>Relación costo-beneficio.</i>	169
7.4.2.4.	<i>Periodo de recuperación de inversión.</i>	170
7.4.3.	Resumen de indicadores.	171

7.4.4. Análisis de sensibilidad.....	172
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
8.1. Conclusiones.....	175
8.2. Recomendaciones.....	176
9. Bibliografía.....	177
10. Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación de estudios relacionados	23
Tabla 2: Ocupaciones en la Provincia de Pichincha.....	27
Tabla 3: Tenencia de Vivienda.....	28
Tabla 4: Rango de Edad de las Personas Provincia Pichicha	29
Tabla 5: Inflación del Ecuador al 31-12-2014.....	31
Tabla 6: Producto Interno Bruto	33
Tabla 7: Producto interno bruto petrolero y no petrolero.....	34
Tabla 8: Porcentaje de Tasa Activa	36
Tabla 9: Porcentaje de Tasa Pasiva	37
Tabla 10: Ingresos de los ecuatorianos.....	40
Tabla 11: Fuente de Ingresos no Monetarios	40
Tabla 12: Ingresos Promedios	41
Tabla 13: Tasa de Desempleo.....	42
Tabla 14: Criterios de Segmentación para el modelo de gestión	61
Tabla 15: Criterios de segmentación unidades productivas	62
Tabla 16: Rangos de edad parroquia de Guayllabamba	64
Tabla 17: Precios	76
Tabla 18: Número de establecimientos a nivel nacional con certificación orgánica y venta interna.....	78
Tabla 19: Número de asociaciones de productores certificados con producción orgánica a nivel nacional y venta interna de productos	79
Tabla 20: Número de establecimientos certificados con producción orgánica en la Provincia de Pichincha con venta interna	79
Tabla 21: Resumen mecanismos externos.....	93

Tabla 22: Aporte socios.....	106
Tabla 23: Capacidad de producción	117
Tabla 24: Alternativas de localización a evaluar por método cuantitativo.....	122
Tabla 25: Matriz evaluación localización.....	123
Tabla 26: Programación de producción.....	130
Tabla 27: Maquinaria.....	133
Tabla 28: Herramientas	133
Tabla 29: Muebles y Enseres.....	134
Tabla 30: Equipo Tecnológico	134
Tabla 31: Suministros oficina.....	135
Tabla 32: Insumos para producción.....	135
Tabla 33: Determinación de inversión	136
Tabla 34: Calendario de ejecución del proyecto	137
Tabla 35: Inversión activos Fijos	140
Tabla 36: Activos Diferidos	141
Tabla 37: Capital de trabajo (para 12 meses)	142
Tabla 38: Cronograma de inversiones	143
Tabla 39: Total Ventas Año 1.....	145
Tabla 40: Total Ventas Año 2.....	146
Tabla 41: Total Ventas Año 3.....	146
Tabla 42: Total Ventas Año 4.....	147
Tabla 43: Total Ventas Año 5.....	147
Tabla 44: Depreciaciones	148
Tabla 45: Mantenimiento.....	151
Tabla 46: Costos Variables.....	152
Tabla 47: Costos Fijos	153
Tabla 48: Presupuesto de Egresos	154
Tabla 49: Punto de equilibrio	156
Tabla 50: Estado de origen y aplicación de fondos	157
Tabla 51: Tabla amortización crédito.....	158
Tabla 52: Estado de Resultados sin financiamiento	160
Tabla 53: Estado de Resultados con financiamiento	161
Tabla 54: Flujo de Caja sin financiamiento.....	163
Tabla 55: Flujo de Caja con financiamiento.....	164
Tabla 56: TMAR sin financiamiento.....	165
Tabla 57: TMAR con financiamiento.....	165
Tabla 58: Cálculo de la tasa impositiva.....	166
Tabla 59: VAN sin financiamiento.....	167

Tabla 60: VAN con financiamiento.....	167
Tabla 61: TIR sin financiamiento.....	168
Tabla 62: TIR con financiamiento.....	168
Tabla 63: Relación costo beneficio sin financiamiento.....	169
Tabla 64: Relación costo beneficio con financiamiento.....	170
Tabla 65: Recuperación inversión sin financiamiento	170
Tabla 66: Recuperación inversión con financiamiento	171
Tabla 67: Resumen de indicadores sin financiamiento	171
Tabla 68: Resumen de indicadores con financiamiento	172
Tabla 69: Análisis de sensibilidad sin financiamiento	173
Tabla 70: Análisis de sensibilidad con financiamiento	174

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de Uso de Suelo.....	38
Gráfico 2: Producción de Cultivos Transitorios.....	39
Gráfico 3: Índices de Pobreza (2014).....	44
Gráfico 4: Fuerzas de Porter.....	51
Gráfico 5: Comportamiento histórico de la demanda de alimentos orgánicos.....	77
Gráfico 6: Estructura orgánica.....	99
Gráfico 7: Cadena de distribución.....	109
Gráfico 8: Plano de Macro Localización.....	119
Gráfico 9: Plano de Micro localización.....	124
Gráfico 10: Cadena de Valor.....	125
Gráfico 11: Proceso Administrativo Financiero.....	126
Gráfico 12: Proceso de Producción	127
Gráfico 13: Proceso de Logística.....	128
Gráfico 14: Proceso de Venta.....	129
Gráfico 15: Layout oficina	131
Gráfico 16: Layout centro de acopio	132
Gráfico 17: Punto de equilibrio	157

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de titulación se realiza un estudio para un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CONFORMACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS RURALES PARA LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ORGÁNICOS CERTIFICADOS EN LA PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA en la que se midió el grado de aceptación por parte de los habitantes de la comunidad en especial de los productores agrícolas a quienes va enfocado el proyecto en pro de mejorar su calidad de vida mediante una herramienta administrativa, obteniendo así en la investigación de mercado realizada que el 40% de las personas encuestadas estarían dispuestas a formar parte de la unidad productiva comunitaria, además en encontró que las personas a quienes se comercializarían los productos están dispuestas a pagar hasta un 15% más al precio regular por los alimentos orgánicos que propone el presente estudio; las oficinas estarán ubicadas en la calle Simón Bolívar y 29 de mayo en el sector comercial de la parroquia y la unidad productiva deberá contar con un centro de acopio de 120 metros cuadrados cuyo sitio será a conveniencia de los integrantes. Las principales estrategias a seguir es la certificación orgánica de los principales productos de la zona (aguacate, chirimoya, lima, limón y mandarina) así se tendrá una ventaja competitiva sobre el resto de productores del sector, se iniciará la comercialización de productos con un precio similar al actual en el mercado para posicionarse y lograr acogida en el consumidor, además se pretende realizar alianzas con proveedores, restaurantes y distribuidores para garantizar la totalidad de la venta de productos. La inversión requerida es de \$28.000 con un 9% de aportación de los socios, un 20% por fundaciones y un 71% con un préstamo pedido al Banco Nacional de Fomento

PALABRAS CLAVES:

MODELO DE GESTIÓN

UNIDAD PRODUCTIVA

ESTRATEGIAS COMUNITARIAS

VENTAJA COMPETITIVA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ABSTRACT

In the present degree project a study was conducted to form an administrative management model for the establishment of a Rural Community Production Unit for the manufacture of organic food in the parish of Guayllabamba, where the level of acceptance was measured with the approval of the inhabitants, especially by the local farmers to whom the project is directed to in benefit of improving their quality of life, this was measured through an administrative tool that showed that 40% of respondents would be willing to be part of the Community Production Unit, it also found that people in regards of the marketed products are willing to pay up to 15% over the regular price for organic foods proposed in this study. Offices will be located in the Simon Bolivar Street and 29 de Mayo, in the commercial sector of the parish and the productive unit shall have a storage facility of 120 square meters, whose site will be available at the convenience of the members. The main strategies to follow are to first obtain an organic certification of the main products of the area (avocados, cherimoya, limes, lemons and tangerine) leading to positioning and acceptance by the consumers, there is also an expectance to make alliances with other suppliers, restaurants and distributions to ensure all product sales. The required investment is of \$28,000 with a 9% contribution by the partners, 20% from institutions and 71% though a loan requested from the Banco Nacional de Fomento. Finally in the financial study, the indicators analyzed show that the project is viable and profitable, therefore we highly recommend their implementation.

KEYWORDS:

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

PRODUCTION UNIT

COMMUNITY STRATEGIES

COMPETITIVE ADVANTAGE

STRATEGIC ALLIANCES

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de la necesidad

1.1.1. Antecedentes

En el Ecuador, se viene desarrollando el Plan Nacional del Buen Vivir como política de progreso que es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad; así como en Economía Popular y Solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Dichas políticas han hecho que en el país se desarrollen leyes, reglamentos, entidades reguladoras y organismos que las impulsan actividades productivas dentro del sector comunitario tales como el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), Conquito, entre otros, que promueven la generación de emprendimientos sostenibles y de calidad para incentivar mecanismos de autoempleo a partir del desarrollo y el fortalecimiento de iniciativas productivas identificando las necesidades de las zonas, impulsando proyectos productivos.

1.1.2. Planteamiento de la necesidad

1.1.2.1. *Identificación de la necesidad.*

“El sector rural del Ecuador representa el 37% el total de la población cuya primera fuente de trabajo es la agricultura” (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2013), “aporta un promedio del 7% al Producto Interno Bruto” (INEC,

2014) la gran mayoría de esta producción se encuentra en pequeños y medianos productores que han quedado relegados debido a brechas sociales, económicas, productivas tales como la falta de acceso en ciertas zonas, desigualdad de oportunidades de educación, falta de financiamiento privado, altas tasas de interés, entre otros, que se viene dando a pesar de los avances actuales.

“En el país hay un sector poco explotado que es el de la producción de alimentos orgánicos certificados que cuenta con más de 50.000 hectáreas de superficie certificada a nivel nacional” (MAGAP, 2008) “un total aproximado de 4 millones de hectáreas sembradas” (INEC, 2013), BCS ÖKO-GARANTIE , 2015 determinó que tan solo el 1% de la superficie está siendo utilizada para producción orgánica certificada, concentrados principalmente en producción de hortalizas , acuicultura, apicultura y organizaciones de pequeños productores; dichos productos orgánicos son aquellos que se elaboran, almacenan, procesan y comercializan de acuerdo a normas técnicas adecuadas, que se rigen bajo un organismo regulador como el BCS ÖKO-GARANTIE quien verifica el cumplimiento de las normas que se aplica en el área de productos orgánicos y concede la etiqueta del producto conocido como sello verde, la cual garantiza el cumplimiento de los requisitos fundamentales que hacen a un producto orgánico y que en el proceso productivo no se haya perjudicado al medio ambiente.

Por otro lado, en el Ecuador existen Unidades Económicas Populares (UEP), reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con una participación mínima, en especial en cuanto a los artesanos con tan solo 9.988 unidades a nivel nacional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), “ en la provincia de Pichincha existen tan solo 132 establecimientos dedicados a la Agricultura, Ganadería y afines” (INEC, 2010) lo que representa un problema para el país ya que este sector no cuenta con un gran desarrollo porque las brechas socioeconómicas en este sector aún no ha sido superadas, además, cabe recalcar que existen unidades productivas que no tienen un

lineamiento administrativo definido que les permita tener un buen direccionamiento y por ello están perdiendo oportunidades en el mercado nacional lo cual se refleja en el bajo número de UEP del sector artesanal.

En resumen, las necesidades con las que cuenta este sector se deben a las brechas sociales en el sector agropecuario. El país es rico en producción agrícola, sin embargo; el desarrollo de este sector es mínimo; otra causa importante es la baja participación de las UEP en la economía a nivel país que hace que pocos sean los beneficiarios de estas unidades en el sector rural lo que contribuye a la inadecuada organización de las unidades productivas ya establecidas que se encuentran en funcionamiento puesto a que no cuentan con un lineamiento establecido o un modelo de gestión administrativo que los dirija por lo que se muestran oportunidades de mejora en procesos de conformación, estructura administrativa y de comercialización de productos.

1.2. Justificación

En la Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional de Montecristi en el año 2008, establece en los artículos 283, 309 y 311; que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta y solidaria, también que una parte del sistema financiero nacional se compone por el sector popular y solidario el cual contará con normas y entidades de control para preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez, además; este sector se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, las mismas que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.

En el artículo 276, se establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Asamblea Nacional, 2008) , en el que los elementos de

transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia de importaciones de alimentos, según el artículo 284 (Asamblea Nacional, 2008)

Por otro lado, el cambio de la matriz productiva propone nuevos desafíos como orientar a la conformación de nuevas industrias y a la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competencia y sostenibilidad, que sean sustentables y diversos, cuyos modelos sean incluyentes económicamente; también se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros como las personas.

El presente proyecto plantea buscar que las asociaciones de artesanos se incrementen mediante el desarrollo de unidades productivas comunitarias artesanales en la parroquia de Guayllabamba, y que las misma obtengan la certificación de producción de alimentos orgánicos, ya que este sector es el de menor participación en las Unidades Productivas Solidarias a nivel nacional, generando de esta manera mayor flujo de ingresos, más plazas laborales para mejorar la economía de los hogares de los miembros que conformen dichas unidades productivas, su comunidad, y del país, asegurando, de esta manera, una vida digna y de calidad, además que brindará a la sociedad alimentos orgánicos certificados y productos elaborados bajo estrictas normas de calidad, alineándose así a los sectores priorizados de la matriz productiva en “Alimentos frescos y procesados” en el que se fomenta la actividad agrícola rural; brindando así, a este sector un modelo de gestión administrativo con lineamientos que puede ser una herramienta para la conformación de unidades productivas comunitarias.

Adicional, el modelo de gestión planteado pretende contribuir a los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir:

- **Objetivo 3:** “Mejorar la calidad de vida de la población”
- **Objetivo 7:** “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”
- **Objetivo 8:** “Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible”
- **Objetivo 9:** “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”
- **Objetivo 10:** “Impulsar la transformación de la matriz productiva”
 - 10.4 “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero”
 - 10.4.a “Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de la transformación en matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria”
 - 10.5 “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva”
 - 10.5.b “Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados”
 - 10.5.c “Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local”
 - 10.5.f “Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios” (SENPLADES, 2013)

Cabe recalcar que al dejar de realizar el presente proyecto, se pierde la oportunidad de contar con una herramienta administrativa que impacta directamente en el sector económico popular y solidario en el sector rural ya que como se mencionó anteriormente; el sector productivo al que pertenecen las unidades productivas comunitarias están mal organizadas en cuanto a su estructura, planificación, organización y desarrollo. Sin el estudio actual, este sector de la economía popular y solidaria seguiría sin un lineamiento adecuado lo que es una barrera para la potencialización del desarrollo de quienes lo conforman.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Elaborar un modelo de gestión administrativo para la conformación de unidades productivas comunitarias rurales que produzcan alimentos orgánicos certificados en la parroquia de Guayllabamba, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad e incrementar la participación de mercado de unidades económicas productivas artesanales, mediante un análisis de necesidades de los habitantes de la comunidad.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Elaborar la identificación de la idea y el diseño del perfil del proyecto para establecer los lineamientos a seguir.
- Elaborar un análisis situacional de las unidades productivas comunitarias.
- Establecer un marco teórico que sirva como base para la realización del estudio.
- Realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del modelo de gestión dentro de la parroquia de Guayllabamba y la demanda para la Unidad Productiva.
- Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión administrativo de la unidad productiva comunitaria.

- Determinar la capacidad técnica y operativa de las unidades productivas comunitarias.
- Elaborar un estudio financiero para determinar la oportunidad real de las unidades productivas comunitarias.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utilizará para el estudio planteado es descriptiva Hernández, Fernández y Baptista, 2003 determina que la metodología descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El valor que tiene este tipo de investigación se refleja en que trata de descubrir con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Sampieri, 2010), es así que esta clase de investigación reta a quien lo está realizando a definir o visualizar que se va a medir sobre que o a quien se recolectarán los datos y de qué manera, tomando en cuenta uno o más atributos del fenómeno en que se está interesado.

De esta manera se podrán obtener información que será de vital importancia para el modelo de gestión de unidades financieras comunitarias, que servirá para el desarrollo integral de la investigación propuesta.

1.4.2. Método de investigación.

Se utilizará el método deductivo, Fernández Ruiz,(1982) , establece que va de lo general a lo particular; esta metodología se va a emplear para conocer las unidades productivas comunitarias y así enfocarse en la producción de alimentos orgánicos certificados, es decir; considera la conclusión que se halla implícita dentro de las premisas que se estudian por ende las conclusiones son consecuencia de ellas.

1.4.3. Diseño de investigación.

1.4.3.1. *No experimentales.*

“Es el método en el que se recolectan datos para obtener resultados de lo que se está investigando” (Sáenz Campos & Tinoco Mora, 1999), es decir, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los cuales se observan los fenómenos para analizarlos después. Este tipo de investigación no genera ninguna situación sino más bien observa situaciones ya existentes que no son provocadas intencionalmente por el estudio realizado. Las variables no pueden ser manipuladas, no existe control directo sobre dichas variables y tampoco se puede ejercer influencias sobre ellas. La investigación no experimental utiliza herramientas cuantitativas como encuestas de opinión, estudios retrospectivos y prospectivos, cuestionarios, y los diferentes tipos de observación.

- *Transversales.* Sáenz Campos & Tinoco Mora (1999) determina que es cuando se toma datos en un momento único, para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tener la fotografía de lo que sucede en el momento en el que se realiza el estudio o investigación.
 - *Descriptivo.* Es un método que es de carácter cualitativo, el objetivo de este tipo de investigación según Underwood & Saughnessy (1978) es evaluar ciertas características de una situación en particular en uno o más periodos de tiempo, es decir indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables de la población para poder relacionar variables entre sí. La investigación descriptiva, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular una hipótesis en base a ello.

1.4.4. Selección de la muestra

1.4.4.1. Muestra.

“Es un subgrupo de una población que representa a la misma, se la utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad del análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”. (Sheldom, 2005)

- *Muestra Probabilística.* “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Lagares Barreiro & Puerto Albondoz, 2001)

1.4.5. Técnicas de recolección de datos.

“Orientadas a elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir los datos con un propósito específico.” (Hernández , 2003)

1.4.5.1. Tipo de recolección de datos cuantitativa.

- *Encuesta.* “Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población”. (Schiffman, 2005)

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Base conceptual

Modelo de gestión. Cassini,(2008) menciona que la palabra modelo puede ser usada en varios temas como por ejemplo al arquetipo que por sus características, es susceptible a imitación, o dicho de otra manera es un esquema en el cual se puede basar para construir algo similar. Por otro lado está el concepto de gestión que se refiere a gestionar o administrar en este caso la forma en cómo se realiza un negocio, o como se lo dirige, ordena dispone y organiza. “También se lo puede definir como un conjunto de actividades administrativas de una empresa.” (Cassini, 2008)

Por lo tanto se puede definir a un modelo de gestión como un esquema administrativo para la administración de una organización en busca de potencializar sus beneficios y de sus integrantes y que pueden ser aplicados en diferentes tipos de empresas.

Economía popular y solidaria. El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012 entiende como economía popular y solidaria:

Al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.”

Buen vivir. (Sumak Kawsay) “es un término quichua que quiere decir “crecimiento social”, es decir; es una forma o estilo de vida que permite la felicidad y la

permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad”. (SENPLADES, 2013).

Organizaciones comunitarias. “Es toda organización con personería jurídica y sin fines de lucro cuya meta es promover los valores e intereses de una comunidad, en especial para su desarrollo y crecimiento económico y humano”. (Municipalidad de Estación Central, Departamento Desarrollo Comunitario , 2008)

Sector Comunitario. Superintendencia Economía Popular y Solidaria, (2012) establece que el sector está conformado por organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la economía popular y solidaria.

Unidades Económicas Populares. “Son aquellas que se dedican a la economía popular y solidaria, cuentan con emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad”. (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2012)

Comunidad. Montero, (2011) determina que es un grupo de personas que se encuentran en constante movimiento y crecimiento, que generan interrelación, tienen identidad social y conciencia de que son un grupo y que este aspecto les da fuerza y poder de equipo así como potencial para desarrollo económico y social, este grupo comparte intereses, sitio geográfico, es decir; hacen una vida diaria con solidaridad.

Emprendedor. “Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una de las herramientas del emprendedor” (Drucker, 1969)

Gestión. “Es la acción de administrar, es decir el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o realizar un proyecto, también es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.” (Real Academia Española, 2005)

Iniciativa productiva. “Una iniciativa es el inicio de algo o el primer paso para un proyecto, por lo tanto una iniciativa productiva son los diferentes tipos de emprendimiento que existen en un determinado territorio.” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2012)

Capital de trabajo. “Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias o también es la riqueza que se destina a la producción.” (Alvarez Silva, 2010)

Solidaridad. “Es una relación horizontal entre personas que constituyen un grupo, una asociación o una comunidad” (Parisí, 2005) a su vez la solidaridad muestra la ayuda altruista, generosa y desinteresada que surge del corazón a partir de la máxima que afirma que hay que dar sin esperar nada a cambio buscando del bien comunitario.

Ingreso. “Es un incremento de los recursos económicos que se derivan de las transacciones realizadas por una organización que dan lugar a alteraciones positivas en el patrimonio neto de la misma”. (Rodríguez & Ramón , 2008)

Calidad de vida. Según la OMS (2011), es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Crédito se trata de un concepto muy amplio que está influido de un modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

Productos orgánicos. “Son aquellos productos que se elaboran, almacenan, procesan y comercializan de acuerdo a normas técnicas adecuadas, bajo supervisión y control”. (BCS ÖKO-GARANTIE , 2015)

2.2. Teorías de soporte

2.2.1. Economía popular y solidaria.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012 define por economía popular y solidaria:

Al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.”

Alcance social. La economía popular y solidaria, tiene como enfoque a personas de bajos y escasos recursos quienes son un sector importante dentro de un país, esto se da debido a que el sistema económico general exclusión hacia ello con brechas en cuanto a desarrollo, vías de acceso, educación, tecnología; en respuesta a ello los habitantes de las comunidades, familias,

grupos han realizado muchas iniciativas de supervivencia o emprendimientos en conjunto para poder romper estas brechas, la economía popular ataca justo a estos sectores que son los más golpeados por este tipo de situaciones como la desigualdad de la distribución de la riqueza.

Principios

- Solidaridad
- Igualdad.
- Ayuda mutua.
- Auto gestión.
- Comunidad.
- Ciudadanía.

Factor C

- Compañerismo.
- Cooperación.
- Comunidad.
- Compartir.
- Comuni3n.
- Colectividad.
- Carisma.
-

Valores solidarios. El Movimiento Nacional de Economía Solidaria en el 2010 propone los siguientes valores:

- Solidaridad.
- Equidad.
- Inclusi3n económica, social y cultural.
- Interculturalidad.

- Justicia.
- Asociatividad.
- Complementariedad.
- Gestión Ambiental.

2.2.2. **Buen vivir.**

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 en 2013 establece lo siguiente:

El Buen Vivir o Sumak Kawsay es una idea movilizadora que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad. El Buen Vivir construye sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas que viven en armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder.

El Sumak Kawsay fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad. Se fundamenta en la equidad con respeto a la diversidad, cuya realización plena no puede exceder los límites de los ecosistemas que la han originado. No se trata de volver a un pasado idealizado, sino de encarar los problemas de las sociedades contemporáneas con responsabilidad histórica. El Buen Vivir no postula el no desarrollo, sino que aporta a una visión distinta de la economía, la política, las relaciones sociales y la preservación de la vida en el planeta.

Principios. La Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos en 2013 establece los siguientes principios:

- *Randi-Randi.* La concepción y la práctica de la vida en reciprocidad, la redistribución, principios que se manejan y están basados en la comunidad;

se basa también en la visión colectiva de los medios de producción, no existe la apropiación individual, la propiedad es comunitaria.

- *Ruay, maki-maki.* Es la organización del trabajo comunitario.
- *Ushay.* es la organización social y política comunitaria, que es el poder de la organización, es decir es el sistema de organización.
- *Yachay:* Son el conocimiento y saberes colectivos, que se sigue practicando en las comunidades; los saberes no son individuales sino colectivos, la transmisión de estos conocimientos va de generación en generación.

Ariruma, 2010 indica las acciones y valores de la comunidad:

Valores

- *Ama Killa.* No a la pereza.
- *Ama Llula.* No a la mentira.
- *Ama Shua.* No al robo.
- *Pakta kausay.* El equilibrio, en su antiguo forma procuraba garantizar el bienestar integral del individuo, la familia y la comunidad, su desestabilización era considerado como un riesgo que se puede afectar su bienestar.
- *Alli kausay.* La armonía; el trabajo y el equilibrio permite sostener la armonía del individuo, la familia, y la comunidad; eso quiere decir que estas “dimensiones” pueden contagiar su entorno y lograr que las diferentes actividades sean positivas, influye incluso en el espacio y en el lugar por donde fluya dicha energía, de ser afectada en cambio sucede lo contrario y los resultados no siempre serán los esperados, la armonía garantiza fluidez.
- *Wiñak kausay.* La creatividad
- *Samak kausay.* La serenidad; cultivar la serenidad en las acciones de trabajo, de enseñanza, ayuda a que cada acto se lo desarrolle en paz y

respeto hacia el otro que en estos casos es un reflejo de nuestro yo o de lo que pretendemos transmitir.

- *Raunakay*. El saber ser; es la suma de todos los elementos mencionados anteriormente; “runa” significa literalmente persona; “runakay” sintetiza la realización del ser humano.

El Sumak Kawsay, acciones y valores de la comunidad:

- *Minka (minga)*. Se refiere al trabajo obligatorio que cada miembro de la comunidad debe cumplir con los intereses de la comunidad en obras que son de carácter colectivo. La minga es un mecanismo de trabajo colectivo que fomenta el ahorro, estimula el trabajo y potencializa la producción.
- *Ayni*. Se caracteriza por el sentido de solidaridad de la familia y la comunidad, en labores específicas entre los ayllus o entre los miembros de la comunidad, en labores que no demanden tiempos prolongados.
- *Maki purarina*. “maki” mano, “purarina” estrechar o darse la mano; es decir ayudarse mutuamente, equivale a la reciprocidad; se refiere al sentido de solidaridad que los miembros de la comunidad deben expresar con sus familiares, con los vecinos. El maki purarina ayuda a que los niveles de comunicación, la interrelación de las personas se mantenga vigente, esta práctica contribuye a conocerse, reconocerse, a que se ayuden mutuamente o en su defecto conozcan quien están, viven a su alrededor.

2.3. Estudios relacionados

2.3.1. Unidades Productivas Comunitarias (UPC).

“Son un tipo particular de Empresas de Producción Social dedicadas a la producción de bienes y servicios, en las cuales su producto satisface necesidades

humanas fundamentales de los integrantes de las comunidades, de forma solidaria, transparente y corresponsable, en las que se practica una coordinación voluntaria de las actividades distributivas, se ejerce una toma de decisiones de forma sustantivamente democrática y se desarrolla a plenitud las energías y actitudes creadoras del pueblo”. (PDVSA, 2005)

Compromiso Social. Empresa de Producción Social en el 2005 establece:

El compromiso social entendido como aquel acto voluntario que las empresas participantes en el programa aceptan cumplir para contribuir con el desarrollo integral de las comunidades, de acuerdo a las condiciones de participación establecidas en los procesos de contratación de bienes, obras o servicios”.

Incidencia sobre la comunidad o población objetivo

- Calificación y ocupación de la mano de obra y disminución del desempleo.
- Bienestar general de la población (aumento de las condiciones y calidad de vida).

Incidencia sobre la empresa promotora:

- Mejoramiento de la capacidad productiva.
- Sensibilización social.

Metodología: este estudio de unidades productivas comunitarias, utiliza el método descriptivo ya que considera los componentes del fenómeno estudiado, es decir; a la población en general definiendo los lineamientos (variables) del estudio para lograr los resultados esperados.

Análisis

- Las unidades productivas comunitarias al finalizar el proyecto cuentan con mano de obra capacitada.
- Con el proyecto se disminuye sustancialmente la tasa de desempleo de la comunidad en la que se lo implementó.
- El estudio cumple satisfactoriamente con el compromiso social, contribuyendo al desarrollo integral de comunidades
- Mejora de las condiciones y calidad de vida de la comunidad
- Mejoramiento de la capacidad productiva en la empresa
- Sensibilizar a la población

2.3.2. Agricultura Urbana.

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO 2013 determina:

El Proyecto de Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR, contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de la población, a través de la implementación de huertos con producción orgánica, crianza de animales menores, procesamiento de alimentos y comercialización de excedentes a través de Bio-ferias, dentro del esquema de Apoyo a la producción sana y solidaria”.

Está dirigida principalmente a:

- Grupos de mujeres
- Adultos mayores
- Escuelas, colegios
- Centros de atención a niños menores de 5 años
- Centros de rehabilitación social
- Centros de atención a personas con discapacidad
- Comunidades religiosas de todo tipo

- Centros de acogida a niños, jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad
- A todos quienes quieren formar parte de una propuesta innovadora para la ciudad

Bio-ferias

Espacio de comercialización diferenciado para la venta de productos orgánicos, generados dentro de las unidades productivas apoyadas por CONQUITO a través de su proyecto de Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR, implementadas en lugares estratégicos de Quito, preferiblemente en espacios municipales de elevada concurrencia tales como: administraciones zonales y parques.

Metodología. El proyecto desarrollado por AGRUPAR, es desarrollado en base al método explicativo ya que en el estudio se determina las causas de los fenómenos y se crea un plan completamente estructurado para obtener los resultados esperados.

Análisis:

- Integración de los habitantes de la comunidad
- Mano de obra capacitada
- Rehabilitación de lugares con huertos comunitarios
- Mejora de calidad de vida de los integrantes de la comunidad
- Incremento de empleo en la zona en donde se aplicó el proyecto
- Brindar espacios de comercialización a los integrantes de los huertos comunitarios urbanos mediante biosferas.
- Incremento de la biodiversidad urbana y mejora de la gestión ambiental

2.3.3. Huertos Comunitarios

2.3.3.1. España.

Ingenios de Productos Colectiva en 2009 determinó lo siguiente:

Los huertos comunitarios, vecinales o de ocio, públicos o privados, cedidos u ocupados, van poco a poco teniendo su hueco en nuestro entorno próximo. Se trata de experiencias que cubren un doble objetivo, el de crear una red comunitaria de barrio y el de producir alimentos directamente por los/las consumidores de una forma ecológica y creativa.

Es fundamental contar con un grupo de gente para que participe en el proyecto y un terreno público, privado, cedido por la administración competente o, en su defecto, un solar ocupado para ubicar el huerto. Herramientas para las labores del huerto, tierra vegetal, una toma de agua para instalar un sistema de riego, preferiblemente por goteo, una zona para realizar compost, variedades de semillas locales.

Gestión. Una vez localizado el terreno, el grupo de personas interesadas deberán diseñar y planificar el huerto teniendo en cuenta, la mejor orientación y organización de las parcelas, las labores necesarias en cada época del año, el calendario de cultivos de cada planta a cultivar, los cuidados que requieren, calendario de tareas para cada persona, etc. Además, será necesario un proceso de autoformación en agroecología.

Experiencias/Dificultades: El conseguir un espacio público para crear el huerto urbano no es sencillo, pero empieza a estar presente en algunos de los barrios y pueblos del estado español. En países como Reino Unido, Alemania o Dinamarca, tienen legislación que obliga a las administraciones a proporcionar espacios para este tipo de proyectos. Existen muchas experiencias a nivel internacional en proyectos de agricultura urbana, en

muchas ciudades de todos los continentes, tanto en espacios privados como públicos de una forma más colectiva.

Metodología: el estudio de huertos comunitarios en España, utiliza el método descriptivo ya que define variables en el estudio y analiza los componentes del mismo dentro de la comunidad para cumplir con los objetivos planteados.

Análisis:

- Poner en valor espacios en desuso dentro de las ciudades, normalmente ligadas a situación de falta de medios e incertidumbre en cuanto a la continuidad de los proyectos.
- Espacios auto-gestionados que fortalecen las relaciones comunitarias, lugares de encuentro y construcción colectiva de identidad en la que todo el mundo puede aportar ideas y conocimientos

2.3.3.2. IPES, Promoción del desarrollo Sostenible.

En el año 2006 IPES con el cofinanciamiento de la empresa privada Red de Energía del Perú (REP) y la Municipalidad de Villa María del Triunfo, iniciaron la implementación del programa de huertos comunitarios bajo la faja de servidumbre eléctrica que cruza el distrito de Villa María del Triunfo. En el año 2007 el programa se extendió al distrito de San Juan de Miraflores. El programa de huertos comunitarios cuenta con un área total de 1.5 hectáreas (15,000 m²) y beneficia a 36 familias de agricultores/as urbanos (180 personas aproximadamente). Las prácticas de cultivo en estos huertos comunitarios siguen el enfoque de la agricultura ecológica, se utilizan tecnologías de bajo costo y adaptadas a las zonas. Se producen una diversidad de productos alimenticios como las hortalizas, hierbas aromáticas y plantas ornamentales.

2.4. Análisis comparativo

Tabla 1: Comparación de estudios relacionados

Nombre	Unidades productivas comunitarias	Agricultura Urbana	Huertos comunitarios España	Huertos comunitarios IPES
Definición	Empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios, en el que los productos satisfacen a los integrantes de la comunidad de forma solidaria, transparente y corresponsable, se toma decisiones de forma democrática	Es una actividad integradora que incrementa la biodiversidad urbana y mejora la gestión ambiental, mediante cultivos en lugares urbanos con materiales como cajas de madera, botellas, llantas, macetas, etc.	Son una red comunitaria en el barrio para producir alimentos directamente para el consumo de forma ecológica y creativa, en lugares en desuso por la comunidad	Agricultura ecológica, utilizando tecnología de bajo costo y adaptadas a las zonas, se produce diversidad de productos como hortalizas, hierbas aromáticas y plantas ornamentales
Compromiso social	Cumplir con el desarrollo integral de las comunidades	Contribuir a la soberanía alimentaria de la población	Ser espacios auto-gestionados que fortalecen las relaciones comunitarias, lugares de encuentro y construcción colectiva de identidad en donde todos puedan aportar con ideas.	Mejorar la calidad de vida de las familias integrantes
Incidencia en la comunidad	Mano de obra dentro de la comunidad Mejorar la calidad de vida de sus habitantes	Mejorar los ingresos de, generar empleo y ahorro por el autoconsumo de la producción	Generación de empleo, inclusión de la comunidad	Agricultores capacitados, generación de ingresos complementarios, creación de áreas verdes
Comercialización	N/A, autoconsumo	Espacios municipales designados	N/A, autoconsumo	N/A

CONTINÚA 

Metodología	Este estudio de unidades productivas comunitarias, utiliza el método descriptivo ya que considera los componentes del fenómeno estudiado, es decir; a la población en general definiendo los lineamientos (variables) del estudio para lograr los resultados esperados.	El proyecto desarrollado por AGRUPAR, es desarrollado en base al método explicativo ya que en el estudio se determina las causas de los fenómenos y se crea un plan completamente estructurado para obtener los resultados esperados.	El estudio de huertos comunitarios en España, utiliza el método descriptivo ya que define variables en el estudio y analiza los componentes del mismo dentro de la comunidad para cumplir con los objetivos planteados.	La metodología de IPES Promoción del Desarrollo Sostenible para la implementación de huertos comunitarios tiene un enfoque participativo y sigue una serie de pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Selección de familias beneficiarias • Diseño participativo y construcción del huerto • Capacitación técnica y organizativa • Asistencia técnica continua
Resultados	Las unidades productivas comunitarias al finalizar el proyecto cuentan con mano de obra capacitada.	Integración de los habitantes de la comunidad	Poner en valor espacios en desuso dentro de las ciudades, normalmente ligadas a situación de falta de medios e incertidumbre en cuanto a la continuidad de los proyectos.	Agricultores/as urbanos con capacidades instaladas para la gestión y mantenimiento de los huertos comunitarios.
	Con el proyecto se disminuye sustancialmente la tasa de desempleo de la comunidad en la que se lo implementó.	Mano de obra capacitada	Espacios auto-gestionados que fortalecen las relaciones comunitarias, lugares de encuentro y construcción colectiva de identidad en la que todo el mundo puede aportar ideas y conocimientos	Generar ingresos familiares complementarios a las familias de agricultores/as urbanos con la venta de productos de los huertos.

El estudio cumple satisfactoriamente con el compromiso social, contribuyendo al desarrollo integral de comunidades	Rehabilitación de lugares con huertos comunitarios	Grupo de gente para que participe en el proyecto y un terreno público, privado, cedido por la administración competente o, en su defecto, un solar ocupado para ubicar el huerto. Herramientas para las labores del huerto, tierra vegetal, una	Mejorar el acceso a alimentos limpios y sanos a las familias de agricultores/as urbanos y a los vecinos del entorno de los huertos.
Mejora de las condiciones y calidad de vida de la comunidad Mejoramiento de la capacidad productiva en la empresa	Mejora de calidad de vida de los integrantes de la comunidad Incremento de empleo en la zona en donde se aplicó el proyecto Brindar espacios de comercialización a los integrantes de los huertos comunitarios urbanos mediante biosferas. Incremento de la biodiversidad urbana y mejora de la gestión ambiental		Creación de áreas verdes productivas en áreas desérticas.
Sensibilizar a la población			

Fuente: PDVSA, Conquito, Colectiva

Elaborado por: el autor

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Introducción al análisis situacional

3.1.1. Concepto.

Es el estudio del medio en que se desenvuelve una empresa o sector en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos los cuales influyen directamente en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

3.1.2. Importancia.

El análisis situacional está basado en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, definiendo procesos futuros de las empresas
- Reúne información sobre el ambiente externo (macro-ambiente) e interno (microambiente) de la organización para su análisis, y obtener tendencias del sector o ambiente empresarial.
- Realiza un diagnóstico que permite tomar decisiones para controlar las oportunidades de mejora, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas con las que se cuenta.
- Establece la relación con los clientes, proveedores y la competencia

3.1.3. Partes del análisis situacional.

El desarrollo de un análisis situacional, comprende las siguientes partes:

- Macro-ambiente o entorno general
- Micro-ambiente o entorno específico
- Ambiente interno o empresa

Para el presente estudio, se usará en el análisis situacional el macro-ambiente y microambiente ya que se pretende en base a ello elaborar un modelo de gestión administrativo.

3.2. Macro-ambiente

3.2.1. Definición.

El análisis del microambiente tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales no se pueden controlar es decir las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado.

3.2.2. Demográfico.

3.2.2.1. Población.

El Ecuador termina el año 2013 con una población de 15.737.878. Según el último censo, la provincia de Pichincha tiene 2'576.287 de personas. Actualmente las ocupaciones más recurrentes son, empleados privados, jornaleros, patronos, empleados públicos, socios, trabajan por cuenta propia, trabajadores no remunerados, empleados domésticos:

Tabla 2: Ocupaciones en la Provincia de Pichincha

Ocupación	Hombre	Mujer
Empleado u obrero privado	346606	226 700
Jornalero o peón	50642	9902
Patrono	29150	21571
Empleado u obrero del estado	86744	61650
Socio	11641	5553
Cuenta propia	123777	104859
Trabajador no remunerado	7843	7678
Empleado domestico	2451	56590
No declarado	17291	18874
Total	676145	514487

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Las personas de Pichincha en su mayoría arriendan sus hogares con un 36,9% del total de la población

Tabla 3: Tenencia de Vivienda

Ocupación	Hogares	Mujer
Arrendada	268.600	36,9%
Propia y totalmente pagada	250.221	34,4%
Prestado o cedida (no pagada)	73.356	10,1%
Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	63.892	8,8%
Propia y la está pagando	58.769	8,1%
Por servicios	11.428	1,6%
Anticresis	1.572	2,0%
Total	727.838	100,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Tabla 4: Rango de Edad de las Personas Provincia Pichincha

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 a más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 55 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 50 a 59 años	66.269	2,8%	94.297	3,7%
De 45 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 40 a 49 años	246.627	10,3%	142.926	5,5%
De 35 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
				7,0%
De 30 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	
De 25 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 20 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 15 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 10 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 5 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 0 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De a 4 años	242.729	10,2%	236.892	9,2%
Total	2.387.790	100,0%	2.576.186	100,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

En resumen la provincia de Pichincha tiene una población equivalente al 17,78% del país, los habitantes en su mayoría son urbanos con un 68% y 32% rural que representan alrededor de 814.420 personas de un total de 2'576.287 habitantes según el censo del 2010.

El 34,4% de la población tiene vivienda propia, 79,1% de las viviendas tienen red de agua potable. El indicador de NBI (necesidades básicas insatisfechas) es de 33,5% menor al nacional del 60,1%. Cuenta con un 3,6% de analfabetismo.

Connotación: para las unidades productivas comunitarias, el hecho que exista crecimiento de población representa que anualmente hay más personas que forman parte de la población económicamente activa, que en la provincia de Pichincha esta aproximadamente en el 62% de la población, es decir existe un mercado creciente para los productos que se elaboran.

Oportunidad: mercado potencial creciente acorde al crecimiento de la población económicamente activa.

3.2.3. Económico

3.2.3.1. *Inflación.*

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla 5: Inflación del Ecuador al 31-12-2014

Fecha	Valor
Diciembre-31-2014	3,7%
Noviembre-30-2014	3,8%
Octubre-31-2014	4,0%
Septiembre-30-2014	4,2%
Agosto-31-2014	4,2%
Julio-31-2014	4,1%
Junio-30-2014	3,7%
Mayo-31-2014	3,4%
Abril-30-2014	3,2%
Marzo-31-2014	3,1%
Febrero-28-2014	2,9%
Enero-31-2014	2,9%
Diciembre-31-2013	2,7%
Noviembre-30-2013	2,3%
Octubre-31-2013	2,0%
Septiembre-30-2013	1,7%
Agosto-31-2013	2,3%
Julio-31-2013	2,4%
Junio-30-2013	2,7%
Mayo-31-2013	3,0%
Abril-30-2013	3,0%
Marzo-31-2013	3,0%
Febrero-28-2013	3,5%
Enero-31-2013	4,1%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Banco Central

Se denota que el último año el país ha venido con una inflación bastante variable, sin embargo, cabe recalcar que para el cierre del 2014, la inflación bajo considerablemente en relación al 2013.

Connotación: para las unidades productivas comunitarias rurales, el hecho que el 2014 haya cerrado con una inflación del 3,67% que es inferior al promedio anual representa que los precios en los que se vendan sus productos no tendrán mucha oscilación en el mercado y no se deberá reducir los márgenes de ganancia para poder retener el mercado actual e incrementarlo, sin embargo cabe recalcar que el comportamiento de la inflación ha sido muy variable el último año.

Oportunidad: al cerrar el año con una inflación menor a la del promedio del año, representa que los precios se pueden mantener y que los márgenes de utilidad se mantienen o elevan.

3.2.3.2. *Balanza Comercial.*

La balanza comercial está representada en gráficos compuestos por exportaciones, importaciones y saldo comercial para el período 2006–2012 en año completo y el periodo mensual disponible para el año 2013, con su respectiva comparación con el año 2012. Esta información está presentada en valores.

En los Estadísticos de Balanza Comercial Bilateral se encuentran las exportaciones (totales y no petroleras), importaciones (totales y no petroleras) y balanzas comerciales (totales y no petroleras) del Ecuador con cada uno de los países con los que comercia, agrupados por bloque o región. Esta información comprende el período 2006–2012 en año completo y los comparativos mensuales ya especificados anteriormente (en valores y en volumen).

Connotación: Ecuador tiene un mercado potencial amplio en países de la unión europea que cada vez tienen una demanda mayor de alimentos orgánicos, sin embargo; a pesar de la creciente demanda, el país no se encuentra en condiciones para cubrirla debido a los procesos productivos que se tienen actualmente y que en contraste se vienen trabajando en mejorarlos con la política del cambio de la matriz productiva

Oportunidad: para las unidades productivas comunitarias rurales presenta una oportunidad a largo plazo debido a la demanda creciente de alimentos orgánicos en países europeos, es decir que en un futuro, con una adecuada explotación y desarrollo de las unidades productivas se podría exportar alimentos frescos y también alimentos procesados completamente orgánicos, de esta manera se maximizarían los beneficios.

3.2.3.3. *Producto Interno Bruto (PIB).*

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado que generalmente es un trimestre o un año.

Tabla 6: Producto Interno Bruto

Variables /Años	2013	2014
Producto Interno Bruto	100	100
CONSUMO FINAL TOTAL	76	75,9
Administraciones públicas	14	14
Hogares	62	61,9
FORMACIÓN RUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	27	26,5
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	0,8	0,8
EXPORTACIONES	26,9	27,5
IMPORTACIONES	30,9	30,8

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Banco Central

Tabla 7: Producto interno bruto petrolero y no petrolero

	2013	2014
Miles de dólares de 2007		
PIB ramas petroleras	7.166.277	7.414.660
PIB ramas no petroleras	57.247.663	59.631.076
Otros elementos del PIB	2.667.129	2.724.610
PIB total	67.081.069	69.770.346
Tasas de variación (a precios de 2007)		
PIB ramas petroleras	3,2	3,5
PIB ramas no petroleras	5	4,2
Otros elementos del PIB	1,9	2,2
PIB total	4,6	4
Estructura porcentual (a precios de 2007)		
PIB ramas petroleras	10,7	10,6
PIB ramas no petroleras	85,3	85,5
Otros elementos del PIB	4	3,9
PIB total	100	100
Miles de dólares		
PIB ramas petroleras	11.858.515	12.167.747
PIB ramas no petroleras	78.097.290	84.187.261
Otros elementos del PIB	4.516.875	4.739.049
PIB total	84.472.680	101.094.156

Fuente: Banco Central**Elaborado por:** Banco Central

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto a 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región.

El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%.

Connotación: el crecimiento del PIB da estabilidad en la economía nacional y de cierta manera hace que la capacidad de compra se eleve por lo que para las unidades productivas comunitarias es un aspecto positivo.

Oportunidad: el crecimiento del PIB es una oportunidad ya que sirve como referente de la riqueza del país y al tener un constante crecimiento asegura que el comercio se mantendrá o crecerá constantemente.

3.2.3.4. *Tasa de interés.*

La tasa de interés es el precio del dinero con respecto al mercado financiero

- *Activa.* También es conocida como tasa de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; indica el costo de financiamiento de las empresas La evolución de la tasa activa según cifras del Banco Central de marzo 2013- febrero 2015 es:

Tabla 8: Porcentaje de Tasa Activa

Fecha	VALOR
Febrero-28-2015	7,41%
Enero-31-2015	7,84%
Diciembre-31-2014	8,19%
Noviembre-30-2014	8,13%
Octubre-31-2014	8,34%
Septiembre-30-2014	7,86%
Agosto-31-2014	8,16%
Julio-31-2014	8,21%
Junio-30-2014	8,19%
Mayo-31-2014	7,64%
Abril-30-2014	8,17%
Marzo-31-2014	8,17%
Febrero-28-2014	8,17%
Enero-31-2014	8,17%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Banco Central

- *Pasiva*. Es conocida también como tasa de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. La evolución de la tasa pasiva según cifras del Banco Central de marzo 2013-febrero 2015 es:

Tabla 9: Porcentaje de Tasa Pasiva

Fecha	VALOR
Febrero-28-2015	5,32%
Enero-31-2015	5,22%
Diciembre-31-2014	5,18%
Noviembre-30-2014	5,07%
Octubre-31-2014	5,08%
Septiembre-30-2014	4,98%
Agosto-31-2014	5,14%
Julio-31-2014	4,98%
Junio-30-2014	5,19%
Mayo-31-2014	5,11%
Abril-30-2014	4,53%
Marzo-31-2014	4,53%
Febrero-28-2014	4,53%
Enero-31-2014	4,53%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Banco Central

Connotación: para las unidades productivas comunitarias es de vital importancia conocer este aspecto económico ya que una parte en su conformación será el financiamiento externo por parte de instituciones financieras y si la tasa es alta, tomarás más tiempo poder estabilizar económicamente a la unidad productiva y por ende los márgenes de utilidad.

Amenaza: las unidades productivas comunitarias rurales necesitan de financiamiento para su constitución y para expandir la organización, por lo que necesitaran de préstamos de instituciones financieras y a mediano plazo se convierte en una amenaza porque reduce sus utilidades porque una parte será destinada al financiamiento.

3.2.3.5. Producción Agrícola.

La superficie de labor agropecuaria (cultivos permanentes, transitorios y barbecho, pastos naturales y cultivados) en el 2013 fue de 7,32 millones de hectáreas.

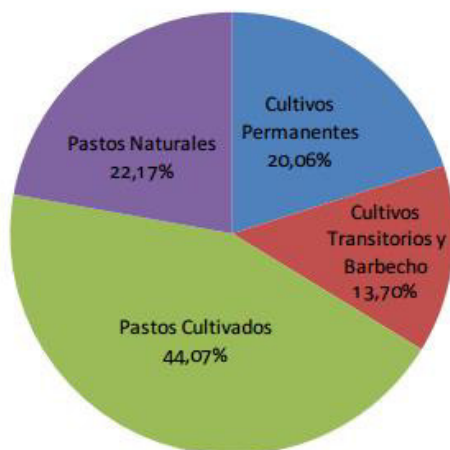


Gráfico 1: Porcentaje de Uso de Suelo

Fuente: Ministerio de Agricultura

Elaborado por: Ministerio de Agricultura

Los cultivos transitorios representan el 13,7% de la superficie de labor agropecuaria.

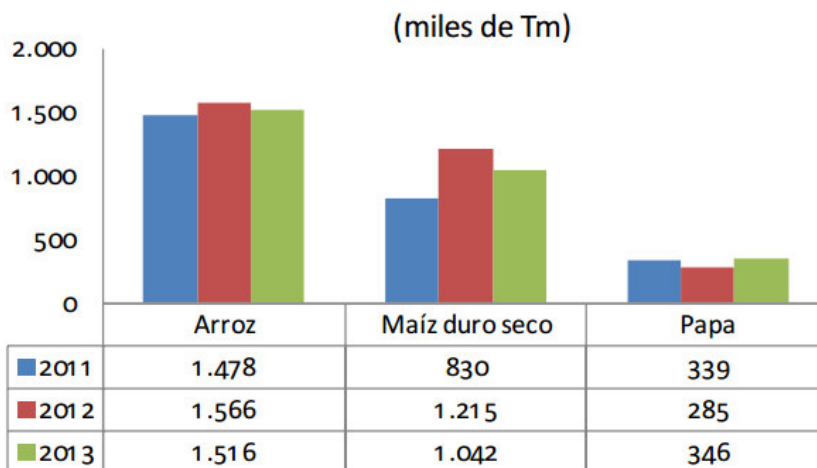


Gráfico 2: Producción de Cultivos Transitorios

Fuente: Ministerio de Agricultura

Elaborado por: Ministerio de Agricultura

Connotación: los productos de las unidades productivas comunitarias rurales pertenecen a los cultivos transitorios que tienen una participación del 13,70% del suelo agropecuario lo que es un aspecto positivo debido a que existe la oportunidad de seguir incrementando la participación de estos productos; sumado a que la provincia de Pichincha se ubica en el puesto 7 de participación de la superficie agropecuario con un 5,04% que significa que existe suelo para poder explotar los productos orgánicos.

Oportunidad: la participación de los cultivos transitorios al igual que la participación de la superficie del suelo de Pichincha representa una oportunidad para las unidades productivas comunitarias ya que existe suelo para explotar y mercado en donde vender los productos orgánicos.

3.2.4. Socio-cultural.

3.2.4.1. Sueldos y salarios.

Es la remuneración percibida por el desempeño de un cargo o actividad profesional, en el Ecuador el sueldo básico es de \$354, y el ingreso promedio por hogar es de \$634,67 sin embargo; no compensa con la canasta básica familiar que para diciembre 2014 estaba en \$646,30.

Tabla 10: Ingresos de los ecuatorianos

Fuentes de ingresos monetarios	Ingresos corrientes mensuales (en dólares)	%
Ingresos provenientes del trabajo	2.320.077.203	83,5%
Renta de la propiedad y del capital	71.903.425	2,6%
Transferencias corrientes	348.700.533	12,5%
Otros Ingresos Corrientes	38.518.661	1,4%
Ingreso Corriente Monetario	2.779.199.822	100,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Tabla 11: Fuente de Ingresos no Monetarios

Fuentes de ingresos no monetarios	Ingresos corrientes mensuales (en dólares)	%
Salario en especie	111.444.729	3,0%
Autoconsumo y Auto suministro	66.778.956	1,8%
Regalos recibidos	214.215.387	5,8%
Valor imputado de la vivienda propia y cedida	3.312.756.680	89,4%
Ingreso Corriente No Monetario	3.705.195.752	100,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Tabla 12: Ingresos Promedios

Indicadores	Nacional	Urbano	Rural
Ingreso promedio del hogar	893	1.046	567
Ingreso promedio monetario	709	841	428
Ingreso per cápita	230	274	141
Porcentaje del ingreso no monetario	20,7%	19,7%	24,6%
Coefficiente de Gini	0,45	0,44	0,39

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Connotación: para las unidades productivas comunitarias, el hecho que el ingreso familiar promedio sea inferior a la canasta básica familiar, representa un aspecto determinante ya que con el proyecto se plantea generar ingresos extra que mejoren la calidad de vida de los miembros de la comunidad

Oportunidad: la situación actual del sueldo básico y la canasta familiar es una oportunidad de alto impacto para las unidades productivas ya que estas pretenden elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad

3.2.4.2. *Desempleo.*

Este indicador hace referencia a la falta de trabajo, es decir a las personas que forman parte de la Población económicamente activa (personas que se encuentran en capacidad de trabajar) y se encuentran actualmente sin empleo o sin conseguirlo.

En el siguiente cuadro se muestra las cifras trimestrales según el Banco Central desde marzo 2009-diciembre 2014:

Tabla 13: Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4,54%
Septiembre-30-2014	4,65%
Junio-30-2014	5,71%
Marzo-31-2014	5,60%
Diciembre-31-2013	4,86%
Septiembre-30-2013	4,55%
Junio-30-2013	4,89%
Marzo-31-2013	4,64%
Diciembre-31-2012	5,00%
Septiembre-30-2012	4,60%
Junio-30-2012	5,19%
Marzo-31-2012	4,88%
Diciembre-31-2011	5,07%
Septiembre-30-2011	5,52%
Junio-30-2011	6,36%
Marzo-31-2011	7,04%
Diciembre-31-2010	6,11%
Septiembre-30-2010	7,44%
Junio-30-2010	7,71%
Marzo-31-2010	9,09%
Diciembre-31-2009	7,93%
Septiembre-30-2009	9,06%
Junio-30-2009	8,34%
Marzo-31-2009	8,60%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Banco Central

Connotación: la evaluación que se muestra en el país de disminución de la tasa de desempleo a partir del 2009 es positiva ya que disminuye alrededor del 50% este índice, sin embargo, aún existe un porcentaje amplio

de desempleo en el país lo que representa una oportunidad para las unidades productivas.

Oportunidad: el hecho que exista desempleo en el país representa una oportunidad de alto impacto ya que hay personas que tienen tiempo y desean trabajar para obtener ingresos y proveer a sus familias, y justamente con el modelo planteado, se pretende contribuir a que personas que no cuentan con un empleo, integren estas unidades productivas y así puedan empezar con un negocio propio a obtener ingresos.

3.2.4.3. *Sub empleo.*

El subempleo es trabajar en algo inferior a lo que sus capacidades se lo permiten es decir; existe cuando la ocupación de una persona es inadecuada a ciertas normas. En el país las cifras del sub empleo se miden en términos porcentuales y se nota que en el último año ha subido ubicándose según cifras del INEN en el 4,65% a junio 2014 y específicamente para la zona rural ocupa un 2,30% de la población con más de un millón y medio de habitantes dentro de esta cifra.

Connotación: el subempleo es un factor que afecta directamente a las unidades productivas comunitarias rurales ya que como se muestra existe un 2,30% de la población rural que está dentro de esta categoría

Oportunidad: el hecho que exista una tasa de subempleo de 2,30% al igual que el desempleo es un aspecto positivo dentro del proyecto planteado ya que lo que se está planteando es buscar una alternativa para que se produzca más plazas de trabajo, por lo que se puede ingresar por este campo de personas para lograrlo.

3.2.4.4. Pobreza.

Es la escasez o carencia de lo necesario para vivir.

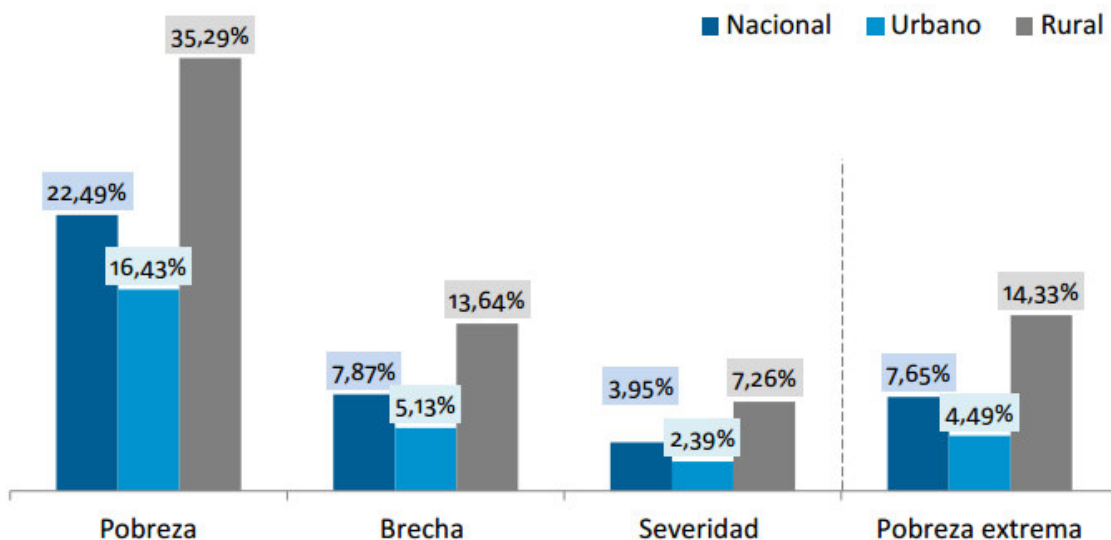


Gráfico 3: Índices de Pobreza (2014)

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Según el INEN en (2010) establece que:

- **Incidencia de pobreza:** es el cociente entre el total de la población pobre y la población total.
- **Brecha de pobreza:** es una medida que representa cuan pobres son los pobres y, por tanto, proporciona una idea de la profundidad de las carencias de ingreso (consumo) que definen una situación de pobreza.
- **Severidad de pobreza:** indica cuánto les falta a las personas (hogares) para satisfacer sus necesidades básicas (la brecha de la pobreza), toma en cuenta las desigualdades o diferencias de ingreso de los pobres.

- **Diferencia estadística:** una "diferencia estadísticamente significativa" significa que existe evidencia estadística para descartar la igualdad entre dos variables, la misma que no es resultado del azar.
- **Ingreso per cápita familiar.-** es una medida de bienestar económico que capta todos los ingresos corrientes disponibles del hogar y los asigna proporcionalmente para el número de miembros de la familia.

Connotación: la pobreza a nivel nacional se ubicó en 22,49% y la pobreza extrema en 7,65%. En el área rural, la pobreza alcanzó el 35,29% y la pobreza extrema el 14,33%. Finalmente, en el área urbana la pobreza llegó al 16,43% y la pobreza extrema a 4,49%.

Oportunidad: que exista en el sector rural los índices de pobreza más altos a nivel nacional, en sí no es bueno sin embargo para las unidades productivas, representa una gran oportunidad ya que a estas personas es a quien se les quiere impulsar para que salgan de la pobreza y mejoren sus condiciones de vida.

3.2.5. Político Legal.

Dentro de este aspecto es importante decir que actualmente mandatario Rafael Correa se ha mantenido en el régimen por alrededor de 7 años, lo cual ha entregado al país durante este tiempo cierta estabilidad, aunque se han generado nuevas obligaciones tributarias, laborales, nuevas medidas arancelarias, etc.

En general, la democracia es respaldada legalmente en la constitución siempre y cuando esta sea con fines sociales-constructivos.

Connotación: el país actualmente tiene nuevas leyes como el código laboral, que permiten tener estabilidad económica en el país lo que representa un punto favorable para las unidades productivas comunitarias ya que en ese ambiente pueden conformarse y crecer a mediano plazo.

Oportunidad: las unidades productivas comunitarias tienen la oportunidad de conformarse en un ambiente económico estable que presta las condiciones, políticas y leyes que les amparan para su creación, financiamiento, crecimiento y éxito.

3.2.5.1. *Plan Nacional del Buen Vivir.*

El 17 de febrero de 2013, el pueblo ecuatoriano eligió un programa de gobierno para que sea aplicado. Este programa tiene su reflejo inmediato en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el cual representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años.

Es un documento que se basa en reconocer la importancia del aumento de la capacidad productiva en el proceso de desarrollo económico, que se refleja en los indicadores que se propone supervisar.

Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir (2013-2017) que el presente estudio que pretende seguir son:

- **Objetivo 3:** “Mejorar la calidad de vida de la población”
- **Objetivo 7:** “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”
- **Objetivo 8:** “Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible”
- **Objetivo 9:** “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”
- **Objetivo 10:** “Impulsar la transformación de la matriz productiva”

Connotación: el Plan Nacional del Buen Vivir, constituye una herramienta para el estado para el desarrollo del país en varios sectores económicos, uno de ellos es el sector popular y solidario que es al que pertenecen las unidades productivas comunitarias.

Oportunidad: para las unidades productivas comunitarias, el Plan Nacional del Buen Vivir representa una oportunidad de alto impacto ya que en especial el objetivo 10 impulsa el cambio de la matriz productiva con productos frescos es decir los que producen estas unidades.

3.2.5.2. *Leyes que amparar al proyecto*

- ***Constitución de la República del Ecuador.*** En la Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional de Montecristi en el año 2008, establece en los artículos 283, 309 y 311; que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta y solidaria, también que una parte del sistema financiero nacional se compone por el sector popular y solidario el cual contará con normas y entidades de control para preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez, además; este sector se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, las mismas que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria. En el artículo 276, se establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Asamblea Nacional, 2008) , en el que los elementos de transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar

la dependencia de importaciones de alimentos, según el artículo 284 (Asamblea Nacional, 2008)..

- ***Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.*** Los artículos 3, 8, 16, 17, hacen referencia a que el objeto de esta ley es “Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay”, a esta ley se acogen las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como las Unidades Económicas Populares, el sector comunitario es “el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley, su estructura interna tendrá la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión y que su conformación de fondo social está compuesto por una parte variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno y que también formarán parte del fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones no reembolsables y legados que recibieren estas organizaciones.
- ***Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.*** Este reglamento contiene los lineamientos para constituir legalmente organizaciones que están bajo el amparo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En los artículos 115, 116, 126, 134 mencionan que la

integración representativa de las organizaciones sujetas a la ley, se efectuará entre unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociaciones EPS y cooperativas que tengan idéntico objeto social tienen una estructura determinada, que tienen entidades de apoyo como fundaciones, corporaciones, que son constituidas al amparo del Código Civil, que desarrollen programas de educación, capacitación y asistencia en favor de las unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativistas y que cuentan con programas de capacitación brindado por la secretaria técnica de capacitación y formación profesional.

- ***Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador.*** Este reglamento tiene como objeto establecer las normas y procedimientos para la producción, elaboración, empaque, etiquetado, almacenamiento, transporte, comercialización, la exportación e importación de los productos orgánicos; y, asegurar que todas las fases, desde la producción hasta llegar al consumidor final, estén sujetas al sistema de control establecido en el presente reglamento; y su fin es garantizar la calidad del producto, normar el funcionamiento de las agencias certificadoras que operan en el país y señalar las competencias institucionales que tienen que ver con la actividad agropecuaria orgánica.

Connotación: existe un amplio marco jurídico para las unidades productivas comunitarias rurales, es decir tiene el amparo de la ley para conformarse y de igual manera el apoyo de la misma para desarrollarse y financiarse.

Oportunidad: para las unidades productivas representa una oportunidad el estar amparado bajo la ley y tener lineamientos claros para conformarse así como certificarse en alimentos orgánicos y comercialización de productos.

3.2.5.3. *Tecnología.*

La tecnología es un factor importante en la sociedad ya que permite el manejo de información, comunicación y automatización de procesos con el fin de optimizar recursos y maximizar beneficios.

La tecnología ayuda a transformar las ideas en productos, es una herramienta importante para cualquier sector en la economía de un país.

Específicamente en Ecuador, la tecnología ha ido avanzando debido a que se destina gran cantidad de fondos para ello, es así que una parte del presupuesto del estado va destinado a la política del cambio de la matriz productiva que impulsa entre otras cosas el crecimiento de producción mediante implementación de nuevas tecnologías, también cabe recalcar que dentro del país el analfabetismo digital ha disminuido hasta posicionarse en el 20% de la población según cifras del INEC 2013.

Connotación: para el presente estudio es una ventaja contar con el desarrollo tecnológico que se viene reflejando puesto que con ello se facilita la producción de alimentos orgánicos y también la comunicación interna y externa de la organización que se pretende plantear.

Oportunidad: el hecho que la tecnología avance en el país es una gran oportunidad ya que el proceso de producción es más sencillo y accesible, mejorando los tiempos y la calidad de los mismos, además que la comunicación entre miembros de la unidad productiva y también con proveedores, clientes y personas externas se mejora debido a este factor.

3.3. Microambiente

3.3.1. **Definición.**

El microambiente son las fuerzas que están cercanas a la organización que influyen en la capacidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y actúan en el entorno inmediato de la compañía, los grupos que lo integran son:

- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Barreras de entrada

Para el presente estudio se utilizarán los fundamentos de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

3.3.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

Este modelo es una herramienta que se usa para realizar un análisis de la atractividad de una estructura de la industria o del microambiente de una compañía, las 5 fuerzas competitivas fundamentales son:

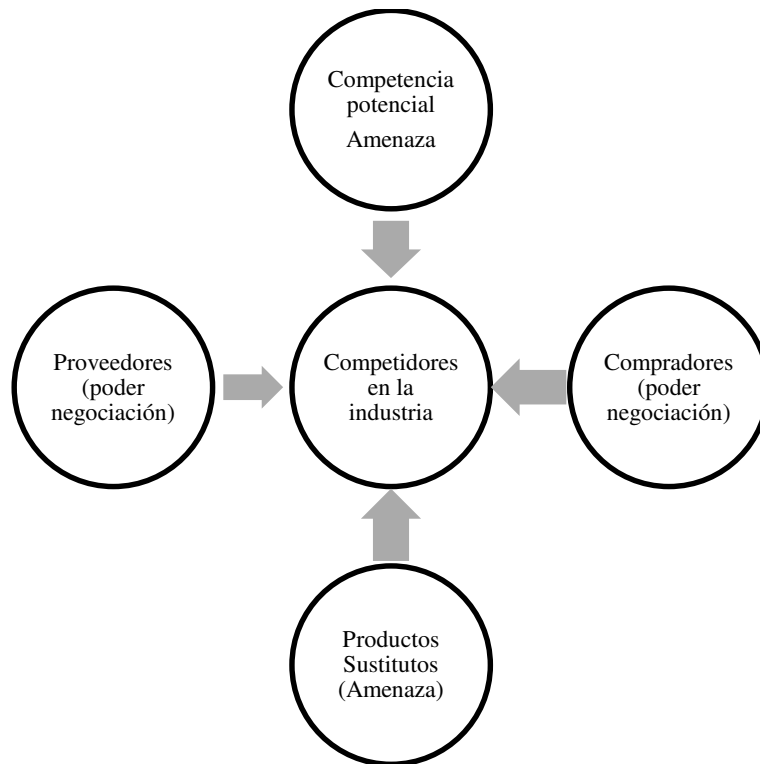


Gráfico 4: Fuerzas de Porter

Fuente: Porter 1980

Elaborado por: el autor

- **Amenaza nuevos competidores:** el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o difíciles para ingresar por nuevos participantes, los mismos que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.
- **Rivalidad entre competidores:** para una empresa, es mucho más complicado cuando los competidores están bien posicionados, sean muchos competidores o los costos sean altos, pues se estará enfrentando en una “guerra” constante de precios y puede causar campañas de publicidad agresivas y obviamente la entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de proveedores:** es importante este punto ya que cuando los proveedores están agremiados y están bien organizados son quienes tienen el poder de imponer condiciones, precio y tamaño de pedido por lo que negociar con ellos es de suma importancia para una organización.
- **Poder de negociación de clientes:** si en el mercado en el que se está involucrado, tiene clientes bien organizados o existen muchos productos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o de bajo costo para el cliente, lo que puede hacer sustituciones por igual o menor precio.
- **Productos sustitutos (amenazas):** responde a las preguntas ¿Cuan fácil o difícil pueden sustituir un producto o servicio, especialmente por uno con menor precio?

3.3.3. Clientes.

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.” (Cultural S.A., 2013)

Los principales clientes que tienen las Unidades Productivas comunitarias son personas que demandan alimentos orgánicos y que además están dispuestos a pagar un porcentaje más alto por ellos.

Connotación: las unidades productivas comunitarias rurales tienen como clientes a personas que consumen o deseen consumir alimentos saludables y orgánicos y que están dispuestos a pagar un porcentaje más alto por este tipo de productos

Debilidad: para las unidades productivas comunitarias presenta un aspecto negativo que su segmento de clientes sea tan reducido.

3.3.4. Proveedores.

“El término Proveedor designa a toda la entidad que pone a disposición de otra entidad un determinado producto o servicio. De acuerdo con este concepto, el proveedor puede ser el productor de bienes y servicios o de sus distribuidores” (Nunes, 2012)

En este aspecto es importante considerar que los proveedores son de gran importancia dentro de una organización ya que indirectamente se depende de ellos para tener el material primario para los productos a elaborar y posteriormente comercializar, por lo que se debe llevar un control dentro de la empresa de todos estos materiales y también es importante estar informados de ellos, es decir de las condiciones en las que se encuentran y la disponibilidad de ellos para proveer a la organización de lo necesario para la producción. Otro punto importante es observar las tendencias del mercado actual y de los precios ya que el costo de las materias primas recae directamente en el precio del producto final.

Los proveedores con los que cuentan las unidades productivas comunitarias, en este caso en la parroquia de Guayllabamba, son aquellos que cuentan con distribuidoras de productos para la agricultura en la zona, quienes proveen de todo material para la producción de alimentos.

En el caso de unidades productivas con certificación orgánica (sello verde), cuentan con un plus, es decir; la entidad certificadora es quien se encarga de proveer de los principales insumos para la producción:

- Semillas
- Guía para producir abono orgánico con los desechos de la producción
- Fumigación orgánica, etc.

Connotación: las unidades productivas comunitarias cuentan con la accesibilidad de proveedores en la zona en la que producen, esto es independiente del sector en el que estén ubicadas. Cabe recalcar que aquellas unidades que cuentan con certificación orgánica cuentan con un plus ya que están respaldadas por la entidad certificadora para la producción agropecuaria.

Fortaleza: contar con proveedores en la zona, en la parroquia de Guayllabamba existen al menos dos proveedores grandes para las unidades productivas comunitarias.

Oportunidad: conseguir la certificación orgánica planteada en el presente estudio, puede contribuir a que las unidades productivas comunitarias cuenten con un proveedor de calidad el mismo que les brindará insumos para la producción, el seguimiento apropiado y una evaluación anual de la gestión realizada.

3.3.5. Intermediarios.

“Individuo o institución que conecta a los productores y los consumidores o a los ahorradores y los inversores, bien sea para poner de acuerdo simplemente a dos partes diferentes de un mismo proceso productivo, sin adquirir nunca la propiedad de los activos con los que trafica, o bien sea asumiendo mayores riesgos y responsabilidades en dicho proceso.” (La gran enciclopedia de economía, 2009)

Connotación: este tipo de organización comunitaria en su mayoría no tiene intermediarios ya que el punto de que los habitantes de una comunidad trabajen en ella y formen parte de la unidad productiva, trata de que el producto terminado, es

decir; los alimentos orgánicos sean comercializados directamente al consumidor final, eliminando de esta manera la intermediación que generalmente hace que los márgenes de utilidad sean menores para el productor, lo que constituye un aspecto positivo para estas organizaciones.

Fortaleza: comercializar directamente el producto a los clientes finales, incrementa los réditos económicos de las organizaciones financieras comunitarios lo que es una fortaleza de alto impacto.

3.3.6. Barreras de entrada.

Son los obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo.

Connotación: las barreras de entrada que tienen las unidades productivas comunitarias se basan en:

- **Conformación legal:** las unidades productivas comunitarias están bajo el amparo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria quien tiene ciertos lineamientos de creación de unidades productivas, lo que representa un obstáculo al momento de conformar una unidad productiva debido a los requisitos y el papeleo que se debe realizar.
- **Certificación de alimentos orgánicos:** esta es una barrera de entrada inmensa ya que para producir alimento orgánicos se necesita de una certificación.
- **Producción alimentos orgánicos:** para producir esta clase de alimentos es preciso de asistencia técnica y de espacios adaptados especialmente para ello así como manuales de uso y explotación de la tierra de los productos a cultivar que precisamente los otorga la entidad certificadora.
- **Comercialización:** esta barrera de entrada está en función del mercado en donde se desea ingresar así por ejemplo los municipios como el del Distrito Metropolitano de Quito tienen sitios de comercialización para estos productos tale como los municipios parroquiales y ferias organizadas en el Parque “La

Carolina” en donde los productores pueden instalar sus sitios de ventas pero solamente ciertos días en los que se les designa para la venta.

- **Inversión:** las conformar una unidad productiva comunitaria, necesita de un capital mínimo para poder iniciar sus operaciones lo que es una barrera de entrada ya que las personas a las que van enfocadas este tipo de unidades generalmente no cuentan con capital para aportarlo en estos emprendimientos y su acceso a crédito es difícil.

Amenaza:

- Dificultad en la conformación de las unidades productivas comunitarias
- Depender de entidades como el municipio para tener un sitio de venta y solo ciertos días designados por ellos.

Fortaleza:

- Obtener la certificación de alimentos orgánicos, puede potenciar los productos y elevar el precio para obtener márgenes de utilidad más amplios.
- Crear un sitio de venta para almacenar y comercializar los productos elaborados por las unidades productivas comunitarias.

3.3.7. Competencia.

“Situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.” (La gran enciclopedia de economía, 2009)

Es de vital importancia tomar en cuenta que el éxito de una empresa está ligado directamente con la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia y de adaptarse a los cambios del mercado y tener una ventaja estratégica al momento de lanzar los productos.

Connotación: la competencia que tienen las unidades productivas comunitarias rurales, son organizaciones que se dedican a producir alimentos de similares características y que tengan certificación para producir alimentos orgánicos y que además tengan un sitio de venta establecido en ferias tales como:

- Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología: esta institución otorga de un espacio a los productores de alimentos orgánicos en ferias agroecológicas, al momento cuenta con 5 ferias en la provincia de Pichincha en donde se comercializan esta clase de productos.

Fortaleza: formar parte de instituciones como la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología para poder participar en las ferias de productos orgánicos.

3.3.8. Productos sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Connotación: la competencia directa que tienen las unidades productivas comunitarias está dado por otras organizaciones que cuenten con la certificación de alimentos orgánicos certificados (sello verde), tales como

- Organizaciones que forman parte de Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología
- Organizaciones que forman parte del proyecto de Agricultura Urbana avalado por CONQUITO.

Fortaleza: contar con certificación de producción de alimentos orgánicos (sello verde) que da un plus a los productos.

Debilidad: no formar parte de una asociación más grande que brinde oportunidades de crecimiento y más lugares de comercialización de sus productos.

3.4. Matriz FODA.

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	Demanda creciente de alimentos orgánicos Certificación orgánica Proveedores fuertes (certificadora de alimentos) Mercado potencial creciente acorde al crecimiento de la población económicamente activa.
OPORTUNIDADES	Índice de inflación estable Constante crecimiento del PIB Alta participación de cultivos transitorios en las superficies de suelo
DEBILIDADES	Alta pobreza en el sector rural Requisitos de conformación Financiamiento
AMENAZAS	Productos sustitutos Alimentos regulares a precios más bajos que los orgánicos

Fuente: análisis situacional

Elaborado por: el autor

4. CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Necesidad de investigación

En el actual estudio se plantea la oportunidad de realizar un modelo de gestión administrativo para la conformación de unidades productivas comunitarias rurales para la producción de alimentos orgánicos en la parroquia de Guayllabamba, ya que en este lugar la producción agrícola es la fuente principal de ingreso para los habitantes de la comunidad, por lo que surge la necesidad de realizar una investigación de mercados que permita determinar lineamientos que permitan diseñar la propuesta de modelo de gestión administrativo, su grado de aceptación y adopción en el segmento al cual está dirigido.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General.

- Realizar una investigación de mercado con el fin de conocer y analizar las necesidades de los habitantes de la comunidad y el mercado al cual va dirigido la unidad productiva comunitaria dedicada a la producción de alimentos orgánicos a través de la aplicación de encuestas que permitan conocer la predisposición de conformación de la unidad productiva y plantear modelo de gestión administrativa aplicado a la parroquia de Guayllabamba.

4.2.2. Objetivos Específicos.

Modelo de gestión

- Identificar el nivel de predisposición de las personas estudiadas para formar parte de la unidad productiva comunitaria bajo el modelo de gestión propuesto en el segmento al que se enfoca el estudio.

- Conocer las principales razones por las cuales los sujetos de estudio estarían dispuestos a formar parte de la unidad productiva comunitaria y el capital inicial que están dispuestos a aportar.
- Determinar el nivel de ingresos del segmento estudiado para conformación de la unidad productiva.
- Obtener información relevante para el planteamiento del modelo de gestión administrativo para la unidad productiva comunitaria en la parroquia de Guayllabamba.

Unidad productiva comunitaria

- Conocer los gustos y preferencias del posible comprador
- Determinar el nivel de precios que estaría dispuesto a pagar el cliente potencial.
- Identificar posibles nichos de mercados para los productos elaborados por la unidad productiva comunitaria.
- Determinar la demanda actual y potencial de la unidad productiva comunitaria.
- Determinar el mercado actual y potencial para la unidad productiva.

4.3. Marco aplicativo

4.3.1. Perfil del consumidor.

4.3.2. Segmentación del mercado.

4.3.2.1. Modelo de gestión.

La segmentación para el modelo de gestión, está diseñada para poder conocer ciertas particularidades que influyen en el segmento para que sean potenciales miembros de la unidad productiva comunitaria propuesta. A continuación se detalla la segmentación planteada:

Tabla 14: Criterios de Segmentación para el modelo de gestión

Tipo		Detalle
Geografía	Ubicación	Parroquia de Guayllabamba
	Clase social	Media
		Baja
Demográfica	Actividad Laboral	Personas que se dediquen a actividades agropecuarias
		Personas que tengan terrenos de hasta 5 hectáreas propios y no los produzcan con asesoría técnica
	Genero	Masculino
		Femenino
	Edad	18 - 25 años
		26 - 35 años
		36 - 45 años
		46 - 60 años
		> 60 años
		Personas que deseen mejorar sus ingresos
Personas que quieran mejorar su calidad de vida		
Conductual	Personas que les guste trabajar en equipo (en comunidad)	
	Personas que estén dispuestas a formar parte de la unidad productiva comunitaria bajo el modelo de gestión propuesto	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

4.3.2.2. *Unidades productivas comunitarias.*

La segmentación para las unidades productivas comunitarias, está diseñado para conocer el perfil de los clientes potenciales a los cuales se va a enfocar el estudio.

Tabla 15: Criterios de segmentación unidades productivas

Tipo		Detalle
Geografía	Ubicación	Quito
	Clase social	Media
		Alta
	Actividad	Personas profesionales
Laboral	Personas que se dediquen a la compra venta de alimentos (distribuidores)	
Demográfica	Genero	Masculino
		Femenino
	Edad	18 - 25 años
		26 - 35 años
		36 - 45 años
		46 - 60 años
> 60 años		
Conductual		Personas que deseen consumir alimentos orgánicos
		Personas que estén dispuestas a pagar un precio más alto por alimentos con sello verde

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

4.3.3. **Diseño de la investigación.**

4.3.3.1. *Definición de la población.*

El presente proyecto se enfoca en dos pilares importantes, el primero es la aceptación de las personas dentro del segmento estudiado para ser parte de la unidad productiva comunitaria bajo el modelo de gestión administrativo propuesto en la parroquia de Guayllabamba y el segundo es la demanda potencial

que tendrían los productos ofertados por la unidad productiva en la ciudad de Quito que sería en donde se comercializarían los alimentos producidos por los miembros de la unidad productiva.

4.3.3.1.1. Modelo de Gestión Administrativo.

Población: El alcance del estudio abarca la parroquia de Guayllabamba que tiene una población de alrededor de 18.000 habitantes de los cuales el 59,8% son considerados pobres y cuya principal actividad económica es la agricultura y el turismo, además para el estudio se tomará en cuenta únicamente las personas entre 18 años y 80 años que representan el 58% de los habitantes. Para el presente proyecto a aquellas personas que según el Censo Poblacional realizado por el INEC en el año 2010 no son consideradas como pobres teniendo un universo:

$$N = 18.000 * 59,8\% * 58\% = 6243$$

Tabla 16: Rangos de edad parroquia de Guayllabamba

Grupos de edad Sexo	Hombre	Mujer	Total	Porcentaje
Menor de 1 año	158	153	311	2%
De 1 a 4 años	705	646	1351	8%
De 5 a 9 años	863	792	1655	10%
De 10 a 14 años	835	784	1619	10%
De 15 a 19 años	853	759	1612	10%
De 20 a 24 años	771	802	1573	10%
De 25 a 29 años	783	773	1556	10%
De 30 a 34 años	608	710	1318	8%
De 35 a 39 años	542	541	1083	7%
De 40 a 44 años	445	423	868	5%
De 45 a 49 años	368	399	767	5%
De 50 a 54 años	289	289	578	4%
De 55 a 59 años	257	245	502	3%
De 60 a 64 años	213	208	421	3%
De 65 a 69 años	181	187	368	2%
De 70 a 74 años	122	107	229	1%
De 75 a 79 años	86	79	165	1%
De 80 a 84 años	68	75	143	1%
De 85 a 89 años	29	25	54	0%
De 90 a 94 años	16	11	27	0%
De 95 a 99 años	6	4	10	0%
De 100 años y más	1	2	3	0%
TOTAL	8199	8014	16213	

Elaborado por: el autor

Fuente: Censo INEC 2001-2009

Tamaño de la muestra: Para el presente estudio se determinará la muestra, considerando la población entre 18 y 80 años de la parroquia de Guayllabamba (6243), se aplicará la fórmula que corresponde a la población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

- N= total de la población
- Z= 1,645 al cuadrado (al 90% de confianza)
- p= proporción esperada (para este estudio el 90%)
- q= 1-p
- e= precisión de la investigación (en esta investigación un 5%)

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene un resultado de:

$$n = \frac{6243 * 1,645^2 * 0,90 * 0,10}{0,05^2 * (6243 - 1) + (1,645^2 * 0,90 * 0,10)} \equiv 96$$

4.3.3.1.2. Unidades productivas comunitarias rurales.

Población. La población para el estudio de la demanda potencial de los productos elaborados por la unidad productiva comunitaria, así como de gustos y preferencias de los posibles compradores se tomará en base a la segmentación antes descrita.

Según un estudio del INEC del 2011, se realiza una estratificación del nivel social en el que se califica en categorías de la A la D, siendo A el estrato más alto y D el más bajo, tomando en cuenta variables como el nivel de educación, tipo de vivienda, afiliación a seguro privado, disponibilidad de internet, entre otras, otorgando puntos y situando así a los habitantes dentro de las categorías antes mencionadas

Para la presente investigación de mercados se tomará en cuenta los segmentos A y B que es el enfoque de comercialización que se pretende dar a los productos, esto representa A el 1,9% de la población y B el 11,2%.

$$N = 2'239.000 * (1,9\% + 11,2\%) = 293.309$$

Tamaño de la muestra. Para el presente estudio en el estudio de las unidades productivas comunitarias rurales se determinará la muestra del total de habitantes de la ciudad de Quito que se encuentren en la categoría A y B según es el estudio de estratificación social realizada por el INEN en el año 2011, se utilizará la fórmula que corresponde a la población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

- N= total de la población
- Z= 1,645 al cuadrado (al 95% de confianza)
- p= proporción esperada (para este estudio el 80%)
- q= 1-p
- he= precisión de la investigación (en esta investigación un 5%)

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene un resultado de:

$$n = \frac{293.309 * 1,645^2 * 0,80 * 0,20}{0,05^2 * (293.309 - 1) + (1,645^2 * 0,80 * 0,20)} = 169$$

4.3.4. Metodología de investigación de campo.

4.3.4.1. Levantamiento de información.

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizará el método de la encuesta, tanto como para conocer el grado de aceptación del modelo de gestión dentro de la parroquia de Guayllabamba como para identificar los gustos, preferencias, demanda y oferta actual y potencial de los productos que se comercializaran por la unidad productiva comunitaria dentro de la ciudad de Quito, es decir; para el presente estudio se tendrán dos encuestas que tienen una relación directa para obtener los resultados que permitan realizar una propuesta

del modelo de gestión administrativo para la conformación de la unidad productiva comunitaria así como las estrategias de comercialización de sus productos. Se utiliza este método porque se obtiene información de primera mano sobre todos los aspectos relevantes del presente proyecto.

4.3.4.2. *Recolección de datos.*

El procesamiento de la información, es todo lo que tiene que ver con la edición, codificación y verificación de los datos recolectados. Cada una de las encuestas se revisa, edita de ser necesario y se las corrige. Se asignará una codificación a las preguntas mediante números o letras que es lo más utilizado. La verificación en este proceso sirve para que la transcripción sea correcta y sin errores y por su parte el análisis da mayor validez a la información recopilada, brinda una vista rápida y consistente de lo que se está estudiando.

En el presente proyecto, el procesamiento de la información se lo realizará en el programa de Microsoft office Excel, en el que se tabularán los datos de las encuestas realizadas y se llevó a cabo las gráficas de los resultados para la correspondiente interpretación.

4.3.4.3. *Procesamiento de Información.*

El procesamiento de la información, es todo lo que tiene que ver con la edición, codificación y verificación de los datos recolectados. Cada una de las encuestas se revisa, edita de ser necesario y se las corrige. Se asignará una codificación a las preguntas mediante números o letras que es lo más utilizado. La verificación en este proceso sirve para que la transcripción sea correcta y sin errores y por su parte el análisis da mayor validez a la información recopilada, brinda una vista rápida y consistente de lo que se está estudiando.

En el presente proyecto, el procesamiento de la información se lo realizará en el programa de Microsoft office Excel, en el que se tabularán los datos de las

encuestas realizadas y se llevó a cabo las gráficas de los resultados para la correspondiente interpretación.

4.3.4.3.1. Análisis de resultados encuesta de Modelo de gestión. (Anexo 1: Resultado Encuesta Modelo de Gestión)

Los resultados arrojados por la encuesta realizada en la parroquia de Guayllabamba al segmento estudiado son los siguientes:

- Del total de los encuestados, el 58% es de género masculino y el 42% es femenino, de los cuales el 14% se encuentra en la edad de 18 a 25 años, el 72% se encuentra en las edades entre 26 a 60 años y el resto de 60 a más, es decir que el 86% de los encuestados se encuentra en la edad óptima para poder trabajar, esto es de 18 a 60 años, lo que representa un aspecto positivo para el presente estudio.
- Se encontró que el 66% de los encuestados son casados y en un 78% tienen hijos, el promedio de hijos está entre 1 a 3 hijos.
- Evaluando el nivel de estudio de los encuestados, se encontró que el 29% culminaron la primaria, el 51% que es la mayor concentración tienen estudios secundarios, el 14% tienen estudios universitarios, el 1% tienen algún postgrado y, el 5% no tienen ningún estudio, lo que tiene correlación con las brechas de educación que aún tiene el país en las zonas rurales en cuanto las personas incluidas en las personas con menor nivel de estudios son personas dedicadas a la agricultura en la parroquia
- Evaluando el nivel de ingresos, se encontró que el 56% de los encuestados están en el rango de \$0-\$500, el 23% de \$500-\$700, y con un 19% superior a \$700, lo cual en la investigación representa una ventaja ya que se puede trabajar con el segmento de personas que tienen menor ingresos mensual promedio.

- En general entre las personas encuestadas, las actividades más usuales a las que se dedican son: con un 22% empleados privados, con un 19% productor agrícolas, 14% negocio, entre los negocios más usuales están panaderías y restaurantes así como puntos de venta de productos elaborados en la zona.
- Por otro lado, evaluando el nivel de ingresos de acuerdo a las actividades a las que se dedican los encuestados, se encontró que el 12,77% son amas de casa con un ingreso de \$0-\$354, los arrendatarios constituyen el 7,25% del total de encuestados con ingresos entre \$355-900, los desempleados forman el 7,45% con ingresos entre \$0-\$355; los empleados privados por su parte son el 21% de los encuestados con un ingreso promedio de \$355-\$1000, el empleado público forma el 3% cuyos ingresos van de \$500-\$900, por su parte los jubilados son el 13% con ingresos de \$0-500, personas con negocio propio forma el 13% con ingresos entre \$500 a más de \$1000, y finalmente están los productores agrícolas que constituyen el 20% de los encuestados cuyo ingreso va desde los \$0-\$500, por lo que para el estudio se tomará en cuenta a las personas con actividades económicas con un ingreso entre \$0-\$500 que son justamente el objeto de estudio y a quienes se pretende beneficiar con el presente proyecto.
- Como dato importante para el estudio actual, se registra que el 29% de los encuestados tiene un nivel de estudio de primaria, de ellos el 47% se dedica a la agricultura, y tiene un nivel de ingresos promedio entre \$0-\$500, esta información es importante para el presente proyecto, ya que para formar la unidad productiva bajo el modelo de gestión administrativo que se planteará en el siguiente capítulo, se necesita de productores agrícolas en especial para poder conformar dicha unidad y así potenciar su crecimiento y garantizar la producción y venta de sus productos.
- El top 5 de alimentos producidos por la zona son: Aguacate con un 20% de respuestas por los encuestados, seguido por la chirimoya con un 19%,

7% respondieron que se produce frejol en la zona, otro 7% dijo que se produce pepino.

- Otros alimentos importantes encontrados en la investigación son guaba, lima, maíz, mandarina, mora, pimiento, que también son alimentos recurrentes para producir en la zona, debido a las condiciones que presta esta para su producción.
- Los alimentos orgánicos que los encuestados conocen que se producen en la zona son: aguacate con un 17%, chirimoya con un 11%, frejol con un 10%, limón en un 12%; cabe denotar que el aguacate ocupa el primer lugar, seguido por la chirimoya, por lo que se puede concluir que estos productos son los principales de la zona.
- Del total de personas encuestadas en la zona, el 40% estaría interesado en formar parte de la unidad productiva comunitaria, los principales motivos en orden de mayor a menor porcentaje de participación son: ingresos extra, estabilidad laboral (que en su mayoría respondieron las personas desempleadas), estabilidad económica y mejora de ingresos, cabe recalcar que las personas que desearían formar parte de la unidad productiva son personas cuyo ingreso económico mensual esta entre \$0-\$500.
- De las personas que aceptarían el formar parte de la unidad productiva comunitaria, el 92% de ellos estaría dispuesto a trabajar en comunidad lo que es un aspecto positivo en el estudio ya que se pretende contribuir a la comunidad con trabajo conjunto entre los integrantes de la unidad productiva.
- Los 3 principales beneficios que buscan las personas dispuestas a conformar la unidad productiva comunitaria son: con el 25% tener una vida digna, con un 22% mejorar la calidad de vida y con un 19% la integración con la comunidad, lo que responde a lo planteado inicialmente en este estudio, aportar con la economía popular y solidaria, con el

desarrollo de la comunidad tanto económica como personal y dando a estas personas el mecanismo para que tengan una vida digna.

- Los beneficios en común que buscan las personas que estarían dispuestos a formar parte de la unidad comunitaria son: con un 22% Mejorar la calidad de vida, 9% Desarrollo, 9% Crecimiento, 19% Integración con la comunidad, 25% vida digna y 16% capacitación.
- Finalmente se encontró que el 97% de las personas que estarían dispuestas a conformar la unidad productiva, respondieron que para la conformación de dicha unidad aportarían con un capital inicial que va entre \$20-\$150, y además estarían dispuestos a aportar \$10 mensualmente.

4.3.4.3.2. Análisis de resultados encuesta para conocer el nivel de aceptación de los productos cultivados por las Unidades productivas comunitarias.

En las encuestas realizadas para conocer la aceptación de los clientes para ciertos productos que se producen en la zona tomando en cuenta que serían alimentos orgánicos, se obtienen los siguientes resultados:

- El 45% de los encuestados cuentan con vehículo propio y a su vez el 57% tienen casa propia, estas personas están entre las edades entre 26 a 60 años, lo cual es positivo ya que de cierta manera se indagó el nivel de ingresos para futuros compradores de los productos de la unidad productiva.
- Del total de los encuestados se encontró, que el 54% reside en el Norte de Quito, el 19% en el Centro, el 12% en el Sur, el 14% en el Valle de los Chillos, el 1% en Cumbayá, dato importante ya que indica el posible lugar de venta para futuras estrategias en la unidad productiva comunitaria
- El 86% considera que los agroquímicos pueden causar alteraciones en la salud, cabe recalcar que la participación en la pregunta filtro también es del 86% de personas que estarían dispuestas a consumir alimentos

orgánicos, por lo que se tiene un mercado potencial amplio para la unidad productiva.

- De los encuestados que respondieron que estarían dispuestos a consumir alimentos orgánicos se encontró:
- El 21% de ellos consume aguacate, pagando un monto por unidad promedio de \$0,41-\$0,50 y un consumo promedio quincenal; el 20% consume Frejol, pagando una cantidad promedio de \$0,76-\$11 la libra con un consumo promedio quincenal, el 23% consume Limón a un precio promedio de \$0,25-\$0,45 la unidad y lo consumen en su mayoría diariamente, un 24% consume mandarina a un precio promedio de \$0,25-\$0,45 la unidad a una frecuencia promedio quincenal, el 10% consume chirimoya a un precio promedio de \$0,51-\$0,75 la unidad y una frecuencia promedio de consumo mensual y finalmente un 3% consume lima a un precio promedio de \$0,25-\$0,45 la unidad y una frecuencia promedio mensual
- Cabe recalcar que, los productos de mayor consumo que son limón, aguacate, mandarina y fréjol son alimentos que se vienen produciendo regularmente en la zona, de ellos el aguacate es el producto emblemático de la zona, por lo tanto los productores tienen la experiencia necesaria para cultivarlo, por lo que con este análisis se tiene información valiosa para saber los alimentos que realmente produciría la unidad productiva y le sea más rentable.
- El 52% de los encuestados compra sus productos en cadenas de supermercados, el 22% en tiendas, el 26% en mercados; lo cual da información valiosa para estrategias de distribución y cobertura, a su vez puede complementarse con el sitio de vivienda que se mencionó que en la mayoría vive del Centro hacia el Norte de Quito de los encuestados para así poder centrarse en la ubicación geográfica y el lugar en donde comercializar los productos de la unidad productiva

- Las características más importantes que buscan las personas dispuestas a consumir alimentos orgánicos en orden de prioridad son: sabor, tamaño, color, olor y forma, lo cual es importante para el momento control de calidad en la producción y así, poder brindar un producto de calidad y a gusto y preferencia de los clientes.
- De las personas que estarían dispuestas a consumir alimentos orgánicos, el 76% de ellos respondió que pagaría un valor adicional superior al que está acostumbrado a pagar por tratarse de productos orgánicos, así mismo, estarían dispuestos a pagar en costo promedio según los productos preguntados: aguacate \$0,46-\$0,60; chirimoya \$0,78-\$1,10, frejol \$0,78-\$1,10; limón \$0,30-\$0,45; mandarina \$0,30-\$0,45 y lima \$0,30-\$0,45; además se encontró que, tomando en cuenta que los alimentos serían producidos orgánicamente, lo comprarían en un 54% supermercados, 33% mercado, 10% tiendas y 4% otros que mencionaron que los comprarían en tiendas especializadas en alimentos orgánicos; por lo tanto se muestra un comportamiento similar de lugar de compra ya que el peso porcentual es similar a lo preguntado anteriormente en cuanto a lugar de compra.
- Se encontró que, el 93% de las personas que estarían dispuestas a consumir alimentos orgánicos, les gustaría recibir información relacionada con estos productos y, en su mayoría respondieron que les preferirían recibirla mediante redes sociales, e-mail y revista/catálogo, esta información es útil para futuras estrategias de publicidad.
- Analizando el nivel de precios que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por los productos preguntados versus cuando pagarían al ser estos productos elaborados orgánicamente se encontró lo siguiente: Aguacate pasa de una concentración de precio de \$0,41-\$0,50 a \$0,46-\$0,60 lo que representa un incremento de precio de \$0,10 que es un incremento del 20% al precio máximo; Chirimoya pasa de \$0,51-\$0,75 a \$0,61-\$0,85 lo que representa un alza incremental al máximo valor pagado

de 20%, el frejol pasa de \$0,76-\$1 a \$0,78-\$1,10 igual con un crecimiento de 20% en precio; el limón pasa de \$0,25-\$0,40 a \$0,30-\$0,45 con un incremento del 10% en el precio, la mandarina tiene el mismo comportamiento que el limón en precio y la lima por su parte también crece un 10% en el precio si es alimento orgánico; lo que da en resumen que para el precio de alimentos orgánicos se puede colocar un 15% al precio del mercado actual.

4.4. Análisis de la demanda

4.4.1. Factores que afectan a la demanda.

4.4.1.1. *Tamaño y crecimiento de la población.*

Este factor afecta a la demanda del presente proyecto ya que a mayor población, mayor será la demanda de productos, tomando en cuenta que el promedio de crecimiento anual según cifras del INEN es el 1,6%.

4.4.1.2. *Hábitos de consumo.*

De acuerdo a las encuestas realizadas se encontró que las personas consumen regularmente los alimentos que se producirían por la unidad productiva y que en su mayoría lo adquieren en supermercados y tiendas, lo cual es importante para fijar futuras estrategias en el modelo de gestión

Según Homero Viteri (2012) director de las Tiendas Asociadas Camani, comenta que las tiendas locales facturan anualmente 1,2 millones de dólares, con un 5% correspondiente a alimentos orgánicos, y la principal razón es que estos alimentos cuestan entre 20 a 30 por ciento más que los alimentos corrientes. Otro dato interesante que menciona Viteri es que a nivel nacional de los 3.500 millones de dólares que los ecuatorianos gastan en abastecimiento de alimentos en el país, 175 millones de ellos son de alimentos orgánicos, y lo curioso es que la mayoría

de los compradores desconocen que son orgánicos, ya que en realidad no poseen ninguna etiqueta que los avale como tal.

El punto con este tipo de alimentos es que al ser producidos sin agroquímicos tienden a ser más pequeños y tener ciertas manchas y su tiempo de vida es más corto, lo que no es sinónimo de mala calidad sino más bien es el hecho de no usar ningún químico en su cultivo, por lo tanto esto se trata de un tema de concientización al cliente de este tipo de particularidades de los alimentos orgánicos.

4.4.1.3. Gustos y preferencias.

Los encuestados en su mayoría estarían dispuestos a consumir en orden de preferencia mandarina, limón, frejol, aguacate, chirimoya y lima con una frecuencia que está entre semanal y quincenal, lo que le sirve al modelo de gestión para estrategias de producción, es decir; planificar el momento de siembra y cosecha a fin de cubrir las necesidades de los clientes potenciales. Además una vez conformada la unidad productiva, hay que enfocarse en conocer las particularidades de gustos de los clientes a fin de producir los alimentos según las características que prefieran, es decir, color, peso, tamaño, forma, etc.

4.4.1.4. Nivel de ingresos.

Según cifras del INEC (2011), ubica el ingreso mensual promedio de los productores agrícolas en \$144 lo que hace contraste con la encuesta realizada que indica que el rango de ingreso mensual promedio de los productores agrícolas está entre \$0-\$500, es por ello que este estudio pretende contribuir a las personas cuya actividad principal sea la producción agrícola. Según cifras del INEN (2011), en la encuesta realizada en el 2012 de Ingresos y Gastos, indica que el nivel de ingresos promedio de una familia es de \$1.046 mensuales en el área urbana y de \$567 para el área rural, lo cual indica que si existe una mayor ingreso la demanda tiende a crecer debido a que existe mayor capacidad adquisitiva y viceversa

cuando existe menor ingreso la demanda disminuye. Además, cabe recalcar que el presente estudio pretende contribuir y brindar un mecanismo para mejorar el ingreso mensual promedio del área rural, mediante el modelo de gestión.

4.4.1.5. Nivel de precios.

En el presente estudio es de vital importancia el nivel de precios que esté dispuesto a pagar el segmento al que se está enfocando la comercialización ya que de él depende el nivel de ingresos de la unidad productiva. Según la investigación de mercado realizada, se tiene lo siguiente:

Tabla 17: Precios

Producto	Medida	Precio normal	Precio alimento orgánico	Incremento porcentual precio máximo normal vs orgánico
Aguacate	Unidad 200gr	[\$0,41 - \$0,50]	[\$0,46 - \$0,60]	20%
Chirimoya	Unidad 500 gr	[\$0,51 - \$0,75]	[\$0,61 - \$0,85]	20%
Frejol	Libra	[\$0,76 - \$1]	[\$0,78 - \$1,10]	20%
Limón	Unidad 150gr	[\$0,25 - \$0,40]	[\$0,30 - \$0,45]	10%
Mandarina	Unidad 150gr	[\$0,25 - \$0,40]	[\$0,30 - \$0,45]	10%
Lima	Unidad 150gr	[\$0,25 - \$0,40]	[\$0,30 - \$0,45]	10%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: el autor

Cabe mencionar que el incremento porcentual promedio de precio que estarían dispuestos a pagar según el estudio realizado es un 15% más al precio regular, lo cual es un aspecto importante al momento de vender y realizar promociones en los productos y tiene correlación con los precios en el mercado en general de alimentos orgánicos que van del 20 al 30% más que el alimento producido con agroquímicos.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta en esta variable es que a mayor precio, menor será la demanda y viceversa, es decir hay que fijar estrategias de precios de acuerdo a la estacionalidad de producción, es decir; cuando exista mayor producción de un tipo de alimento, disminuir el precio por temporada y cuando esta pase, subirlo al precio regular, manteniendo ofertas y promociones durante todo el tiempo para estimular la demanda constante de productos.

4.4.1.6. *Comportamiento histórico de la demanda.*

No existen datos estadísticos oficiales del consumo de alimentos orgánicos, por lo tanto, no se puede tener una cifra exacta de la demanda, sin embargo según cifras de un estudio de ÖKO Garantie BCS del 2008, arroja los siguientes resultados:

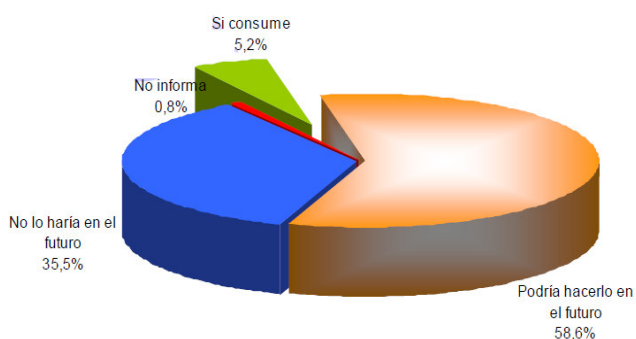


Gráfico 5: Comportamiento histórico de la demanda de alimentos orgánicos

Fuente: GTZ, ÖKO Garantie BCS, 2008

Elaborado por: GTZ, ÖKO Garantie BCS, 2008

4.4.2. **Demanda actual.**

Según el estudio realizado en el 2008 por ÖKO Garantie BCS, se obtiene que la demanda es del 5,2% de alimentos netamente orgánicos, lo que representa un reto

grande y a su vez una oportunidad de negocio importante en este sector que cada vez tiene una mayor acogida dentro y fuera del país, contribuyendo a las recientes políticas de restricción de importaciones de productos agrícolas que encarecieron algunas frutas y verduras.

4.5. Análisis de la oferta

4.5.1. Factores que afectan a la oferta.

4.5.1.1. Número de los competidores.

Según datos de la Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro (AGROCALIDAD), muestra los siguientes datos para el número de posibles competidores de la unidad productiva

Tabla 18: Número de establecimientos a nivel nacional con certificación orgánica y venta interna

CERTIFICADORA	ESTABLECIMIENTOS CERTIFICADOS	Producción en Toneladas anuales
BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.	242	91
CERES ECUADOR	57	21
CONTROL UNION PERU S.A.C.	6	4
ECOCERT ECUADOR S.A.	25	13
ICEA ECUADOR	1	0
QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)	5	4
TOTAL	336	133

Fuente: Agrocalidad

Elaborado por: el autor

Tabla 19: Número de asociaciones de productores certificados con producción orgánica a nivel nacional y venta interna de productos

CERTIFICADORA	ESTABLECIMIENTOS CERTIFICADOS	Producción en Toneladas anuales
BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.	25	22
CERES ECUADOR	4	3
CONTROL UNION PERU S.A.C.	8	8
QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)	1	0
TOTAL	38	33

Fuente: Agrocalidad

Elaborado por: el autor

Tabla 20: Número de establecimientos certificados con producción orgánica en la Provincia de Pichincha con venta interna

CERTIFICADORA	ESTABLECIMIENTOS CERTIFICADOS	Producción en Toneladas anuales
BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.	25	22
CERES ECUADOR	4	3
CONTROL UNION PERU S.A.C.	8	8
QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)	1	0
TOTAL	38	33

Fuente: Agrocalidad

Elaborado por: el autor

Como se muestra en las anteriores tablas, a nivel nacional existe un total de 595 establecimientos certificados, de ellos 38 son de asociaciones y pequeños productores, y para la provincia de Pichincha 158 establecimientos certificados, y a nivel de parroquias, Guayllabamba no tiene ningún establecimiento certificado para la producción de alimentos orgánicos lo cual es una ventaja competitiva de la unidad productiva comunitaria bajo el modelo de gestión propuesto ya que no cuenta con competencia directa dentro de la zona.

Otro aspecto importante es que existe certificación orgánica en la provincia de Pichincha para Aguacate y Frejol, por lo tanto para los otros productos que tienen relevancia en la zona que son: chirimoya, mandarina, limón y lima, pueden generar una ventaja competitiva cuando estos obtengan una certificación orgánica.

4.5.1.1.1. Capacidad de inversión fija.

El modelo de gestión administrativo para la unidad productiva comunitaria que pertenece al sector popular y solidario en la capacidad de inversión va en proporción al número de personas que la integren y del capital inicial que estén dispuestos a aportar que según la investigación realizada está en el rango de \$20- \$150, lo cual es un aspecto positivo ya que con un número de 15 personas más financiamiento externo se puede iniciar las actividades sin inconvenientes.

4.5.1.1.2. Barreras de entrada.

Este factor afecta a la oferta de unidades productivas como tal, en base a los siguientes criterios:

- *Conformación legal.* Las unidades productivas comunitarias están bajo el amparo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria quien tiene ciertos lineamientos de creación de unidades productivas.
- *Certificación de alimentos orgánicos*
- *Producción alimentos orgánicos.* Para producir esta clase de alimentos es preciso de asistencia técnica y de espacios adaptados especialmente para ello así como manuales de uso y explotación de la tierra de los productos a cultivar que precisamente los otorga la entidad certificadora.
- *Comercialización.* Este factor es una barrera ya que el producto se comercializa con un precio alrededor del 20 al 30% del producto normal.

- *Inversión:* Las conformar una unidad productiva comunitaria, necesita de un capital mínimo para poder iniciar sus operaciones lo que es una barrera de entrada ya que las personas a las que van enfocadas este tipo de unidades generalmente no cuentan con capital para aportarlo en estos emprendimientos y su acceso a crédito es difícil.

4.5.1.1.3. *Economía País.*

Este aspecto afecta directamente oferta de la unidad productiva ya que a mayor estabilidad económica, existe un nivel de apoyo superior a emprendimientos autónomos y por ende la oferta de la unidad productiva va a subir, por lo contrario, si el país se encuentra en una recesión económica, va a existir menos dinero destinado a este tipo de actividades y al no tener apoyo, la oferta puede disminuir.

Cabe recalcar que actualmente el país goza con estabilidad económica, a pesar de las últimas medidas arancelarias a ciertos productos; además, esto no afectaría directamente a la producción de la unidad ya que son producidos localmente, lo que en el fondo es una ventaja con la que contaría.

4.6. **Comercialización**

La comercialización es el proceso mediante el cual un producto o servicio llega al cliente final, en el tiempo, lugar y la manera en que este elige y desee. La principal función es buscar canales de distribución adecuados para realizar la venta de los alimentos producidos por la unidad productiva comunitaria. (Klother, 2001)

Siendo como objetivo principal la conformación de una unidad productiva comunitaria que produzca alimentos orgánicos procedentes de la parroquia de Guayllabamba, se debe realizar un análisis dentro de la comercialización en los siguientes aspectos:

- Precio

- Promoción
- Producto
- Marca

4.6.1. Estrategias de precios.

Esta estrategia es importante ya que de esta depende mucho la decisión de compra del consumidor final, también se toma en cuenta porque es el ingreso de la unidad productiva y a su vez al precio se le carga un margen de utilidad, para el presente proyecto se plantean las siguientes estrategias:

- Precio de penetración de mercado, ingresando al mercado con un precio razonable para que exista acogida de los productos
- Precios por productos de temporada y promociones especiales.
- Luego de lograr el posicionamiento esperado, se aplicará una estrategia diferente que trata de mejorar los precios para la unidad productiva que serán competitivos frente a la competencia.
- Descuento por volumen de compra, para incentivar la compra al por mayor, en especial para los mayoristas y distribuidores.

4.6.2. Estrategias de promoción.

La estrategia de promoción tiene el objeto de incentivar la demanda mediante la proporción de un beneficio tangible, también incluye brindar información, persuasión y comunicación mediante publicidad, promoción y etiquetas de empaques.

Para el presente estudio, se utilizarán las siguientes estrategias de promoción:

- Publicidad, crear un logo que haga referencia a una marca que será diseñada y aprobada por los miembros de la unidad productiva comunitaria, también diseñar empaques como fundas con dicho logo

- Crear material publicitario para difundirlo por medio de redes sociales, de esta manera se puede hacer conocer los productos de la unidad productiva.

4.6.3. Estrategias de producto.

Estas estrategias permiten mejorar las características del producto, con el objeto de incrementar la venta del mismo

- Obtener la certificación de sello verde, así se genera un valor agregado automático además que proporciona guía para la producción, control y evaluaciones anuales.
- Tener un empaque llamativo, por ejemplo, fundas de plástico y papel con colores, diseño y logo de la unidad productiva
- Tener tipos de canastas de productos con diferentes valores nutricionales

4.6.4. Estrategias de plaza.

Esta estrategia toma en cuenta el lugar o puntos de venta en donde se ofrecerán los productos de la unidad productiva comunitaria, así como determinar la cadena de distribución hacia estos lugares de venta.

- Utilizar distribuidores de mercados y supermercados para garantizar que toda la producción de los diferentes integrantes de la unidad productiva comunitaria sea vendido, además de lograr mayor cobertura de mercado.
- Con el tiempo y posicionamiento de la unidad productiva, abrir un local comercial en la ciudad de Quito en la ubicación geográfica con mayor concentración de personas dispuestas a comprar alimentos orgánicos según la investigación de mercado realizada.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD PRODUCTIVA COMUNITARIA

El modelo de gestión administrativo para la unidad productiva comunitaria rural de la parroquia de Guayllabamba, tendrá dos aspectos importantes dentro de su constitución, ellos son los mecanismos externos que son los organismos de control que regirán la entidad y los mecanismos internos que conllevan una serie de requisitos para su conformación y organización tales como: direccionamiento estratégico, objetivos que perseguirá la unidad productiva así como la cobertura de mercado y las estrategias de comercialización, distribución y las que se obtienen en la investigación de mercados; adicional esta propuesta de constitución y organización pretende ser una estructura base moldeable a necesidades de otras comunidades para que se pueda implementar en un futuro y así se pueda aprovechar de los beneficios que esta ofrece.

5.1. Mecanismos externos

Los mecanismos externos son aquellos que sirven de guía y control para una organización en este caso para las unidades productivas comunitarias, que rigen su constitución, organización y control.

5.1.1. Organismo de supervisión y control de la unidad productiva comunitaria rural

5.1.1.1. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012 como una entidad técnica de supervisión y control de organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014) La SEPS es una entidad técnica de supervisión y control que

cuenta con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, dedicada a impulsar el sector de Economía Popular y Solidaria que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones de este sector y el bienestar de la comunidad en general.

Las principales atribuciones de la SEPS según el artículo 147 de la Ley orgánica de economía popular y solidaria son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.

Para el desarrollo del presente estudio, este organismo externo es de vital importancia ya que como se menciona en sus atribuciones o funciones, es quien controla y autoriza las actividades financieras de las organizaciones que formen parte del sector Económico Popular y Solidario que es precisamente en donde se encuentran ubicadas las unidades productivas comunitarias rurales a las cuales se pretende plantear un modelo de gestión administrativa.

5.1.1.2. Organización Certificadora de Productos Orgánicos.

Alrededor del mundo existen organizaciones que tienen la potestad de otorgar certificaciones de producción de alimentos orgánicos, en el Ecuador y haciendo contraste con el presente estudio, se tienen las siguientes opciones de las cuales los miembros de la unidad productiva comunitaria pueden optar para que la producción que se realice sea certificada orgánicamente (sello verde)

BCS ÖKO – GARANTIE CÍA LTDA.: es una agencia de certificación independiente con casa matriz en Alemania, donde fue la primera certificadora acreditada para llevar a cabo la ejecución del Reglamento Europeo para la producción orgánica.

Certificación Orgánica

Esta empresa contribuye a la certificación de alimentos orgánicos bajo diferentes acreditaciones, BCS está autorizado a certificar según los siguientes Estándares Orgánicos:

- Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europea
- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- COR (Canadian Organic Regime)
- KOC (Korean Organic Certification)
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia)
- Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador
- GOTS (Global Organic Textile Standard)

Productos que certifica

Los principales productos que esta organización certifica son:

- | | |
|-------------|-----------------------|
| • Aguacate | • Arvejas |
| • Acelga | • Banano |
| • Achiote | • Banano |
| • Albahaca | • Banano deshidratado |
| • Algarrobo | • Brócoli |
| • Amaranto | • Cacao |

- Café
- Café
- Caña de azúcar
- Caña de Azúcar
- Cebada
- Cebollín
- Cedrón
- Chocho
- Cilantro
- Especias
- Frijoles
- Frutas secas
- Guayaba
- Habas
- Hierbas aromáticas
- Hongos secos
- Hortalizas
- Hortalizas diversas
- Jengibre
- Lechuga
- Rábano
- Zanahoria
- Espinaca
- Zuquini
- Culantro
- Noni
- Salvia
- Sopa de quinua
- Tomillo
- Uvilla

CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES CERES

ECUADOR Cía. LTDA.: es una organización que utiliza para sus procesos estándares alemanes, además tiene gran reconocimiento a nivel de certificación de alimentos agrícolas y alimentos procesados.

Esta organización se ampara en el reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria del Ecuador

Los principales productos que esta organización certifica son:

- Acelga
- Arroz
- Arroz de cebada
- Banano
- Brócoli
- Cacao
- Café
- Fréjol
- Fruta en conserva
- Hortalizas
- Maíz
- Mango

ECOCERT ECUADOR S.A: es un organismo de control y certificación fundada en Francia en 1991 que inició sus operaciones en Ecuador en el año 2001 como filial.

Los principales productos agrícolas que certifica son:

- Aceite de palma
- Aceite esencial de frutos de palo santo
- Aceites esenciales
- Aguacate
- Banano deshidratado
- Cacao
- Chocolate
- Dados de banano deshidratado
- Flakes de banano
- Frutos de palo santo

- Jugo de limón
- Jugo de maracuyá
- Licor de cacao
- Manteca de cacao
- Mermelada maracuyá-papaya

5.1.2. **Capacitación**

La capacitación es un proceso de enseñanza continua, por lo tanto para la unidad productiva comunitaria es de vital importancia contar con preparación en temas como:

- Cultivo orgánico de alimentos
- Manejo de insumos de agricultura
- Contabilidad
- Administración
- Compras
- Ventas, etc.

Los organismos que pueden otorgar este tipo de capacitaciones a un bajo costo entre otros son:

- Ministerio de Agricultura (MAGAP)
- Certificadoras de alimentos
- Gobierno de Pichincha
- Fundaciones, etc.

5.1.3. **Financiamiento externo.**

Los financiadores externos, son aquellas instituciones externas a las unidades productivas y comunitarias quienes prestan o donan una suma determinada de dinero con el fin de obtener intereses o ayuda social según sea el caso. Para las unidades productivas comunitarias, se plantea dos tipos de financiadores externos.

5.1.3.1. *Instituciones Financieras.*

Son instituciones que prestan servicios financieros de captación (depósitos), créditos a sus clientes o socios a cambio de una tasa de interés (López, 2012)

Para el caso de las unidades productivas comunitarias se va a tomar de referente al Banco Nacional de Fomento, se realizó la simulación para un microcrédito de producción de \$20.000, que se estima será requerido para iniciar las actividades de la unidad productiva comunitaria.

De igual manera se considera la opción de acceder a créditos asociativos que otorga el gobierno mediante convenios, como por ejemplo con el Banco Nacional de Fomento que tiene un tipo de crédito asociativo para organizaciones debidamente constituidas, los montos que otorga son hasta 30.000USD con una tasa de interés del 5% al 10% para producción.

5.1.1.1. *Fundaciones.*

Una fundación es una organización sin fin de lucro, que buscan el desarrollo colectivo de la sociedad. En el Ecuador existen fundaciones que buscan generar emprendimientos que contribuyan al crecimiento del país, mediante apoyo financiero y también brindan asesoría técnica para poner en marcha los negocios tales como

Fundación Alternativa: es una organización cuya misión es “impulsar el emprendimiento popular, entregando servicios financieros y no financieros sostenibles, para satisfacer necesidades de desarrollo social y económico territorial, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas

microempresarias, emprendedoras, sus familias y comunidades.” (Fundación Alternativa, 2013).

Esta fundación cuenta con un programa denominado “Emprendimiento” el mismo que apoya directamente a emprendedores y micro empresarios, para mejorar sus resultados financieros, brindar capacitaciones y competencias para la gestión de sus proyectos, asesorar técnicamente y generar oportunidades de ingresos mediante la potencialización de los negocios.

Sus créditos son otorgados a una baja tasa de interés, lo interesante es que cuenta con campañas de crédito por temporadas, por ejemplo es más fácil el acceso a un crédito en navidad, carnaval, etc. Y lo que busca la fundación es el bienestar de las personas que acceden a su crédito y también el retorno del capital prestado.

Fundación Ecuador: es una organización que no tiene fines de lucro ni políticos que da prioridad a la economía de mercado, al fomento de exportaciones, inversión y las reformas para modernizar al estado para alcanzar un alto estándar de vida de los habitantes del Ecuador. (Fundación Ecuador, 2013)

Esta fundación cuenta con una iniciativa llamada “Centro de desarrollo empresarial” que fue creado para servir al sector privado y público, para fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos de los participantes, además cuenta con un programa de capacitación que contribuye al desarrollo empresarial, y lo que busca es que estas personas tengan mejores condiciones de vida debido a la capacitación recibida y así contribuyan a la sociedad.

Fundación CRISFE: es una organización sin fines de lucro que cuenta con más de 15 años de experiencia a nivel nacional, realiza intervención social a través de programas de educación, gestión social, desarrollo sostenible, voluntariado, arte y emprendimiento.

Esta fundación cuenta con un programa de “Emprendimiento” que busca fortalecer y desarrolla iniciativas emprendedoras en el Ecuador, mediante la selección y formación de emprendedores para desarrollar un ecosistema emprendedor a nivel nacional

Esta fundación por su parte al financiar proyectos busca que los beneficiarios sean hagan expertos en proyectos, tengan altos niveles de sostenibilidad con alto impacto social.

5.1.2. Resumen mecanismos externos

Tabla 21: Resumen mecanismos externos

Organismo	Detalle	Funciones	Frecuencia Contacto Unidad Productiva	Motivo de contacto	Entregable
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Organismo de control de organizaciones bajo la economía popular y solidaria en busca del desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones de este sector y el bienestar de la comunidad en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer el control de sus actividades económicas; • Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento; • Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones; • Fijar tarifarios de servicios; • Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen; • Levantar estadísticas; • Imponer sanciones; y, • Expedir normas de carácter general. 	Anual	• Entrega de información al organismo de control.	• Estados Financieros

CONTINÚA 

Organismos de Certificación de alimentos orgánicos (sello verde)	Organismos reconocidos por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) que otorgan la certificación orgánica (sello verde) en Ecuador, enfocada en aquellos que pueden certificar los productos que se cultivan en la zona	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar la certificación orgánica (sello verde) de distintos productos, bajo normas internacionales y bajo la normativa legal Ecuatoriana. <ul style="list-style-type: none"> o Recepción de solicitud de certificación o Revisión de la solicitud o Inspección del sitio o Revisión Final o Otorgamiento de certificación orgánica (sello verde) 	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de información anual a la certificadora. • Auditoría anual para renovar el certificado de producción orgánica (sello verde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de soporte pedidos por la certificadora
Instituciones financieras privadas	Son instituciones que prestan servicios financieros de captación (depósitos), créditos a sus clientes o socios a cambio de una tasa de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar créditos 	Al inicio de las actividades de la unidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar capital para el inicio de actividades de la unidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero cuota préstamo

CONTINÚA 

Centros de capacitación	Organismos gubernamentales y no gubernamentales que prestan capacitaciones en varios temas relacionados con la unidad productiva	• Brindar capacitaciones en varios temas dependiendo del organismo de capacitación	Anual	• Capacitación continua en temas como: manejo de insumos agrícolas, cultivo de alimentos orgánicos, contabilidad, administración, compras, ventas, etc.	Acta de compromiso
Fundaciones	Entidades sin fines de lucro, que buscan el desarrollo colectivo de la sociedad.	• Brindar ayuda social con créditos, capacitación, programas de desarrollo, programas de emprendimiento, en busca del desarrollo colectivo.	Al inicio de las actividades de la unidad productiva	• Buscar capital para el inicio de actividades de la unidad productiva • Buscar capacitación en temas administrativos, financieros, producción para los miembros de la unidad productiva	• Historial de crecimiento de la unidad

Fuente: Superintendencia Economía Popular y Solidaria, Agrocalidad, Fundación alternativa, Fundación Ecuador

Elaborado por: el autor

5.1.3. Base legal.

Este aspecto es de vital importancia en la propuesta del modelo de gestión ya que es el sustento legal que ampara el presente proyecto, cabe recalcar que se está tomando información resumen de lo desarrollado anteriormente en el Análisis Situacional.

Las leyes que amparan el presente proyecto son las siguientes:

- ***Constitución de la República del Ecuador:*** este documento expresa en el artículo 276 que la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Asamblea Nacional, Quito) , en el que los elementos de transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia de importaciones de alimentos, según el artículo 284 (Asamblea Nacional, Quito)
- ***Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario:*** en los artículos 3, 8, 16, 17, menciona que se busca Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay
- ***Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:*** este reglamento por su parte cuenta con los lineamientos y requisitos que se necesita para conformar una entidad del sector económico popular y solidario que es al que pertenece la unidad productiva comunitaria. En los artículos 115, 116, 126,

134 mencionan que la integración representativa de las organizaciones sujetas a la ley, se efectuará entre unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociaciones EPS y cooperativas que tengan idéntico objeto social tienen una estructura determinada

- ***Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador:*** este reglamento tiene como objeto establecer las normas y procedimientos para la producción, elaboración, empaque, etiquetado, almacenamiento, transporte, comercialización, la exportación e importación de los productos orgánicos; y, asegurar que todas las fases, desde la producción hasta llegar al consumidor final; y va de la mano con la certificación orgánica (sello verde) que se pretende obtener para la unidad productiva.

5.2. Mecanismos internos

Por su parte los mecanismos internos es la manera en la que cada empresa lleva su funcionamiento, que va desde su constitución, direccionamiento estratégico, definición de puestos y funciones así como también de las estrategias bases con las que se guía la compañía.

5.2.1. Direccionamiento estratégico.

5.2.1.1. *Misión.*

A continuación se presenta la misión propuesta para las unidades productivas comunitarias:

- Ser una organización solidaria que apoye a la economía de la comunidad mediante la producción y comercialización de alimentos orgánicos certificados con un alto estándar de calidad brindando el mejor servicio a sus clientes.

5.2.1.2. *Visión.*

A continuación se presenta la visión propuesta para las unidades productivas comunitarias:

- Ser una organización elegida por la calidad de sus productos, y sea reconocida por su buen servicio y aporte a la comunidad.

5.2.1.3. *Valores.*

Los valores de una organización son quizá los pilares más importantes, ya que son aquellos que la definen, porque estos valores son los de sus integrantes y de los dirigentes.

A continuación se presenta los valores propuestos para las unidades productivas comunitarias:

- Trabajo en equipo
- Humildad
- Respeto
- Servicio
- Comunidad
- Solidaridad
- Confianza

5.2.1.4. *Objetivos.*

- Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la Unidad Productiva Comunitaria
- Aportar al crecimiento socio-económico a la comunidad
- Brindar productos orgánicos certificados con altos estándares de calidad

5.2.1.5. *Estructura administrativa.*

En esta parte de la propuesta del modelo de gestión se planteará estructura de la unidad productiva que según la investigación de campo realizada puede funcionar, y va de acuerdo a las necesidades de la misma.

5.2.1.5.1. Estructura orgánica

La estructura orgánica es la manera en cómo se va a organizar una entidad administrativa, es decir; es como se agrupan departamentos, áreas para poner en marcha las actividades; en el caso de la unidad productiva, se plantea la estructura orgánica base para el arranque de actividades.

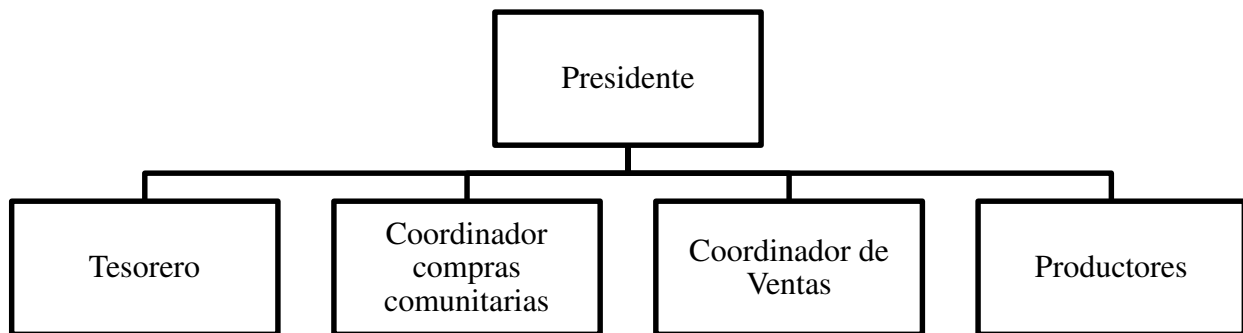


Gráfico 6: Estructura orgánica

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

5.2.1.5.2. Descripción de tareas y responsabilidades

Presidente

Descripción: es la persona que tiene a cargo la unidad productiva comunitaria, es quien da a conocer los resultados y trabaja como líder del equipo para la función de la unidad y la implementación de nuevas estrategias

Funciones:

- Planear: definir metas , estrategia y desarrollo de planes de coordinación de actividades
- Organizar: desarrollar el mecanismo de actividades
- Dirigir a todos los colaboradores y fomentar la integración social
- Controlar las actividades de la unidad productiva comunitaria

- Gestionar contactos con instituciones que beneficien a la unidad productiva.

Tesorero

Descripción: es la persona que lleva la contabilidad y las finanzas en la unidad productiva comunitaria

Funciones:

- Cobrar cuotas de los miembros de la unidad productiva
- Llevar registros de las compras
- Llevar registros de las ventas
- Presentar un informe mensual de las actividades económicas de la unidad productiva.
- Presentar informes de ingresos y gastos

Coordinador de compras comunitarias

Descripción: es la persona en cargada de liderar el equipo de compras comunitarias para que se pueda obtener compra de insumos necesarios para la producción, en la que todos los miembros forman parte.

Funciones:

- Negociar con proveedores para obtener descuentos por volumen de compras
- Buscar alternativas de compra comunitaria con organismos gubernamentales
- Llevar un registro de compras
- Asegurar que los insumos comprados sean de calidad y lleguen en las condiciones óptimas para su utilización y en tiempos adecuados

- Presentar un informe semestral de la gestión de compras comunitarias

Coordinador de ventas

Descripción: es la persona que se encarga junto a su equipo de contactar a los posibles compradores de los alimentos orgánicos producidos por la unidad productiva comunitaria.

Funciones:

- Buscar posibles compradores
- Crear planes de ventas dirigidas a diferentes segmentos
- Liderar el grupo de vendedores
- Realizar informes periódicos de la gestión de ventas
- Ofertar el producto a los clientes
- Buscar nuevos clientes
- Ofrecer un servicio de calidad y buen trato

Productores

Descripción: son las personas que cuentan con experiencia en la agricultura de los productos de la zona y se encargan junto con supervisión técnica que otorga la certificadora de alimentos orgánicos de producir en óptimas condiciones los productos con sello verde

Funciones:

- Cultivar alimentos orgánicos bajo la norma de certificación
- Llevar un registro de la producción

5.2.2. Políticas de la unidad productiva

5.2.2.1. Política de aporte de socios.

Para formar parte de la unidad productiva comunitaria además de aportar con el trabajo y una parte de sus terrenos para la producción de alimentos, las personas

deben aportar un capital inicial de \$150 (ver estudio de mercado) que servirá como capital inicial para la compra de suministros para el inicio de actividades de la unidad productiva y \$20 mensuales para gastos administrativos de la unidad. . (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

5.2.2.2. *Política de ingreso de socios.*

La política de ingreso de socios de la unidad productiva comunitaria tiene que ver con el compromiso que los socios están asumiendo al momento de ingresar a conformarla, esta política regula el tiempo mínimo de permanencia de los socios en la unidad productiva, se plantea que sea de mínimo 5 años, tiempo en el que se cancelará el crédito que necesita la unidad financiera para arrancar las actividades; una vez cumplido este tiempo los integrantes de la unidad comunitaria podrán bajo deseo explícito y escrito salir de la unidad. (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

Cabe recalcar que los socios al formar parte de la unidad productiva comunitaria se comprometen a trabajar en comunidad, es decir, apoyar a todos los miembros en mingas comunitarias para los cultivos de todos los socios. Casa socio deberá aportar una superficie de terreno similar para que la producción y distribución de ingresos sea igualitaria.

5.2.2.3. *Política de separación.*

Una vez cumplida la permanencia mínima dentro de la unidad productiva como se mencionó en el apartado anterior (5 años), los socios podrán separarse de la unidad por las siguientes razones y se procederá de la siguiente manera:

- **Retiro voluntario:** documento firmado en el que exprese el socio el motivo por el cual desea separarse de la unidad productiva comunitaria, se procederá a devolver todo el dinero aportado hasta la fecha, es decir capital inicial más cuota mensual menos los gastos administrativos, adicional se pagará al ex-socio sobre el monto total aportado un interés que corresponderá a un cálculo

según la tasa pasiva oficial vigente por el Banco Central del Ecuador, y se restará el valor de certificación e insumos gastados hasta la fecha en su terreno.

- **Fallecimiento de un socio:** los familiares deberán presentar la partida de defunción legalizada y tienen dos opciones:
 - Retirar todos los fondos aportados por el socio más interés según la tasa pasiva vigente por el Banco Central del Ecuador, menos el valor de certificación e insumos gastados hasta la fecha en su terreno
 - Heredar el lugar del fallecido por una persona miembro de su familia con el consentimiento por escrito de sus familiares.
- **Mal comportamiento del socio:** cuando exista mal comportamiento, peleas, faltas a la moral, exclusión de los productores; los socios pueden decidir separar a uno de ellos con el consentimiento de la mitad más uno de los socios, se procederá de la siguiente manera; se entregará el monto total aportado hasta la fecha, se penalizará sin el pago de intereses sobre las aportaciones y se restarán de existir saldos de posibles prestamos en la unidad productiva debido al motivo de salida.

Una vez separado un socio por cualquiera de las razones detalladas anteriormente, se procederá a llegar la vacante mediante la venta del puesto a un nuevo integrante el mismo que deberá aportar una suma igual de dinero a la que los socios hayan aportado a la fecha para estar en igualdad de condiciones más el pago por el ingreso que se lo definirá por la unidad productiva comunitaria. (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

5.2.2.4. *Política de crédito a miembros de la unidad productiva.*

El presente modelo de gestión administrativo plantea una política de crédito a los miembros de la unidad productiva, el objetivo de dicha política es brindar apoyo financiero de pequeñas sumas de dinero a una tasa de interés referencial que será

de exclusivo criterio de los miembros de la unidad, el dinero prestado será destinado para consumo y actividades agrícolas. De esta manera se pretende contribuir de una fuente de dinero reembolsable dentro de los socios es decir se trata de un crédito interno. Cabe recalcar que dicha política de crédito, puede empezar a operar una vez que la unidad productiva esté instalada y lista para producir y cuenten con fondos para poder hacer dichos créditos. Es importante tomar en cuenta que el tesorero es la persona encargada de llevar el registro y control de los créditos otorgados a los socios y de realizar la gestión de cobranzas. Se recomienda que se inicie los créditos con una suma de \$200 a una tasa de interés del 10% anual a un tiempo de 6 meses y un interés de mora del 5% anual; debido a que es una suma de dinero pequeña y pagable en el lapso de tiempo propuesto, además cada vez que un socio pague por completo la deuda, podrá acceder a un crédito de mayor monto según lo definan los socios. (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

5.2.2.5. *Política de centro de acopio.*

Para el funcionamiento de la unidad productiva se necesita un centro de acopio de 120 metros cuadrados en el cual se almacenarán los alimentos cultivados por la unidad productiva además de las herramientas e insumos de producción con el fin de tener un sitio de distribución al cliente, atendiendo así todos sus requerimientos.(ver estudio técnico), se debe tener en cuenta que debe estar lo más cercano posible de la población para tener un control adecuado del mismo y evitar posibles desperdicios de alimentos, además el socio que preste este espacio físico se le reconocerá una suma mensual tipo renta, se recomienda un valor de \$100 a partir del momento en que empiecen a percibir ingresos por la venta de productos. (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

5.2.2.6. *Política de pago al productor.*

El pago al productor estará dado en función de la producción de todos los integrantes, debido a que en la política de ingreso se establece que todos deben

aportar con una superficie de suelo igual y todos los integrantes de la unidad productiva trabajan comunitariamente para la producción de todos los productos en los diferentes terrenos, es así que el pago se propone de la siguiente manera, cada socio-productor tendrá un ingreso mensual promedio de \$400, más lo que produzca por utilidades la unidad productiva. (Anexo 3 Acta de constitución y reglamento interno)

5.2.2.7. *Política de póliza de vida.*

La unidad productiva contratará para los socios una póliza de vida que formará parte de los beneficios que percibe el productor para estar cubierto en caso de fallecimiento.

5.2.3. **Estrategias financieras.**

Las estrategias financieras son el medio por el cual la unidad productiva va a obtener los ingresos económicos necesarios para poder iniciar sus actividades así como para la compra de insumos y materiales necesarios para la producción de alimentos orgánicos y también para la administración de la unidad productiva.

5.2.3.1. *Financiadores internos (socios).*

Para financiar las iniciativas productivas se utilizará como financiadores internos a los socios que la conformen con un capital inicial de aporte para arrancar las actividades de la unidad y con aportes mensuales para incrementar dicho capital y poder contar con el suficiente recurso económico para las compras comunitarias y para préstamos que se otorgarán a los socios para sus iniciativas productivas.

La estructura base de financiación es la siguiente:

Tabla 22: Aporte socios

Detalle	Cantidad	VALOR	INGRESO
Capital inicial	15	\$ 150,00	\$ 2.250,00
Aporte Mensual (primer mes)	15	\$ 20,00	\$ 300,00
		TOTAL	\$ 2.550,00

Fuente: investigación de mercado

Elaborado por: el autor

Como se puede observar se está planteando en base a la investigación de mercado realizada, un capital inicial de \$150 con un número de 15 socios, todos de ellos productores agrícolas para el inicio de actividades y un aporte de \$20 mensual para gastos administrativos, el capital que se muestra en la tabla anterior de \$2.550 serán destinados para la constitución legal de la unidad productiva, una vez realizado esto, se necesita de una serie de inversiones para lo cual es indispensable un crédito, este financiamiento será buscado en instituciones financieras y entidades como fundaciones cuya actividad sea apoyar iniciativas productivas, el monto aproximado que se necesita para estas inversiones es de \$20.000 servirán para la compra de todos los insumos y materiales necesarios para el inicio de actividades de la unidad productiva comunitaria. (Ver el estudio técnico)

5.2.4. Estrategias de Comercialización.

Las estrategias de comercialización por su parte tratarán la manera en cómo se va a llevar los productos elaborados por la unidad productiva comunitaria hacia el consumidor final, también toma en cuenta aspectos con los proveedores, cadena de distribución y cobertura de la unidad.

5.2.4.1. *Estrategias de negociación*

Objetivo:

Realizar contratos con proveedores de materia prima para las iniciativas productivas de los integrantes de la unidad productiva comunitaria que contribuirá a obtener un mejor costo en la compra comunitaria.

5.2.4.1.1. *Proveedores.*

Crear una relación entre proveedor – unidad productiva comunitaria mediante un contrato que beneficie a ambas partes que garantice compra de materias primas y materiales de calidad, a buen precio y con un pactado sistema de pagos.

Actividades:

- Cotizar dentro y fuera de la zona proveedores de materia prima
- Pedir al proveedor características de los productos, precios, tiempos de entregas, etc.
- Evaluación y selección de proveedores, tomando en cuenta proveedores de herramientas y materia prima.
- Reuniones con proveedores para realizar negociaciones y firmar convenios de compras.
- Elaborar contratos unidad productiva-proveedor estableciendo precios, descuentos, tiempos de entrega, tiempos de pago.

5.2.4.1.2. *Detallistas.*

Son los clientes de las unidades productivas comunitarias por ejemplo personas que compran alimentos orgánicos para el consumo en el hogar, el objetivo es realizar estrategias de promociones atractivas para incrementar la demanda de los productos de la unidad productiva.

Actividades:

- Crear estrategias de precios para este segmento de mercado.
- Estudiar brevemente a los detallistas para conocer sus preferencias y capacidad de pago.
- Evaluar posibles formas de pago para los detallistas con la información previamente obtenida con la aprobación de la unidad productiva.

5.2.4.1.3. *Restaurantes.*

Esta estrategia está enfocada en los restaurantes que quieren elaborar sus comidas a base de alimentos orgánicos, se busca establecer y firmar convenios para de esta manera ampliar el mercado de la unidad productiva.

Actividades:

- Investigar el número de restaurantes de la zona
- Establecer contacto con los responsables de compras de los restaurantes
- Realizar una reunión para establecer una relación de compra
- Finalizar con convenios con órdenes de compra y analizar la posibilidad de otorgar créditos futuros.

5.2.4.2. *Estrategias de distribución*

Objetivo: elaborar un plan de distribución para optimizar el tiempo de entrega de productos a los clientes, buscando incrementar la satisfacción de los mismos.

Se utilizará estrategias de distribución directa en el caso de consumidor final y de intermediarios en el caso de restaurantes. Adicional a ello, se plantea que se utilicen estrategias de distribución selectiva, es decir; optar por el número inferior de intermediarios de venta.

5.2.4.2.1. *Cobertura.*

Siguiendo la línea de las estrategias de distribución planteadas, se propone tener cobertura selectiva con la venta al consumidor final en ferias

comunitarias e intermediarios (restaurantes); lo que representa un ahorro para los miembros de la unidad productiva comunitaria.

A continuación se presenta la cadena de distribución planteada:

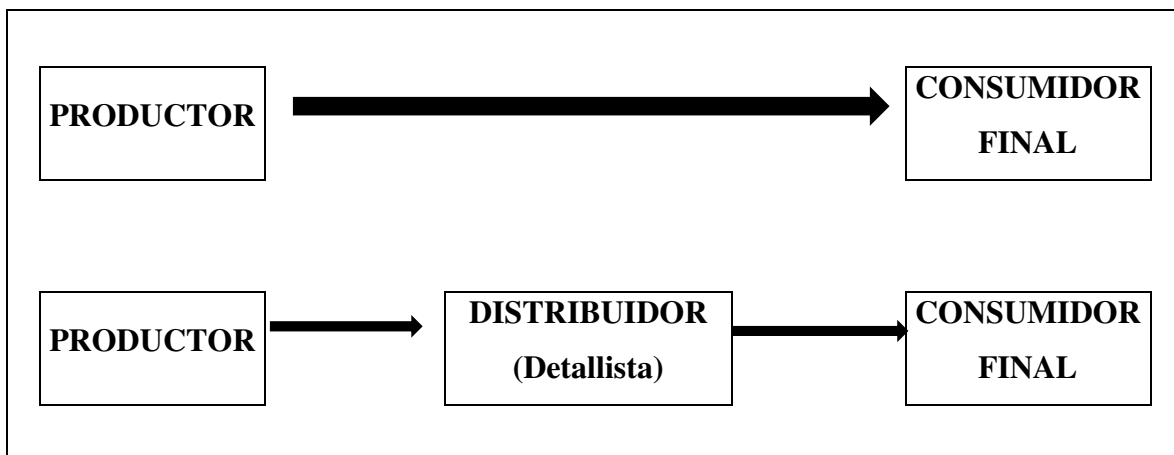


Gráfico 7: Cadena de distribución

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

5.2.4.2.2. *Distribución física.*

El fin de esta estrategia es realizar una cadena de recopilación y entrega de productos para su entrega, mediante la conformación de un equipo de trabajo dentro de la unidad productiva dedicado a esto, con el fin de facilitar la entrega de productos de los socios a los clientes y también ahorrar recursos de transporte.

Actividades:

- Elaborar un registro del tipo de alimentos, cantidades y tiempos en que se cosechan los productos.
- Crear un grupo de trabajo que se encargue de la recopilación de alimentos para la venta.
- Realizar un plan de trabajo para el grupo de “distribución”
- Coordinar distribución de pedidos en base al plan de trabajo y las ventas ya realizadas.
- Elaborar reportes sencillos de ventas
- Contactarse permanentemente con los clientes para conocer sus necesidades y concretar ventas.

5.2.4.3. *Estrategias de Marketing.*

Estas estas estrategias hacen referencia a la investigación de mercado realizada anteriormente.

5.2.4.3.1. Estrategias de precio.

Esta estrategia es importante ya que de esta depende mucho la decisión de compra del consumidor final, también se toma en cuenta porque es el ingreso de la unidad productiva y a su vez al precio se le carga un margen de utilidad, para el presente proyecto se plantean las siguientes estrategias:

Actividades:

- Precio de penetración de mercado, ingresando al mercado con un precio razonable para que exista acogida de los productos
- Precios por productos de temporada y promociones especiales.
- Luego de lograr el posicionamiento esperado, se aplicará una estrategia diferente que trata de mejorar los precios para la unidad productiva que serán competitivos frente a la competencia.
- Descuento por volumen de compra, para incentivar la compra al por mayor, en especial para los mayoristas y distribuidores.

5.2.4.3.2. Estrategias de promoción.

La estrategia de promoción tiene el objeto de incentivar la demanda mediante la proporción de un beneficio tangible, también incluye brindar información, persuasión y comunicación mediante publicidad, promoción y etiquetas de empaques.

Para el presente estudio, se utilizaran las siguientes estrategias de promoción:

Actividades:

- Publicidad, crear un logo que haga referencia a una marca que será diseñada y aprobada por los miembros de la unidad productiva comunitaria, también diseñar empaques como fundas con dicho logo
- Crear material publicitario para difundirlo por medio de redes sociales, de esta manera se puede hacer conocer los productos de la unidad productiva.

5.2.4.3.3. Estrategias de producto.

Estas estrategias permiten mejorar las características del producto, con el objeto de incrementar la venta del mismo

Actividades

- Obtener la certificación de sello verde, así se genera un valor agregado automático además que proporciona guía para la producción, control y evaluaciones anuales.
- Tener un empaque llamativo, por ejemplo, fundas de plástico y papel con colores, diseño y logo de la unidad productiva
- Tener tipos de canastas de productos con diferentes valores nutricionales

5.2.4.3.4. Estrategias de plaza.

Esta estrategia toma en cuenta el lugar o puntos de venta en donde se ofrecerán los productos de la unidad productiva comunitaria, así como determinar la cadena de distribución hacia estos lugares de venta.

Actividades:

- Utilizar distribuidores de mercados y supermercados para garantizar que toda la producción de los diferentes integrantes de la unidad productiva comunitaria sea vendido, además de lograr mayor cobertura de mercado.
- Con el tiempo y posicionamiento de la unidad productiva, abrir un local comercial en la ciudad de Quito en la ubicación geográfica con mayor concentración de personas dispuestas a comprar alimentos orgánicos según la investigación de mercado realizada.

6. CAPITULO VI: ESTUDIO TÉCNICO

6.1. Definición

El estudio técnico es todo aquello que tiene que ver con el funcionamiento y las operaciones del proyecto, es decir que todo un proyecto tiene sus particularidades, sin embargo; tiene una estructura en cuenta a su producción, lo que hace que cada estudio sea prácticamente único desde el punto de vista técnico del diseño.

6.2. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto va en función de la capacidad de producción de la unidad productiva comunitaria y de la operación en conjunto de sus integrantes

6.2.1. Factores determinantes del tamaño.

6.2.1.1. *El mercado.*

"Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo" (Klother, 2001)

Para este proyecto es de vital importancia que la oferta sea menor a la demanda para poder vender todos los alimentos producidos además que hay que tomar en cuenta que estos tienen un tiempo de expiración.

Por otro lado hay que tomar en cuenta que la demanda insatisfecha deber ser superior a la producción de alimentos orgánicos para que de esta manera los integrantes de la unidad productiva comunitaria puedan lograr un crecimiento continuo con el fin de cubrir dicha demanda insatisfecha.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo anterior, se determinó que existe demanda insatisfecha para los alimentos que se producen en Guayllabamba tales como aguacate, chirimoya, mandarina, entre otros; y también se encontró que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar un precio un poco más alto por estos mismo alimentos si son producidos orgánicamente, lo que quiere decir que existe un potencial mercado de comercialización de productos de la unidad productiva comunitaria.

6.2.1.2. *Disponibilidad de recursos.*

6.2.1.2.1. Financieros.

La disponibilidad de los recursos financieros es un factor determinante al momento de la realización del proyecto, ya que de esta depende la operación del mismo.

Para este punto, se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales:

- **Financiamiento interno:** capital aportado por los integrantes de la unidad productiva comunitaria
- **Financiamiento externo:** dinero de fundaciones, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales o instituciones financieras públicas o privadas.

Con la disponibilidad de estos recursos se pueden estimar los gastos y los costos necesarios para iniciar con esta organización.

Para empezar las actividades, luego de realizar un análisis, se eligió que es oportuno iniciar las actividades con un préstamo inicial pedido al Banco Nacional de Fomento por 20.000USD financiado a cinco años, debido a que la tasa de interés es baja y entre todos los integrantes de la unidad productiva la pueden

Y el resto del capital será financiado por los miembros de la unidad productiva y fundaciones (ver capítulo 5).

6.2.1.2.2. Mano de obra.

Este es otro factor importante dentro del proyecto propuesto ya que es la parte productiva del mismo.

Para las unidad productiva comunitaria rural planteada, este recurso está provisto por los miembros de la misma ya que cada uno de ellos cuenta con iniciativas productivas establecidas y lleva años de experiencia en ello, además que mediante el sello de certificación de alimentos orgánicos que se pretende obtener, se podrá capacitar a los productores, es decir; se cuenta con personas capacitadas y calificadas para la producción de alimentos orgánicos.

6.2.1.2.3. Materia Prima.

La materia prima que se utiliza se la puede obtener directamente en la parroquia ya que es una zona productiva y cuenta con un mercado suficiente para la proveeduría de estos insumos.

Por otro lado, con la certificación que se pretende, el agente certificador es quien se encarga de proveer de las semillas para la producción.

6.2.1.2.4. Tecnología.

Este punto está conformado por la maquinaria y en este caso los materiales que servirán para poder producir y comercializar los productos.

La maquinaria y materiales que se utilizarán en la unidad productiva comunitaria bajo el esquema del modelo de gestión que en el capítulo 7 se plantea es la siguiente:

- Tractor pequeño
- Bombas de fumigación

- Azadones
- Machetes
- Palas
- Picos
- Mangueras
- Aspersores de agua para el riego
- Computadora para la oficina de la unidad productiva
- Impresora
- Teléfono

6.2.1.3. Optimización del tamaño del proyecto.

El espacio físico a utilizarse por las unidades productivas comunitarias es importante, ya que necesitan de un lugar físico de acopio de los alimentos productivos para la venta de los mismos al público

Se utilizarán las variables de relación precio-volumen, costo-volumen, y economía a escala. La evaluación para el modelo de gestión estará dada en costo-beneficio que obtendrán las unidades productivas comunitarias.

Los criterios utilizados serán el Valor actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que se lo realizará en el estudio técnico en donde el tamaño óptimo corresponderá al valor mayor del VAN.

6.2.1.4. Definición de capacidad de producción

Este punto hace referencia al nivel de producción que se puede alcanzar con una estructura productiva establecida

El estudio de este aspecto es fundamental para el modelo de gestión administrativo ya que permite analizar el grado de uso de cada uno de los materiales y recursos que la unidad productiva utiliza a fin de realizar análisis posteriores y optimizar recursos y dinero.

Para el presente estudio, se proyecta la capacidad de producción de manera anual, trabajando una jornada completa, con la maquinaria especificada por una hectárea de terreno para cada uno de los productos según la investigación de campo realizada (estos valores pueden variar de acuerdo al tamaño de terreno que se destine para el cultivo de los distintos alimentos):

Tabla 23: Capacidad de producción

Producto	Producción por estación	N° estaciones anual	Producción anual	Unidad de medida	Posible pérdida entre cultivo y venta (30%)	Producción Real
Aguacate	80000	2	160.000	unidad	48.000	112.000
Chirimoya	27000	2	54.000	unidad	16.200	37.800
Frejol	30	2	60	quintales	-	60
Limón	315000	2	630.000	unidad	189.000	441.000
Mandarina	525000	2	1.050.000	unidad	315.000	735.000
Lima	175000	2	350.000	unidad	105.000	245.000

Nota: la pérdida de producto no aplica para la producción de fréjol

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Cabe denotar que estos valores son referentes, a la producción de una hectárea de terreno por cada producto, y tomando en cuenta el factor de pérdida de productos desde el momento de cultivo hasta la venta del producto que menciona la FAO que es del 30%

6.3. Localización del proyecto

La correcta localización de un proyecto ayuda a que se eleven los márgenes de rentabilidad con el fin de tener un bajo costo unitario, en el caso del modelo de gestión propuesto, trata de buscar que los productos elaborados por las unidades productivas comunitarias, sean al más bajo costo posible.

En base al estudio de mercado y la investigación de campo realizados, se encontró lo siguiente:

- El segmento al cual va dirigido inicialmente el proyecto, está dispuesto a consumir los alimentos que produzca la unidad productiva.
- Las personas lo consumirían en su mayoría quincenalmente.
- Las personas encuestadas están dispuestas a pagar según el análisis realizado hasta un 15% más por tratarse de alimentos producidos orgánicamente.
- En la zona en la que se pretende situar la unidad productiva, tiene muchos competidores a nivel de producción de los alimentos más no tienen competencia directa con personas, asociaciones o unidades productivas que produzcan estos alimentos de manera orgánica.

6.3.1. Macro localización.

Este aspecto del estudio técnico tiene como objeto determinar la región en donde el proyecto tendrá mayor influencia.

Su macro localización está en el Ecuador, provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia de Guayllabamba, se eligió este lugar ya que esta parroquia es conocida por su amplia gama de producción agrícola y de un mercado potencial para las unidades productivas comunitarias ya que los agricultores no cuentan con una organización formada que les guíe formalmente en su producción y en la conformación de unidades productivas para poder asociarse y potenciar sus negocios.

6.3.1.1. *Plano de macro localización.*

El mapa que se muestra a continuación indica la macro localización del proyecto



Gráfico 8: Plano de Macro Localización

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Google Maps

6.3.2. **Micro localización.**

6.3.2.1. *Oficina.*

Este análisis por su parte indica cual es la mejor opción de instalación del proyecto dentro de la macro localización elegida, según la investigación realizada, se necesitaría de un local de alrededor de 25 metros cuadrados que cuente con disponibilidad de almacenamiento de productos y servicios básicos.

6.3.2.2. *Centro de Acopio*

Es necesario contar con un centro de acopio, para consolidar los productos, según la investigación de campo se sugiere un espacio físico de 100 metros cuadrados que cuente con las condiciones para el transporte de ahí al sitio de venta.

6.3.2.3. *Criterios de selección y alternativas.*

6.3.2.3.1. Vías de acceso y transporte.

La parroquia de Guayllabamba tiene un sistema de comunicación vial de primer orden, se encuentra a un costado de la panamericana norte y es un paso obligado para todas las personas que se dirigen al norte del Ecuador; las vías de acceso hacia esta parroquia se encuentran en buen estado ya que se encuentran concesionadas por Panavial, lo que contribuiría al transporte de los alimentos producidos por las unidades productivas comunitarias rurales hacia mercados locales como Quito además del transporte de materias primas indispensables para la producción de los alimentos orgánicos.

Por tales razones, tanto proveedores como clientes en general no tendrían dificultad en el traslado a la parroquia para realizar negocios con los integrantes de las unidades productivas comunitarias, por ejemplo para los proveedores, les tomaría un tiempo aproximado de 40 minutos para llegar a dejar sus insumos por la panamericana norte.

Tomando en cuenta los diversos tipos de transporte que existen para movilizarse de la ciudad a la parroquia tenemos buses inter parroquiales desde Quito y parroquias aledañas a Guayllabamba como el Quinche y por su parte buses interprovinciales para ciudades como Cayambe u Otavalo, y dentro de la parroquia cuentan con taxis y camionetas que ayudan a los productores a sacar sus alimentos de los lugares en los que cosechan; lo que permite la fácil movilización de los integrantes de las unidades productivas comunitarias, de sus proveedores y clientes

En resumen, el transporte y las vías de acceso no representan problema para las unidades productivas comunitarias.

6.3.2.3.2. Cercanía a las fuentes de abastecimiento.

Al conformar las unidades productivas comunitarias rurales en la parroquia de Guayllabamba, no se tendría inconveniente de abastecimiento de los proveedores de materia prima ya que se cuenta con vías de acceso de primer orden y en la parroquia existen fuentes de insumos agrícolas.

6.3.2.3.3. Cercanía al mercado.

El mercado de las unidades productivas comunitarias es amplio ya que van desde los habitantes de la comunidad, restaurantes, mercados y ferias de la localidad, parroquias y ciudades aledañas; además de la oportunidad de poder afiliarse a alguna entidad gubernamental para participar en ferias de alimentos orgánicos ya establecidas y ampliar su mercado local.

6.3.2.3.4. Factores ambientales

Los alimentos elaborados por las unidades productivas comunitarias rurales, no tiene un impacto ambiental considerable ya que al pretender producir alimentos orgánicos, todos sus componentes van a ser amigables con el medio ambiente y la maquinaria que se utilizaría por ejemplo para el arado de la tierra, no tiene gran incidencia en el medio ambiente.

Al tratarse de alimentos orgánicos, todo es biodegradable e incluso se necesita protección básica, es decir; mascarilla y guantes para los productores al momento de manipular químicos para tratar a las plantas.

6.3.2.4. ***Estructura impositiva y legal.***

Este proceso hace referencia a la constitución legal de la empresa en este caso la unidad productiva comunitaria, para ello se toma en cuenta las leyes que las rigen que se encuentran en el análisis situacional del presente estudio.

Las unidades productivas comunitarias se constituirán bajo la normativa de la Ley de Economía Popular y Solidaria de acuerdo al TÍTULO CUARTO DE LAS

ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR ASOCIATIVO de los capítulos 24 al 33 de esta ley.

6.3.2.5. Disponibilidad de servicios básicos.

Los servicios que necesita la unidad productiva son agua, luz y teléfono que en la parroquia existen incluso en sus zonas lejanas.

6.3.2.6. Posible eliminación de desechos.

Los desechos obtenidos por la producción de alimentos de las unidades productivas comunitarias son totalmente biodegradables, y con la idea de obtener el sello verde, ayuda a que cuenten con asesoría técnica especializada para el manejo adecuado de desechos y poder con ellos producir abono orgánico (compost) para de esta manera contribuir con el medio ambiente.

6.3.2.7. Matriz de localización.

Para determinar el mejor sitio de localización del proyecto se coloca tentativamente dos lugares, los mismos que serán evaluados cuantitativamente según su importancia en porcentajes para obtener la mejor ubicación

El método a evaluar son los siguientes:

- 1: alto
- 3: medio
- 5: bajo

Las alternativas a evaluar son las que se muestran a continuación:

Tabla 24: Alternativas de localización a evaluar por método cuantitativo

Alternativa 1	Parque Central de Guayllabamba
Alternativa 2	Calle 29 Mayo (zona comercial)

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 25: Matriz evaluación localización

FACTORES	PESO %	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
		N	N	N	N
Vías de acceso	15%	5	0,75	5	0,75
Fuentes de abastecimiento	15%	3	0,45	5	0,75
Cercanía al mercado	20%	3	0,6	5	1
Factores ambientales	5%	3	0,15	3	0,15
Estructura impositiva legal	10%	3	0,3	3	0,3
Disponibilidad de servicios básicos	10%	5	0,5	5	0,5
Posibilidad de eliminación de desechos	5%	1	0,05	5	0,25
Lugar de almacenamiento de productos	10%	1	0,1	3	0,3
Espacio de exhibición de productos	10%	1	0,1	3	0,3
TOTAL	100 %		3		4,3

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Según la calificación cuantitativa realizada se toma la decisión de ubicar a la unidad de gestión en la calle Simón Bolívar y 29 de mayo. Cabe recalcar que el centro de acopio será ubicado por decisión de los socios según se explicó en el capítulo anterior.

6.3.2.8. *Plano de micro localización.*

A continuación se presenta el plano de micro localización en donde se puede observar de manera exacta su ubicación

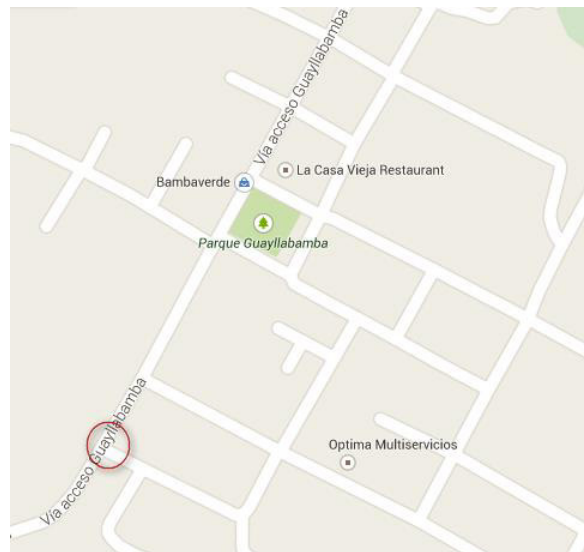


Gráfico 9: Plano de Micro localización

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Google Maps

6.4. Ingeniería del proyecto

Esta parte del proyecto es importante crear procesos que son indispensables para las actividades del modelo de gestión administrativo para unidades productivas comunitarias rurales planteadas, de esta manera comprende un análisis de aspectos técnicos e infraestructura necesaria para la producción de alimentos orgánicos certificados a elaborar.

6.4.1. Cadena de valor.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

6.4.2. Flujograma del proceso.

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, indica cada etapa del mismo, los recursos que se utiliza, las áreas implicadas y las decisiones que se deben tomar durante el proceso.

A continuación se realizan los diagramas de flujo para los procesos de la cadena de valor:



Gráfico 10: Cadena de Valor

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.4.2.1. *Proceso Administrativo Financiero.*

A continuación se grafica el proceso administrativo financiero según la información levantada en la investigación de campo:

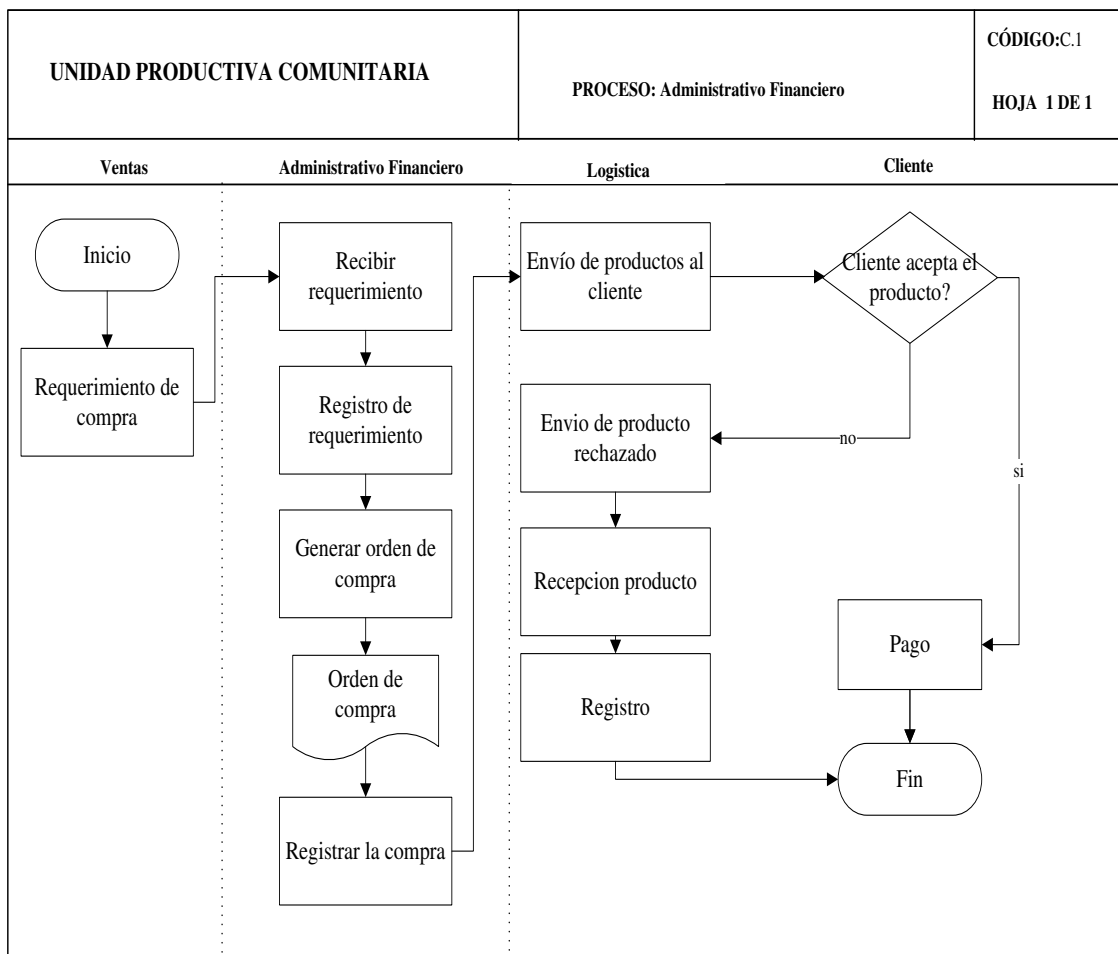


Gráfico 11: Proceso Administrativo Financiero

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.4.2.2. *Proceso de Producción.*

A continuación se grafica el proceso de producción según la información levantada en la investigación de campo:

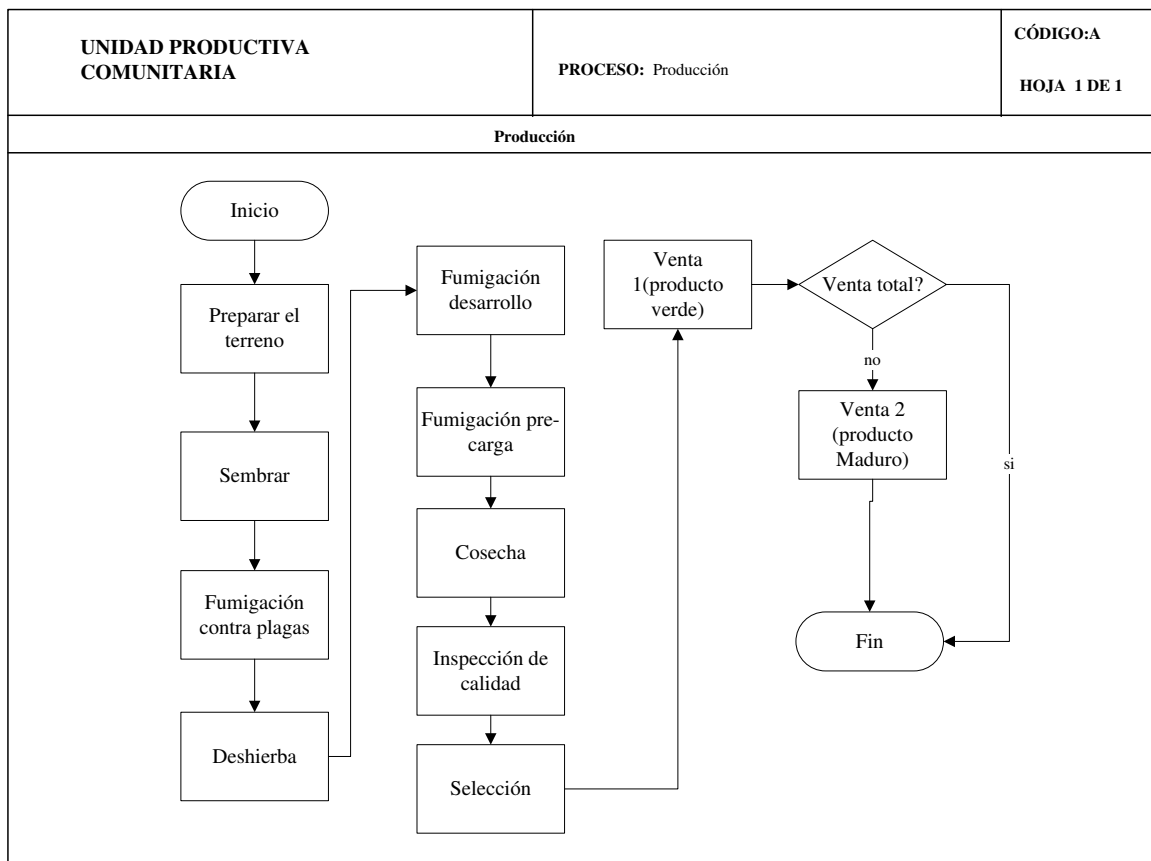


Gráfico 12: Proceso de Producción

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.4.2.3. *Proceso de Logística.*

A continuación se grafica el proceso de logística según la información levantada en la investigación de campo:

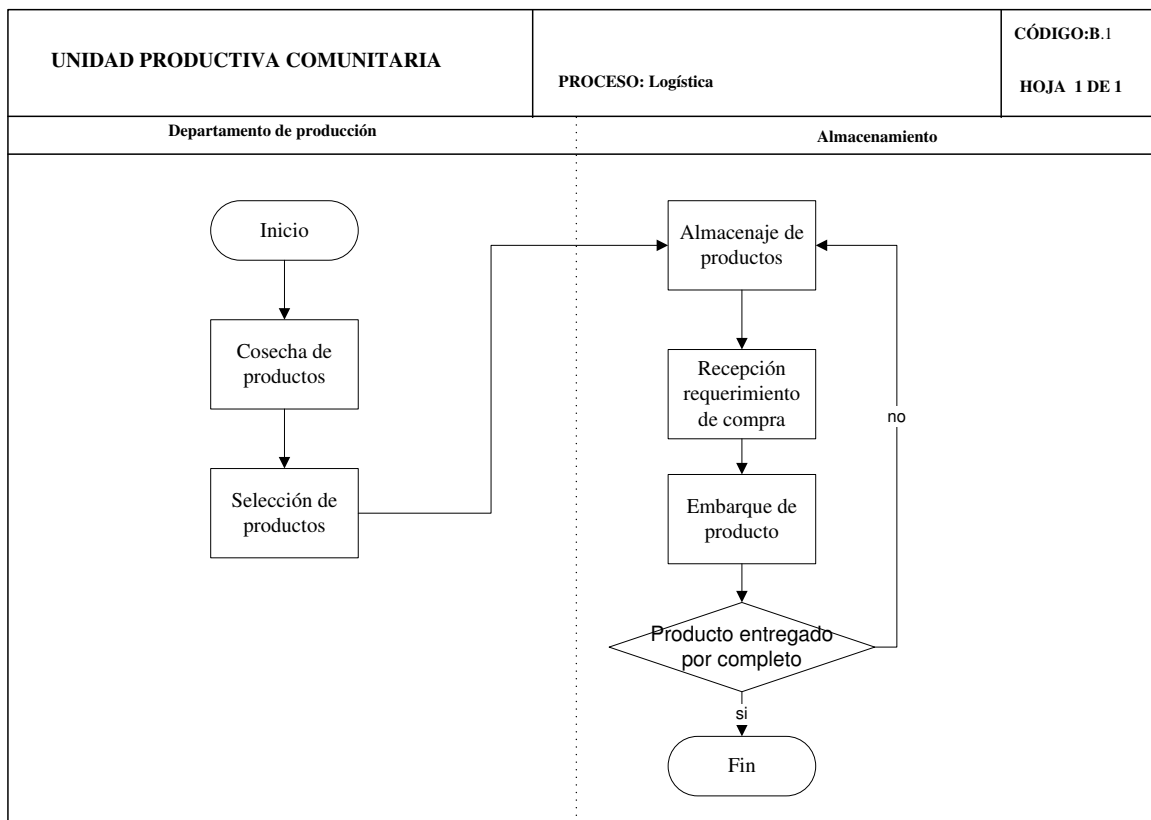


Gráfico 13: Proceso de Logística

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.4.2.4. *Proceso de Venta.*

A continuación se grafica el proceso de venta según la información levantada en la investigación de campo:

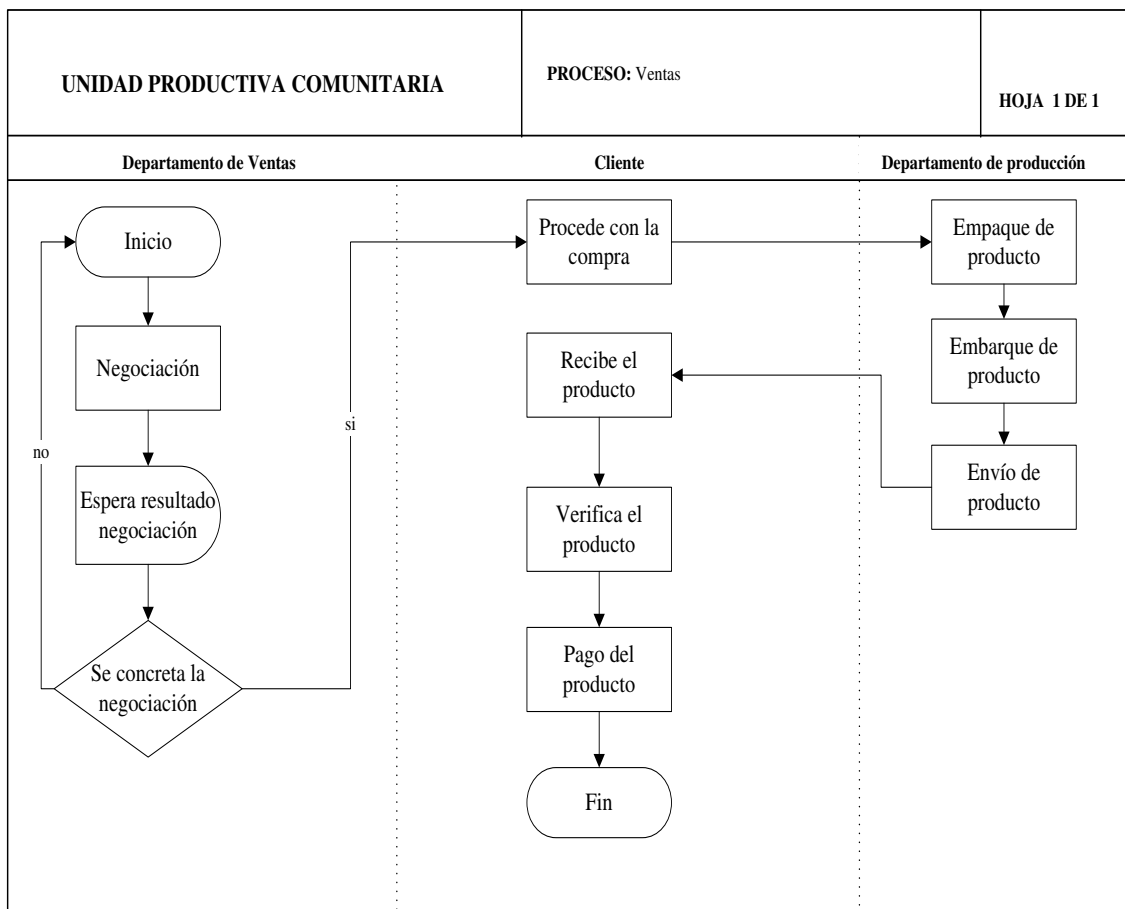


Gráfico 14: Proceso de Venta

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.1.1. Programación de producción.

Según Santiago Echeverría en (1994), la programación de producción es la conexión entre el entorno, el mercado y la capacidad productiva de la empresa. La producción se realizará en base a la capacidad productiva de una hectárea de terreno al dedicarlo solamente a la producción de un alimento, se toma en cuenta un crecimiento anual del 5% en la misma:

Tabla 26: Programación de producción

Producto	Producción por estación	N° estaciones anual	Producción anual	Unidad de medida	Posible pérdida entre cultivo y venta (30%)	Producción Real	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aguacate	80.000	2	160.000	unidad	48.000	112.000	112.000	117.600	123.480	129.654	136.137
Chirimoya	27.000	2	54.000	unidad	16.200	37.800	37.800	39.690	41.675	43.759	45.947
Frejol	30	2	60	quintales	-	60	60	63	66	69	72
Limón	315.000	2	630.000	unidad	189.000	441.000	441.000	463.050	486.203	510.513	536.039
Mandarina	525.000	2	1.050.000	unidad	315.000	735.000	735.000	771.750	810.338	850.855	893.398
Lima	175.000	2	350.000	unidad	105.000	245.000	245.000	257.250	270.113	283.619	297.800

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.1.2. Distribución del local de las unidades productivas comunitarias.

A continuación se muestra las propuestas de distribución física tanto para oficina como para centro de acopio para la unidad productiva comunitaria:

6.1.2.1. *Oficina*

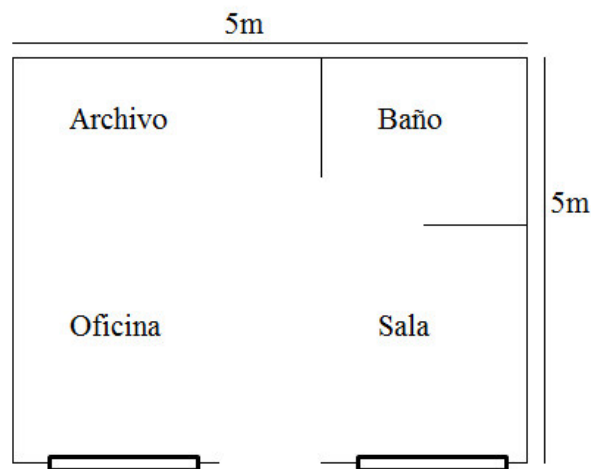


Gráfico 15: Layout oficina

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

6.1.2.2. Centro de acopio.

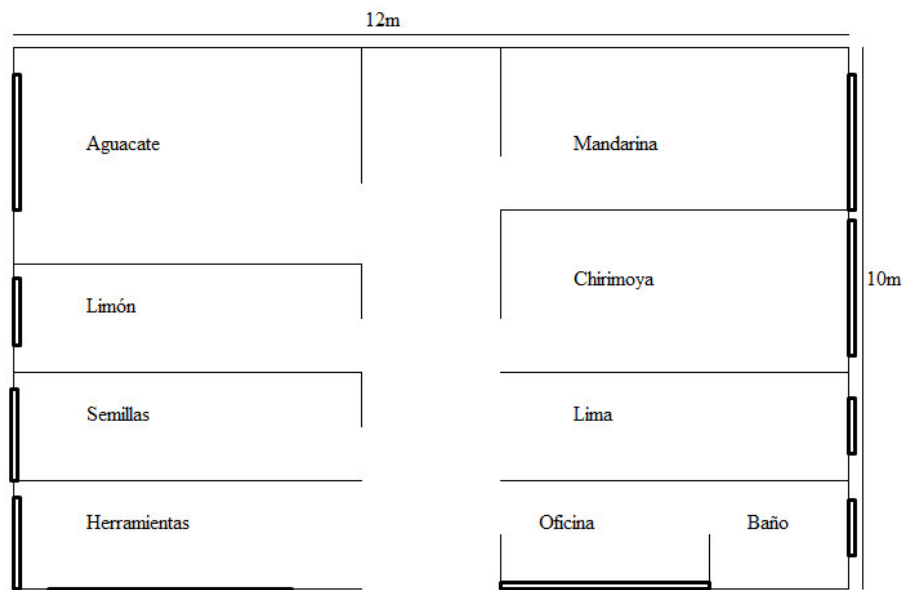


Gráfico 16: Layout centro de acopio

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

6.1.3. Requerimiento de mano de obra.

Mano de obra directa

- Agricultores

Mano de obra indirecta

- Presidente / administrador
- Tesorero
- Coordinador de compras
- Coordinador de ventas

El requerimiento de mano de obra para la unidad productiva sea directo o indirecto será prestado por productores agrícolas incluso en las tareas administrativas

(mano de obra indirecta) debido a que este es el segmento que se pretende contribuir con el modelo de gestión administrativo planteado, por lo tanto inicialmente y como se verá más adelante, no perciben ningún ingreso directo por la unidad productiva, el beneficio está dado en función de la producción comunitaria, sin embargo; al momento que la unidad productiva esté operando continuamente, se puede realizar un estudio para poder pagar a los socios que estén ejerciendo actividades administrativas.

6.1.4. Requerimiento de materia prima.

Para el presente proyecto, según la investigación de campo realizada, se determinó que la materia requerida es la siguiente:

Tabla 27: Maquinaria

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo unitario	Costo Total
1	Unidad	Tractor	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
			TOTAL	\$ 7.000,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 28: Herramientas

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo unitario	Costo Total
3	Unidad	Bomba de fumigación	\$ 120,00	\$ 360,00
5	Unidad	Azadón	\$ 12,00	\$ 60,00
5	Unidad	Machete	\$ 5,00	\$ 25,00
5	Unidad	Pala	\$ 7,00	\$ 35,00
5	Unidad	Pico	\$ 7,00	\$ 35,00
100	Metro	Manguera	\$ 1,00	\$ 100,00
15	Unidad	Aspersor	\$ 15,00	\$ 225,00
			TOTAL	\$ 840,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 29: Muebles y Enseres

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo unitario	Costo Total
3	Unidad	Escritorio	\$ 120,00	\$ 360,00
3	Unidad	Silla	\$ 80,00	\$ 240,00
2	Unidad	Mostrador	\$ 150,00	\$ 300,00
2	Unidad	Estanterías	\$ 150,00	\$ 300,00
3	Unidad	Basureros	\$ 5,00	\$ 15,00
			TOTAL	\$ 1.215,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 30: Equipo Tecnológico

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo unitario	Costo Total
2	Unidad	Computadora	\$ 500,00	\$ 1.000,00
1	Unidad	Impresora	\$ 200,00	\$ 200,00
2	Unidad	Teléfono	\$ 50,00	\$ 100,00
			TOTAL	\$ 1.300,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 31: Suministros oficina

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo unitario	Costo Total
5	Unidad	Resmas papel bond	\$ 5,00	\$ 25,00
2	Unidad	Caja esferos	\$ 3,00	\$ 6,00
3	Unidad	Archivadores	\$ 10,00	\$ 30,00
20	Unidad	Carpetas	\$ 0,50	\$ 10,00
3	Unidad	Grapadora	\$ 2,00	\$ 6,00
3	Unidad	Perforadora	\$ 2,00	\$ 6,00
3	Unidad	Caja de grapas	\$ 1,00	\$ 3,00
3	Unidad	Saca Grapas	\$ 1,00	\$ 3,00
4	Unidad	Corrector	\$ 1,50	\$ 6,00
2	Unidad	Cartucho impresora	\$ 50,00	\$ 100,00
			TOTAL	\$ 195,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Tabla 32: Insumos para producción

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Precio	Total c/hec	Total hec
1500	Costal	Abono orgánico	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00
5	Tanques	Fertilizante orgánico	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00
5	Tanques	Pesticida orgánico	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00
550	Unidad	Planta Aguacate	\$ 3,00	\$ 330,00	\$ 1.650,00
200	Unidad	Planta Chirimoya	\$ 3,00	\$ 120,00	\$ 600,00
5	Quintales	Semilla Frejol	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 350,00
925	Unidad	Planta Limón	\$ 3,00	\$ 555,00	\$ 2.775,00
925	Unidad	Planta Mandarina	\$ 3,00	\$ 555,00	\$ 2.775,00
925	Unidad	Planta Lima	\$ 3,00	\$ 555,00	\$ 2.775,00
375	Unidad	Gavetas plásticas	\$ 5,00	\$ 375,00	\$ 1.875,00
			TOTAL	\$ 14.800,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

6.1.5. Determinación de las inversiones

Para el presente proyecto, se determinó según la investigación de campo realizada lo siguiente:

Tabla 33: Determinación de inversión

Detalle	Valor	Total
ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria	\$ 7.000,00	
Equipos de computación	\$ 1.300,00	
Muebles y enseres	\$ 1.215,00	
Equipo de Oficina	\$ 195,00	
Insumos producción	\$ 13.405,00	
	Subtotal	\$ 23.115,00
ACTIVOS INTANGIBLES		
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	
Permisos, marcas y patentes	\$ 800,00	
Estudio del proyecto	\$ 1.000,00	
Gastos de capacitación	\$ 600,00	
Certificación orgánica	\$ 1.500,00	
	Subtotal	\$ 4.900,00
	Total	\$ 28.015,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

6.1.6. Calendario de ejecución del proyecto.

El calendario de ejecución para el presente proyecto es el siguiente:

Tabla 34: Calendario de ejecución del proyecto

N°	Actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana
1	Constitución de la empresa	■	■														
2	Financiamiento interno			■	■												
3	Financiamiento externo					■	■										
4	Certificación sello verde							■	■	■	■						
5	Compra de maquinaria											■	■				
6	Compra de herramientas													■	■		
7	Compra de insumos															■	■
8	Compra de muebles y enseres																■

CONTIN
ÚA →

- 9 Compra de materia prima
 - 10 Adecuación del local
 - 11 Selección del personal
 - 12 Prueba de maquinaria
-



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

7. CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO

A continuación se realizará el estudio financiero del proyecto con el fin de determinar si el estudio propuesto es viable financieramente hablando, el cual es un factor determinando para tomar la decisión de avanzar o no con el proyecto.

El estudio financiero es un método mediante el cual se permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones tomadas en un negocio, además muestra la seguridad del proyecto con los recursos financieros y la capacidad de pago de la organización

Para la realización del estudio financiero presente se realizará un análisis de la inversión y el financiamiento, análisis de costos, cálculo del punto de equilibrio, y se finalizará con la evaluación financiera.

Toda la información requerida para este estudio se la encuentra en el desarrollo y análisis de los capítulos anteriores a este.

7.1. Objetivo

Establecer cuantitativamente la inversión, financiamiento, costos e ingresos del proyecto, y realizar una evaluación financiera con el fin de determinar la viabilidad del proyecto planteado

7.2. Presupuesto

Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros lo que la gerencia quiere realizar mediante sus objetivos planteados


7.2.1. Presupuesto de inversión.

Es todo aquello en lo que la organización piensa invertir para su funcionamiento con miras a futuro, es también el conjunto de pronósticos en términos financieros que son referentes a un período, y también es conocido como el proceso por medio del cual se procede a asignar recursos entre los activos productivos cuyos beneficios se ven percibidos en algunos periodos anuales.

7.2.1.1. *Activos Fijos.*

Los activos fijos hacen referencia a todos los bienes que serán usados en forma permanente tales como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, etc. que sirven para el desarrollo de actividades de la organización. A continuación se presenta la inversión en activos fijos de la unidad productiva:

Tabla 35: Inversión activos Fijos

Activo Fijo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
MAQUINARIA	Tractor	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Subtotal			\$ 7.000,00
HERRAMIENTAS	Fumigadora	3	\$ 120,00	\$ 360,00
	Azadón	5	\$ 12,00	\$ 60,00
	Machete	5	\$ 5,00	\$ 25,00
	Pala	5	\$ 7,00	\$ 35,00
	Pico	5	\$ 7,00	\$ 35,00
	Manguera	100	\$ 1,00	\$ 100,00
	Aspersor	15	\$ 15,00	\$ 225,00
	Subtotal			\$ 840,00
MUEBLES Y ENSERES	Escritorio	3	\$ 120,00	\$ 360,00
	Silla	3	\$ 80,00	\$ 240,00
	Mostrador	2	\$ 150,00	\$ 300,00
	Estanterías	2	\$ 150,00	\$ 300,00
	Basureros	3	\$ 5,00	\$ 15,00
	Subtotal			\$ 1.215,00
EQUIPO TECNOLÓGICO	Computadora	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
	Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Teléfono	2	\$ 50,00	\$ 100,00
	Subtotal			\$ 1.300,00
INSUMOS OFICINA		Subtotal		\$ 195,00
				\$ 1.500,00
INSUMOS PRODUCCIÓN	Abono orgánico	1500	CONTINÚA 	

	Fertilizante orgánico	5	\$ 50,00	\$ 250,00
	Pesticida orgánico	5	\$ 50,00	\$ 250,00
	Planta Aguacate	485	\$ 291,00	\$ 1.455,00
	Planta Chirimoya	175	\$ 105,00	\$ 525,00
	Semilla Frejol	5	\$ 70,00	\$ 350,00
	Planta Limón	800	\$ 480,00	\$ 2.400,00
	Planta Mandarina	800	\$ 480,00	\$ 2.400,00
	Planta Lima	800	\$ 480,00	\$ 2.400,00
	Gavetas plásticas	375	\$ 375,00	\$ 1.875,00
	Subtotal			\$ 13.405,00
EDIFICIOS	Centro de Acopio	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	Subtotal			\$ 3.000,00
	TOTAL ACTIVO FIJO			\$ 26.955,00

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.2.1.2. *Activos Diferidos.*

Son aquellos bienes de naturaleza no corporal que la organización debe adquirir para el inicio de sus actividades. Para la unidad productiva comunitaria, se muestran a continuación los activos diferidos que se utilizarán

Tabla 36: Activos Diferidos

Descripción	Valor del Activo	AMORTIZACIÓN				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	1.000,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Permisos, marcas y patentes	800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Estudio del proyecto	1.000,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de capacitación	600,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Certificación orgánica	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	4.900,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00

*El costo de la certificación orgánica es anual por 5 hectáreas

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.2.1.3. *Capital de trabajo.*

Son todos los recursos que se necesitan para desarrollar las actividades de la organización del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinados, se utilizó el método contable para estimar el capital de trabajo.

Tabla 37: Capital de trabajo (para 12 meses)

CAPITAL DE TRABAJO (1 AÑO)	
Materia prima	\$ 13.405,00
Mano de obra Indirecta	\$ -
Mano de obra Directa	\$ 72.000,00
Costos indirectos	\$ 130,00
Servicios básicos operativos	\$ 300,00
Póliza de vida socios	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 87.335,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

El capital de trabajo se consideró a un año, ya que se estima que es el tiempo necesario en el cual, la unidad productiva tendrá ingresos constantes por las actividades de la misma.

7.2.1.4. *Cronograma de inversión.*

El cronograma de inversión está diseñada con el fin de determinar el momento preciso en el que se debe realizar las inversiones planteadas. Es decir; es un detalle de las inversiones que se realizarán desde el momento de construir el proyecto hasta su puesta en marcha, lo que hace el cronograma es llevar un control y se puede medir la eficiencia del mismo con la medición de los tiempos establecidos para cada actividad. Para la unidad productiva, el cronograma es el siguiente:

Tabla 38: Cronograma de inversiones

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS FIJOS						
Maquinaria	\$ 7.000					
Equipos de computación	\$ 1.300				\$ 1.300	
Muebles y enseres	\$ 1.215					
Equipo de Oficina	\$ 195					
Edificios	\$ 3.000,00					
Depreciación		\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 1.811	\$ 1.811
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 12.710	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 3.111	\$ 1.811
ACTIVOS INTANGIBLES						
Gastos de constitución		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Permisos, marcas y patentes		\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
Estudio del proyecto		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Gastos de capacitación		\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Certificación orgánica		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	\$ -	\$ 2.180	\$ 2.180	\$ 2.180	\$ 2.180	\$ 2.180
CAPITAL DE TRABAJO (1 AÑO)						
Materia prima	\$ 13.405					
Mano de obra Indirecta	\$ -					
Mano de obra Directa	\$ 72.000					
Costos indirectos	\$ 130					

CONTINÚA 

Servicios básicos operativos	\$	300										
Póliza de vida socios	\$	1.500										
TOTAL CAPITAL TRABAJO	\$	87.335										
TOTAL INVERSIÓN	\$	100.045	\$	4.424	\$	4.424	\$	4.424	\$	5.291	\$	3.991

Elaborado por: el autor

7.2.2. Presupuesto de operación.

Según Kohler en (1990) es el presupuesto que cubre ingresos y gastos de las operaciones necesarias para empezar con las actividades de una organización, facultando la asignación constante de recursos mediante financiamiento

7.2.2.1. *Presupuesto de Ingresos.*

El presupuesto de ingresos permite realizar la proyección de este rubro que va a tener la unidad productiva por cierto período de tiempo. Los factores que se deben tomar en cuenta para realizar dicha proyección es conocer el precio de los productos. Para este estudio financiero se tomará en cuenta los datos obtenidos por el estudio de mercado, en donde se encontró el nivel de precios que está dispuesto a pagar el cliente meta de la unidad productiva.

A continuación se indica el presupuesto de ingresos para la unidad productiva comunitaria, con un crecimiento en las ventas del cinco por ciento (5%) anual.

Tabla 39: Total Ventas Año 1

Año 1			
Producto	Cantidad	Precio	Ventas
Aguacate	112000	\$ 0,15	\$ 16.800,00
Chirimoya	37800	\$ 0,75	\$ 28.350,00
Frejol	60	\$ 55,00	\$ 3.300,00
Limón	441000	\$ 0,05	\$ 22.050,00
Mandarina	735000	\$ 0,05	\$ 36.750,00
Lima	245000	\$ 0,05	\$ 12.250,00
TOTAL			\$ 119.500,00

Fuente: Investigación de mercado y estudio técnico

Elaborado por: el autor

Tabla 40: Total Ventas Año 2**Año 2**

Producto	Cantidad	Precio	Ventas
Aguacate	117600	\$ 0,15	\$ 17.640,00
Chirimoya	39690	\$ 0,75	\$ 29.767,50
Frejol	63	\$ 55,00	\$ 3.465,00
Limón	463050	\$ 0,05	\$ 23.152,50
Mandarina	771750	\$ 0,05	\$ 38.587,50
Lima	257250	\$ 0,05	\$ 12.862,50
		TOTAL	\$ 125.475,00

Fuente: Investigación de mercado y estudio técnico

Elaborado por: el autor

Tabla 41: Total Ventas Año 3**Año 3**

Producto	Cantidad	Precio	Ventas
Aguacate	123480	\$ 0,15	\$ 18.522,00
Chirimoya	41675	\$ 0,75	\$ 31.256,25
Frejol	66	\$ 55,00	\$ 3.630,00
Limón	486203	\$ 0,05	\$ 24.310,15
Mandarina	810338	\$ 0,05	\$ 40.516,90
Lima	270113	\$ 0,05	\$ 13.505,65
		TOTAL	\$ 131.740,95

Fuente: Investigación de mercado y estudio técnico

Elaborado por: el autor

Tabla 42: Total Ventas Año 4

Año 4

Producto	Cantidad	Precio	Ventas
Aguacate	129654	\$ 0,15	\$ 19.448,10
Chirimoya	43759	\$ 0,75	\$ 32.819,25
Frejol	69	\$ 55,00	\$ 3.795,00
Limón	510513	\$ 0,05	\$ 25.525,65
Mandarina	850855	\$ 0,05	\$ 42.542,75
Lima	283619	\$ 0,05	\$ 14.180,95
TOTAL			\$ 138.311,70

Fuente: Investigación de mercado y estudio técnico

Elaborado por: el autor

Tabla 43: Total Ventas Año 5

Año 5

Producto	Cantidad	Precio	Ventas
Aguacate	136137	\$ 0,15	\$ 20.420,55
Chirimoya	45947	\$ 0,75	\$ 34.460,25
Frejol	72	\$ 55,00	\$ 3.960,00
Limón	536039	\$ 0,05	\$ 26.801,95
Mandarina	893398	\$ 0,05	\$ 44.669,90
Lima	297800	\$ 0,05	\$ 14.890,00
TOTAL			\$ 145.202,65

Fuente: Investigación de mercado y estudio técnico


Elaborado por: el autor

7.2.2.2. *Presupuesto de Egresos.*

Este presupuesto por su parte contiene todos los gastos que se estima se tendrá en un período de tiempo que son salidas de dinero, está constituido por la estimación económica en costos fijos y costos variables incluyendo las compras netas de materia prima, insumos, mano de obra y costos directos de fabricación así como gastos por mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones:

Tabla 44: Depreciaciones

Activo Fijo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total	Vida útil	Valor residual	% Depreciación	Deprec Año 1	Deprec Año 2	Deprec Año 3	Deprec Año 4	Deprec Año 5
MAQUINARIA	Tractor	1	7.000	7.000	5	-	20%	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
							Subtotal	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
	Fumigadora	3	120	360	5	-	20%	72	72	72	72	72
	Azadón	5	12	60	5	-	20%	12	12	12	12	12
HERRAMIENTAS	Machete	5	5	25	5	-	20%	5	5	5	5	5
	Pala	5	7	35	5	-	20%	7	7	7	7	7
	Pico	5	7	35	5	-	20%	7	7	7	7	7

CONTINÚA 

	Manguera	100	1	100	5	-	20%	20		20	20	20
	Aspersor	15	15	225	5	-	20%	45	45	45	45	45
							Subtotal	168	168	168	168	168
	Escritorio	3	120	360	5	-	20%	72	72	72	72	72
	Silla	3	80	240	5	-	20%	48	48	48	48	48
MUEBLES Y ENSERES	Mostrador	2	150	300	5	-	20%	60	60	60	60	60
	Estanterías	2	150	300	5	-	20%	60	60	60	60	60
	Basureros	3	5	15	5	-	20%	3	3	3	3	3
							Subtotal	243	243	243	243	243
EQUIPO TECNOLÓGIC O	Computado ra	2	500	1.000	3	-	33%	333	333	333	-	-

CONTINÚ
A 

Impresora	1	200	200	3	-	33%	67	67		-	-	
									67			
Teléfono	2	50	100	3	-	33%	33	33	33	-	-	
							Subtotal	433	433	433	-	-
							TOTAL DEPRECIACIONES	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 45: Mantenimiento

Activo Fijo	Detalle	Canti dad	Costo Unitar io	Total	% de Mantenim iento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MAQUINA RIA	Tractor	1	7.000	7.000	5%	350	350	350	350	350
			TOTAL	7.000		350	350	350	350	350
EQUIPO TECNOLÓ GICO	Computa dora	2	500	1.000	5%	50	50	50	50	50
	Impresor a	1	200	200	5%	10	10	10	10	10
	Teléfono	2	50	100	5%	5	5	5	5	5
			TOTAL	1.300		65	65	65	65	65
TOTAL MANTENIMIENTO						415	415	415	415	415

Fuente: el autor

Elaborado por: el
autor

Tabla 46: Costos Variables

Costos Variables	Valor Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	13.405	13.405	13.405	13.405	13.405	13.405
Mano de obra Indirecta	-	-	-	-	-	-
Mano de obra Directa	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Costos indirectos	130	130	130	130	130	130
Servicios básicos operativos	300	300	300	300	300	300
Póliza de vida socios	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Combustible tractor		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL COSTOS VARIABLES		88.335	88.335	88.335	88.335	88.335

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 47: Costos Fijos

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria	7.000	-	-	-	-	-
Equipos de computación	1.300	-	-	-	1.300	-
Muebles y enseres	1.215	-	-	-	-	-
Equipo de Oficina	195	-	-	-	-	-
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160
Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160
Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Certificación orgánica	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciación	-	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811

CONTINÚ 
A

Mantenimiento	-	415	415	415	415	415
Pago Centro de acopio	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto Arriendo	-	960	960	960	960	960
Gasto Publicidad	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto financiamiento	-	5.236	5.226	5.214	5.201	5.186
TOTAL COSTOS FIJOS	9.710	14.116	14.105	14.093	14.947	13.632

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 48: Presupuesto de Egresos

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	-	88.335	88.335	88.335	88.335	88.335
Costos Fijos	9.710	14.116	14.105	14.093	14.947	13.632
TOTAL	9.710	102.451	102.440	102.428	103.282	101.967

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.2.3. Punto de equilibrio.

Según Kohler en (1990), el punto de equilibrio es el punto de volumen en el que los ingresos son iguales a los costos (gastos), es una combinación de ventas y costos que dan como resultado de no pérdida ni ganancia.

Existen dos puntos de equilibrio, uno hace referencia al monto de venta que debe tener una organización y el otro es la cantidad de unidades que se tienen que vender.

Punto de equilibrio unidades

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

Dónde:

PE unidades: punto de equilibrio unidades

CF: costos fijos

PVu: precio de venta unitario

CVu: costo variable unitario

Punto de equilibrio ventas

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Dónde:

PE ventas: punto de equilibrio ventas

CF: costos fijos

CVT: costo variable total

VT: ventas totales

A continuación se presenta el punto de equilibrio para el presente estudio:

Tabla 49: Punto de equilibrio

Productos	Unidades a Vender	% Participación	Precio	Costo Variable	Margen	Margen Ponderado	Punto de equilibrio en unidades	Punto de equilibrio
Aguacate	112.000	0,07	0,15	0,12	0,03	0,00213	113.359	17.004
Chirimoya	37.800	0,02	0,75	0,60	0,15	0,00360	38.259	28.694
Frejol	60	0,00	55,00	50,00	5,00	0,00019	61	3.340
Limón	441.000	0,28	0,05	0,04	0,01	0,00280	446.352	22.318
Mandarina	735.000	0,47	0,05	0,04	0,01	0,00467	743.921	37.196
Lima	245.000	0,16	0,05	0,04	0,01	0,00155	247.974	12.399
	1.570.860	1,00				0,01498		120.950,3

Fuente: el

autor

Elaborado por: el autor

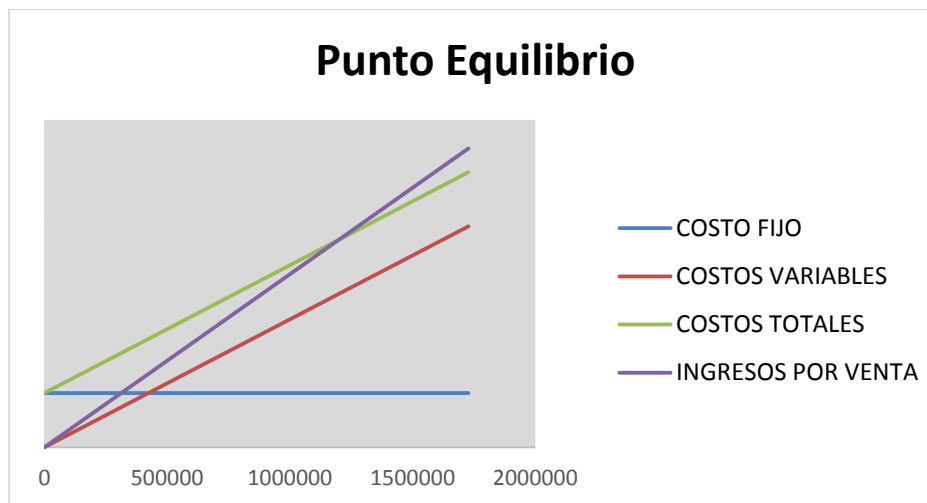


Gráfico 17: Punto de equilibrio

Fuente: investigación de mercado

Elaborado por: el autor

7.2.4. Estado de origen y aplicación de fondos.

A continuación se presenta el recurso económico que necesita el presente proyecto y la manera en la que se planea financiarlo:

Tabla 50: Estado de origen y aplicación de fondos

Detalle	Valor	Porcentaje
Capital Propio	2.550,00	9%
Financiamiento instituciones financieras	20.000,00	71%
Financiamiento fundaciones	5.465,00	20%
Total Inversión	28.015,00	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Como se puede observar en la tabla anterior, se deduce que el 9% de la inversión será financiada por los socios de la unidad productiva, el 20% por fundaciones y el 71% por un crédito del Banco Nacional de fomento según la siguiente tabla de amortización:

Tabla 51: Tabla amortización crédito

Cuota	Saldo Capital	Capital,	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	20,000.00	253,78	177,72	5,25	436,74
2	19,746.22	256,03	175,46	5,18	436,68
3	19,490.19	258,31	173,19	5,11	436,61
4	19,231.88	260,6	170,89	5,04	436,54
5	18,971.28	262,92	168,58	4,98	436,47
6	18,708.36	265,25	166,24	4,91	436,4
7	18,443.11	267,61	163,88	4,84	436,33
8	18,175.50	269,99	161,51	4,77	436,26
9	17,905.51	272,39	159,11	4,7	436,19
10	17,633.12	274,81	156,69	4,63	436,12
11	17,358.31	277,25	154,24	4,55	436,05
12	17,081.06	279,71	151,78	4,48	435,98
13	16,801.34	282,2	149,3	4,41	435,9
14	16,519.14	284,71	146,79	4,33	435,83
15	16,234.43	287,24	144,26	4,26	435,75
16	15,947.20	289,79	141,71	4,18	435,68
17	15,657.41	292,37	139,13	4,11	435,6
18	15,365.04	294,96	136,53	4,03	435,53
19	15,070.08	297,58	133,91	3,95	435,45
20	14,772.49	300,23	131,27	3,87	435,37
21	14,472.26	302,9	128,6	3,8	435,29
22	14,169.37	305,59	125,91	3,72	435,21
23	13,863.78	308,3	123,19	3,64	435,13
24	13,555.48	311,04	120,45	3,56	435,05
25	13,244.43	313,81	117,69	3,47	434,97
26	12,930.63	316,6	114,9	3,39	434,89
27	12,614.03	319,41	112,09	3,31	434,8
28	12,294.62	322,25	109,25	3,23	434,72
29	11,972.38	325,11	106,39	3,14	434,64
30	11,647.27	328	103,5	3,06	434,55
31	11,319.27	330,91	100,58	2,97	434,47
32	10,988.35	333,85	97,64	2,88	434,38

CONTINÚA 

33	10,654.50	336,82	94,68	2,79	434,29
34	10,317.68	339,81	91,68	2,71	434,2
35	9,977.87	342,83	88,66	2,62	434,11
36	9,635.03	345,88	85,62	2,53	434,02
37	9,289.15	348,95	82,54	2,44	433,93
38	8,940.20	352,05	79,44	2,35	433,84
39	8,588.15	355,18	76,31	2,25	433,75
40	8,232.96	358,34	73,16	2,16	433,66
41	7,874.63	361,52	69,97	2,07	433,56
42	7,513.10	364,73	66,76	1,97	433,47
43	7,148.37	367,98	63,52	1,88	433,37
44	6,780.39	371,25	60,25	1,78	433,27
45	6,409.15	374,54	56,95	1,68	433,18
46	6,034.60	377,87	53,62	1,58	433,08
47	5,656.73	381,23	50,27	1,48	432,98
48	5,275.50	384,62	46,88	1,38	432,88
49	4,890.88	388,04	43,46	1,28	432,78
50	4,502.84	391,48	40,01	1,18	432,68
51	4,111.36	394,96	36,53	1,08	432,57
52	3,716.40	398,47	33,02	0,97	432,47
53	3,317.92	402,01	29,48	0,87	432,37
54	2,915.91	405,59	25,91	0,76	432,26
55	2,510.33	409,19	22,31	0,66	432,15
56	2,101.14	412,83	18,67	0,55	432,05
57	1,688.31	416,49	15	0,44	431,94
58	1,271.82	420,19	11,3	0,33	431,83
59	851.62	423,93	7,57	0,22	431,72
60	427.70	427,7	3,8	0,11	431,61

*Nota: Los montos reflejados en la tabla, son referenciales y se ajustan a las condiciones y capacidad de pago de cada ciudadano.

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaborado por: el autor

7.3. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados dan la visibilidad del comportamiento de la unidad productiva comunitaria de acuerdo a sus ingresos y costos esperados durante los primeros cinco años.

7.3.1. Estado de Resultados.

Tabla 52: Estado de Resultados sin financiamiento

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	-	119.500	125.475	131.740,95	138.311,70	145.202,65
Ingreso por ventas	-	119.500	125.475	131.740,95	138.311,70	145.202,65
EGRESOS	9.710	96.214	96.214	96.214	97.081	95.781
Materia prima	-	13.405	13.405	13.405	13.405	13.405
Mano de obra Indirecta	-	-	-	-	-	-
Mano de obra Directa	-	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Costos indirectos	-	130	130	130	130	130
Servicios básicos operativos	-	300	300	300	300	300
Póliza de vida socios	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Maquinaria	7.000	-	-	-	-	-
Equipos de computación	1.300	-	-	-	1.300	-
Muebles y enseres	1.215	-	-	-	-	-
Equipo de Oficina	195	-	-	-	-	-
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160
Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160

CONTINÚ

A



Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Certificación orgánica	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciación	-	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811
Mantenimiento	-	415	415	415	415	415
Pago Centro de acopio	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto Arriendo	-	960	960	960	960	960
Gasto Publicidad	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Utilidad Bruta		23.286	29.261	35.527	41.231	49.422
Participación trabajadores 15%		3.493	4.389	5.329	6.185	7.413
Utilidad después de Participación Trabajadores		19.793	24.872	30.198	35.046	42.008
Impuesto a la renta 25%		4.948	6.218	7.549	8.762	10.502
Utilidad NETA		14.845	18.654	22.648	26.285	31.506

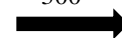
Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 53: Estado de Resultados con financiamiento

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	-	119.500	125.475	131.740,95	138.311,70	145.202,65
Ingreso por ventas	-	119.500	125.475	131.740,95	138.311,70	145.202,65
EGRESOS	9.710	101.451	101.440	101.428	102.282	100.967
Materia prima	-	13.405	13.405	13.405	13.405	13.405
Mano de obra Indirecta	-	-	-	-	-	-
Mano de obra Directa	-	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Costos indirectos	-	130	130	130	130	130
Servicios básicos operativos	-	300	300	300	300	300

CONTINÚ
A



Póliza de vida socios	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Maquinaria	7.000	-	-	-	-	-
Equipos de computación	1.300	-	-	-	1.300	-
Muebles y enseres	1.215	-	-	-	-	-
Equipo de Oficina	195	-	-	-	-	-
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160
Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Gastos de constitución	-	200	200	200	200	200
Permisos, marcas y patentes	-	160	160	160	160	160
Estudio del proyecto	-	200	200	200	200	200
Gastos de capacitación	-	120	120	120	120	120
Certificación orgánica	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciación	-	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811
Mantenimiento	-	415	415	415	415	415
Pago Centro de acopio	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto Arriendo	-	960	960	960	960	960
Gasto Publicidad	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto financiamiento	-	5.236	5.226	5.214	5.201	5.186
Utilidad Bruta		18.049	24.035	30.313	36.030	44.235
Participación trabajadores 15%		2.707	3.605	4.547	5.404	6.635
Utilidad después de Participación Trabajadores		15.342	20.430	25.766	30.625	37.600
Impuesto a la renta 25%		3.835	5.107	6.441	7.656	9.400
Utilidad NETA		11.506	15.322	19.324	22.969	28.200

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.3.2. Flujo de Caja.

Tabla 54: Flujo de Caja sin financiamiento

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	-	119.500	125.475	131.741	138.312	145.203
- Costo de producción	-	87.335	87.335	87.335	88.635	87.335
- Costo de administración	-	8.879	8.879	8.879	8.446	8.446
- Costo de ventas	-	-	-	-	-	-
- Costo de financiamiento	-	-	-	-	-	-
= Utilidad antes del reparto de utilidades	-	23.286	29.261	35.527	41.231	49.422
- Reparto de utilidades	-	3.493	4.389	5.329	6.185	7.413
= Utilidades antes de impuestos	-	19.793	24.872	30.198	35.046	42.008
- Impuestos	-	4.948	6.218	7.549	8.762	10.502
= Utilidad neta	-	14.845	18.654	22.648	26.285	31.506
+ Depreciaciones	-	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811
+ Amortizaciones	-	2.860	2.860	2.860	2.860	2.860
- Inversión en activos fijos	(9.710)	-	-	-	-	-
- Inversión en activos tangibles	-	-	-	-	-	-
- Capital de trabajo	(87.335)	-	-	-	-	-
= FLUJO DE FONDOS	(97.045)	19.949	23.758	27.753	30.956	36.177

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 55: Flujo de Caja con financiamiento

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	-	119.500	125.475	131.741	138.312	145.203
- Costo de producción	-	87.335	87.335	87.335	88.635	87.335
- Costo de administración	-	8.879	8.879	8.879	8.446	8.446
- Costo de ventas	-	-	-	-	-	-
- Costo de financiamiento	-	5.236	5.226	5.214	5.201	5.186
Utilidad antes del reparto de utilidades	=	18.049	24.035	30.313	36.030	44.235
- Reparto de utilidades	-	2.707	3.605	4.547	5.404	6.635
Utilidades antes de impuestos	=	15.342	20.430	25.766	30.625	37.600
- Impuestos	-	3.835	5.107	6.441	7.656	9.400
Utilidad neta	=	11.506	15.322	19.324	22.969	28.200
+ Depreciaciones	-	2.244	2.244	2.244	1.811	1.811
+ Amortizaciones	-	2.860	2.860	2.860	2.860	2.860
- Inversión en activos fijos	(9.710)	-	-	-	-	-
- Inversión en activos tangibles	-	-	-	-	-	-
- Capital de trabajo	(87.335)	-	-	-	-	-
FLUJO DE FONDOS	=	(97.045)	16.611	20.427	24.429	32.871

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.4. Evaluación financiera

Según Kohler en (1990), la evaluación financiera es una investigación del flujo de fondos y los riesgos para determinar si el rendimiento del proyecto planteado, es importante ya que se observan los factores que están involucrados para realizar o no el proyecto, y sin ella no se tiene la información necesaria para tomar una decisión sobre los alcances y riesgos del estudio.

7.4.1. Determinación de la tasa de descuento

Según Kohler en (1990), la tasa de descuento es la diferencia expresada en términos porcentuales entre el precio que se paga por un título y su valor nominal siendo este último superior al primero y sujeto a ser rescatado en una fecha determinada.

Tabla 56: TMAR sin financiamiento

TMAR SIN FINANCIAMIENTO	
Inflación	3,76%
Riesgo	
Tasa pasiva	5,39%
Tasa de descuento	9,15%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: el autor

Tabla 57: TMAR con financiamiento

TMAR con financiamiento			
TASA ACTIVA DE INTERÉS DEL BNF			11%
FINANCIAMIENTO	% APORTACIÓN	TASA INDIVIDUAL	PONDERACIÓN
Capital Propio	9,10%	9,15%	0,83%
Financiamiento instituciones financieras	71,39%	7,14%	5,10%
Financiamiento fundaciones	19,51%	0,00%	
TOTAL	100%		5,93%

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaborado por: el autor

Tabla 58: Cálculo de la tasa impositiva

Calculo de la Tasa Impositiva				
CONCEPTO	PORCENTAJE			
			100,00%	
Impuesto a la Renta	25%	25,00%	75,00%	
Participación de Trabajadores	15%	11,25%		
	Tasa impositiva		36,25%	
	Factor impositivo		63,75%	63,75%

Fuente: El autor

Elaborado por: el autor

7.4.2. Criterios de evaluación.

7.4.2.1. Valor actual neto (VAN).

El valor actual neto es un método que consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial, el objetivo de este indicador es conocer la viabilidad de un proyecto planteado de ahí que su resultado tiene que ser igual o mayor que cero.

Los criterios que se evalúan en el valor actual neto son:

- **Van >0:** la inversión producirá ganancias, en este caso el proyecto se acepta
- **Van <0:** la inversión tendrá pérdidas, por lo que el proyecto debe rechazarse.
- **Van =0:** en este caso es cuando la inversión no da ni ganancia ni pérdida, es decir; se encuentra en el punto de equilibrio.

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{FNF}{(1+i)^t}$$

Tabla 59: VAN sin financiamiento

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
-	-	97.045	(97.045)	(97.045)	
1	119.500	99.551	19.949	18.277	18.277
2	125.475	101.717	23.758	19.942	38.218
3	131.741	103.988	27.753	21.342	59.560
4	138.312	107.356	30.956	21.809	81.370
5	145.203	109.025	36.177	23.352	104.721
VAN	660.230	618.683	7.676	7.676	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

El cálculo del VAN sin financiamiento es mayor que cero lo que significa que el proyecto es viable y genera beneficios.

Tabla 60: VAN con financiamiento

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
-	20.000	97.045	(97.045)	(97.045)	
1	119.500	99.551	19.949	18.832	18.832
2	125.475	101.717	23.758	21.172	40.005
3	131.741	103.988	27.753	23.348	63.352
4	138.312	107.356	30.956	24.584	87.937
5	145.203	109.025	36.177	27.123	115.060
VAN	20.006	97.050	18.015	18.015	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

El cálculo del VAN con financiamiento es mayor que cero lo que significa que el proyecto es viable y genera beneficios.

7.4.2.2. *Tasa interna de retorno (TIR).*

Según Giovanni E. Gómez en (2010), la tasa interna de retorno es la que iguala el valor actual neto (VAN) a cero, también se la conoce como tasa de rentabilidad, es el producto de la reinversión flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Para el presente proyecto, la TIR fue calculada aplicando las funciones financieras de Microsoft Excel.

Tabla 61: TIR sin financiamiento

FACTOR	VALOR	TMAR	EVALUACIÓN
TIR		12%	9,15% RENTABLE

Debido a que el TIR es superior a su tasa de descuento, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable.

Tabla 62: TIR con financiamiento

FACTOR	VALOR	TMAR	EVALUACIÓN
TIR		7%	5,93% RENTABLE

Debido a que el TIR es superior a su tasa de descuento, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable.

7.4.2.3. *Relación costo-beneficio.*

Según Kohler en (1990), la relación costo-beneficio es otra evaluación de criterios de un proyecto que consiste en determinar una razón mediante la cual se determina si conviene o no invertir en un proyecto

Para obtener este indicador, se utiliza la siguiente formula:

$$RCB = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Dónde:

Y = Ingresos

E = Egresos (incluida la inversión inicial)

- Si la razón costo beneficio es mayor o igual a 1, es conveniente aceptar el proyecto, caso contrario se rechaza y significa que el VAN es positivo o igual a cero

Tabla 63: Relación costo beneficio sin financiamiento

ANÁLISIS SIN FINANCIAMIENTO				
Factor	Ítem		Valor	Evaluación
R b/c	∑ Flujo de Fondos Actualizado	104721,23	1,08	RENTABLE
	Inversión	97045,00		

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

El valor de 1,08 significa que por cada dólar invertido se recupera 0,08 dólares.

Tabla 64: Relación costo beneficio con financiamiento

ANÁLISIS CON FINANCIAMIENTO				
Factor	Ítem	Valor	Evaluación	
R b/c	Σ Flujo de Fondos Actualizado	115059,87	1,19	RENTABLE
	Inversión	97045,00		

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Por cada dólar invertido se recupera 19 centavos realizando la inversión con financiamiento.

7.4.2.4. *Periodo de recuperación de inversión.*

Según Kohler en (1990), es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se necesita para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su inversión inicial.

Tabla 65: Recuperación inversión sin financiamiento

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
ANÁLISIS SIN FINANCIAMIENTO			
FACTOR		VALOR	
Periodo de Repago		4,671276	
Transformación		EVALUACIÓN	
4	años	adecuado	
8	meses		

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

El período de recuperación del proyecto sin financiamiento es de 4 años 8 meses.

Tabla 66: Recuperación inversión con financiamiento

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
ANÁLISIS CON FINANCIAMIENTO			
FACTOR		VALOR	
Periodo de Repago		4,335810	
Transformación		EVALUACIÓN	
4	años	adecuado	
4	meses		

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

El período de recuperación del proyecto con financiamiento es de 4 años y 4 meses.

7.4.3. Resumen de indicadores.

A continuación se presenta el resumen general de indicadores del proyecto:

Tabla 67: Resumen de indicadores sin financiamiento

ANÁLISIS SIN FINANCIAMIENTO			
FACTOR	RECOMENDACIÓN	VALOR	EVALUACIÓN
TMAR (Tasa de Descuento)	0	9,15%	-
TIR (Taza Interna de Retorno)	% TIR > % TMAR	11,87%	OK
VAN (Valor Actual Neto)	VAN >= 0	7676,23	OK
Periodo de Recuperación de la Inversión		4 AÑOS 0 8 MESES 1 DÍAS	OK
R b/c (Relación Beneficio / Costo)	R b/c > 1	1,08	OK
EVALUACIÓN DEL PROYECTO		PROYECTO VIABLE	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 68: Resumen de indicadores con financiamiento

ANÁLISIS CON FINANCIAMIENTO			
FACTOR	RECOMENDACIÓN	VALOR	EVALUACIÓN
TMAR (Tasa de Descuento)	0	5,93%	-
TIR (Taza Interna de Retorno)	% TIR > % TMAR	7,27%	OK
VAN (Valor Actual Neto)	VAN >= 0	18014,87	OK
		4 AÑOS 4	
Periodo de Recuperación de la Inversión		0 MESES 0	OK
		DÍAS	
R b/c (Relación Beneficio / Costo)	R b/c > 1	1,19	OK
EVALUACIÓN DEL PROYECTO		PROYECTO VIABLE	

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

7.4.4. Análisis de sensibilidad.

Según Kohler en (1990), el análisis de sensibilidad de un proyecto es una herramienta sencilla de aplicar y proporciona la información básica para tomar una decisión en función del grado de riesgo que se está dispuesto a asumir para poner en marcha el proyecto. Los resultados son los siguientes:

Análisis de sensibilidad sin financiamiento:

- El proyecto es muy sensible a disminución de ingresos
- En cuanto al incremento de costos es muy sensible cuando se sube el 15% de los costos.

Análisis de sensibilidad con financiamiento:

- El proyecto es muy sensible a la disminución de ingresos a partir del 10%
- En cuanto al incremento del costo, el proyecto es sensible en incrementos entre 5% a 15%.

Por lo tanto es necesario tomar medidas para los escenarios de alta sensibilidad en cuanto a fijación de precios, estrategias de promoción y comercialización.

En resumen el proyecto sin financiamiento es muy sensible lo cual presenta un riesgo, sin embargo, el análisis con financiamiento tiene como resultado un grado de sensibilidad media lo cual disminuye el riesgo y es una opción atractiva para los futuros socios de la unidad productiva comunitaria; siendo recomendable la ejecución del proyecto.

Tabla 69: Análisis de sensibilidad sin financiamiento

Detalle	%	Sin Financiamiento		PERIODO RECUPERACIÓN	TMA R	CRITERIO DE EVALUACIÓN
		VAN	TIR			
Datos del estudio		7676,23	12%	4 AÑOS 8 MESES 1 DÍAS	9,15%	
Disminución ingresos	5%	-8493,40	6,05%	>5 AÑOS	9,15%	MUY SENSIBLE
Disminución ingresos	10 %	-	-0,17%	>5 AÑOS	9,15%	MUY SENSIBLE
Disminución ingresos	15 %	-	-6,92%	>5 AÑOS	9,15%	MUY SENSIBLE
Incremento costos	5%	2823,98	10,11 %	4 AÑOS 10 MESES 16 DÍAS	9,15%	SENSIBLE
Incremento costos	10 %	-2028,27	8,48%	>5 AÑOS	9,15%	SENSIBLE
Incremento costos	15 %	-6880,52	6,96%	>5 AÑOS	9,15%	MUY SENSIBLE

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Tabla 70: Análisis de sensibilidad con financiamiento

Detalle	%	Con Financiamiento		PERIODO RECUPERACIÓN	TMA R	CRITERIO DE EVALUACIÓN
		VAN	TIR			
Datos del estudio		18014,87	7,27%	4 AÑOS 4 MESES 0 DÍAS	5,93%	
Disminución ingresos	5%	350,75	1,17%	4 AÑOS 11 MESES 24 DÍAS	5,93%	SENSIBLE
Disminución ingresos	10 %	- 17313,37	-5,41%	>5 AÑOS	5,93%	MUY SENSIBLE
Disminución ingresos	15 %	- 34977,49	- 12,70%	>5 AÑOS	5,93%	MUY SENSIBLE
Incremento costos	5%	13162,62	5,65%	4 AÑOS 6 MESES 5 DÍAS	5,93%	SENSIBLE
Incremento costos	10 %	8310,37	4,14%	4 AÑOS 8 MESES 9 DÍAS	5,93%	SENSIBLE
Incremento costos	15 %	3458,12	2,73%	4 AÑOS 10 MESES 14 DÍAS	5,93%	SENSIBLE

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- En el Ecuador, existen 9.988 Unidades Económicas Populares (UEP) a las que pertenecen las Unidades Productivas, y tan solo 333 asociaciones que cuentan con certificación para producir alimento orgánicos similares a los propuestos por el presente proyecto, por lo que se denota que son sectores poco explotados a nivel nacional, a los que se pretende contribuir para incrementar su participación con el modelo de gestión administrativo planteado.
- El ingreso mensual promedio de los productores agrícolas en la zona rural es de \$144, con lo que el presente estudio proyecta ayudar para que este ingreso suba y así ellos logren una vida digna, lo que corrobora con la investigación de mercado realizada que obtuvo de resultado que el estrato económico del segmento estudiado (en su mayoría productores) es inferior al salario básico.
- Del estudio de mercados realizado se concluye que las personas de la parroquia de Guayllabamba en especial productores, estarían dispuestos a formar parte de la unidad productiva comunitaria, bajo el modelo de gestión administrativo propuesto, buscando mejorar su calidad de vida, tener una vida digna e integrarse con la comunidad para de esta manera crecer y desarrollarse en conjunto (comunidad)
- Las personas a quienes se comercializarían los alimentos orgánicos producidos por la unidad productiva estarían dispuestos a pagar un 15% debido justamente a que los alimentos producidos por la Unidad Productiva contarían con certificación orgánica.
- Luego de realizar el estudio técnico se concluye que se necesita una superficie certificada para los productos de la unidad productiva comunitaria de 5 hectáreas, además se requiere de una oficina y de un centro de acopio para la consolidación de la producción.
- Se determinó en el estudio financiero una tasa interna de retorno del 7,27%, con un VAN de \$18.014, una relación costo beneficio de 1,19 y una recuperación de la

inversión de 4 años y 4 meses para el proyecto con financiamiento, por lo que la evaluación del proyecto dio como resultado que el estudio es viable y rentable.

- En el presente estudio, se deja una guía de modelo de gestión administrativo para que los futuros integrantes de la unidad productiva la puedan seguir y aplicar para el éxito de la misma.

8.2. Recomendaciones

- Implementar la unidad productiva que produzca alimentos orgánicos bajo el modelo de gestión administrativo planteado para así incrementar la participación de las Unidades Económicas Populares a nivel nacional y también incrementar el número de establecimientos que ofertan alimentos con sello verde.
- Seguir el modelo de gestión administrativo propuesto y fortalecer las estrategias de la misma ajustándose a la realidad de los integrantes de la unidad productiva comunitaria para cumplir lograr los deseos de ellos que son mejorar su calidad de vida, tener una vida digna e integrarse con la comunidad
- Tener un proceso de selección exigente, para así mantener a los clientes contentos y los precios en un 20% más al del mercado.
- Tener una superficie de suelo certificado de al menos 5 hectáreas para poder cubrir los costos de inversión del proyecto y contar con al menos 15 socios dentro de la unidad productiva con el fin de tener el motor de trabajo necesario para producir la cantidad de alimentos estimado en el proyecto.
- Poner en marcha el proyecto debido a que el estudio de mercado, técnico, y financiero arrojaron resultados favorables y factibles para la conformación de la unidad productiva comunitaria con financiamiento.

9. Bibliografía

9. Bibliografía

PDVSA. (2005). *Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería:

http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu_eps.tpl.html&newsid_obj_id=2537&newsid_temas=220

Real Academia Española. (2005). *WordReference*. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de WordReference: <http://www.wordreference.com/definicion/gesti%C3%B3n>

Alvarez Silva, P. (2010). *Concepto Economía*.

Arellano. (2012). *CCONSUMER*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de CCONSUMER:

<https://cconsumer.wordpress.com/comportamiento-del-consumidor-2/comportamiento-del-consumidor-definicion-y-teorias/>

Arrupe , O. (2000). *Igualdad, Diferencia y Equidad en el Ambito de la Educación*.

Obtenido de Igualdad, Diferencia y Equidad en el Ambito de la Educación:
<http://www.campus-oei.org/equidad/Arrupe.PDF>

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*.

Banco Nacional de Fomento. (2013). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de Banco Nacional de Fomento:

https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=18&lang=es

BCS ÖKO-GARANTIE . (2015). *BCS ÖKO-GARANTIE* . Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de BCS ÖKO-GARANTIE :

<http://www.bcsecuador.com/servicios/certificaci%C3%B3n-org%C3%A1nica>

- Coraggio, J. (2009). *La economía popular solidaria en el Ecuador*.
- Cultural S.A. (2013). *Diccionario de Marketing*.
- Fundación Alternativa. (2013). *Fundación Alternativa*. Recuperado el 9 de Febrero de 2015, de Fundación Alternativa:
http://www.fundacionalternativa.org.ec/?page_id=16
- Fundación Ecuador. (2013). *Fundación Ecuador*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Fundación Ecuador: <http://fe.org.ec/historia/>
- Góngoras, & Ramos. (2013). *Análisis Crítico de la Economía Solidaria en el Ecuador*.
- Gross, M. (2010). *Direccionamiento estratégico y cambio organizacional*.
- Hernández . (2003). *Metodología de la Investigación*.
- Hobsbaw. (1994). *The Age of Extremes*.
- INEC. (2010). *Censo Nacional* .
- INEC. (2013). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito.
- INEC. (Noviembre de 2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/14112014_ESPAC.pdf
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. En F. Jack, *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Klother, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- La Torre Ramirez, M., Odar, M., Rojas, J., Llatas, R., & Paico, S. (2007). *Universidad Católica Santo Toribio de Maqrovejo*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de Universidad Católica Santo Toribio de Maqrovejo:
<http://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/INV/28/40176/investigacion1469.pdf>

- Lagares Barreiro, P., & Puerto Albondoz, J. (2001). *Población y Muestra. Técnicas de Muestreo*.
- López, I. (2012).
- MAGAP. (2008). *SOBERANÍA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA BASADA EN LA PRODUCCIÓN SANA DE ALIMENTOS*. Quito.
- Martín, S. (2011). Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/flujo-de-caja.html>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2013). *Ministerio Coordinador de Desarrollo Social*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2014, de Ministerio Coordinador de Desarrollo Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/proyecto-de-coordinacion-intersectorial-para-el-buen-vivir-rural/>
- Monteros, A. (2008). *La Autogestión como perspectiva de Cambio Social*.
- Municipalidad de Estación Central, Departamento Desarrollo Comunitario . (2008). *Estación Central*. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de Estación Central: http://www.estacioncentral.cl/portada_2009/guia_tramites/org_comu/que_es_org_comunitaria.pdf
- Nunes, P. (2012). *knoow.net*. Recuperado el 1 de Febrero de 2015, de [knoow.net](http://www.knoow.net): <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/proveedor.htm>
- París, A. (2005). Pensamiento Crítico Latinoamericano. En A. París, *Pensamiento Crítico Latinoamericano*.
- Rodríguez, M., & Ramón , A. (2008). *Expansion.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Expansion.com: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html>

Sáenz Campos, D., & Tinoco Mora, Z. (1999). *INTRODUCCION A LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA*.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw-Hill.

SENPLADES. (2013). *Buen vivir Plan nacional 2013-2017*. Quito.

Sheldom, R. (2005). *Introducción a la Estadística*.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps

Superintendencia Economía Popular y Solidaria. (2012). *El Sector Económico Popular y Solidario en Ecuador*. Quito.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Boletín de Coyuntura N°1*.

Thompson, I. (2012). *Promonegocios*. Recuperado el 11 de Abril de 2015