Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Análisis del sistema de producción agrícola de la organización 1 de Abril, para el mejoramiento de la comercialización, en la parroquia Timbre, cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas

Línea de Investigación: Producción y Desarrollo

Trabajo de grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Ing. Roberto Javier Mosquera Mera

Asesora: Mgt. Sonia Mateos Marcos

Esmeraldas, Ecuador, junio 2017

Trabajo de tesis de postgrado aprobado luego de haber cumplido con los requisitos exigidos por el reglamento de Postgrado de la PUCESE previo a la obtención del título de “Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación”.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema: “Análisis del sistema de producción agrícola de la organización 1 de Abril, para el mejoramiento de la comercialización, en la parroquia Timbre, cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas.”

Autor: Ing. Roberto Javier Mosquera Mera.

Mgt. Sonia Mateos Marcos
DIRECTORA DE TESIS f……..

Mgt. Isabel Maldonado Román
LECTORA 1 f……

Mgt. Alexandra Bautista Segovia
LECTORA 2 f……

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSTGRADOS f……

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL PUCESE f……

Esmeraldas, Ecuador, junio 2017

AUTORÍA

Yo, MOSQUERA MERA ROBERTO JAVIER portador de la cédula de ciudadanía No.08000140951-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

……..…….…….....

Ing. ROBERTO JAVIER MOSQUERA MERA

C.I. 080140951-7

CERTIFICADO DE DIRECTORA DE TESIS

Yo, SONIA MATEOS MARCOS, Directora de tesis del maestrante MOSQUERA MERA ROBERTO JAVIER, quien ha desarrollado el tema: “Análisis del sistema de producción agrícola de la organización 1 de Abril, para el mejoramiento de la comercialización, en la parroquia Timbre, cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas’ previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación.”

CERTIFICO haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles, y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal al trabajo de grado**.**

……..…….....

Mgt. SONIA MATEOS MARCOS

C.I. 175241192-7

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi abuela que ha sido pilar fundamental en mi proceso de aprendizaje a lo largo de mi vida, padres, hijos y familia que siempre me brindaron el apoyo para continuar sin desmayar en este objetivo.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr alcanzar uno de mis objetivos, a la Universidad por su acogida como estudiante de esta prestigiosa Alma Mater Esmeraldeña, a la Dirección de Postgrados por su constancia para que nuevos profesionales enriquezcan a las instituciones provinciales, a los lectores y un agradecimiento especial para mi asesora de tesis.

RESUMEN

El trabajo desarrolla un análisis de los procesos de comercialización y producción de la organización de productores campesinos 1 de Abril, para mejorar su condición económica y de vida. El estudio debe ser aprovechado por su actual potencial agrícola y pretende dar los lineamientos para que la herramienta realizada les permita adquirir destrezas en/y alianzas para el mejoramiento de la comercialización de los productos agrícolas. Se partió de un análisis metodológico a través de una investigación in situ, que permitió observar detalladamente el problema en estudio. Para realizar este estudio se consideraron las fuentes a las que se recurrió para obtener los datos, se observó y se investigó los diferentes ambientes, con los resultados se fundamentaron los objetivos, justificación y conclusiones. Se realizó un análisis a los procesos productivos que se llevan a cabo, y cuál sería la manera de mejorarlos, tomando en consideración que éstos requieren de mejoramiento y certificación de los productos, asesoría en procesos de siembra, calidad de semillas y otros. También se realizó un análisis a los procesos de comercialización que están determinados en función del nivel de competencia, alianzas que se deben crear, agentes públicos y privados que se necesitan para la conexión y venta de los productos, como también se realizó un análisis FODA para lograr conocer qué problemas y potenciales tiene la organización y establecer ciertas estrategias para que puedan obtener resultados a corto plazo.

PALABRAS CLAVE

Análisis. Procesos. Comercialización. Productos agrícolas. Timbre. Esmeraldas.

ABSTRACT

The present work aims to develop an analysis of the marketing and production processes maintained by the Farmers' Association of 1 April, which allows them to improve their living and economic conditions, which must be exploited for their agricultural potential The current and for which it is intended to give the guidelines so that this tool allows them to acquire skills in and alliances for the improvement of their commercialization. The project was developed by proposing a small writing of investigative antecedents that involve certain studies that have been carried out on this subject and some theoretical bases that help to improve the conceptualization of the tools that are needed to improve the production and marketing systems of the peasant communities, Besides being able to contribute to the change of the productive matrix and to improve the living conditions of the peasants. It was based on a methodological analysis through a field research, whose variables helped to build and carry the analysis as the market and its consumers say about these processes, here was used a research design according to their reality. An analysis is made of the production processes that they carry out, and how to improve them, taking into consideration that these require improvement and certification of products, advice on planting processes, seed quality and others. An analysis was also made of the marketing processes that are determined according to the level of competition, alliances that must be created, public and private agents that are needed to connect and sell the products, as well as a SWOT analysis for To get to know what problems and potentials the Association has and to establish certain strategies so that they can obtain results in the short term.

KEY WORDS

Analysis. Processes. Commercialize. Agricultural products. Timbre. Esmeraldas.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

Introducción 11
1.1 Justificación 12
1.2 Marco teórico de la investigación 14
1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual 14
1.2.2 Fundamentación legal 19
1.2.3 Revisión de estudios previos 21
1.3 Objetivos 23
1.3.1 Objetivo General 23
1.3.2 Objetivos Específicos 23

CAPÍTULO II

Metodología 24
2.1 Método de la investigación 24
2.2 Muestra 25
2.3 Instrumentos de la investigación 25
2.3.1 La encuesta 25
2.3.2 El cuestionario 25
2.3.3 La entrevista 26
2.3.4 El análisis FODA 26
2.3.5 Procedimiento 26

CAPÍTULO III

Análisis e interpretación de los resultados 28
3.1 Encuestas 28
3.2 Entrevistas 33
3.3 Análisis FODA 37
3.3.1 Factores Internos 37
3.3.1.1 Fortalezas 37
3.3.1.2 Debilidades 37
3.3.2 Factores Externos 37
3.3.2.1 Oportunidades 37
3.3.2.2 Amenazas 38
3.3.3 Evaluación de Factores Internos y Externos 38
3.3.4 Matriz para formular estrategias A-O-D-F 44
3.4 Priorización de Estrategias 45

CAPÍTULO IV

Discusión 47

CAPÍTULO V

Conclusiones 49
5.2 Propuesta 50
5.2.1 Acciones a realizar 50
5.2.1.1 Fundamentación de la propuesta 50
5.2.2 Implementación de la propuesta 51
5.2.3 Proceso de comercialización 54

REFERENCIAS 62

ANEXOS 64

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. *Procesos administrativos y financieros de la organización 1 de Abril* 35
Tabla 2. *Peso y calificación para cada uno de los factores* 38
Tabla 3. *Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)* 39
Tabla 4. *Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)* 41
Tabla 5. *Estrategias de desarrollo en base al análisis FODA* 45
Tabla 6. *Priorización de estrategias* 46
Tabla 7. *Proceso administrativo* 51
Tabla 8. *Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio* 59

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Extensión de las fincas por género masculino y femenino 28
Figura 2. Personas de la organización que han recibido capacitación sobre comercio y administración de productos 29
Figura 3. Nivel de estudios 29
Figura 4. Cumplimiento de los estatutos de la organización 30
Figura 5. Lugar de venta de productos y frecuencia al mes 30
Figura 6. Productos que tienen en sus fincas 31
Figura 7. Tiempo que tienen entregando productos en los centros de distribución 32
Figura 8. Matriz de Interacción de ubicación FODA 43
Figura 9. Organigrama estructural de la organización 52
Figura 10. Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio 59
Figura 11. Formato de encuesta realizada a los socios de la organización 1 de Abril 64
Figura 12. Entrevista realizada a los directivos de la organización 1 de Abril 65
Figura 13. Entrevista realizada al director del MAGAP 66

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza el sistema de producción de la asociación de productores campesinos 1 de abril de Timbre. Se analizan los procesos de mejora de la transformación y de la comercialización de ciertos productos agrícolas, es decir, se estudia la capacidad de generar valor agregado a varios productos como: la naranja, la toronja, el limón, la naranja lima, entre otros. Se pretende establecer un sistema de procesos de transformación aprovechando la potencialidad productiva de la zona y se considera crear una extractora de cítricos para generar mayor valor agregado y mejorar las condiciones de vida de los asociados, por medio de un sistema de comercialización que permita abrir canales de distribución tanto internos como externos.

El mercado mundial actualmente ha mejorado los procesos alimentarios, por medio de otorgarle valor agregado a los productos en especial a los de primera necesidad. Se han estudiado las cadenas productivas y las cadenas de valor que han permitido establecer el sistema de siembra, de recolección, de almacenamiento y de venta para satisfacer a sus clientes. Europa y Norteamérica, son pioneros en dar valor agregado a los productos en todas sus dimensiones: alimentarios, textiles, renovables y no renovables, etc. En el Ecuador después del boom del petróleo se inició un proceso de importación de productos transformados, y eran pocos los productos que se aprovecharon para darle valor agregado, las potencias extranjeras, llevaban la materia prima en bruto a sus países de origen y comercializaban en el Ecuador la materia prima transformada, otorgándose ellos la mayor rentabilidad. A partir de la década de los 90 se inicia en el Ecuador un proceso de mejora de la capacidad productiva y se inician empresas que intervienen para dar importancia a las cadenas de valor, no solamente a los productos de primera necesidad, sino a otros como la textilería, el calzado, los plásticos, los alimentos del campo como vegetales, hortalizas, productos del mar, carnes, y demás.

Sin embargo, en Esmeraldas el proceso de transformación en dar valor agregado a los productos no se ha podido aprovechar, a pesar de poseer una gama de recursos, se podría decir que lo único que existe es una refinería, una

termoeléctrica y una empresa de contrachapados de madera, porque no se han impulsado los procesos de valor agregado a la materia prima. Tomando en consideración estos elementos se presenta una propuesta que trata de encaminar a un sector agrícola a transformar productos de alto consumo en el mercado, que permita aprovecharse de los procesos de mejora para obtener mejores ganancias.

El estudio se basa en una investigación de campo, de tipo descriptiva y experimental, basada en encuestas y entrevistas realizadas a los socios, directivos y personas que están ligados con los campesino de la hacienda de Timbre, además de realizar una investigación de los nichos o necesidades del mercado para conocer el nivel de aceptación y demanda del mismo.

1.1 Justificación

El estado ecuatoriano apunta a nueva matriz productiva a través de diversificar el conocimiento y la innovación como elementos de cambio. La transformación y producción de la materia prima y la sustitución de importaciones, que permita que la extracción de la materia prima cumpla todos los procesos (producción, transformación, almacenamiento y comercialización) en el país, generará competitividad, fuentes de trabajo y aseguramiento de la calidad de vida a través del Buen Vivir.

El proceso productivo llevado a la transformación dará valor agregado a los productos, frenará el abuso de los intermediarios, y producirá fuentes de empleo local, trabajos indicrectos, mejoramiento de la calidad y certifcación del producto. La comunidad de Timbre cuenta con un Colegio Técnico Agropecuario y una Universidad Agraria, que se encuentran en el entorno local, existe mano de obra donde se prioriza la equidad de género. Además existe una vasta producción agrícola que asegura la capacidad de producción en citricos, cacao y banano entre otros. La comunidad cuenta con agua constante y sobre todo está ubicada estratégicamente, por lo que la hacienda Timbre puede ser considerado como centro de acopio para apoyo de otras zonas ricas en producción agrícola como Viche, San Mateo y Tachina.

La finalidad del proyecto es contribuir a la mejora de los procesos de producción mediante la transformación de los productos, al dar valor agregado, se permite mejorar los precios de venta y obtener mejores beneficios para los asociados; para que se den estos resultados se requiere previamente de una estructura mejor organizada y un mejor desarrollo de la comercialización, bases fundamentales para el logro de un proceso agro-productivo. Considerando que la asociación cuenta con personas con instrucción secundaria e incluso superior, están dispuestos a iniciar un fortalecimiento organizativo con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Corpei y el GADPE, que conllevará a cumplir un proceso transformador, asegurando a los productores la compra de sus productos, mejores precios, mejores utilidades, el logro del abastecimiento necesario de la materia prima y el fortalecimiento de los procesos de comercialización. Además, se propenderá a iniciar un proceso de certificación de las fincas para mejorar la producción y la siembra de nuevas variedades de cítricos que permitirá una apertura hacia nuevos mercados.

Se dará soporte con mano de obra local tecnificada, así como de profesionales especializados que aportarán al mejoramiento y calidad de los productos a elaborar. Y se impulsará el trabajo indirecto, pues en función de la creación de nuevos procesos, existirán negocios de servicios, que puedan proveer de insumos a la organización.

El proyecto tiene la posibilidad de contar con socios estratégicos, para el abastecimiento de productos transformados. Finalmente, la innovación y la capacitación sobre los nuevos procesos de producción y el manejo de nueva tecnología, permitirá insertarles en futuras líneas de producción para nuevas propuestas.

1.2 Marco Teórico de la Investigación

El proceso de producción agrícola está ligado a la economía, es decir, los tipos de productos y beneficios de una actividad como la agricultura, con el cultivo de granos, de cereales y de vegetales, es la principal actividad para la subsistencia del ser humano, esta producción será siempre la parte más relevante de las economías de la mayoría de las regiones del planeta.

Cuando se menciona a la producción agrícola, significa que es el resultado de la actividad agrícola, cuyos productos como son los cereales, las hortalizas, las frutas y los vegetales, sirven para la alimentación; aunque cabe destacar que también pueden ser utilizados en las diferentes industrias de perfumería, indumentaria e higiene, entre otras.

Los procesos de desarrollo del campo (siembra, mantenimiento, cosecha y comercialización), han surgido como solución a las crisis económicas, que sufren quienes producen en el sector agrícola, como es la desatención al campesino, la seguridad familiar y los bajos precios a la materia prima. Los campesinos son los que se sacrifican para la seguridad alimentaria de los pueblos, y sus recursos son aprovechados en dos líneas: una hacia los intermediarios y la otra, hacia quienes le dan el valor agregado a los productos, estos últimos son los que amasan los mayores beneficios.

1.2.1. Fundamentación teórica conceptual

En la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad. Por un lado, en el 2012, el 44 % de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales y de servicios de reducido valor agregado; mientras que el otro 56 % está compuesto por servicios de alto valor agregado. Por otro lado, el 72 % de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21 % y tan solo el 7 % en servicios (BCE, 2013a). **(**Plan del Buen Vivir, p. 73)

Sistema de Producción Agrícola

En el compendio que escribe Dixon (2001) sobre los Sistemas de Producción Agropecuaria y Pobreza, se entiende por sistema de finca al conjunto del hogar agropecuario, sus recursos y los flujos e interacciones que se dan al nivel de finca. Un sistema agropecuario, por su parte, se define como el conglomerado de sistemas de fincas individuales que en su conjunto presentan una base de recursos, patrones empresariales, sistemas de subsistencia y limitaciones de la familia agropecuaria; y para los cuales serían apropiados las estrategias de desarrollo e intervención.

En el Parlamento Científico de Jóvenes (2016) realizado en Andalucía España, establecen que un "Sistema es un conjunto, una combinación, un complejo de diversas estructuras (económicas, técnicas, políticas, institucionales, etc.) coherentes, que están ligadas entre sí por relaciones relativamente estables, e indican que un "Sistema de producción agrícola" es un ecosistema que cambia, maneja y administra el hombre con el fin de producir bienes que le son útiles. Para modificar estos ecosistemas el hombre utiliza los factores de producción. Estos factores, de modo simplificado, se pueden agrupar en tres, la fuerza de trabajo, la tierra y el capital. Aunque si profundizamos un poco, vemos que en cada uno de ellos podemos encontrar otros muchos factores que están presentes en mayor o menor medida, que influyen en las interrelaciones entre ellos y que determinan la diversidad de los sistemas existentes. Así, por ejemplo, el clima, los suelos, el modo de tenencia de la tierra, la tecnología disponible, el nivel de formación, las posibilidades de financiación, los mercados y niveles de precios, etc., influencian y condicionan la forma en la que se organiza la producción agrícola en cada sistema.

Comercialización

La comercialización abarca los aspectos que se deben consideran para ofrecer un producto al cliente, bajo las condiciones que éste establezca, y esos referentes son los que marcan la posibilidad de obtener el éxito en el mercado. Indica Mankiw (2008) que es la planificación y el control de bienes y servicios, los que favorece el desarrollo adecuado del producto, y garantiza el abastecimiento suficiente en el lugar y en el momento deseado, al precio justo y en la cantidad exacta, lo que asegurará las ventas deseadas y un poco más. En el artículo que aparece en la revista de la Escuela de Emprendedores (2014) indican que el área de marketing y comercial es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercado, pero el resultado que se debe obtener es establecer un plan de marketing dirigido a mejorar la imagen del mercado incidiendo en factores claves como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial. Todos estos aspectos tienen la finalidad de despertar el deseo del público potencial, para que se vea atraido hacia los productos a ofrecer, y para cada segmento objetivo hay que describir lo que se conoce como marketing mix.

Comercialización de Productos Agrícolas

Para muchos agricultores, la producción de alimentos para vender localmente puede ofrecer una fuente constante de ingresos. Una forma de asegurar precios y seguridad alimentaria es la formación de cooperativas o una asociación de comercialización con otros agricultores.

La comercialización de los productos agrícolas, por su forma de venderse en bruto, no asegura un buen precio, quienes procesan los productos alimentarios son quienes se llevan las ganancias, que bien pueden quedarse los agricultores. Para que este factor que es el valor agregado se pueda lograr, los agricultores deberán pensar en la transformación de sus productos agrícolas, lo que requiere de equipos necesarios para el procesamiento, y encontrar mercados para sus productos que en principio puede ser difícil. Sin embargo, a través de la organización comunitaria se puede lograr, considerando que cuando se ingresa al proceso de dar valor agregado, se debe pensar en la certificación de los productos, el mejoramiento de procesos de producción de

las fincas, y para la comercialización se requiere certificarse en el precio justo y la certificación orgánica, es entonces cuando se debe pensar en el tiempo y en el dinero que se requiere para realizar los cambios. (Hesperian Health Guides, 2016)

Canales de Distribución

Establece Velásquez (2012) que el canal de distribución, es el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial. Los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán realizar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los consumidores finales o industriales.

En la síntesis que realiza Thompson (2013) sobre los canales de distribución**,** dice que son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales.

Organización Campesina

Según Carlos Mora (2006), la organización campesina surge desde abajo, desde las familias, donde se establecen las diferentes formas de presentar propuestas hacia las entidades públicas. Y es a la organización, que a través de la figura asociativa, donde se llevan sus problemas y necesidades a la comunidad. Indica Carvajal (2005), que con una agrupación campesina organizada se pueden realizar mejores planteamientos productivos, es decir, primero vender para luego producir, lo cual da seguridad al agricultor para conocer lo que requiere, y tabular su producción acorde a las etapas o ciclos agrarios.

La FAO en un documento titulado Participación Campesina para una Agricultura Sostenile en Países de América Latina (1994) indican que las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales,

comunitarias o rurales, son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su sitiuación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación, promoviendo el bienestar de sus miembros.

Desarrollo Rural

Según Schejtman y Berdegué (2004), el desarrollo rural es un proceso de transformación productiva y organizacional, que lo que pretende es disminuir la pobreza en el campo, a través de mercados dinámicos y estimular la interacción entre los actores locales internos y externos, para incrementar las oportunidades y que la población participe en el proceso y en sus beneficios. Después de una serie de conceptos básicos, propuestas innovadoras y experiencias europeas, dicha convergencia apunta a una identidad de desarrollo rural = desarrollo agropecuario, rescatar la importancia de los vínculos urbano-rurales, con mercados dinámicos e innovación tecnológica. Indica Sepúlveda (2003), que en las dos últimas décadas los gobiernos han realizado significativos esfuerzos para el desarrollo y superación de la pobreza, en el campo rural la pobreza alcanza un 60 %. Por esta razón los gobiernos han pretendido mejorar las estrategias de la agricultura, aprovechando el potencial de la región y conseguir un desarrollo sostenible, donde puedan actuar los procesos organizacionales territoriales y el enfoque de transformación productiva por medio de la creciente integración de las economías nacionales a sistemas internacionales de flujos comerciales, administrativos, financieros y de información. Según Alburquerque (2004), los principales objetivos de desarrollo económico local en América Latina son valorizar los recursos internos del ámbito local, con capacidad de diversificar la productividad y la promoción de nuevas empresas locales; además, de organizar las redes locales entre los actores del medio, para promover la innovación productiva y empresarial de las organizaciones, donde se pretenda la creación de nuevas fuentes de empleo e ingresos, la creación de nuevos

instrumentos financieros para atender a las microempresas y pequeños productores locales, y sobre todo, la incorporación de políticas de comercialización que promuevan la competitividad.

1.2.2. Fundamentación Legal

Inclusión de actores y desconcentración territorial de la producción

“La inclusión de nuevos actores en los procesos productivos generadores de valor agregado incide positivamente en la distribución de la riqueza, ya que su participación en la economía formal les asegura salarios y beneficios sociales en el marco de la ley. Asimismo, la desconcentración de la producción hacia los territorios, particularmente para el desarrollo de la producción generadora de valor agregado, en franca contraposición con el desarrollo de polos industriales, permite mejoras competitivas en los casos en que es posible aprovechar las ventajas comparativas de los territorios, así como, la eficiencia que se desprende de canalizar su vocación productiva”. (Plan del Buen Vivir, p. 76)

“En este sentido, los territorios menos atendidos por desventajas biofísicas y las actividades productivas poco dinamizadas y aprovechadas cobrarán funcionalidad, mediante el desarrollo de elementos de articulación entre los diferentes niveles de asentamientos humanos. Para lograr esto, los servicios públicos que aportan a la producción, como las tecnologías de la información y comunicación y la energía, serán integrales, incluyentes, pertinentes y de calidad, tanto en el área urbana como en la rural. La distribución justa y equitativa de la tierra y el agua fortalecerá la agricultura familiar campesina, y la diversificación de la producción agrícola articulada a la economía popular y solidaria”. (Plan del Buen Vivir, p. 77).

El objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013) se alinea a la presente investigación en cuanto a la política y lineamientos estratégicos sobre las agrupaciones sociales populares.

Objetivo 8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario

a. Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector popular, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de las importaciones, y la transformación de la matriz productiva.
b. Democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción no vinculados al sector financiero, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental.
c. Profundizar las finanzas rurales para endogenizar las ganancias del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio.
d. Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.
e. Fortalecer el vínculo entre la banca pública y el sistema financiero popular y solidario.
f. Regular la cadena de producción en lo referente a precios y a la definición de precios de sustentación, para establecer condiciones de comercio justo y la reducción de la intermediación en la producción popular y rural.
g. Crear un sistema de información de los actores de la economía popular, considerando la oferta productiva y exportable, así como la formación técnica y especializada.
j. Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad. (Plan del Buen Vivir 2013-2017, p.268)

1.2.3. Revisión de Estudios Previos

En el estudio de Barantes (2006) sobre Agricultura Campesina, Comercialización y Sostenibilidad ¿Cómo hacer compatible estos elementos?, comenta que las políticas del pasado han concentrado la riqueza en un grupo reducido de productores grandes y firmas organizadas, que tienen acceso al desarrollo tecnológico y de mercado, pero en la actualidad las nuevas políticas lo marginan nuevamente, porque exigen a los pequeños productores mejor competitividad en la producción y comercialización, lo que supone que los productores requieren de un fortalecimiento organizacional, tecnológico y de mercado. Esto solamente se puede lograr si los productores pueden organizarse exitosamente, y sembrar los productos que tienen ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, los productores deben tomar la iniciativa y responsablemente asumir un rol privado organizado, para desarrollar nuevos mercados aprovechando la riqueza agroecológica, esto es un desafío para el desarrollo agroindustrial, capaz de obtener productos nuevos con alto valor agregado.

En la tesis La Inversión Pública como Herramienta para la Transformación Productiva Agrícola de la Zona 5, 2012 - 2014. Granizo (2015), determina algunos aspectos importantes que se deben considerar antes de inducirse en el estudio, como aspectos del suelo, aprovisionamiento del agua, geografía de los terrenos, controles fitosanitarios, además de las tendencias macroeconómicas de la producción agrícola de la Zona 5. Granizo analizó que con la construcción del trasvase Chongón – San Vicente permitió dotar de un sistema de riego y de control de inundaciones, a los pobladores campesinos de la zona de San Vicente. Se establecieron programas de capacitación a los campesinos, mediante las escuelas de la revolución agraria, el gobierno les dotó de maquinarias, herramientas y un laboratorio de semillas para lograr alta calidad. Impulsaron la siembra de productos no tradicionales permitiendo que éstos en un corto plazo puedan ser exportados a países como: Costa Rica, Venezuela, Perú y Guatemala, y como el gobierno apoyó en el control de precios se pudo crear centros de acopio, lo que generó confianza entre los productores

campesinos. Se debe considerar que los agricultores tuvieron el apoyo del Banco de Fomento, de la Corporación Financiera Nacional y el MAGAP. Lo que llevó al logro de fomentar la organización, mejorar los procesos tecnológicos, de producción y de comercialización rurales.

En la tesis de Bueno y Macias (2015) que expone resultados de la investigación realizada a la organización la Pepa de Oro, se estableció la incidencia de los canales de comercialización en esta corporación, ellos mantenían variedades de productos, pero, la dificultad de sus canales no permitía el posicionamiento en los mercados ecuatorianos e internacionales.

En la tesis de Solis (2013), en apoyo a la Cooperativa de Productores de panela el Paraíso, se logra dirigir los procesos de capacitación, de equipamiento y de comercialización de sus productos. Es decir, implicó el mejoramiento desde la parte organizacional, como una estructura de cambio de paradigma y luego se establecieron los respectivos canales de comercialización ayudados por una entidad conocida en el mercado ecuatoriano como es, Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH). Ello permitió introducir los productos a nivel nacional e internacional en el mercado europeo. Es por ello, por lo que una vez más se podría indicar que se deben mejorar los procesos de comercialización, y lograr mejores alianzas para apoyar la apertura de nuevos mercados.

En la Tesis de Córdova (2015), se establece que uno de los problemas que han mantenido los campesinos de las Asociaciones Agroecológicas de la ciudad de Cuenca, es su proceso de comercialización; a pesar de que promueven y venden sus productos netamente orgánicos y sin pesticidas, no logran captar un mercado seguro. Actualmente están trabajando con el MAGAP y han podido a través de ferias ofrecer sus productos, lo que ha dado como resultado tener varias alianzas con empresas privadas y públicas, fortaleciendo así sus actividades socio productivas. Los productos se ubican en ferias denominadas del Buen Vivir del CADECEM, en la feria del Buen Vivir del Bio-Centro. Estos logros se desarrollan por una forma organizativa que les permitió una mejor

visión de las actividades a emprender, anteponiéndo como eje la equidad de género.

Estas experiencias establecen los procesos organizativos y de comercialización, los cuáles se logran cuando existe apoyo de alianzas en los sectores públicos y privados; además, tienen toda la predisposición de los productores a realizar un cambio estructural en los procesos agrícolas, donde la función de competitividad es primordial, desde todos los procesos que se manejan en estas dos áreas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar los aspectos administrativos y de comercialización agroproductivos de la Asociación Campesina 1 de Abril, de la parroquia Timbre.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el funcionamiento operativo y organizativo de la Asociación Campesina 1 de Abril, que establezca las condiciones actuales de funcionamiento y operación.

- Organizar los procesos operativos para un mejor desarrollo de las actividades productivas y de comercialización de la asociación 1 de Abril.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Método de investigación

Esta investigación está enmarcada dentro del campo social, permite conocer una realidad social o diagnosticar necesidades, porque fue la encuesta a un grupo de socios de la organización 1 de Abril, una de las herramientas utilizadas. El presente estudio es también de tipo descriptivo por aplicarse el método de análisis, señalando características y propiedades del estudio; además, se apoya en el método de la observación, por lo que se permite conocer la realidad mediante la sensopercepción. Agregar que es parte del tipo descriptivo. Y finalmente el estudio se caracteriza cualitativo y cuantitativo porque emplea métodos de recolección de datos, con el fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal y como se muestra.

Método deductivo

El método deductivo, pone el énfasis en la teoría, en los modelos teóricos, en la explicación y en la abstracción, a través de la bibliografía relacionada con la investigación, el internet, entre otros; lo que permite hacer observaciones sobre el proceso a realizar, donde se pueden observar experiencias o procesos similares.

Método inductivo

El método inductivo analiza solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de sucesos que se repiten una y otra vez.

2.2 Muestra

La muestra estuvo conformada por los 30 socios de la organización 1 de abril, de los cuáles 11 eran mujeres y 19 eran hombres. Como característica en común, cada uno de los asociados debía de poseer una propiedad agrícola cuyas dimensiones oscilaban entre las 2 ha hasta propiedades de más de 8 ha de producción agrícola.

2.3 Instrumentos de la Investigación

Para este estudio se requirió conocer las situaciones y/o los problemas que la organización posee. Es por ello, por lo que para obtener la información, se realizaron preguntas directas a los socios por medio de la encuesta, y se aplicó la entrevista a cuyas personas estaban involucradas directa e indirectamente en el entorno.

2.3.1. La encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que confluyen a la subjetividad, y al mismo tiempo obtener información de un número considerable de personas. Por ejemplo: permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006, p.13).

2.3.2. El cuestionario

El cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. En lo relacionado a la investigación realizada se reunió a todos los socios para conocer cuál era la situación de la organización, se preparó una convocatoria, donde asistieron el 65 % de los socios, se los instruyó sobre el llenado del cuestionario, y se les indicó de la existencia de preguntas directas de si y no en el formulario; así como preguntas, donde deben dar su opinión y requieren de su análisis posterior. (Anexo 1).

2.3.3. La entrevista

Una entrevista semi-estructurada (no estructurada o no formalizada), es aquélla en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Sabino, 1992). La técnica de la entrevista, se utiliza en esta investigación aplicando el enfoque cualitativo, por lo que el diálogo entre las partes, nos arrojan resultados específicos.

En este caso, la entrevista se realizó a dos directivos de la Asociación 1 de abril, y al director del MAGAP de Esmeraldas. Al igual que en el cuestionario, se les preparó a los entrevistados sobre los aspectos referentes al proyecto, y en las citas establecidas se obtuvo la información requerida. (Anexo 2)

2.3.4. El análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica. Representa la imagen actual en la que se encuentra la organización, es decir, se realiza un diagnóstico de la situación y finalmente se concluye con una estrategia a futuro. El objetivo del análisis FODA, se basa en concretar las ventajas competitivas y la estrategia genérica a emplear por la organización en función de las necesidades del mercado.

2.3.5. Procedimiento

Se aplicaron encuestas a los 30 socios para conocer la opinión sobre el funcionamiento de la asociación y el proceso de comercialización de sus productos. Se realizó una entrevista dirigida al presidente y la tesorera de la asociación, para conocer cómo funcionan los procesos administrativos y de comercialización, y determinar cuáles son sus falencias y sus problemas; y entender porqué no cumplen como organización la tarea fundamental de capacitar y velar por los intereses de sus agremiados. Además se realizó una entrevista al Director del MAGAP en Esmeraldas para hablar sobre la situación de la comercialización en las organizaciones campesinas comunitarias. También se aplicó la observación directa de los procesos administrativos y de producción, permitiendo verificar el cumpliento o no de los estatutos de la organización. Finalmente la información se socializó y se contrastó en una reunión con todos los socios para aplicar el análisis FODA y conocer la

apreciación sobre el funcionamiento de la organización y las mejoras a realizar. El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico Excel, y de acuerdo a los resultados, se presentó el análisis para mejorar los procesos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se procede a analizar la información recopilada por los instrumentos mencionados anteriormente.

3.1. Encuestas

A continuación se analizan cada una de las preguntas de las encuestas:

- Pregunta Nº 1: ¿Cuántas hectáreas de extensión tiene su propiedad?

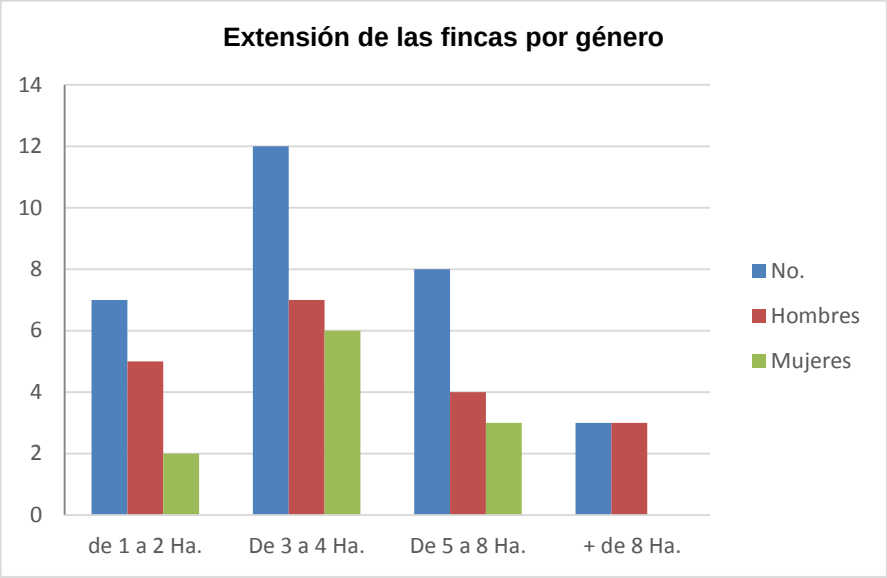


***Figura 1*. Extensión de las fincas por género masculino y femenino**

La Figura 1 nos muestra que en la organización, 7 propietarios poseen fincas de entre 1 y 2 Ha; 12 propietarios poseen fincas entre 3 y 4 Ha; 8 propietarios tienen terrenos de entre 5 y 8 Ha; y 3 propietarios poseen tierras de más de 8 Ha.

El promedio de extensión se encuentra entre las 3 y 5 Ha, y se debe considerar el componente género, donde casi la mitad de las haciendas corresponden a mujeres.

- Pregunta Nº 2: ¿Ha recibido capacitación sobre comercio y administración de productos?

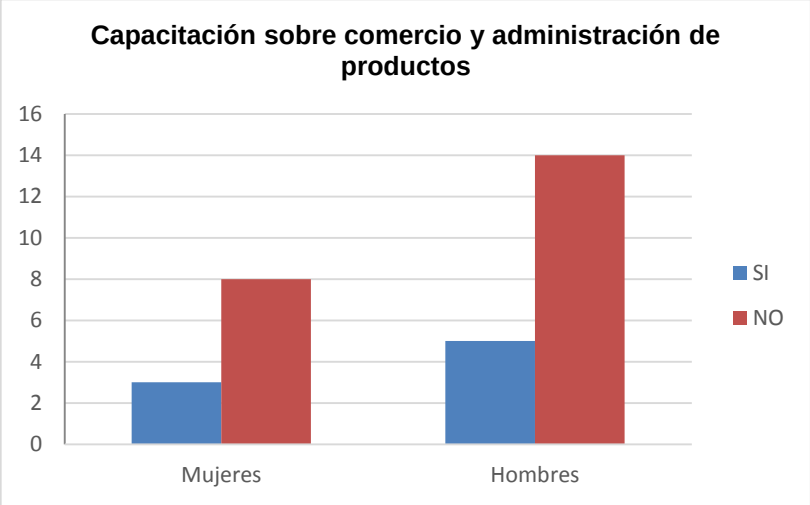


***Figura 2*. Personas de la organización que han recibido capacitación sobre comercio y administración de productos**

Se establece que han recibido capacitación aproximadamente un 27 % de las personas en aspectos de comercialización y administración de productos; Sin embargo, la amplia mayoría, es decir, el 73 % no ha recibido capacitación en aspectos de comercialización y administración de productos, lo que implica que desconocen sobre estos aspectos, y sobre cómo deben ser aplicados.

- Pregunta Nº 3: ¿Cuál es su nivel de estudios?

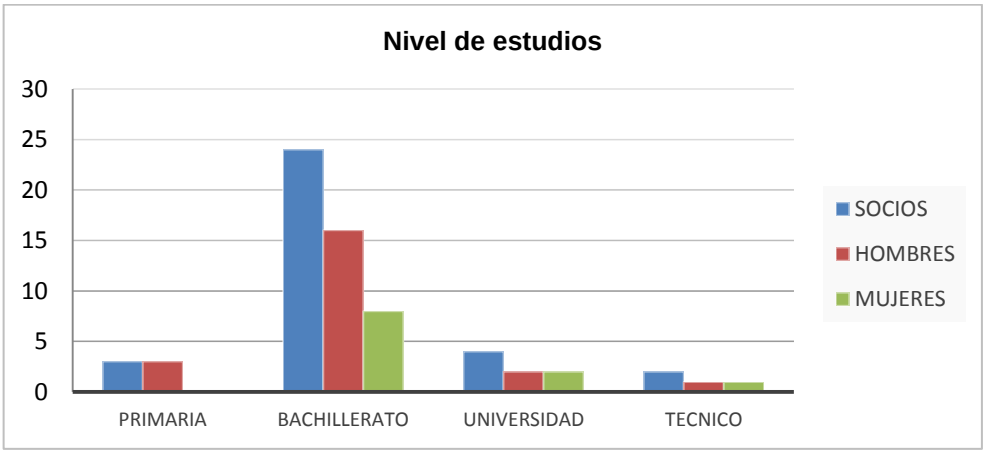


***Figura 3*. Nivel de estudios**

El 73 % son bachilleres, el 12 % han ido o están asisitiendo a la universidad, el 6% tiene un nivel de formación técnico, y apenas un 9 % ha cursado estudios primarios.

- Pregunta Nº 4: ¿Cumplen con los estatutos de la organización?

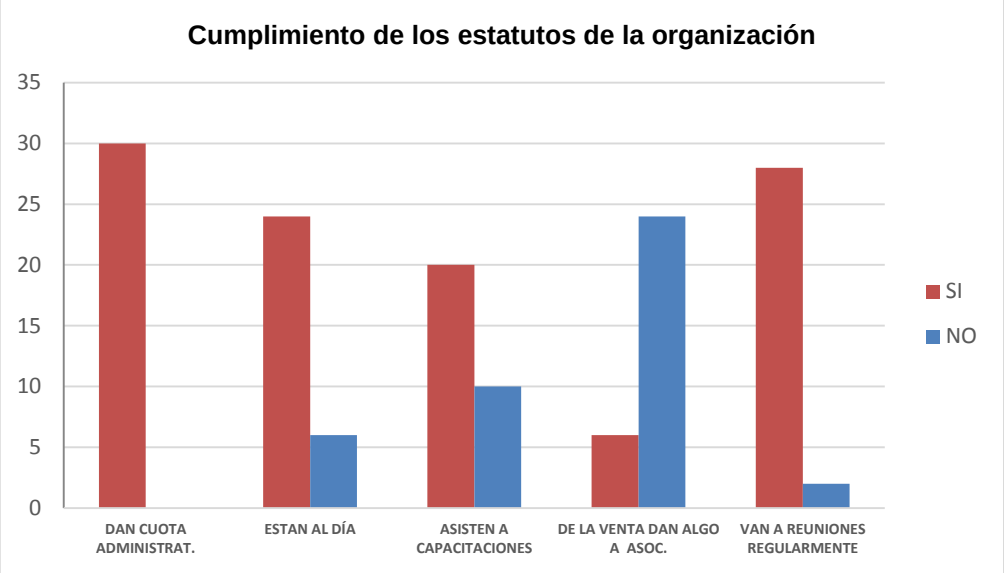


Figura 4. **Cumplimiento de los estatutos de la organización**

Se observa que los 30 socios están obligados a entregar una cuota para gastos adminstrativos, 24 están al día, 20 asisten a las capacitaciones, 6 aportan algo de su venta para ahorro y 26 asisten con normalidad a las reuniones.

- Pregunta Nº 5: ¿Dónde venden sus productos y cuál es su frecuencia?

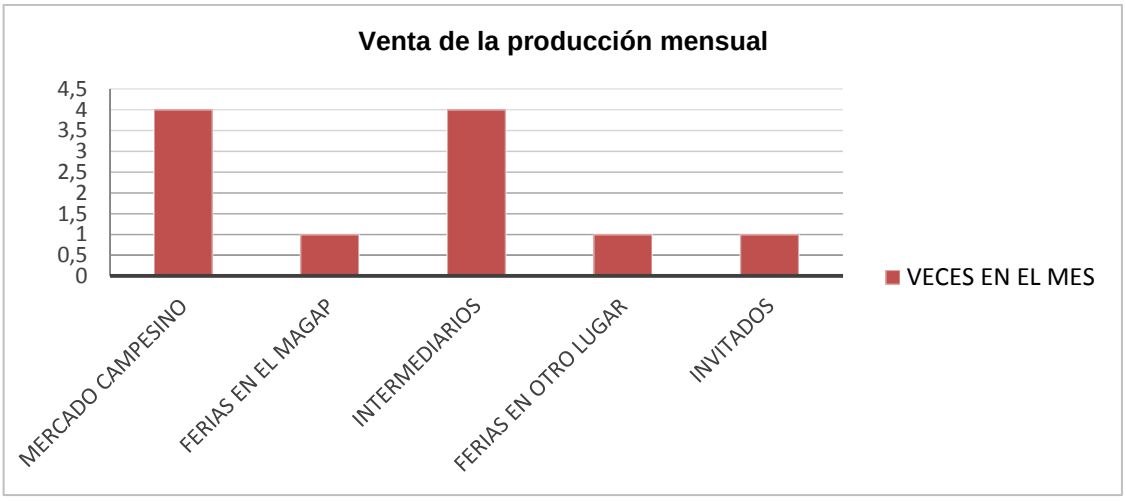


Figura 5. **Lugar de venta de productos y frecuencia al mes**

El presente indicador nos da a conocer dónde y con qué frecuencia los productores de esta organización venden su producción mensualmente, obteniendo los siguientes resultados: Una vez al mes son invitados por la asociación a participar en diferentes comunidades de la zona; una vez por mes se trasladan a ferias en parroquias cercanas; cuatro veces (todas las semanas) venden parte de su producción a intermediarios locales; una vez al mes (los segundos miércoles de cada mes) participan de las ferias agro diversas organizadas por el MAGAP; y por último, acuden al mercado campesino cuatro veces al mes.

- Pregunta Nº 6: ¿Qué productos tienen en sus fincas?

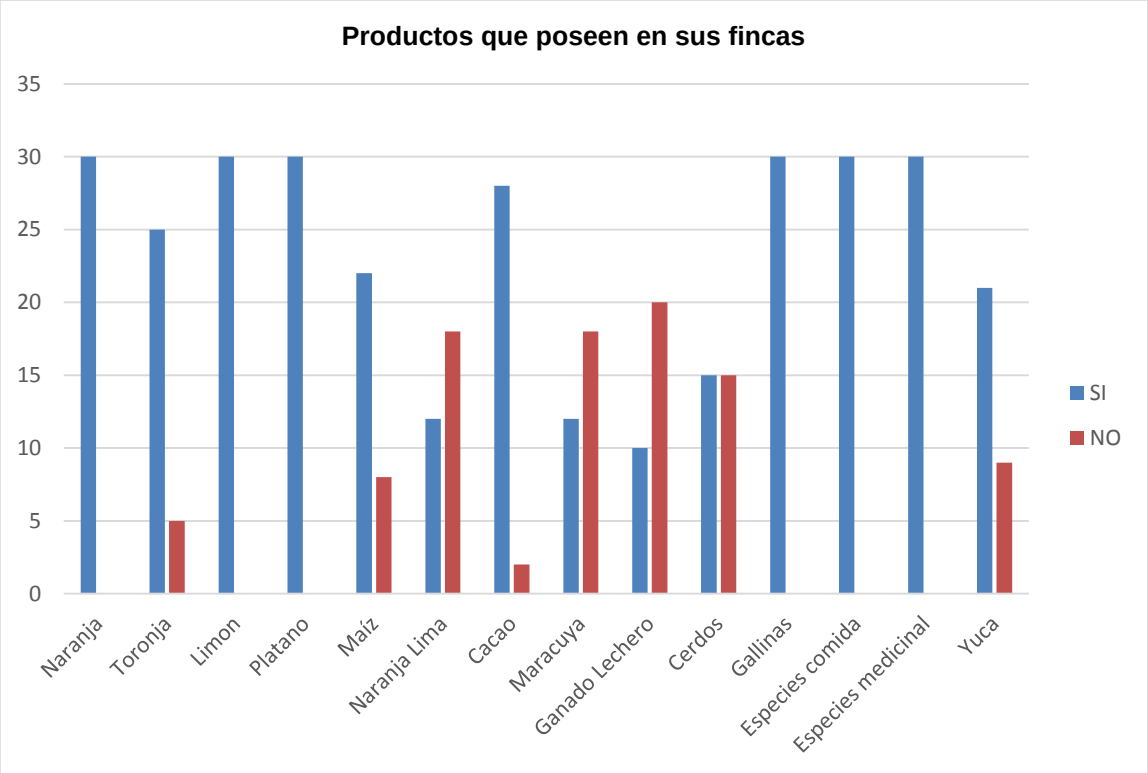


***Figura 6*. Productos que tienen en sus fincas**

Los resultados reflejan que los 30 asociados mantienen algunos productos en común tales como naranja, toronja, limón, plátano, cacao, yuca, maíz, maracuyá, especies vegetales y especies medicinales. Del mismo modo, se da un espacio para la cría de ganado lechero, cerdos y gallinas.

- Pregunta Nº 7: ¿Qué tiempo tienen entregando los productos en los centros de distribución?

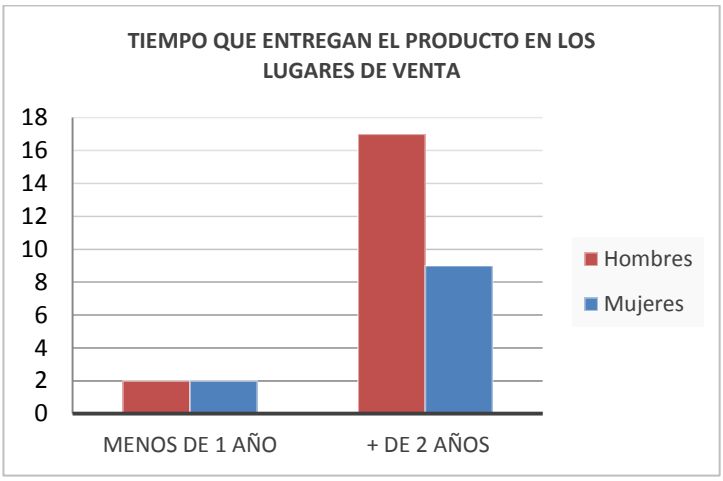


***Figura 7*. Tiempo que tienen entregando productos en los centros de distribución**

La mayoría de socios (17 hombres y 9 mujeres) tiene más de dos años llevando sus productos a las ferias, al mercado campesino y otros. Apenas 4 socios (2 hombres y 2 mujeres) tienen menos de 1 año en la actividad.

3.2 Entrevistas

A continuación se procede al desglose de las entrevistas que se realizaron al Presidente de la organización el Sr. Sixto Quiñonez, así como también al Director del MAGAP, el Ing. Mario Zambrano, para saber cuál es el apoyo que ofrecen a las organizaciones de campesinos.

Presidente de la Asociación:

El presidente de la asociación mediante la entrevista expresó lo siguiente:

- Es el único presidente desde que se estableció la organización, dos años atrás.
- Han logrado beneficios como la luz eléctrica.
- A través del Ministerio de Agricultura, se fomentaron las ferias libres del campesino en lugares como la Plaza Cívica de la ciudad de Esmeraldas, en la zona de la Pradera, en los bajos del Edificio del Ministerio, y han sido invitados a algunas ferias en Santo Domingo y Quito, donde llevan el mejor producto.
- En la venta directa al consumidor ganan un poco más, sin embargo, en las ferias se encuentran con productos que ya tienen un valor agregado, lo que hace la diferencia con los productos de la organización. Y la mayoría de las veces venden al intermediario, disminuyendo el precio del producto.
- Han recibido capacitación en la parte de producción, es decir, en la producción de cacao y de maíz.
- En cuanto a la organización, no existe apoyo en la formación y fortalecimiento de la asociación. El Ministerio no da ese tipo de capacitación, el MIPRO tiene esa posibilidad pero se debe realizar un trámite en la ciudad de Quito.
- No conocen sobre aspectos de comercialización, si bien se asocian para lograr algunos beneficios, éstos no se logran. A pesar del trámite no se consigue la atención debida.
- La organización se reúne regularmente, casi el 90 % de personas asisten.

- Existe apoyo por parte de los socios, pero más allá de eso desconocen de las verdaderas funciones. No saben nada sobre procesos de comercialización y alianzas, se están dejando absorber por los intermediarios.
- El costo de la producción y el mantenimiento de las fincas no reflejan la rentabilidad que desean.
- Han conversado con otras asociaciones que tienen procesos ya avanzados, y les indican que la situación es que alguien los apoye en los procesos.
- Pueden lograr alianzas con ciertas instituciones privadas y ONGs, así como también existen empresas productoras que pueden apoyar en el mejoramiento y transformación de los productos.
- Existe una fundación que quiere apoyar en la formación de estos procesos, pero no han podido apoyar por la dificultad del tiempo de los asociados, esperan poder lograrlo en un par de meses.
- La organización tiene buena producción y un buen elemento humano, lo que sucede es que se carece de capital que permita salir adelante.

En cuanto a los aspectos internos de la organización se pudo observar y dialogar, que:

- Cumplen con una cuota mensual asignada por ellos en sus reuniones.
- A las capacitaciones no asisten todos, hecho que no favorece el consenso y decisión de las actuaciones asociativas.
- La venta de productos se basa en la individualidad del productor, y no en la asociatividad, es decir, cada quién vende su producto en los lugares de siembra, pero no es la asociación la que concentra el acopio.

A continuación se presenta la Tabla 1 donde se exponen ciertos aspectos sobre los asuntos observados en la organización:

Tabla 1

Procesos administrativos y financieros de la organización 1 de Abril

¿Tienen los siguientes procesos?	SI	NO
LLEVAN CONTABILIDAD FORMAL		X
LLEVAN REGISTROS DE INGRESOS Y EGRESOS	X	
LLEVAN ACTAS AL DÍA	X	
TIENEN ASIGNADOS LOS CARGOS	X	
LLEVAN EN CONJUNTO LOS PRODUCTOS A LA VENTA		X
TIENEN FORMADO UN CENTRO DE ACOPIO		X

Fuente: Autor

En esta tabla se refleja parte de lo que se pudo observar en función de ciertos procesos de la organización:

- Manifiestan que cumplen con ciertos aspectos organizativos y cumplen con algunos aspectos.
- No poseen una información financiera que permita conocer sus movimientos operativos financieros.
- No se conoce la cantidad de producto que venden, pues como no logran acopiar.

- No se registra nada, ellos solamente en forma general explican la cantidad de uno u otro producto que venden; manejan un libro de registros económicos a tres columnas; el libro de actas está al día; y el centro de acopio no funciona.

Director del MAGAP

En lo referente a la entrevista que se tuvo con el Director del MAGAP, respondió lo siguiente:

- La función del Ministerio es apoyar a las organizaciones campesinas en aspectos de producción, asistencia técnica, manejo de enfermedades tanto a nivel de animales y de productos agrícolas. El MAGAP es intermediarios en la obtención de créditos productivos, a ciertos organismos nacionales e internacionales. Se capacita a los grupos campesinos en aspectos de siembra, mejoramiento de semillas y apoyo técnico. Se realizan ferias para apoyar a los campesinos en la venta de sus productos. Es lo que más se puede hacer en cuanto a los aspectos de comercialización.
- Ministerialmente, no hay un departamento que se dedique a formar o fortalecer los aspectos de comercialización. Las organizaciones campesinas deberían presentar algún tipo de proyecto, que vaya dirigido a solicitar fortalecimiento Institucional y apoyo en comercialización, para ubicarlos en alguna ONGs,
- Hay que considerar que el movimiento campesino está desorganizado. Las directivas actúan solas, no son apoyados por los socios, son contadas las veces que tienen una organización fortalecida y en orden, pero justamente es porque se han apoyado en instituciones que apoyan al campo. Para ingresar a un proceso de transformación se requiere un cambio total de actitud y de liderazgo, Esmeraldas posee la materia prima; pero se requiere el apoyo profesional en aspectos de producción, procesos de comercialización y fortalecimiento asociativo.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA, se realizó en conjunto con los socios una vez obtenidos los datos de las encuestas, entrevistas y las salidas de campo.

Este análisis cuenta con dos partes, la primera es establecer los factores internos de la asociación que en este caso son las fortalezas y debilidades, y posteriormente los factores externos que son oportunidades y amenazas. Estos dos permiten en un momento los respectivos cruces, para establecer las estrategias que puede realizar la organización para mejorar su gestión.

3.3.1 Factores Internos

3.3.1.1 Fortalezas

- Poseen una gran extensión de las tierras sembradas y en producción.
- Los socios tienen buen nivel educativo.
- Los productos agrícolas están acorde con las exigencias del mercado ecológico.
- Existe una definición clara de funciones y responsabilidades de la directiva y asociados.

3.3.1.2 Debilidades

- No poseen suficiente liquidez.
- No existe un proceso contable, que permita una clara situación financiera de la asociación.
- Escasa capacitación administrativa y a socios en aspectos, administrativos, de comercialización y productivos.

3.3.2 Factores Externos

3.3.2.1 Oportunidades

- Existe capacitación por parte de organismos privados.
- Existen nuevos mercados para introducir productos a nivel nacional e internacional.

- Existen alianzas con organizaciones para introducir productos nuevos, y lograr una base de clientes fijos.
- Existe apoyo financiero a las organizaciones productoras por parte de organismos públicos y privados.

3.3.2.2 Amenazas

- El factor competitividad puede desequilibrar a la organización.
- Existencia de otras asociaciones o empresas que venden a precios más bajos.
- Nuevas políticas económicas y sociales pueden afectar a la organización.
- El clima puede afectar a los productores, mucha lluvia o sequía.

3.3.3 Evaluación de Factores Internos y Externos

Para elaborar las respectivas matrices de evaluación interna y externa se han tomado en consideración dos aspectos: el peso que tiene cada uno de los factores y el rango de calificación de cada uno de ellos, los parámetros asignados fueron:

Tabla 2

Peso y calificación para cada uno de los factores

PESO	
0,00	No es muy importante
1,00	Muy importante
CALIFICACIÓN	
1,00	Mala
2,00	Promedio
3,00	Superior al promedio
4,00	Buena

Fuente: Autor

Se debe indicar que para la ponderación y peso, se tomaron en consideración las encuestas que se pudieron hacer a los socios. Además se pudo conocer algunas opiniones que se obtuvo en las varias ocasiones que se pudo dialogar con ellos, por lo cual esto determinó poder tener un parámetro para ubicar a estos valores. Es por ello, por lo que se pudo demostrar la falta de capacitación en formación administrativa y de comercialización.

MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)

Para el análisis de la matriz EFI (Tabla 3), se debe considerar que el valor más alto ponderado que puede tener la asociación es de 4,0 y el más bajo 1,0, y el promedio 2,50. El promedio de la asociación es de 2,98, lo que indica que la organización está en una etapa de persistir y resistir respondiendo más eficientemente a las fortalezas y mitigando sus debilidades.

Tabla 3

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS			
FACTOR	**Peso**	**Calificación**	**Factor de ponderación**
1. Poseen una gran extensión de las tierras sembradas y en producción	0,1	4	0,4
2. Socios tienen buen nivel educativo	0,2	2	0,4
3. Productos agrícolas acorde con las exigencias del mercado	0,1	4	0,4
4. Existe una definición clara de funciones y responsabilidades de la directiva y asociaciones	0,1	3	0,3

SUMATORIAS	0,4		1,5

DEBILIDADES

FACTOR	**Peso**	**Calificación**	**Factor de ponderación**
1. No poseen suficiente liquidez	0,2	2	0,4
2. No existe una definición clara de funciones y responsabilidades de la directiva y empleados	0,15	3	0,45
3. escasa capacitación a directivos y a socios en aspectos, administrativos, financieros y productivos	0,25	3	0,75
SUMATORIAS	0,6		1,60
SUMATORIA TOTAL	**1**		3,1

Fuente: Autor

MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)

Para el análisis de la matriz EFE (Tabla 4), se debe considerar que el valor más alto ponderado que puede tener la asociación es de 4,0 y el más bajo 1,0 y el promedio 2,50. El promedio de la asociación es de 2,60, lo que indica que la organización no está respondiendo eficientemente a las oportunidades y las amenazas representan un problema serio.

Tabla 4

Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES

FACTOR	**Peso**	**Calificación**	**Factor de ponderación**
1.- Capacitación por parte de organismos públicos y privados	0,2	3	0,6
2. Nuevos mercados para introducir productos a nivel nacional y para exportación	0,1	2	0,2
3. Alianzas entre diversas organizaciones, que permita unir fuerzas para lograr mantener clientes satisfechos	0,05	2	0,1
4. Apoyo financiero a las organizaciones productoras por parte de la organismos públicos y privados	0,2	4	0,8
SUMATORIAS	0,55	12	1,7

DEBILIDADES

FACTOR	**Peso**	**Calificación**	**Factor de ponderación**

1. Factor competencia puede desequilibrar a la organización	0,05	2	0,1
2. Otras asociaciones o empresas pueden vender a precios más bajo	0,1	3	0,3
3. Nuevas políticas económicas y sociales nuevas pueden afectar a la organización	0,1	2	0,2
4. El clima puede afectar a los productores, mucha lluvia o sequía	0,2	4	0,8
SUMATORIAS	0,45		1,4
SUMATORIA TOTAL	**1**		3,1

Fuente: Autor

Matriz de interacción de ubicación FODA

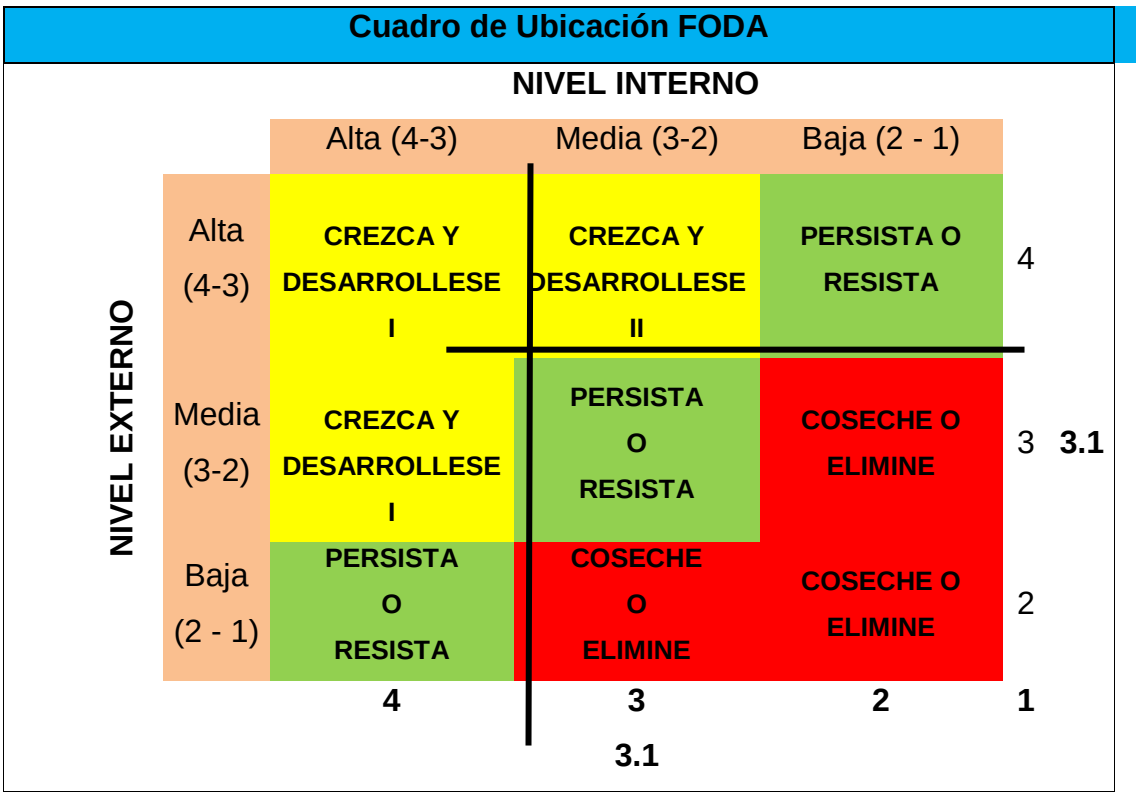


Figura 8. **Matriz de Interacción de ubicación FODA**

La matriz de interacción FODA es una herramienta que permite cruzar los elementos internos con los externos. Establece aquellos puntos que deben priorizarse, y con ello ayuda a definir de manera más detallada las estrategias necesarias para maximizar las oportunidades y fortalezas, y minimizar las amenazas y debilidades. (Hernández, 2005).

La asociación se encuentra en una situación crítica, su ubicación indica una tendencia a poder desaparecer, aunque mantiene en algo la resistencia y tratará de persistir, siempre y cuando las estrategias a utilizar puedan mejorar la gestión.

3.3.4 Matriz para formular estrategias de Amenazas - Oportunidades – Debilidades - Fortalezas

“La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (Moreno, 2012).

ESTRATEGIAS F-O

Utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades.

ESTRATEGIAS D-O

Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

ESTRATEGIAS F-A

Usar las fortalezas para evitar las amenazas.

ESTRATEGIAS D-A

Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

3.4 Priorización de Estrategias

De las estrategias propuestas en base al análisis FODA se han considerado como de mayor prioridad a desarrollar en un mediano plazo las siguientes:

Tabla 5

Estrategias de desarrollo en base al análisis FODA

Tabla 6	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN BASE AL ANALISIS FODA						
FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS				DEBILIDADES		
	1.- Poseen una gran extensión de tierras sembradas y en producción	2.- Socios tienen buen nivel educativo.	3.- Productos agrícolas acorde con exigencias del mercado ecológico	4.- Existen definiciónes claras de funciones y responsabilidad de directiva y socios	1.- No poseen suficiente liquidez.	2.- No existe un proceso contable que permita una clara situación financiera	3. Escasa capacitaciòn a directivos y a socios en aspectos , administrativos, financieros y productivos
	ESTRATEGIAS F - O				ESTRATEGIAS D - O		
OPORTUNIDADES							
1.- Capacitación por parte de organismos privados	Lograr alianzas con otros organismos no gubernamentales para lograr financiamiento para la capacitación	Realizar pasantias a otras organizaciones que han tendio éxito, en procesos de comercializacion	Certificación de las fincas para cumplir con normas internas e internacionales.	Elaborar un proyecto que permita lograr la inversión para desarrollar el proceso de transformación productiva.	Lograr apoyo financiero por parte de la SEPS, Banecu dor y ONG´s, para crear un capital de trabajo	Crear los procesos contables y un plan contable para un buen manejo financiero de la asociacion	Crear un plan de capacitación en aspectos administrativos y de comercialización
2. Nuevos mercados para introducir productos a nivel nacional y para exportación.							
3. Alianzas con organizaciones para introducir productos nuevos y lograr una base de clientes fijos.							
4. Apoyo financiero a las organizaciones produtoras por parte de organismos publicos y privados							
	ESTRATEGIAS F - A				ESTRATEGIAS D - A		
AMENAZAS							
1. Factor competencia puede desequilibrar a la organización	Ofrecer productos innovadores y competitivos, asegurando la satisfacción de los clientes anclas. y contratando seguros agrìcolas	Garantizar los productos manejando certificaciòn de fincas, y asistencia tècnica en el manejo de los productos	Garantizar un producto innovador y competitivo que permita la penetración en el mercado.	Contratar seguros agrícolas para asegurar la producción de fenómenos climaticos y de plagas.	Mejorar sus procesos productivos a través del crédito productivo a los socios, para garantizar su cosechas y la calidad de sus productos.	Con la creación de Manuales y Procedimientos, mejorar los procesos de gestion administrativa y productiva, para enfrentar con mejor conocimiento los retos que se presenten.	La capacitación en varios aspectos organizacionales, garantizará mejorar la gestión y concienciará a los socios en apoyar las actividades y enfrentar inconvenientes que se puedan enfrentar.
2. Otras asociaciones o empresas pueden vender a precios más bajos							
3. Nuevas políticas económicas y sociales nuevas pueden afectar a la organización.							
3. El clima puede afectar a los productores, mucha lluvia o sequía.							

Tabla 6

Priorización de estrategias

1	Elaborar un proyecto que permita lograr la inversión para desarrollar el proceso de transformación productiva.
2	Crear un plan de capacitaciones en aspectos administrativos y de comercialización.
3	Realizar pasantías a otras organizaciones que han tenido éxito, en procesos de comercialización
4	Lograr apoyo financiero por parte de la SEPS, Banecuador y ONG´S, para crear un capital de trabajo.

Fuente: Autor

De las 4 estrategias mencionadas anteriormente en la presente investigación se desarrollarán las dos primeras.

Las estrategias 3 y 4, se sugiere que sean tema de investigaciones posteriores o a ser posible sean desarrolladas por la asociación para complementar el trabajo realizado en esta investigación.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos por Granizo (2015), y Bueno y Macías (2015), se centran en aspectos sobre la comercialización, aplicando el uno alianzas para lograr la exportación, y el otro aplica una mezcla de marketing mix. En cambio, Solís (2013), se enfoca primeramente en la capacitación de la organización y luego la comercialización. La ASOCAMSC, después de su investigación lo que pretende es primeramente trabajar en la administración a través del fortalecimiento organizativo, por lo que les permitirá darles responsabilidad a los miembros de la Asociación, y así puedan aprovechar la potencialidad de la Hacienda Costa Rica, para avanzar en los procesos productivos y de comercialización.

Al analizar los resultados particulares observamos que la mayoría de socios tienen un nivel educativo básico. Esto puede permitir que la capacitación que reciban, sea asimilada y tengan la posibilidad de ir mejorando sus procesos. Su nivel educativo permite formar buenos líderes, que faciliten el cambio de paradigma, sus condiciones educativas, les pueden favorecer para ingresar en un mercado competitivo, donde pueden desarrollar con mayor capacidad de razonamiento la búsqueda de alianzas, que permitan el posicionamiento de sus productos, añadiendo un valor agregado a sus productos.

Se podría indicar que las encuestas realizadas a los socios, permiten determinar que la principal posesión de los mismos es la materia prima. Requieren formarse en administración de negocios, en herramientas para la transformación de los productos agrícolas, permitiendo así, mejores alianzas y apoyo de parte de instituciones públicas y privadas, que les ayuden en la búsqueda de mercados internos, nacionales e internacionales.

Se puede reflejar que los productos se están vendiendo en diferentes ferias o mercados campesinos, pero hay un referente que expresa que la mayoría de sus ventas la realizan a los intermediarios, además, que sus productos son vendidos

en un precio un poco justo en las ferias, pero sin ningún valor agregado. Lo que no permite generar mejores ingresos económicos. También son invitados a ferias en algunos lugares de la provincia y fuera de ella, pero no logran el impacto necesario.

Se puede establecer que existe una gran variedad de productos sembrados en sus fincas. En especial son 8 los productos que casi todos mantienen, si se suma la cantidad de Ha que tienen sembradas, las unidades que éstos pueden producir, y si sumamos un valor agregado, se puede contar con una mejor proyección de ingresos. Para aprovechar estos recursos es necesario que mejoren su organización administrativa y sus procesos de comercialización, tomando en consideración lo que indica el proceso de un plan de negocios, en conjunto con el apoyo de instituciones que sirvan de alianza y ancla para aprovechar su producción.

La mayoría de socios (17 hombres y 9 mujeres) tiene más de dos años llevando su producto a las ferias, al mercado campesino y otros, que permite apreciar, que ellos pueden manejar un sistema de comercialización mejor desarrollado. Necesitan incentivarse en aspectos de competitividad y de alianzas, además de buscar recursos que les permita tener las herramientas necesarias para transformar su producción, y darle un mayor valor agregado, pues mercado para los productos del campo existe. Solamente necesitan mejorar sus procesos, todo esto lleva a determinar que se requiere de una formación administrativa y de una formación de comercialización, que les permita un desarrollo sostenido.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En el estudio se pudo establecer que la organización no posee una infraestructura física que permita la operatividad para sus procesos, lo que realmente habría que trabajar es en el fortalecimiento organizativo y de funcionabilidad de los socios. Algunos de éstos conocen como gestionar algunas necesidades, pero, no acompañan a los directivos, no les gusta la responsabilidad, y además no aportan para la gestión. Se requiere de un fortalecimiento en aspectos de liderazgo y acompañamiento asociativo, y que se concientice sobre los procesos de gestión; por lo que sino se logra esta etapa no se podrá avanzar en la cadena productiva y de comercialización. Deben aprovechar que tienen buenas alianzas como el MAGAP, algunas ONGs, y sobre todo una extensión de tierra de 800 Ha, la cuál no logra toda la producción que abarca.

La culminación del presente estudio, ha llevado a construir un apoyo para la organización 1 de Abril. Para poder fomentar un proceso de valor agregado a su producción, carecen de conocimientos organizativos y sobre aspectos de comercialización, lo que les impide cambiar su pensamiento y crear un paradigma nuevo. En el análisis, se pudo observar que hay predisposición por parte de los socios de la organización para capacitarse en los aspectos antes mencionados, y lograr así un mejor mercado para los productos que cosechan.

Una vez que se logró el análisis de la organización se planteó un estudio FODA, para conocer los aspectos internos y externos que permitieron diseñar algunas estrategias para el logro de sus objetivos; entre éstas se pudo diseñar un plan operativo para la capacitación en aspectos administrativos y de liderazgo, como también se pudo establecer un manual para el desarrollo de un plan de negocios que permita manejar todos los componentes que se requieren para el manejo de los procesos de la comercialización, además, de establecer un cronograma para los eventos de capacitación en el manejo de estas herramientas.

Se debe considerar que hay un elemento humano joven, para que logren poner en acción el plan estratégico, que ellos establecieron.

5.2 Propuesta

Cabe mencionar que los cambios que han existido en las organizaciones campesinas, señaladas anteriormente, ha sido la aplicación en la formación de aspectos organizativos y el desarrollo de sistemas de comercialización que les permitió un cambio en sus procesos productivos, pero todo esto se logró a través de capacitaciones que recibieron los socios.

5.2.1 Acciones a realizar

5.2.1.1 Fundamentación de la propuesta

Esta propuesta se fundamenta por el apoyo íntegro por parte de los directivos de la organización. Se cuenta con la predisposición de los socios para colaborar en el proceso de lograr el desarrollo de más capacitación, y mejoras en el ámbito administrativo y de comercialización, para mejorar los procesos productivos que conlleven a la transformación de los productos agrícolas.

Además, los directivos y socios mostraron muchas expectativas y deseo de superación ante las necesidades existentes en cada uno de sus miembros; manifestaron que para el desarrollo de la organización deben tener una preparación continua y de esa manera fortalecerse y consolidarse de forma legal.

5.2.2 Implementación de la propuesta

En la siguiente tabla se definen una serie de conceptos a tener en cuenta dentro del proceso administrativo.

Tabla 7

Proceso administrativo

Planeación	La planeación trata de crear el futuro deseado diciendo con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con qué se va a hacer.
Organización	La organización combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo.
Dirección	La dirección orienta la labor del personal hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo.
Control	El control comprueba que se están ejecutando las acciones y programas planificados, se están obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora.

Fuente: Autor

En la siguiente figura, se da a conocer el organigrama estructural de la organización.

Organigrama estructural de la organización

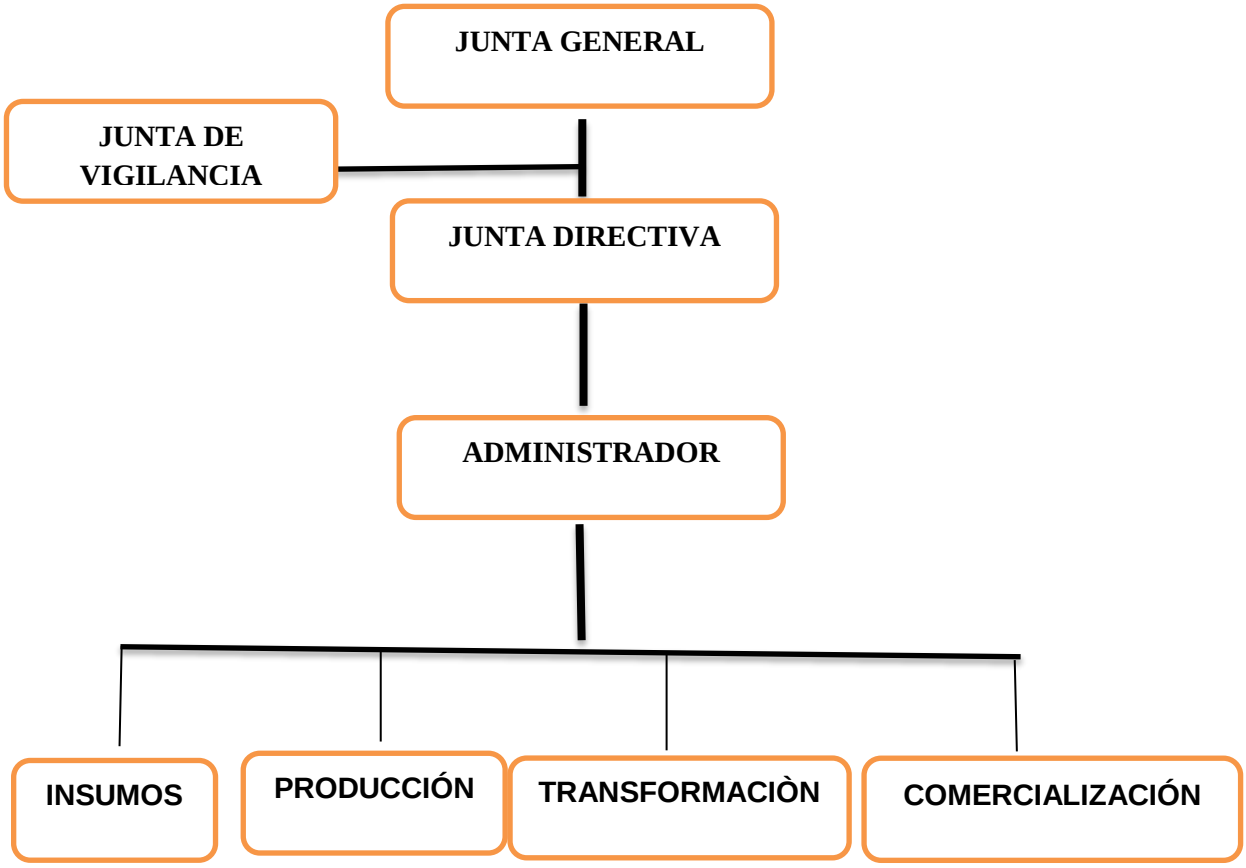


Figura 9. **Organigrama estructural de la organización**

Las actividades que deben desarrollar los socios de la organización, son principalmente sobre fortalecimiento organizacional y sobre la administración como base elemental del éxito de los emprendimientos.

Actividades a Desarrollar

No. 1.- Fortalecimiento Organizacional

Motivación y Liderazgo

Procedimiento Parlamentario.

No. 2.- La Administración como Base Elemental del Éxito de los Emprendimientos

Dentro de este proceso habrá capacitación para mejorar el manejo administrativo dentro de la organización, a continuación se me menciona los temas a desarrollarse:

Capacitación en Herramientas Financieras

- Contabilidad básica
- Estructura de un plan de cuentas
- Libro diario
- Mayorización
- Ingresos y egresos
- Costo de producción
- Estado de resultados

Capacidades Humanas

Para fortalecer las capacidades humanas para la eficiente administración, se requiere de capacitaciones para que el socio conozca sus derechos y obligaciones por el bienestar de la organización.

Para tener éxito en las labores cotidianas se debe precisar el mensaje de la siguiente manera:

- **Codificar el mensaje:** ser específicos en los temas a tratar, el orden y la información.

- **Elegir el mejor medio de comunicación:** se deben crear grupos, a través de la red social para difundir el mensaje.

- **Elegir el momento oportuno:** es importante resaltar el esfuerzo y voluntad de los socios, las mismas que se deben realizar en días conmemorables, la cual se lo hará públicamente.

- **Propiciar el mejor ambiente:** integración entre socios, dinámicas, observación de videos, lecturas reflexivas, refrigerio de acuerdo a la ocasión.

- **Honestidad y transparencia en la comunicación:** es muy significativo que en todos nuestros actos comunicativos, la información que vayamos a transmitir refleje la realidad de nuestros intereses.

- **Retroalimentación:** el líder siempre debe asegurarse en que la información haya llegado al receptor mediante preguntas referentes al tema, el mensaje debe ser entendido de forma correcta.

- **Seguimiento:** toda comunicación tiene una acción, es decir darle seguimiento de las actividades realizadas estableciendo evidencias.

5.2.3 Proceso de comercialización

Se entiende por comercialización al conjunto de actividades que realizamos con el objetivo de facilitar la venta de un determinado producto o servicio.

En otras palabras, la comercialización se ocupa de todo aquello que el mercado demanda o de aquello que los consumidores desean. En el caso de las organizaciones campesinas, la comercialización debe servir para dar valor agregado a los productos, atrayendo a los consumidores, y de esta manera

incrementar la venta de los productos, generando ingresos para las familias campesinas. El comercio debe ser entonces un instrumento de desarrollo. Aunque no se enfoque en la parte organizativa de las empresas, se debe ser consciente que la comercialización comienza con la organización.

La organización debe de facilitar la información, espacios de análisis y los mecanismos necesarios para que sus miembros sean más eficientes al integrarse al mercado, de eso dependerán sus ingresos y la sostenibilidad de la empresa.

La comercialización debe crear valor agregado a los productos y sus tareas son:

- Promocionar los productos.
- Poner el producto a disposición del consumidor.
- Entender las oportunidades de mercado.
- Conocer los requerimientos para introducir los productos en el mercado.
- Determinar el mejor precio para para nuestro producto.

Mercado Informal

No se rige por normas, están los mercados locales y la venta ambulante, también se puede incluir la venta comunitaria.

El precio del producto lo determinan los intermediarios, para el campesino el mercado informal es el punto de partida, hasta que se desarrolle los procesos para el ingreso al mercado formal.

Mercado Formal

Se rige por normas y requerimientos del país, bajo estatutos legales, la inserción de los productos tiene un costo más elevado, se debe considerar volumenes de producción más altos y constantes, su ventaja es que existen mayores posibilidades de posicionarse en el mercado y cuenta con seguridad jurídica, los productos son aceptados y hay confianza por parte de los clientes.

Mercado de Exportación

Este mercado se rige por normas y requerimientos tanto del país exportador como importador, es altamente exigente en cuanto a normas sanitarias, calidad certificación y sobre todo los volúmenes son constantes. Lo bueno es que los precios son altos y muy convenientes, la desventaja es que la tramitación es compleja y sus costos son elevados para las organizaciones campesinas.

Exigencias del Mercado

Uno de los principales aspectos que se debe marcar es el etiquetado y presentación del producto, con registro sanitario, código de barras y especificaciones técnicas, además, debe cumplir estándares de calidad, cantidad y continuidad.

Calidad

Significa cumplir con las necesidades y deseos del cliente, en cuanto a aspectos de higiene, manera de elaboración, proceso de valor agregado, etc. mientras mejor se trabaje en la calidad, mayor grado de satisfacción, y se puede aprovechar para mejorar el precio del mercado.

Cantidad

La cantidad está en función de la demanda que exista en el mercdo, para esto es necesario una investigación de mercado, el buen manejo de los volumnes permite evitar roturas o pérdidas de excedentes.

Continuidad

Es la constancia de atender al cliente, a través de un abastecimiento continuo, en cuanto a tiempos y volúmenes. Lograr esto es un gran desafio de las empresas productivas campesinas.

Producto

Para comercializar el producto se debe conocer con mucha claridad, lo que le hace único al producto, esto lo podemos determinar a través de un sondeo o estudio de mercado, lo que determinará las preguntas de ¿Qué vendo?, ¿Qué necesidades satisface nuestro producto?, ¿Cuáles son los beneficios del producto?.

El producto se lo define por su marca, diseño, presentación, empaque y variedad de tamaños, éstos son herramientas que ayudan a informar los atributos del producto, ésto se logra por que se llega a conocer los gustos, deseos y necesidades de los demandantes.

Es importante trabajar en el diseño de la marca y de la etiqueta.

Precio

Tres aspectos importantes que se debe considerar para fijar el precio:

- Los costos de producción
- El precio de la competencia
- Cuánto pueden pagar los consumidores

Uno de los elementos más cruciales es el precio, sus costos y su comercialización, de eso depende conocer si estamos obteniendo rentabilidad o no.

Se debe considerar dos formas de colocar el precio, la primera por el precio de la competencia, se registra el precio del más fuerte y la otra basada en los costos de la producción y comercialización, para este método se debe clasificar la variabilidad de la producción, se debe planificar y presupestar correctamente todos los elementos de costo, como son los costos fijos y variables, para luego realizar el respectivo control y poder corregir a tiempo cualquier inconveniente.

Hay que considerar que todo lo que indique sacrificio económico, debe sacrificarse en el cálculo de los costos.

Se debe conocer exactamente cual va a ser el margen de contribución una vez que se haya determina el valor del precio menos los costos variables, además se debe establecer el punto de equilibrio, para tener presente lo mínimo que debe vender para no perder ni ganar en la empresa, por esa razón es importante en la primera parte el conocimiento de los aspectos contable. (Ejemplo de punto de equilibrio)

Tabla 8

Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	MENSUAL	ANUAL
VENTAS	11.700,00	140.400,00
COSTOS FIJOS TOTALES	2.629,50	31.554,05
COSTOS VARIABLES TOTALES	3.882,96	46.595,52
PUNTO DE EQUILIBRIO	3.495,02	41.940,25

SIGNIFICA QUE EL VALOR DE **3.495,02** **ES LO MÍNIMO**
QUE DEBO VENDER PARA NO PERDER NI GANAR.

Punto. de Equilibrio = Costos Fijos / 1 - (Costos Variables / Ventas)

Fuente: Autor

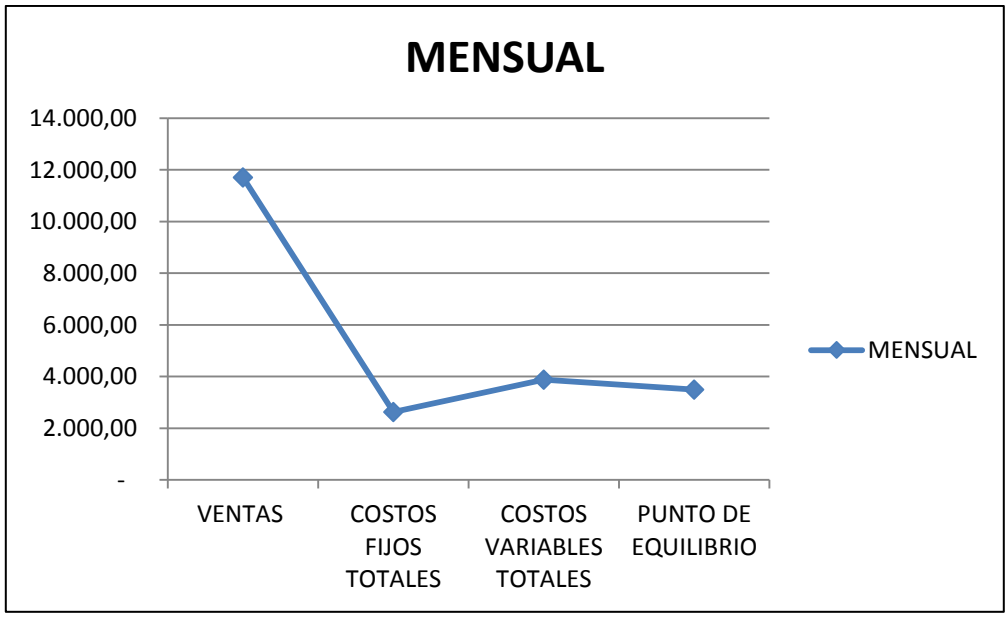


Figura 10. **Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio**

Plaza

Es el lugar donde serán vendidos los productos a los consumidores, se lo conoce como canales de distribución, son los medios por donde va a llegar el producto al consumidor, tenemos a través de consumidores finales, intermediarios, mayoristas, tiendas, comisariatos, hoteles, instituciones educativas, hogares y otros.

En las organizaciones campesinas pueden haber dos tipos de distribución:

- Por cuenta propia hasta que llegue al consumidor o hasta cierto canal de distribución (personas, tiendas)
- Buscar un intermediario que asegure la entrega del producto en condiciones de tiempo, lugar y calidad.

Promoción

Son los medios que utilizamos para informar a los consumnidores sobre nuestros productos, características y atributos, para tratar de persuadirlos para que lo compren.

Depende de la naturaleza del producto, en qué se diferencia de los otros, qué necesidades le puede ofrecer, en cuanto a precio, su durabilidad, consistencia, abastecimiento, seguridad y otros.

Hay una gran variedad de canales de comunicación que existen en el medio, y se debe investigar cuál es el medio que más utilizan los clientes, y sobre todo dependerá de las condiciones económicas de la organización para contratar un determinado medio. El mensaje que se vaya a dirigir debe ser claro, en un lenguaje natural, no sofisticado, acorde a su cultura, costumbres e idiosincracia del entorno, entre estos tenemos: radio, prensa, televisión, internet, vallas publicitarias, tripticos, afiches, hojas volantes, tarjetas, banners, pósters y otros.

También existe la venta personalizada, a domicilio, degustaciones y muestras, exhibiciones, ferias, auspiciante de concursos y kermes, pero el empaque es el medio más poderoso ya que se puede diferenciarlos de los otros.

La implementación del plan de comercialización requiere conocer el incremento de la demanda, nuevas necesidades de los clientes, aumento del precio de materias primas, es decir, es un proceso investigativo del mercado.

Para implementarlo se requiere de una buena supervisión, para la marcha de plan, hay que definir responsabilidades sea una persona o un comité que garantice la implementación.

Algunas herramientas a utilizar en el plan:

- Monitoreo de ventas
- Control comparativo entre lo planificado y lo vendido
- Investigación de precios en el mercado
- Investigación entre los consumidores
- Merchandise del producto en diferentes puntos de venta

Esta es la propuesta que se le hace a la organización campesina 1 de Abril, inducirles a una formación organizativa y la realización de un proceso de comercialización que sea desarrollado a través de un Plan de Negocios que abarca todo el proceso de análisis organizativo, de comercialización, de costos y la proyección financiera, que permita obtener productos con valor agregado e inmersos en el mercado local, nacional e internacional.

REFERENCIAS

Alburquerque, F. (Abril de 2004). Desarrollo ecnómico local y descentralización en américa Latina. *Revista de la CEPAL*, 158-171.

Andrea, A. V. (2012). *Repositorio ESPOL.* Obtenido de https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/21112

Barantes, G. (2006). *Agricultura Campesina, Comercialización y Sostenibilidad ¡Cómo hacer compatible estos elementos?* Obtenido de Google académico.

Cristhoper, C. G. (2015). *Repositorio UT Machala.* Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/1845

Gámez, I. (2007). *Control Interno en las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de Andalucia.* Malaga - España: SPICUM. Obtenido de IMG Peláez - … : revista de los Órganos Autónomos de Control …, 2011 - dialnet.unirioja.es

Granizo, C. (2015). *La Inversión Pública como Herramienta para la Transformación Productiva Agrícola den la Zona 5, 2012 - 2014.* Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil, Maestra en finanza y proyectos Corporativos.

Gutierrez, T. (Septiembre 2006). *Estudio de FactiTécnica, Económica y Financiera bilidad "Proyecto Planta Extractora de Jugos de Naranja".* Chiapas, Chiapas, México: Unión Europea.

Isabel, G. P. (2011). Análisis comparativo de los sistemas de control interno y de calidad. *Revista de los Órganos Autónomos de Control*, pp. 11-31 p.5.

Moreno, A. (20 de junio de 2012). matriz foda, ¿Còmo identificar la fortalezas y debilidades? *Matriz Foda Grupito 3*, 11. Obtenido de matrizfodagrupo3.blogspot.com/2012_06_01archive.html

Pontificia Universidad Católica del Perú Departamento Académico de Ciencias Administrativas. (2012). ¿Control de Gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*(7), 69 - 80.

Rodríguez, G. R. (2009). "Modelo de Identificación de los riesgos del control interno para La Actividad Empresarial". *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de http://www.eumed.net/ce/2009a/

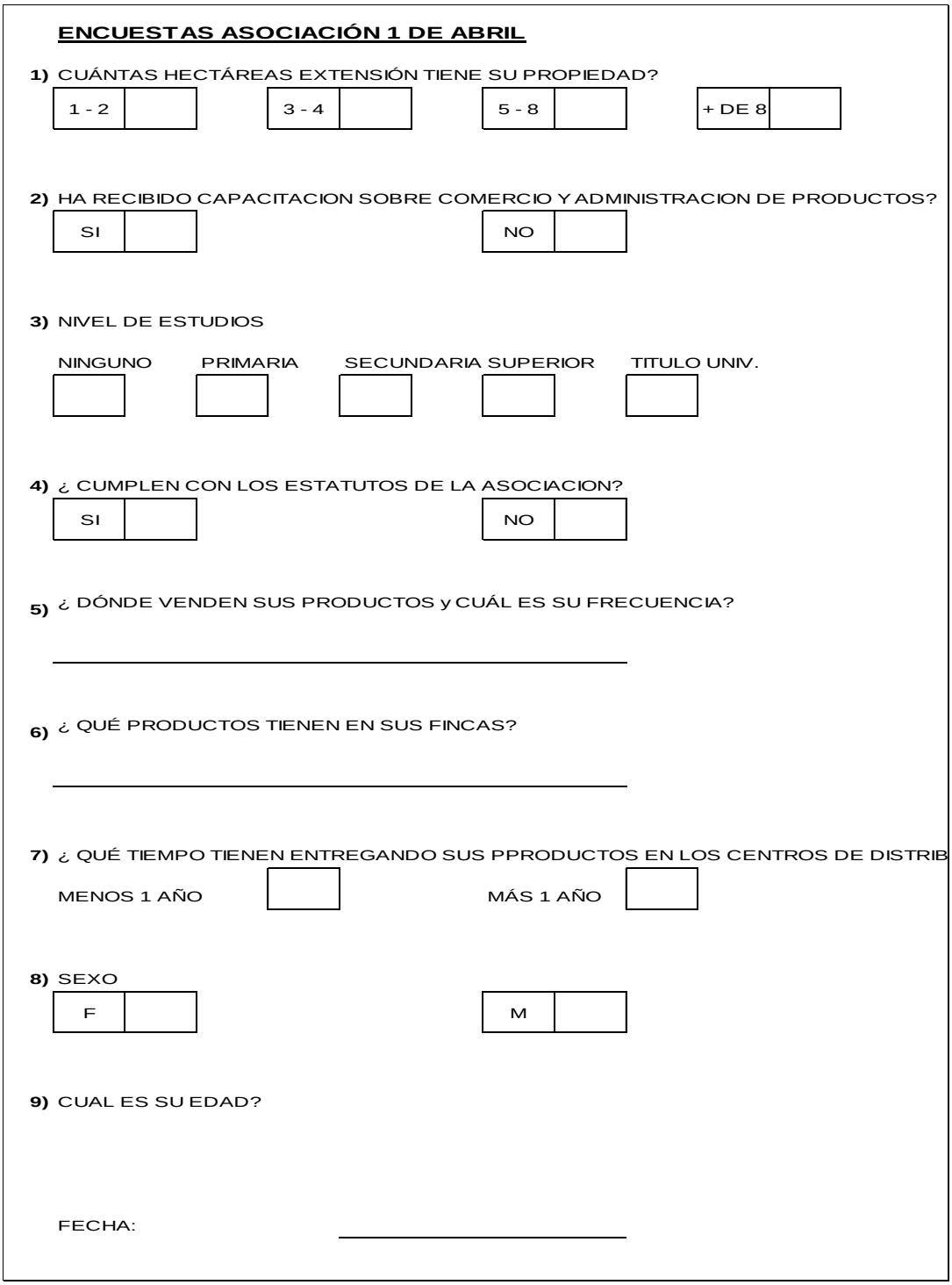
Schejtman, A., Berdegué, J. . (Marzo de 2004). *Desarrollo Territorial Rural.* Obtenido de Google Académico.

Sepúlveda, S. R. (2003). *El enfoque Territorial del Desarrollo Rural.* San José, Costa Rica: Instituto Interamerciano de Cooperación para la Agricultura.

Victoria, V. B. (2015). *Repositorio.* Obtenido de http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/404

ANEXOS

Anexo 1
Encuesta realizada a la organización 1 de abril



ENCUESTAS ASOCIACIÓN 1 DE ABRIL

1) CUÁNTAS HECTÁREAS EXTENSIÓN TIENE SU PROPIEDAD?

1 - 2		3 - 4		5 - 8		+ DE 8	

2) HA RECIBIDO CAPACITACION SOBRE COMERCIO Y ADMINISTRACION DE PRODUCTOS?

SI		NO	

3) NIVEL DE ESTUDIOS

NINGUNO	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	TITULO UNIV.

4) ¿ CUMPLEN CON LOS ESTATUTOS DE LA ASOCIACION?

SI		NO	

5) ¿ DÓNDE VENDEN SUS PRODUCTOS y CUÁL ES SU FRECUENCIA?

_____

6) ¿ QUÉ PRODUCTOS TIENEN EN SUS FINCAS?

_____

7) ¿ QUÉ TIEMPO TIENEN ENTREGANDO SUS PPRODUCTOS EN LOS CENTROS DE DISTRIB

MENOS 1 AÑO ☐ MÁS 1 AÑO ☐

8) SEXO

F		M	

9) CUAL ES SU EDAD?

FECHA: _____

Figura 11. **Formato de encuesta realizada a los socios de la organización 1 de Abril**

Anexo 2
Entrevistas

ENTREVISTAS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACION:

1) ¿QUE TIEMPO DE VIDA JURIDICA TIENE LA ASOCIACION?

2) ¿QUIENES HAN DIRIGIDO LA ORGANIZACIÓN?

3) ¿CUALES HAN SIDO SUS PRINCIPALES LOGROS?

4) ¿ DONDE ENTREGAN SUS PRODUCTOS?

5) ¿ CUENTENOS SU EXPERIENCIA AL FRENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 12. **Entrevista realizada a los directivos de la organización 1 de Abril**

ENTREVISTA DIRECTOR DEL MAGAP:

1) ¿ QUÉ FUNCIÓN CUMPLE EL MAGAP?

2) ¿ ESTÁN CUMPLIENDO CON EL PLAN DE CAPACITACION ANUAL?

3) ¿ EXISTE ALGÚN DEPARTAMENTORESPONSABLE DE CAPACITAR EN COMO ADMINISTRAR LOS RECURSOS QUE RECIBEN LOS AGRICULTORES?

4) ¿ QUE NECESITAN LAS ORGANIZACIONES PARA EVOLUCIONAR?

5) ¿ QUÉ LE HACE FALTA A ESMERALDAS PARA SER POTENCIA AGRÍCOLA?

Figura 13. **Entrevista realizada al director del MAGAP**