

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO
COMUNITARIO EN OTAVALO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS AGRÍCOLAS.

INTY ATAHUALPA OTAVALO CRIOLLO

DIRECTOR: MBA. HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN "ESTRUCTURA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL"

QUITO, NOVIEMBRE - 2022

Director:

Mgtr. Héctor López.

Lectores:

Mgtr. Marcelo Salazar.

Ph.D. Jorge Balladares.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios que es la fuente de amor y sabiduría, por haberme brindado la fortaleza e inteligencia suficiente para alcanzar mis propósitos, a mi familia que confiaron en mí, en especial a mis padres que me motivaron y me han ofrecido su apoyo incondicional, gracias a ellos estoy cumpliendo uno de mis objetivos, sin su ayuda no habría sido posible el desarrollo de este estudio.

Inty Otavalo

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, por haberme dado la vida y la oportunidad de alcanzar un objetivo más de mi vida.

A mi familia que siempre me brindan su apoyo incondicional y han estado presentes en los momentos más difíciles, con sus consejos sabios y todas las fuerzas necesarias para el desarrollo de este trabajo.

A todos mis profesores que me transmitieron sus conocimientos y experiencias, en especial a mi asesor por haberme brindado una noción clara en el desarrollo del presente trabajo investigativo, a las autoridades que me permitieron formar parte de esta prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Inty Otavalo

Índice general.

1. Introducción.....	1
2. Revisión Teórica.....	2
2.1 Modelo de negocio.....	2
2.2 Elementos del modelo de negocio.....	2
2.3 Mercado agrícola comunitario.....	3
2.4 Características de los mercados comunitarios.....	3
2.5 Producción agrícola.....	4
2.6 Tipos de productos agrícolas (Ecuador, Imbabura, Otavalo).....	4
2.7 Comercialización agrícola.....	5
2.8 Procesos de comercialización.....	5
3. Marco Legal.....	6
3.1 Constitución de mercados comunitarios.....	6
3.2 Ley orgánica de Economía popular y solidaria y su reglamento.....	6
3.2.1 Requisitos de constitución.....	7
4. Metodología y análisis.....	8
4.1. Nivel de estudio.....	8
4.2. Modalidad de investigación.....	8
4.3. Métodos de información.....	8
4.4. Fuentes de información.....	8
4.4.1. Fuentes de información primaria.....	8
4.4.1.1. Población y muestra.....	9
4.4.1.2. Instrumentos de investigación.....	10
4.4.2 Fuentes de información secundaria.....	10
5. Diagnóstico del entorno y la empresa.....	11
5.1. Diagnóstico del entorno.....	11
5.1.1. Pestel.....	11
5.1.2 Cinco fuerzas de Porter.....	15
5.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	15
5.1.2.1.1. Importancia del volumen de producción.....	16
5.1.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	18
5.1.2.3. Amenaza de los productos sustitutos.....	19
5.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	19
5.1.2.4.1. Requisitos de capital.....	19

5.1.2.4.2.	Acceso a la mercadería.....	19
5.1.2.4.3.	Identificación de marca.	19
5.1.2.4.4.	Barreras estatales.....	19
5.1.2.5.	Rivalidad entre competidores.	20
5.1.2.5.1.	Identificación de competidores.	20
5.2.	Diagnóstico de la empresa.	21
5.2.1.	Análisis FODA.	21
6.	Propuesta de modelo de negocio para la creación de un mercado comunitario.	23
6.1.	Objetivo de la propuesta.....	23
6.2.	Características de la propuesta.	23
6.3.	Modelo de negocio “Canvas”.....	24
6.3.1.	Segmentación de clientes.	24
6.3.1.1.	Tipos de target.	25
6.3.1.1.1.	Buyer person.	25
6.3.2.	Propuesta de valor.....	28
6.3.2.1.	La Matriz Crea.....	28
6.3.3.	Canales de distribución.....	31
6.3.3.1.	Canal de distribución directo presencial.....	31
6.3.3.2.	Canal de distribución directo no presencial.....	31
6.3.4.	Relación con cliente.....	32
6.3.4.1.	Presencial.....	32
6.3.5.	Estructura de ingresos.	33
6.3.5.1.	Fuente de ingresos productores.	34
6.3.5.1.1.	Ingresos del productor por venta al intermediario y directo.	34
6.3.5.2.	Fuente de ingresos del mercado comunitario.	35
6.3.6.	Recursos claves.....	36
6.3.6.1.	Recursos físicos	36
6.3.6.2.	Recursos humanos.	40
6.3.6.2.1.	Organigrama estructural del mercado comunitario.....	41
6.3.7.	Actividades claves.	42
6.3.7.1.	Servicio al cliente y venta de mercancía.	42
6.3.7.2.	Actividades de apoyo, administración, logística	44
6.3.7.3.	Actividad de apoyo 1.....	45
6.3.7.3.1.	Contabilidad.	45

6.3.7.4.	Actividad de Apoyo 2.....	46
6.3.7.4.1.	Almacén.	46
6.3.8.	Asociados claves.....	46
6.3.8.1.	Proveedores de insumos.	46
6.3.8.1.1.	Proveedores de productos agrícolas.	47
6.3.8.2.	Arrendamiento del local.	47
6.3.8.3.	Otras alianzas.....	49
6.3.9.	Estructura de costos.	50
6.3.9.1.	Detalle de costos y gastos.....	50
6.3.9.1.1.	Gastos de constitución.....	50
6.3.9.1.2.	Gastos de publicidad.	50
6.3.9.1.3.	Gastos generales.....	51
6.3.9.1.4.	Gastos de mano de obra directa e indirecta.....	51
6.3.9.2.	Capital de trabajo.....	53
6.3.9.3.	Inversión en activos fijos.....	54
6.3.9.4.	Inversión inicial.....	55
6.3.9.5.	Gasto depreciación y amortización.	56
6.3.9.6.	Costos de venta y gastos de administración.	57
6.3.9.7.	Movimientos de flujos de caja.....	58
6.3.9.8.	Tiempo de recuperación de la inversión.....	59
6.3.9.9.	Punto de equilibrio.	59
6.3.9.9.1.	Costos fijos.....	59
6.3.9.9.2.	Costos variables.....	60
6.3.9.9.3.	Cálculo del punto de equilibrio.	60
6.3.9.9.4.	Detalle del punto de equilibrio año 1.	61
6.3.9.10.	Estado de resultados.	62
6.3.9.11.	Índice de razón beneficio costo.	63
6.3.10.	Modelo de negocio “Canvas”.	64
7.	Conclusiones y recomendaciones.	65
7.1	Conclusiones.	65
7.2.	Recomendaciones.....	65
	Referencias bibliográficas.....	67
	Apéndice.	74

Índice de tablas.

Tabla 1. Elementos del modelo de negocio.	2
Tabla 2. Rendimiento promedio anual en Ecuador.....	4
Tabla 3. Principales productos agrícolas en la provincia de Imbabura.....	4
Tabla 4. Diseño Metodológico.....	8
Tabla 5. Total, personas en el cantón Otavalo 20 a 79 años.....	9
Tabla 6. Esquema de recolección de datos.	10
Tabla 7. Matriz Pestel.	11
Tabla 8. Número de organizaciones agrícolas en el cantón Otavalo.	15
Tabla 9. Rama de actividad.....	16
Tabla 10. Tabla Rendimiento anual de productos agrícolas.	16
Tabla 11. Rubros por precio al productor y por precio de mercados e intermediarios...	17
Tabla 12. Ferias y sus frecuencias de comercialización.	20
Tabla 13. Matriz FODA.....	21
Tabla 14. Resultado de la pregunta filtro.....	24
Tabla 15. Matriz crea.....	29
Tabla 16. Ingresos de los productores.	34
Tabla 17. Ingresos del productor por venta al intermediario vs venta directa.....	34
Tabla 18. Detalle de ingresos estimados por canon de arrendamiento.	35
Tabla 19. Recursos físicos necesarios para el mercado.	36
Tabla 20. Recursos físicos para las oficinas.	38
Tabla 21. Mano de obra directa e indirecta.	40
Tabla 22. Actividades de apoyo.....	44
Tabla 23. Políticas contables.	45
Tabla 24. Políticas de almacén.	46
Tabla 25. Lista de proveedores de hortalizas, frutas, cereales y tubérculos.	47
Tabla 26. Procesos, alianzas y características.....	49
Tabla 27. Detalle de gastos de constitución.....	50
Tabla 28. Gastos de publicidad.....	50
Tabla 29. Reporte de gastos generales.....	51
Tabla 30. Mano de obra directa.	52
Tabla 31. Mano de obra indirecta.	52
Tabla 32. Reporte del Capital de trabajo.	53
Tabla 33. Detalle de inversión en activos fijos.....	54

Tabla 34. Detalle de la inversión inicial.	55
Tabla 35. Gasto depreciación.....	56
Tabla 36. Gasto amortización.	56
Tabla 37. Reporte de costos y gastos.....	57
Tabla 38. Flujo de caja.....	58
Tabla 39. Periodo de recuperación.	59
Tabla 40. Detalle de costos fijos.....	59
Tabla 41. Detalle de costos variables.....	60
Tabla 42. Punto de equilibrio.....	60
Tabla 43. Punto de equilibrio año 1	61
Tabla 44. Estado de resultados.	62
Tabla 45. Razón beneficio costo.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Los targets de Hortaliz Lovers	25
Figura 2. Buyer Person "Los Stars Work"	26
Figura 3. Buyer Person "Los Stars Business"	27
Figura 4. El círculo dorado.	28
Figura 5. Matriz crea.....	30
Figura 6. Organigrama estructural.	41
Figura 7. Flujograma de actividades clave.	42
Figura 8. Flujograma atención al cliente.	43
Figura 9. Ejemplo del concurso municipal.	48
Figura 10. "Canvas".....	64

Índice de imágenes.

Imagen 1. Canal de distribución directo al cliente presencial.	31
Imagen 2. Canal de distribución directo al cliente no presencial.	31
Imagen 3. Ciclo relación inicial con el cliente.....	32
Imagen 4. Ciclo relación atención al cliente dentro del establecimiento.....	32
Imagen 5. Ciclo relación atención al cliente cancelación de compra.	33
Imagen 6. Estructura de ingresos.	33
Imagen 7. Propuesta de adecuaciones del mercado.	48

Índice de gráficos.

Gráfico 1. Nivel de aceptación para la adquisición de productos agrícolas.	24
Gráfico 2. Punto de equilibrio año 1.....	61

Resumen ejecutivo.

El presente trabajo se ha realizado con el propósito de crear un mercado comunitario en el cantón de Otavalo para la comercialización de productos agrícolas, mediante el desarrollo de un nuevo modelo de negocio a partir de las necesidades de los productores agrarios y consumidores.

El estudio inicia con una introducción y explicación del problema, seguido del diagnóstico del entorno macro y micro a través de la herramienta Pestel en donde se conoce la realidad del sector en lo político, económico, social, ambiental, tecnológico y legal, además el análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió entender la viabilidad y el contexto actual con respecto a los clientes, nuevos competidores, proveedores, productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Continúa con la metodología que permitió la recopilación oportuna de las necesidades actuales en los procesos del negocio, el comportamiento y las características de los clientes, asistiendo a través de la revisión, estudio de los datos y la comprensión de la situación actual, para la adecuada elaboración de la propuesta. La línea de investigación en la que se enmarca la indagación es en la estructura y arquitectura empresarial con un enfoque a la descripción, análisis y propuesta de gestión para la venta de productos y añadir valor en la cadena de abastecimiento agrícola.

Posteriormente, se estructura el modelo de negocios "canvas" y se alcanzan los resultados deseados al dar un tratamiento de gestión estratégica, dejando claro las características del mercado comunitario que se quiere crear; mediante el diseño y la determinación de los elementos claves como la segmentación de clientes, relación con el usuario, canales de distribución, socios, actividades, recursos claves, costos, ingresos y la propuesta de valor para una visión clara del negocio; esta herramienta proporcionara confianza en los proveedores y clientes, con fundamentos para una rentabilidad justa en el mercadeo.

1. Introducción.

Según datos del GAD municipal del Cantón Otavalo (2022), la población rural es de 44,536, urbana 65,925 y la población total es de 110.461. Por otra parte, el INEC indica que en la provincia de Imbabura un total de 21,100 personas son agricultores y 74,701 tienen un trabajo inestable. De conformidad a la información estadística antes descrita se evidencia la inestabilidad ocupacional y pocas fuentes de empleo que ocasiona la reducción de ingresos y el desequilibrio en la economía familiar, la inexistencia de un mercado comunitario estable para expender los productos generan la baja rentabilidad en la producción y comercialización; carencia de ofertas directas del productor al consumidor, aumento del comercio informal, discriminación de precios reales para el alcance de la economía de todos.

Otros factores que interactúan de manera negativa dentro de este sector son las distancias existentes entre las plantaciones y los mercados, esto genera muchos inconvenientes a los pequeños agricultores por el incremento de costos en la movilización, donde los productos tienden a deteriorarse en el transcurso, esto disminuye el valor y la calidad, por tal razón se le debe prestar mayor atención, es decir que de no realizarse la creación de un mercado comunitario partiendo de un modelo de negocio con los aspectos más idóneos de comercialización que requiere un mercado podría decaer generando desabastecimiento interno y aumentando el desempleo en la zona rural o simplemente continuará siendo un medio de subsistencia sin que le permita al agricultor mejorar sus ingresos y superarse económicamente, esto se puede ver claramente reflejado en la calidad de vida de la población agro rural y el nivel de contribución que genera para la administración municipal. Desarrollar un modelo de negocio para la creación de un mercado comunitario para la comercialización de productos agrícolas en Otavalo, que pueda aportar al expendio de productos agrarias de la población rural dinamizando la economía con la generación de empleos para todos los sectores agremiados, no agremiados y demás personas con diferentes negocios de sustento familiar, donde los clientes sientan confianza al adquirir sus productos directamente de la fuente productora a precios justos y reales lo que ayuda a fomentar el mejoramiento de la calidad de vida. Los otavaleños tienen unas series de iniciativas de emprendimientos agrícolas que son creadas e ingenizadas originalmente; por lo cual, la creación de un mercado comunitario en Otavalo para la comercialización de productos agrícolas fomentará la generación de nuevos emprendimientos que impulse una mejoría en el campo socioeconómico de la población.

2. Revisión Teórica.

2.1 Modelo de negocio.

Según Osterwalder et. al (2012) el modelo de negocios es la lógica que sigue una corporación para obtener ganancias y se puede entender como planos en los que se describe el modus operandi de una organización. De acuerdo con Pedraza (2014) es un instrumento que determina la viabilidad económica de la inversión propuesta, lo cual ofrece mayores expectativas de éxito, pues se conoce cada uno de los componentes que interviene en su operación. Con base a Molina et. al (2014) es un conjunto de actividades que busca construir ciclos virtuosos que afecte el volumen o coste cumpliendo un papel fundamental de incrementar los beneficios y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores.

Desde la posición de Casas y Celis (2017) el modelo de negocios es la descripción de las bases de cómo una empresa crea, proporciona y adquiere valor, puesto que, define todos los factores que conforma a una compañía y son presentados de manera simple y fácil de comprender.

2.2 Elementos del modelo de negocio.

En la Tabla 1 se presenta propuestas de los elementos de un modelo de negocio, en esta se identifica que Fernández (2013) se enfoca más a las actividades de relación con los clientes; Mendelson (2014) hace mayor énfasis en expresar la lógica, el valor que una compañía ofrece a los diferentes segmentos de clientes. Por otra parte, Osterwalder e Pigneur (2011) con referencia a la definición mencionada, se desprende una herramienta conocida como el lienzo del modelo de negocio o el canvas, la cual describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor a través de nueve bloques de una empresa específica que cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y financiero.

Tabla 1. Elementos del modelo de negocio.

Osterwalder y Pigneur (2011)	Fernández (2013)	Mendelson (2014)
Propuesta de valor	Elección del consumidor y reparto	El consumidor y mercado.
Segmento de clientes	Plantear una propuesta de valor	El bien o servicio.
Canales	La forma de la cadena de valor	La cadena de valor.
Relación con clientes		El mecanismo financiero que le ayuda conseguir los objetivos de resultados económicos.
Fuente de ingresos		
Recursos clave		
Actividades clave		
Socios clave		
Estructura de costos		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011), Fernández (2013) y Mendelson (2014).

2.3 Mercado agrícola comunitario.

De acuerdo con Ricaurte (2016) el mercado agrícola comunitario se sustenta en las formas organizativas propias del modelo de agricultura familiar, que se caracteriza por el uso preferencial de fuerza de trabajo sencillo, en medio de la problemática del acceso limitado a recursos de tierra y capital. Con base a Once y Monserrate (2018) los centros agrícolas representan los intereses de la agricultura y buscan promover su desarrollo competitivo y sostenible, a través de negociaciones, se comporta como un mercado de competencia perfecta, donde la agricultura familiar, vendedores y compradores tienen un alto grado de participación. Según Silva (2020) se refiere a un modelo en el que se congregan productores vendedores y compradores que realizan transacciones de intercambio o de compraventa de productos resultado de prácticas sustentables para su manufactura o cultivo.

2.4 Características de los mercados comunitarios.

Según Giraldo et. al (2020) el mercado agrícola comunitario es un sistema en donde se desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes desde la producción hasta su consumo. Con base a Viteri y Tapia (2018) lo cual está conformado por actores (productores, compradores y vendedores) con roles y características específicas.

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA, 2018) el mercado cuenta con ciertas características, que son las siguientes:

- En el sentido comercial, los compradores constituyen el mercado y los vendedores al sector de producción agrícola y es el ámbito donde se forman los precios por la confrontación de la oferta y la demanda. Dentro de esto la característica general de la demanda se define como el tema financiero relacionado a la cantidad de productos que los consumidores estén dispuestos a adquirir y la oferta está relacionada a la cantidad de mercancía que puede llegar a requerirse.
- En el sentido del producto, es común referirse al mercado entendiendo todo lo concerniente al mismo desde la producción al consumo.
- En un sentido corporativo, se habla del mercado del consumidor, de los insumos, de los distribuidores, el mercado solidario o del gobierno.
- En el sentido físico, es el centro de contrataciones donde compradores y vendedores se concentran para ejecutar operaciones.
- Con respecto a la característica la institucionalización formal que reglamenta la forma de hacer transacciones. La institución puede ser estatal o privada. Y los no

institucionalizados en donde las negociaciones se realizan fuera de contexto, no existe un lugar físico, ni reglamento.

- En el sentido geográfico del mercado que hace referencia al área donde se comercializa y consume el producto.

2.5 Producción agrícola.

Según con Masaquiza (2017) la producción agrícola es el proceso de caracterización de un conjunto de actividades emprendidas por el hombre para modificar el entorno natural. En sí, es la habilidad de labrar la tierra, refiriéndose a las diferentes actividades para tratar del suelo para su cultivo. Según Muñoz y Santoyo (2010, como se citó en Caicedo, Puyol et al. 2020) están referidos a la actividad humana agrícola para la obtención de la materia prima, y que en ocasiones se utilizan como insumos (semilla), dependen necesariamente de dos factores esenciales, la época de cultivo y la zona de producción. Con base a Vargas (2017) son técnicas, mano de obra, tenencia de la tierra y organización para producir uno o más productos agrícolas, los cuales están fuertemente influenciados por el mercado.

2.6 Tipos de productos agrícolas (Ecuador, Imbabura, Otavalo)

En 2018, la superficie agrícola del país era de 5,3 millones de hectáreas, produciendo caña de azúcar, banano, palma africana, arroz, papa y maíz duro, que supera los cultivos de otros productos, de acuerdo con los estudios del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Tabla 2. Rendimiento promedio anual en Ecuador.

Cultivos	Tm/ha
Arroz	4.19
Maíz Maduro	3.54
Papa	14.25
Brócoli	13.44
Caña de azúcar	82.75
Palma Africana	11.84

Fuente: Encuesta de Superficie y producción Agropecuaria (ESPAC, 2016).

Tabla 3. Principales productos agrícolas en la provincia de Imbabura.

Productos	Porcentaje (%)
Caña de Azúcar	76%
Tomate de árbol	3%
Papa	3%
Tomate riñón	3%
Plátano	2%
Frejol tierno	1%
Maíz Suave Choclo	1%
Frutilla o fresas	1%

Fuente: INEC y ESPAC (2016)

2.7 Comercialización agrícola.

El mercadeo agrícola actualmente cuenta con varias publicaciones siendo para Chiriboga, (2004) un proceso de intercambio de bienes y servicios agropecuarios en los mercados; y, por medio del cual los productos pasan de manos de los productores a los intermediarios, finalmente con algún grado de transformación, a los consumidores. Según Baca (2010) permite llevar a cabo la transferencia de un producto hasta el cliente, satisfaciendo sus deseos considerando el precio, la comunicación y la forma de distribución con los beneficios de tiempo y lugar para ellos.

La comercialización agrícola puede definirse de acuerdo con Bejarano, (2012) como el proceso dentro del modelo de intercambio que sirve para configurar las relaciones entre productores y consumidores, es decir, coordinar las actividades de producción, distribución y consumo, lo cual, desde la posición de Arias & Vega (2013) se expresa como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde el lugar de producción hasta la parte de consumo.

Con base a Mankig (2014) que denomina a la comercialización agrícola como “la planificación y control de los bienes y servicios para fomentar el desarrollo apropiado del producto y asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, momento, precio y cantidad demandada. Desde la posición de IICA (2018) se define como un proceso que contiene varios eslabones de las series agrícolas, dependiendo de las rutas de distribución que usen, conforme pasan del productor al consumidor final, y como lo hace notar CRS & MEAS (2018) manifestando que consiste en conocer las necesidades del consumidor para producirlo y establecer un vínculo entre agricultores y consumidores.

2.8 Procesos de comercialización.

El proceso de comercialización permite la distribución de productos de un punto principal a otros designados por la empresa en sus planes de repartición y venta. Según Aponte et. al (2013) comienza desde el lugar donde se encuentra el producto final hasta los lugares de venta, donde se guarda y consecutivamente adquirido por el consumidor; se incluyen todos los vínculos u organizaciones encargadas de dirigir los productos terminados hasta el consumidor, la misma con base Romero y Velasco (2017) la comercialización de productos resultado del proceso de producción agrícola brinda salida a los bienes, ya sea para su disposición en mercados finales o integración en otras cadenas productivas.

Según el IICA (2018) es el conjunto de trabajos que se realizan desde que el producto sale del establecimiento del productor hasta llegar al consumidor, lo cual se desarrolla a través de diferentes canales de distribución, o sea, conforme pasa del productor al cliente.

3. Marco Legal

3.1 Constitución de mercados comunitarios.

Según la Constitución de la República (2008), Capítulo sexto, Trabajo y producción, Sección Primera, Formas de organización de la producción y su gestión, Art. 319.- Se reconocerán diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

En tipos de propiedad; Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

En Formas de trabajo y su retribución; Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores; y, Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: numeral 1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo. Numeral 7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

Desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como "social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; que pretende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir".

3.2 Ley orgánica de Economía popular y solidaria y su reglamento (2011).

Las Organizaciones del Sector Comunitario:

Art. 15.- 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.

Art. 16.- Estructura interna. - Las organizaciones del sector comunitario adoptarán, 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.

Art. 17.- Fondo Social. - Para el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones del Sector Comunitario contarán con un fondo social variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente avalados por su máximo órgano de gobierno.

3.2.1 Requisitos de constitución.

1. Reserva de denominación, se obtiene en línea.
2. Formulario único de constitución, generado en línea.
3. Certificado de depósito del aporte al fondo social inicial por el valor de 1 SBU, Cuenta en un COAC.
4. Informe favorable autoridad competente, de acuerdo con el objeto social.
5. El mínimo de integrantes es 10 personas.

4. Metodología y análisis.

4.1.Nivel de estudio.

La presente investigación fue descriptiva porque se orientó a conocer las necesidades actuales que existe en el sector de mercadeo de bienes agrícolas mediante la aplicación de la encuesta, la misma que fue tratada a través de un análisis de los resultados permitiendo obtener conclusiones que mostrarán los factores que están ocasionando una ineficiente comercialización de productos agrícolas.

4.2.Modalidad de investigación.

La investigación fue de campo, lo cual permitió obtener datos suficientes y reales de los procesos de comercialización y la situación actual de la población agrícola, al aplicar la encuesta a personas que sean mayores a 20 años residentes en Otavalo se logró obtener información primaria para elaborar una propuesta adecuada.

La investigación fue documental, lo que ayudo a recopilar, seleccionar y mostrar información relevante a través de documentos existentes sobre la comercialización de productos agrícolas.

4.3.Métodos de información.

La indagación fue analítica y sintética porque aplicando este método se examinó y resumió los problemas existentes en la comercialización de los productos agrícolas del sector comunitario, y así se proporcionó un método de mercadeo eficiente.

En la Tabla 4 se puede observar un breve resumen del diseño metodológico a realizarse, previamente explicado en los párrafos anteriores.

Tabla 4. Diseño Metodológico.

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Muestral
	Cuantitativo-Cualitativo
	No experimental

4.4. Fuentes de información.

4.4.1. Fuentes de información primaria.

El estudio considero como fuentes primarias a la población consumidora y productora agrícola del cantón Otavalo relacionadas a conocer necesidades de demanda y oferta de los productos agrícolas, y la cadena de abastecimiento agrícola para el mercado local como global.

4.4.1.1. Población y muestra.

Con la finalidad de conocer la aceptación en Otavalo para la creación de un mercado comunitario se realizó una encuesta con base a los habitantes otavaleños, según el INEC (2014) proyecciones 2020 -2021 con una población total de 125,785, y una muestra de 382 personas.

En la siguiente Tabla 5 se determinó cuantos habitantes entre los rangos de edad de 20 a 79 años tiene el cantón Otavalo proyecciones 2020 - 2021.

Tabla 5. Total, personas en el cantón Otavalo 20 a 79 años.

Rango de edad	Personas
20-24	11.347
25-29	9.716
30-34	8.536
35-39	7.612
40-44	6.775
45-49	6.116
50-54	5.431
55-59	4.655
60-64	3.996
65-69	3.265
70-74	2.644
75-79	1.821
Total	71.914

Fuente: INEC (2014) y CELAEP (2021)

En la tabla anterior se puede observar que se cuenta con una población de 71.914 personas de acuerdo con el perfil de edad que se busca.

Para la muestra se utilizó el muestreo probabilístico centrado en analizar y estudiar grupos específicos, y dentro de este el muestreo aleatorio simple porque es rápido y fiable, asegura la obtención de muestras representativas.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza 95% (1.96)

N= población (71.914)

p= proporción esperada (en este caso 50% =0,5)

q= 1-p (en este caso 1 – 0,5 = 0,5)

e=error=0,05

$$n = \frac{(1.96)^2(0,50)(0,50)(71.914)}{(0,05)^2(71914-1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)} = 69.066,20/180,74 = 382 \text{ personas}$$

4.4.1.2. Instrumentos de investigación.

La investigación considero como instrumento la encuesta, lo cual fue desarrollado con base a conocer las necesidades de la oferta, la demanda y el abastecimiento específicamente de los productos agrícolas.

Empleando como criterios de inclusión de muestra se tomó en cuenta una población que sea mayor a 20 años y que se encuentren domiciliados en el cantón Otavalo.

4.4.2 Fuentes de información secundaria.

Como fuentes secundarias, se utilizó los reportes de distintas organizaciones que permitió tener un mejor entendimiento de los productores, ferias de comercialización, tipos de productos para la comercialización, el volumen de producción, la temporalidad de productos, para un correcto estudio sobre el modelo de negocio para la creación del mercado comunitario.

- Reporte de número de organizaciones y productores agrícolas registrado según el Ministerio de agricultura y ganadería.
- Reportes y ubicación del número de ferias para la comercialización de productos agrícolas según el Gobierno Provincial de Imbabura.
- Reporte de rama de actividades de las organizaciones campesinas según el Ministerio de agricultura y ganadería.
- Reportes de tipos de productos agrícolas y sus precios según el Ministerio de agricultura y ganadería y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la Tabla 6 se detalla las técnicas e instrumentos de recolección con las cuales se recolectó información teórica y práctica de la investigación.

Tabla 6. Esquema de recolección de datos.

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Población que sea mayor a 20 años domiciliados en el cantón Otavalo.	Encuesta	Cuestionario	Estadísticas descriptivas, tablas, figuras
Secundaria	Reporte de organizaciones externas	Investigación documental	Listas de verificación	Tablas, figuras
Secundaria	Textos Websites Revistas Indexadas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras.

Elaboración propia.

5. Diagnóstico del entorno y la empresa.

5.1. Diagnóstico del entorno.

5.1.1. Pestel.

El diagnóstico del entorno se hizo considerando como herramienta el análisis Pestel propuesto por Fahey y Narayanan que consiste en evaluar estos resultados, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Matriz Pestel.

Matriz Pestel	
Criterio	Factores
Político	De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (2021) la política 1.1. Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención
	Según el PND (2021) la política 2.1. Fortalecer vínculos comerciales con socios y países de mercados potenciales que permitan un libre comercio. 2.2. Promover un adecuado entorno de negocios que permita la atracción de inversiones y las asociaciones público-privadas.
	Según el PND el objetivo 3: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular.
	Con base con el PND la política 3.1 Mejorar la competitividad y productividad agrícola incentivando el acceso a infraestructura adecuada, insumos y uso de tecnologías modernas. 3.2 Impulsar la soberanía y seguridad alimentaria para satisfacer la demanda. 3.3 Fomentar la asociatividad productiva que estimule la participación de los ciudadanos en los espacios de producción y comercialización.
	De acuerdo con el PND E11. Desarrollar programas enfocados en incrementar la productividad agropecuaria. Pol. 3.2. E9. Potenciar los encadenamientos productivos entre el área urbana y rural, priorizando a los micros y pequeños productores. E19. Potenciar las capacidades endógenas de los pequeños productores por medio de acceso a créditos, asistencia técnica permanente. E20. Promover y fortalecer redes productivas relacionadas con la economía popular y solidaria.
	El decreto ejecutivo 456 de 2022 estable el pago del bono de desarrollo humano con el incremento de \$ 5; y más de un millón de familias recibirán la misma con incremento.
Económico	Bajo el decreto 467 de 2022 se dispuso el precio de las gasolinas extra y eco país pasaron de \$ 2,55 por galón a \$ 2,40 por galón. Y el diésel pasará de \$1,90 por galón a \$1,75 por galón.
	Según el Ministerio de finanzas (2022) la reducción de 0,15 centavos al galón de combustibles extra y eco país le cuesta al estado 340 millones de dólares cada año.

	De acuerdo con el BCE (2022) el riesgo país de Ecuador es de 1165, lo cual podría impedir que Ecuador acceda a créditos con otros países con condiciones beneficiosas como intereses bajos.
	Según la previsión del BCE (2022) en el mes de marzo el PIB es de \$ 113.783.010 millones, y el sector agrícola aporta el 7.7 al PIB.
	Como señala el INEC (2022) el costo de la canasta básica es \$735,15.
	De acuerdo con el BCE (2022) el PIB creció 3,8% en el primer trimestre del año. Frente al último trimestre de 2021, el crecimiento de la economía fue de 0,4%. Se explica, sobre todo, por un mejor desempeño en tres indicadores: Aumento de 6,7% del consumo final de los hogares. Crecimiento de 6,5% del gasto del gobierno central, la recuperación del 4% de la inversión, también conocida como formación bruta de capital fijo.
	De acuerdo con el INEC (2021) a nivel nacional el 30,4% de las personas se encuentra laborando en el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Además, el 69,8% de la población campesina tiene una fuente de ingresos en este sector.
	Como dice el MAG (2020) el sector del agro es la fuente de la generación de los alimentos que son consumidos por la población, en la actualidad cubre el 95% de la demanda interna.
	Como señala el BCE (2022) en el primer trimestre del presente año llegaron remesas al Ecuador por \$1.103 millones, y frente al año 2021 es 19,7% más.
	Desde la posición del Ban Ecuador (2021) el gobierno nacional declarara de prioridad nacional el otorgamiento de créditos de interés social que corresponde al segmento de microcrédito al 1% anual y hasta 30 años plazo, a través de la banca pública.
Social	Teniendo en cuenta la reunión de comunidades de Otavalo en la Federación Indígena Campesina de Imbabura (FICI, 2022), la escasez de tierra debido a la distribución desigual y al crecimiento de población está obligando a que los granjeros subdividan sus parcelas entre los miembros de la familia, lo que provoca una marcada reducción en la producción agrícola.
	De acuerdo con la reunión de comunidades de Otavalo en la FICI (2022) la falta de oportunidades económicas en las áreas agrarias está provocando la migración a las ciudades, especialmente de hombres y mujeres jóvenes (entre los 10 y 20 años). Esto deja la labor de la granja en manos de una población envejecida y provoca un gran vacío.
	Con base al INEC (2010) la población migrante del cantón Otavalo es de 2.017 hombres y 1.532 mujeres.
	Teniendo en cuenta al Centro Latinoamericano de Estudios Políticos (CELAEP, 2015) el analfabetismo en el cantón Otavalo es del 22,49% en mujeres, y 12,72% en hombres. La tasa de analfabetismo del sector urbano es 7,40%, y del área rural es 24,78%, lo cual es de la población de 15 años o más.
	Como lo hace notar el CELAEP (2015) la población económica activa del cantón Otavalo es de 17.490 hombres que representa al 55,35% y 23.519 mujeres que representa el 47,3% de la población en edad de trabajar.

	<p>Según el GAD de Otavalo (2022) la superficie en Km2 del área urbana es de 82,10 y rural de 424,37 con un total a nivel cantonal de 507,47.</p>
	<p>Por otra parte, el GAD de Otavalo (2022) señala que la población urbana es de 44.536 y la rural de 65.925 con una población total de 110.461.</p>
	<p>Como señala el GAD de Otavalo (2022) el cantón Otavalo está conformado por la ciudad del mismo nombre y por once parroquias dos urbanas y nueve rurales. Las parroquias rurales son: Eugenio Espejo, San Pablo del Lago, González Suárez, San Rafael, San Juan de Ilumán, Dr. Miguel Egas Cabezas, San José de Quichinche, San Pedro de Pataquí y Selva Alegre.</p>
	<p>Como indica el CELAEP (2015) el uso del suelo cantonal, para la actividad agrícola es de 7141,19 hectáreas. Lo cual representa el 17,91% del total.</p>
Tecnológico	<p>De acuerdo con el INEC (2021), en el sector rural la pobreza en el Ecuador es del 32,2%, y la pobreza extrema está en 14,7%, en cambio en el área urbana la pobreza es del 24,2%, y la pobreza extrema a 8,4%.</p>
	<p>Con base al MAG (2020) en la agricultura se usa las aplicaciones digitales para conocer las necesidades híbridas de los cultivos. Los drones para detectar posibles plagas. La robótica para tomar datos de los cultivos, rendimiento, crecimiento. La tecnología digital, plataformas, big data.</p>
	<p>El MAG (2020) creó la bolsa electrónica de productos agropecuarios para agilizar transacciones.</p>
	<p>De acuerdo con MAG (2020) estableció el Instituto Nacional Autónoma de Investigaciones Agropecuarias con el fin de impulsar la difusión de tecnología en el sector agropecuario.</p>
	<p>Según Ramirez (2015) en el país se ha implementado la trazabilidad, para tener la información de la producción mediante el código QR, la cual dirige al usuario a una web para dar seguimiento.</p>
	<p>Como señala Ramirez (2015) la telemática en lo agro es unas de las implementaciones más importantes, lo cual permite comunicarse con los agricultores, socios de la marca y equipo.</p>
	<p>La Universidad de Machala (2015) en su centro de innovación tecnológica para el sector agropecuario desarrolló un dispositivo de riego concentrado al internet de las cosas, lo cual permite realizar cultivos.</p>
	<p>De acuerdo con Sánchez (2019) en la revista de ciencia MX para evitar el deterioro de los productos se ha implementado en los supermercados los empaques inteligentes que actúan como una barrera para que no entre ni salga gases hacia los alimentos.</p>
	<p>Como dice con Sánchez (2019) en la revista de ciencias MX el uso de nanoarcillas genera el efecto laberinto, reduciendo la capacidad de intercambio de gases, reduciendo el daño en los alimentos agrarios.</p>
	Ecológico

	El MAG (2017) demostró que en el Ecuador se pierden 939.000 toneladas de alimentos al año en las fases de producción, siega y acopio.
	Con base con el INEC (2016) desde el año 2010 al 2016 el reciclaje orgánico aumento en un 9,9% con los beneficios de obtener un abono de gran calidad para los cultivos y devolver al suelo materia orgánica.
	Según el INEC (2016) a nivel nacional el 16,63% de los hogares afirman haber tenido información de algún programa ambiental, y en cuanto al estado ambiental de su barrio; 4 de cada 10 hogares les preocupa mucho.
	De acuerdo con los datos del Ministerio de Salud (2020) el 70% de la basura es reciclable y sin embargo está no tiene un manejo adecuado, tomando en cuenta que la población crece y de forma proporcional los desechos.
Legal	El decreto ejecutivo 452 de 2022 estableció que los gobernadores provinciales en coordinación con las intendencias de policía realicen operativos y mecanismos de control de precios para evitar la especulación.
	Con el decreto ejecutivo 456 de 2022 se dispuso la implementación de un subsidio del 50 % del precio de la urea para pequeños y medianos agricultores.
	El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2021) 41, literal e) como parte de las funciones provinciales es la de: “Fomentar las actividades provinciales productivas, como desarrollo agropecuario, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, interculturalidad, participación y equidad”.
	En el COOTAD (2021) artículo 42. Las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial están en fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias.
	La ley de régimen tributario interno (Ley 27.1 de 2021) impuesto a la renta único. - los ingresos en actividades agropecuarias proveniente de actividades en la etapa de producción y comercialización local o que se exporten, podrán acogerse a un impuesto a la renta único conforme a la tabla. En definitiva, frente a la creación del impuesto único agropecuario beneficia, ya que el sujeto pasivo tributará sobre una tarifa impositiva que puede ser de hasta el 2% que dependen de los ingresos provenientes de actividades agropecuarias.

Elaboración propia.

5.1.2 Cinco fuerzas de Porter.

Considerando que la propuesta de creación de un mercado comunitario busca concentrar en un solo lugar los productos agrícolas de las organizaciones y familias campesinas, es importante realizar el análisis mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter que permitirá entender la viabilidad, el tipo de productos que se deben comercializar.

5.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.

Es evidente la gran concentración de proveedores de productos agrícolas para el sector de Otavalo, lo cual provoca que exista una guerra de precios entre los distintos productores, dándose situaciones donde unos ganan más que otros y donde otros se quedan represadas de mercadería.

Al operar con altos volúmenes, los compradores tienen un gran poder al momento de establecer el precio de compra, principalmente con los productores, ya que mantienen transacciones directas.

Para profundizar en esta situación a continuación se presenta datos obtenidos del MAG y SEPS para identificar las organizaciones de la agricultura familiar campesina del cantón Otavalo, lo cual se refleja en la Tabla 8.

Tabla 8. Número de organizaciones agrícolas en el cantón Otavalo.

Figura organizativa	Nº. Organizaciones	Nº. Socios
Asociación	39	10,220
Comuna	54	
Cooperativa	3	
Corporación	1	
Unión de asociaciones	4	
Total	101	

Fuente: Base de datos MAG (2019) y SEPS (2020)

Comprendiendo esto lo que busca el mercado comunitario es evitar peleas entre proveedores, buscar armonizar un tema de productos, mejorar los precios a nivel general y evitar pérdidas en cuanto a producción.

En la Tabla 9 se observa la rama de actividad de las organizaciones campesinas del cantón Otavalo.

Tabla 9. Rama de actividad.

Rama de actividad	Nº. Organizaciones
Explotación de cultivos y animales sin especialización.	57
Agropecuaria	28
Cultivo de maíz	4
Cultivo de quinua	1
Otros cultivos: hortalizas, espinaca, acelga, lechuga, etc.	1
Actividades de cuidado de animales de granja	1
Producción de leche	2
Otros	7
Total	101

Fuente: Base de datos MAG (2019) y SEPS (2020)

5.1.2.1.1. Importancia del volumen de producción.

El abastecimiento de productos en el mercado está compuesto por varios intermediarios que actúan en los distintos niveles de la cadena, lo cual al momento de negociar genera una ventaja competitiva a los grandes compradores que demandan productos agrícolas. En la siguiente Tabla 10 se puede observar los principales cultivos agrícolas que se produce en el cantón Otavalo, comprobando la existencia de cultivos que están aumentando en la producción.

Tabla 10. Tabla Rendimiento anual de productos agrícolas.

No.	Cultivos agrícolas	Rendimiento en Tm/ha	Cosecha al año	Superficie ha	%
1	Frutilla	211	96	24.4	13.2
2	Papa	34.7	2	22.9	12
3	Haba	10.3	2	15.7	7.1
	Frejol	21		7.1	6.2
4	Arveja	7.6	3	2.7	4.9
5	Cebada	7.6	1	4.5	0.9
6	Maíz	2.8	1	32.7	20.3
7	Tomate de árbol	135,8	24	9.3	10.4
8	Mora	49,6	96	3	2.6
9	Uvilla	41.2	48	17.7	62.5
10	Caña	52	1	10	5.2
11	Zapallo	27.4	1	2.10	3.5
12	Yuca	10	1	6	5.2
13	Chocho	5.7	1	10	5.2
14	Quinua	2.3	1	0.8	3.5
15	Mashwa	2.3	2	0.20	0.9
16	Hortalizas	0.7	2	0.2	2.6

Fuente: Torres (2019)

5.1.2.1.1. Diferenciación de productos.

Actualmente las organizaciones de productos agrícolas realizan el esfuerzo de diferenciarse con sus competidores, y el hecho de tener poca diferenciación en sus productos, le disminuye poder de negociación a los proveedores de productos agrícolas. La Tabla 11 indica información ponderada y promediada a nivel nacional, el ranking de los rubros por precio al productor y por precio de mercados mayorista e intermediario que se basa en el promedio de precios desde enero 2013 hasta diciembre 2019.

Tabla 11. Rubros por precio al productor y por precio de mercados e intermediarios.

Precio al productor			Precio de mercados mayoristas e intermediarios		
Ranking	Producto	Precio ponderado a nivel nacional (USD)/Kg. Promedio (01/2013 a 12/2019)	Ranking	Producto	Precio promedio a nivel nacional (USD)/Kg. Promedio (01/2013 a 12/2019)
4	Frejol amarillo seco	2,49	5	Mora	1,85
9	Mora	1,45	6	Aguacate	1,79
10	Quinua	1,42	7	Frutilla	1,63
11	Frejol rojo seco	1,32	9	Naranja de jugo	1,25
12	Frutilla	0,97	10	Mandarina de la sierra	1,08
14	Haba tierna	0,84	11	Frejol tierno bola rojo	0,92
15	Naranja de Jugo	0,82	12	Granadilla	0,92
16	Tomate de árbol	0,84	14	Frejol tierno canario	0,90
19	Arveja tierna	0,60	15	Arveja tierna	0,89
20	Limón	0,59	16	Babaco	0,88
22	Frejol rojo tierno	0,56	17	Tomate de árbol	0,86
23	Tomate tierno de invernadero	0,47	20	Frejol en vaina-gema	0,81
24	Trigo	0,44	22	Melón	0,80
25	Pimiento	0,42	23	Melocote amarillo	0,76
26	Cebolla colorada seca y limpia de primera	0,41	24	Limón sutil	0,74
27	Cebada	0,40	26	Cebolla perla	0,71
29	Tomate riñón a campo abierto	0,37	27	Tomate riñón de invernadero	0,66

32	Cebolla perla seca y limpia	0,35	31	Papa uvilla o bolona	0,61
33	Maíz duro seco	0,34	34	Pimiento	0,59
34	Maíz suave choclo	0,34	41	Maíz suave choclo	0,53
36	Papa chola	0,33	45	Tomate riñón a campo abierto	0,49
43	Brócoli	0,26	49	Brócoli	0,46
			50	Papa chola	0,46
			54	Pepinillo	0,41
			58	Haba tierna	0,37
			65	Papa capiro	0,30
			66	Zanahoria amarilla	0,29
			72	Remolacha	0,25
			74	Lechuga	0,74
			76	Col	0,14

Fuente: CGINA Y MAG (2020)

5.1.2.2. Poder de negociación de los clientes.

La competencia en el sector agro está definida en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las organizaciones y familias campesinas que producen los alimentos.

Considerando que el mercado comunitario se enfoca a mejorar la distribución de los productos directamente del campo a los lugares de venta directa con el cliente como las fruterías, verdulerías, restaurantes, bares escolares, tiendas. El consumo de los productos agrarios está dado principalmente por el grupo de clientes que se menciona a continuación, lo cual se profundizó mediante la información obtenida de la Cámara de Turismo Otavalo (2019) con registros de 51 restaurantes con una capacidad de atención anual de 339,708 personas, y de acuerdo con el Distrito de Educación 10D02 Otavalo-Antonio Ante (2015) en esta área de consumo están 85 bares escolares y según el INEC (2011) y SENPLADES (2014) los consumidores son la PEA que se dedican a las actividades de alojamiento y servicio de comida que es de 2,383 personas que representa el 5,58%.

El consumo que cada vez está más empoderada es atendido por los campesinos, mercados municipales, supermercados, pequeños negocios y comerciantes informales.

Se evidencia que los clientes al momento de realizar las compras de los productos agrícolas presentan sus condiciones de mercadeo enfocadas al estado y presentación del producto, ya que la demanda es en grandes volúmenes por el tipo de negocios que manejan los compradores, cayendo el poder de negociación en los clientes.

5.1.2.3. Amenaza de los productos sustitutos.

En el cantón Otavalo no existe evidencia de productos que sustituyan a las hortalizas, frutas, cereales y tubérculos producidas por las organizaciones y familias campesinas.

5.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores.

Las organizaciones que entran en el mercado aumentan la capacidad productiva dentro del sector. Con base a la magnitud de beneficios que obtengan en el sector, se atraerá más productores, incrementando la competencia y, como resultado reduciendo la rentabilidad. Considerando que un nuevo productor en el campo de mercadeo agrícola necesita tener un volumen de mercadería mínimo para poder competir con el resto, los cuales ya mantienen ventajas competitivas en costos por sus altos volúmenes de producción.

5.1.2.4.1. Requisitos de capital.

Las inversiones son altas por la necesidad de infraestructura, incluyendo los costos del arriendo del espacio y la puesta en marcha del proyecto. Adicional se deben considerar la mercadería, los costos y gastos de comercialización, administración, logística de entrada y salida. Es decir, solo las enormes masas económicas están en capacidad de ingresar al sector. Actualmente las pequeñas organizaciones con pequeñas magnitudes de inversión han logrado entrar al mercado, pero en nichos muy delimitados, de poco potencial y bajas ganancias.

5.1.2.4.2. Acceso a la mercadería.

El acceso a la mercadería agrícola está al alcance de cualquier organización, solo que el precio de adquisición va a influir directamente por la cantidad de compra. De modo que, a mayor cantidad de compra, la organización lograra un mejor precio, eliminando intermediarios.

5.1.2.4.3. Identificación de marca.

En el sector de Otavalo los negocios que comercializan los productos agrícolas con marca son los supermercados, lo cuales son en pequeñas cantidades, en cambio el panorama es distinto para los pequeños negocios como: fruterías y verdulerías, los comerciantes informales, ferias organizadas por el MAG y mercados municipales que hacen el mercadeo de dichos productos sin marca. El ingreso de una nueva organización que realice el mercadeo de estos alimentos lograra solo a través de una labor ardua de presentación y relación de la marca con los consumidores.

5.1.2.4.4. Barreras estatales.

Dentro del cantón Otavalo no hay restricciones o limitaciones por parte del estado para la entrada de nuevos competidores al mercado local.

5.1.2.5. Rivalidad entre competidores.

5.1.2.5.1. Identificación de competidores.

En las distintas parroquias y comunidades del cantón Otavalo existen competidores que ofertan los productos agrícolas con base a un volumen específico de venta, lo cual directamente genera la variación de precios.

En la Tabla 12 se presenta información de las organizaciones y ferias con la frecuencia que desarrollan la comercialización en el cantón Otavalo.

Tabla 12. Ferias y sus frecuencias de comercialización.

Nombre de la organización o feria.	Frecuencia	Funcionamiento	Horario	Oferta de productos	Volumen de venta / Kilos
Mercado Municipal	Diaria	Todos los días	08:00-18:00pm	Frutas, verduras, gastronomía, ropa.	12
Mercado Copacabana	Diaria	Todos los días	08:00-18:00pm	Verduras,	12
Plaza "Piman"	Trisemanal	Martes, jueves y sábado	4:00am-10:00am	Verduras y frutas	50
Feria gastronómica.	Semanal	Domingo	09:00-17:00	Frutas y verduras.	12
Ayllukunapak	Semanal	Domingo	06:00-12:00	Hortalizas	12
Sumak Pacha	Semanal	Sábado	07:00-12:00	Alimentos procesados, frutas y verduras.	12
Imbacucha	Semanal	Miércoles y viernes	06:00-12:00	Productos agropecuarios.	12
Maki Purashpa	Semanal	Sábados	06:00-13:00	Productos agropecuarios.	12
Agropecuaria Angla	Semanal	Viernes	09:00-23:00	Productos agropecuarios	12
Plaza Sarance	Bisemanal	Miércoles y sábado	06:00-12:00	Alimentos procesados y productos agrícolas.	12

Fuente: MAG (2020)

5.2. Diagnóstico de la empresa.

5.2.1. Análisis FODA.

El análisis FODA fue desarrollado de acuerdo con la matriz Pestel, las cinco fuerzas de Porter y la información secundaria, lo cual permitió analizar e identificar los factores internos y externos de la situación agrícola de las organizaciones y familias campesinas.

Tabla 13. Matriz FODA.

Factores Internos	
Nº.	Fortalezas (F)
F1	Según el MAG (2020) el sector agrícola es la base de la generación de los alimentos consumidos por la población, cubre el 95% de la demanda interna de alimentos del Ecuador.
F2	Con base al INEC (2021) la actividad agrícola a escala nacional representa el 30,4% de empleo y 69,8% de la población rural tiene una fuente de ingresos en este sector.
F3	El Gobierno Provincial de Imbabura de acuerdo con la agenda productiva (2021) el sector agro desarrolla principios agroecológicos para una producción sostenible.
F4	El GPI según la agenda productiva (2021) la agricultura familiar campesina impulsa la labor asociativa y la creación de espacios de mercadeo directo.
F5	El GPI según la agenda productiva (2021) la población agrícola genera innovaciones en los campos como: cosecha de agua, cuidado de suelos, entre otros.
Debilidades (D)	
D1	De acuerdo con el GPI (2021) Imbabura tiene poca sostenibilidad en la agricultura familiar campesina, es decir no se visibilizan como el proveedor fundamental de alimentos de las grandes ciudades.
D2	Según el GPI (2021) existe escaso reconocimiento a los saberes y habilidades ancestrales.
D3	De acuerdo con la reunión mantenida de comunidades ejecutada por la Federación Indígena Campesina de Imbabura (FICI, 2021) en las áreas rurales hay la migración de jóvenes y adultos a las ciudades, reduciendo su participación en el diseño de propuestas de la agricultura campesina.
D4	El GPI según la agenda productiva (2021) se presenta mayor dependencia de insumos agrarios externos, lo cual conlleva al deterioro y contaminación del suelo y agua.
D5	Con base al plan de desarrollo y ordenamiento territorial (2015) en el cantón Otavalo se presenta la falta de desarrollo organizativo de los campesinos en sus demandas productivas, sociales y mercadeo.
D6	Según la reunión mantenida de comunidades organizada por la FICI (2021) los agricultores encontraron una limitada entrada a los recursos de producción (tierra, agua, crédito, asistencia técnica).
D7	Según el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos (CELAEP, 2014) el analfabetismo en el cantón Otavalo de la población en edad a trabajar es de 17490 hombres y 23519 mujeres.

Tabla 13. (Continuación)

Oportunidades (O)	
O1	De acuerdo con Formagro (2020) la agricultura familiar es la pieza clave del desarrollo, es la mayor en generación de trabajo y cada vez más existe el posicionamiento de la producción que genera la agricultura y también la comercialización de productos de las familias campesinas.
O2	Legalización como personería jurídica de las organizaciones campesinas en el MAG, y vinculación de otros actores.
O3	Con base al plan nacional de desarrollo 2021- 2025 el gobierno tiene políticas de fortalecer vínculos comerciales con socios y países de mercados potenciales que permitan un libre comercio y la consolidación de las exportaciones no petroleras.
O4	Con base al PND 2021- 2025 el gobierno mantiene políticas de fomentar la asociatividad productiva que estimule la participación de los ciudadanos en los espacios de producción y comercialización.
O5	El Ban Ecuador (2021) bajo el Decreto Ejecutivo 284 declaró de prioridad nacional otorgar de créditos de interés social correspondientes al segmento de microcrédito al 1% anual y hasta 30 años plazo.
O6	El MAG (2020) con base a su plan estratégico institucional creó la bolsa electrónica de productos agropecuarios para agilizar la comercialización.
Amenazas (A)	
A1	Inestable entorno político y económico del país. Según la revista GK economía (2022) el riesgo país de Ecuador es de 1165.
A2	Con base al Ministerio de Salud (2022) se evidencia la presencia y continuidad del Covid-19.
A3	De acuerdo con el GPI (2021) las concesiones mineras generan consecuencias negativas en los recursos naturales y provoca conflictos sociales.
A4	Con base a la GPI (2021) en su agenda productiva en la provincia de Imbabura existe una limitada y débil aplicación de políticas públicas relacionadas a la agricultura y comercialización de productos agrarios.
A5	Según el INEC (2018) asegura que, en los linderos fronterizos por cada 100 habitantes, 4 son desempleados, lo que causa la informalidad y el contrabando de mercadería agrícola lo que incide en la discriminación de precios.
A6	La prefectura de la provincia de Imbabura según el plan provincial de riego y drenaje (2017-2037) regularmente se presenta el cambio climático y reducción del agua de riego.
A7	Según el INEC (2022) la canasta familiar básica registro un aumento en junio ubicándose en \$751,04 reflejando un incremento de \$15,89 frente a la canasta de mayo, debido a la inflación en los alimentos, y los productos que registraron las mayores alzas son la zanahoria amarilla en 59% y el aceite vegetal en 45%.

Elaboración propia.

6. Propuesta de modelo de negocio para la creación de un mercado comunitario.

Considerando la información vista en el análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter se define el siguiente objetivo.

6.1. Objetivo de la propuesta.

Desarrollar un modelo de negocios para la creación de un mercado comunitario en Otavalo para la comercialización de productos agrícolas.

6.2. Características de la propuesta.

- El modelo de negocios está basado al método CANVAS, ya que corresponde a elementos prácticos para la consecución de objetivos organizacionales.
- La metodología basada en los nueve bloques del CANVAS ayudará a tener un panorama claro del negocio, lo cual permite al mercado comunitario tener el potencial para planificar y ejecutar actividades.
- El modelo de negocio CANVAS es flexible para que sea lo más resistente posible a los diferentes contextos del mercado.
- Los elementos establecidos en el modelo son eficaces permitiendo a los integrantes del mercado comunitario tener comprensión, análisis y diferentes puntos de vista para el desarrollo en la comercialización de productos y rendimientos económicos positivos.

6.3. Modelo de negocio “Canvas”.

6.3.1. Segmentación de clientes.

El levantamiento de información para segmentar los clientes se realizó mediante el cuestionario aplicado para analizar el mercado a 382 personas económicamente activas en la ciudad de Otavalo. De igual forma, la segmentación de clientes se realizó mediante un proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños que comparten características y necesidades en común, con el objetivo de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de este grupo.

A continuación, en la siguiente Tabla 14 se observa los resultados de la pregunta filtro, lo cual se aplicó mediante la encuesta a los otavaleños.

Tabla 14. Resultado de la pregunta filtro.

¿Estaría dispuesto a adquirir productos agrícolas en un mercado comunitario?	Respuestas	%
Totalmente de acuerdo.	266	69%
De acuerdo.	115	30%
En desacuerdo.	3	1%
Total, general	384	

Elaboración propia

Gráfico 1. Nivel de aceptación para la adquisición de productos agrícolas.



Elaboración propia

Con base a la encuesta realizada, y mediante la aplicación de la pregunta filtro se obtuvo 384 respuestas, de lo cual el 69% está totalmente de acuerdo en adquirir productos agrícolas en un mercado comunitario, el 30% está de acuerdo y el 1% en desacuerdo. Como muestra para la investigación y desarrollo de perfiles se consideró la base de datos de totalmente de acuerdo y de acuerdo con un total del 99% llamados *Hoteliz Lovers*.

6.3.1.1. Tipos de target.

Se aplico las preguntas motivadoras y los resultados se muestran en la figura 1, donde se conoce los motivos de los consumidores otavaleños para comprar productos agrícolas de las organizaciones y familias campesinas.

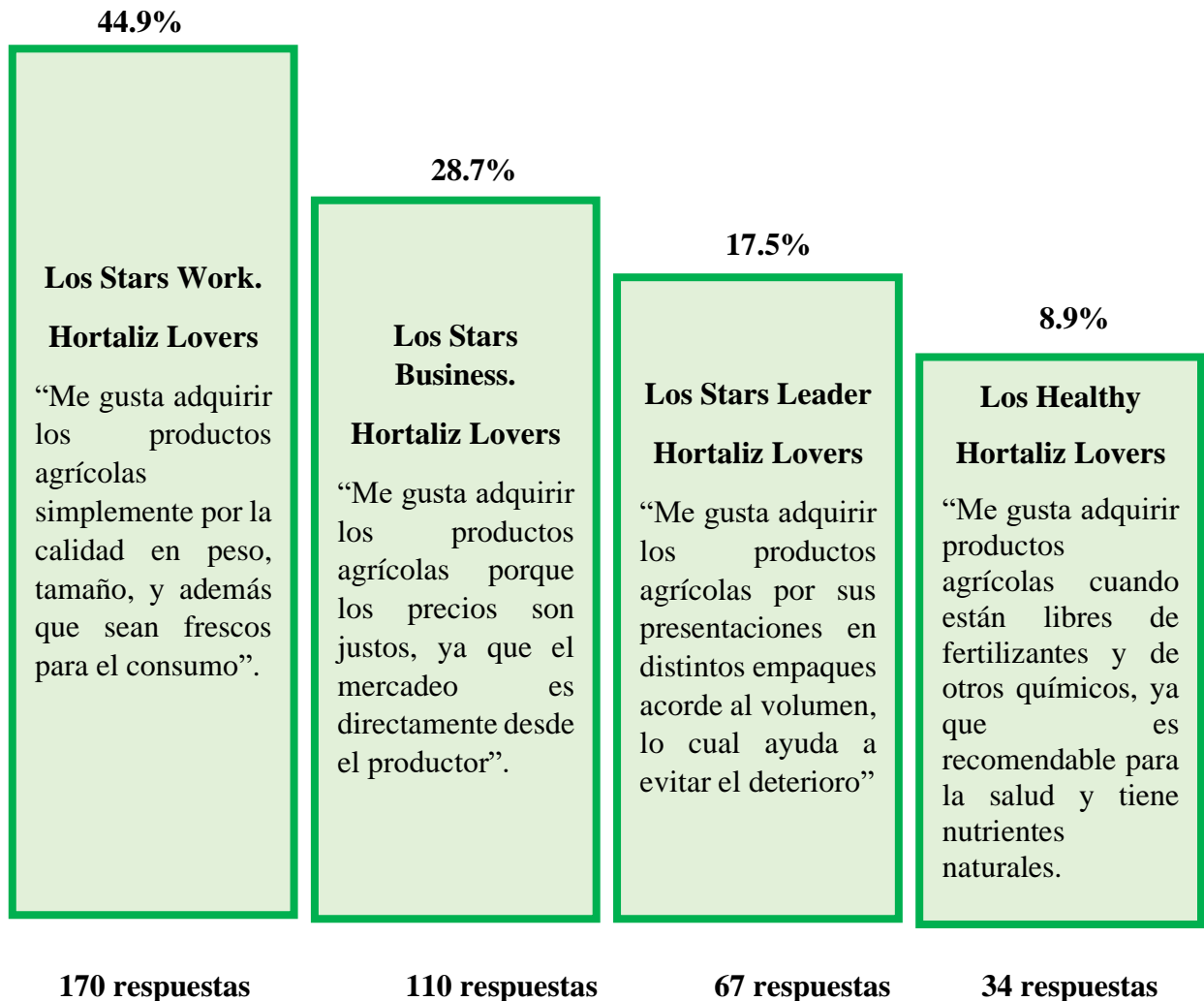
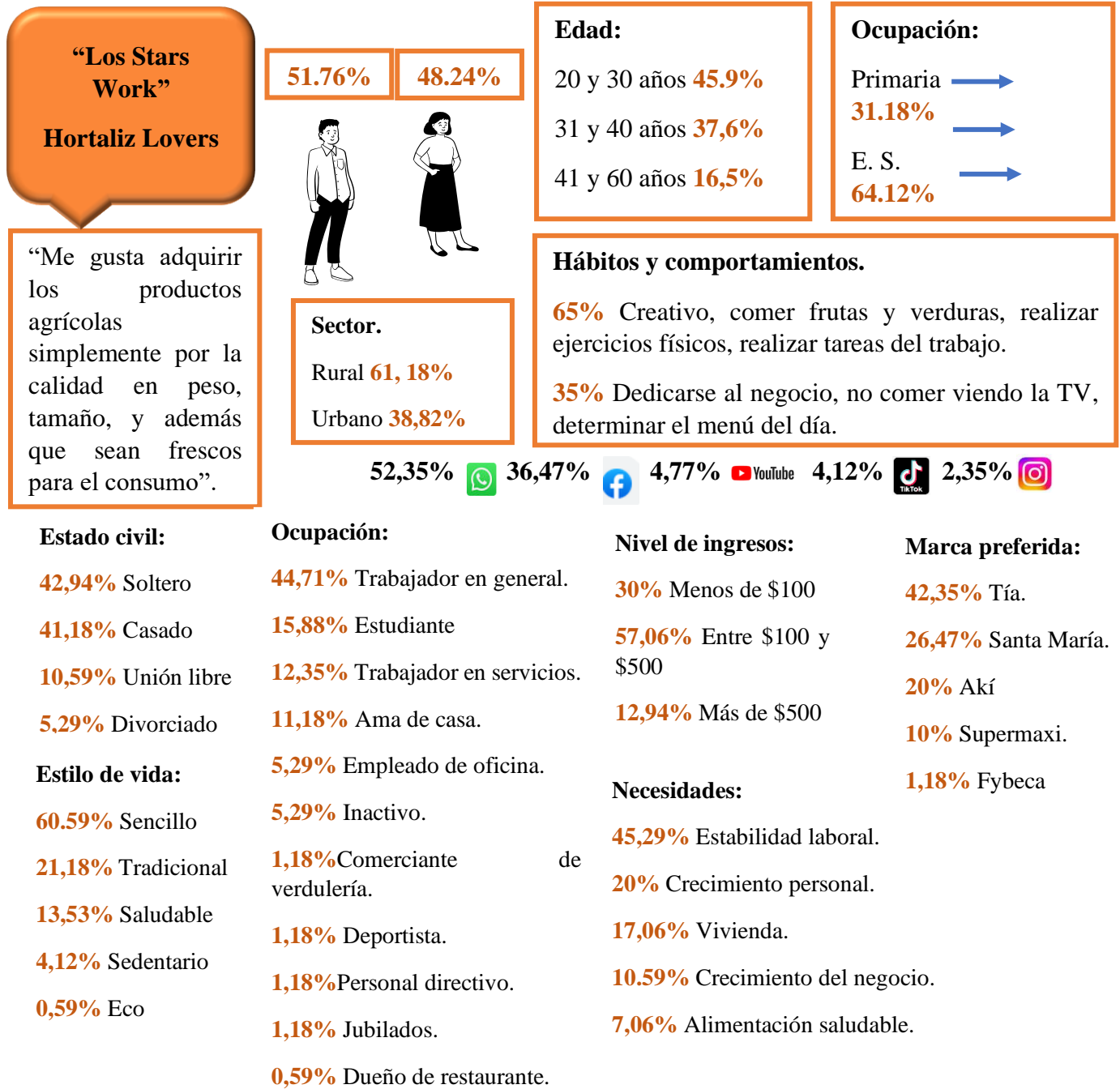


Figura 1. Los targets de Hortaliz Lovers
Fuente: Encuesta a la población otavaleña.

6.3.1.1.1. Buyer person.

Para realizar el buyer person se comenzó con el conocimiento de quienes son los usuarios, dirigiéndose a consumidores específicos en función de sus circunstancias, lo que es relevante. Por qué el modelo de negocios requiere realmente una segmentación basada en usuarios y emociones de esta.



Obstáculos:

- **76,47%** Tiempo.
- **17,06%** Falta de constancia.
- **13,53%** Objetivos sin claridad
- **2,94%** Actitudes tóxicas.

Deseos:

- **35,29%** Excelente padre de familia.
- **23,53%** Excelente trabajador.
- **18,24%** Viajar por el mundo.
- **9,41%** Cuerpo saludable.
- **7,65%** Amistad sincera.
- **4,71%** Ser millonario.
- **1,18%** Escribir un libro.

Contexto familiar:

- **33,53%** Dedicar tiempo.
- **21,18%** Padres democráticos.
- **19,41%** Relación de familia estable.

Temores:

- **33,53%** Enfermedad.
- **21,18%** Inestabilidad familiar.
- **19,41%** Muerte.
- **25,88%** Perder el empleo.

Figura 2. Buyer Person "Los Stars Work"
Fuente: Encuesta a la población otavaleña.

“Los Stars Business”.
Hortaliz Lovers

46,36% 53,64%



Edad:
20 y 30 años **46,36%**
31 y 40 años **40,91%**
41 y 60 años **11,82%**
61 y 70 años **0,91%**

Ocupación:
Primaria → **70,91%**
E. S. → **24,55%**
Posgrado → **4,55%**

“Me gusta adquirir los productos agrícolas porque los precios son justos, ya que el mercadeo es directamente desde el productor”.

Sector.
Rural **62,73%**
Urbano **37,27%**

Hábitos y comportamientos.
59,09% Dedicarse la negocio, creativo, descubrir nuevas cosas.
40,91% Ir de paseo, trabajar, realizar ejercicio, ir de paseo con la familia, comer frutas y verduras.

50% 35% 6% 5% 4%

Estado civil:

- 44% Soltero
- 39% Casado
- 14% Unión libre
- 4% Divorciado

Estilo de vida:

- 51% Sencillo
- 25% Tradicional
- 22% Saludable
- 2% Sedentario

Ocupación:

- 46% Trabajador en general.
- 15% Estudiante
- 10% Trabajador en servicios.
- 15% Ama de casa.
- 2% Empleado de oficina.
- 2% Inactivo.
- 5% Comerciante de verdulería.
- 1% Deportista.
- 2% Personal directivo.
- 3% Dueño de restaurante.

Nivel de ingresos:

- 30% Menos de \$100
- 50% Entre \$100 y \$500
- 20% Más de \$500

Necesidades:

- 44% Estabilidad laboral.
- 25% Crecimiento personal.
- 17% Vivienda.
- 9% Crecimiento del negocio.
- 5% Alimentación saludable.

Marca preferida:

- 37% Tía.
- 27% Santa María.
- 19% Akí
- 15% Supermaxi.
- 1% Fybeca

Obstáculos:

- 73% Tiempo.
- 16% Falta de constancia.
- 5% Objetivos sin claridad.
- 5% Actitudes tóxicas.

Deseos:

- 35% Excelente padre de familia.
- 14% Excelente trabajador.
- 23% Viajar por el mundo.
- 13% Cuerpo saludable.
- 8% Amistad sincera.
- 6% Ser millonario.
- 1% Escribir un libro.

Contexto familiar:

- 24% Dedicar tiempo.
- 1% Padres democráticos.
- 75% Relación de familia estable.

Temores:

- 36% Enfermedad.
- 18% Inestabilidad familiar.
- 17% Muerte.
- 9% Perder el empleo.
- 19% Fracaso en el negocio

Figura 3. Buyer Person "Los Stars Business"
Fuente: Encuesta a la población otavaleña.

6.3.2. Propuesta de valor.

A continuación, se presenta la propuesta de valor que considera la definición del círculo dorado propuesto por Simon Sinek y en lo posterior la matriz crea planteado por Chain Kim y Renée Mauborgne que está enfocada en la reducción de costos y ofrecer un valor diferente al cliente, basado en la alineación adecuada del sistema de actividades de coste, utilidad, y precio.

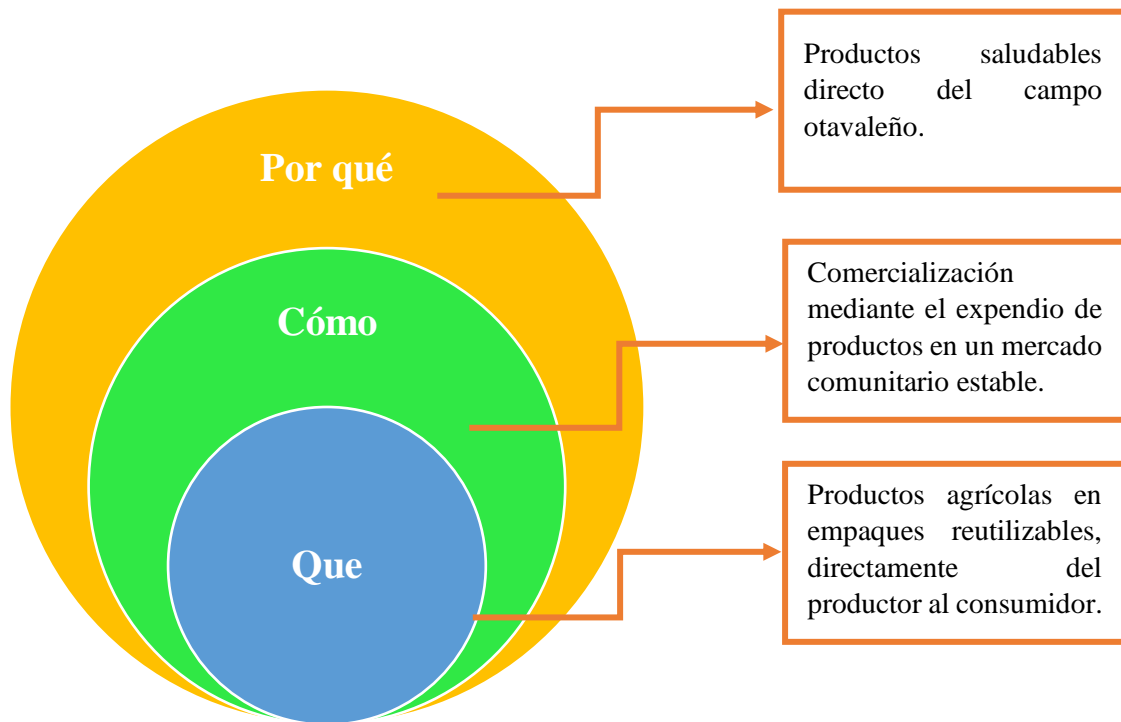


Figura 4. El círculo dorado.
Elaboración propia.

6.3.2.1. La Matriz Crea

Para definir la propuesta de valor del mercado se decide aplicar la matriz “Crea”. Considerando que se obtendrán los productos desde la mano del productor y a su vez estos venderán sus propios productos eliminando intermediarios, pero al mismo tiempo bajarán los precios ya que el producto llega al consumidor final directamente de quien lo produce.

Además, los productos generalmente serán orgánicos, por lo que serán más atractivos para el consumidor y con una mayor calidad, ya que existirán políticas de calidad que permitirán presentarle al consumidor productos selectos. Asimismo, logística y estructura, consentirá que el servicio sea rápido y de calidad. Asimismo, existirán alianzas estratégicas que procurarán mantener cubiertas las necesidades del mercado y los clientes para un mejor servicio.

Tabla 15. Matriz crea.

E ELIMINAR	R REDUCIR
<ul style="list-style-type: none"> • Expendio de productos con síntomas de deterioro. • Negociación con intermediarios. • Lenguaje negativo. • Instrucciones repetidas que generan pérdidas de tiempo. • Poca actualización para emisión de información del producto. • Alto tiempo de espera. • Falsas expectativas del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos agrícolas con insecticidas. • Desabastecimiento de productos. • Variación de precios por temporalidad de productos. • Limitados espacios para el expendio de productos. • Demoras en los procesos de cobros por la venta de productos agrícolas. • La limitación en el aporte de ideas por parte de los colaboradores para la ejecución de actividades. • La ineficiencia de tomar acción en los reclamos, sugerencias y opiniones del cliente.
A AUMENTAR	C CREAR
<ul style="list-style-type: none"> • Línea de productos sanos y frescos libre de insecticidas. • Proveedores nacionales con productos de calidad. • Presentación y empaque del producto acorde a la necesidad del cliente. • Mercadeo de productos agrícolas a solicitud del cliente generando variación en peso y cantidad. • Publicidad de todos los productos a nuevos nichos de mercado. • Una buena práctica de responsabilidad social en la salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico. • Rapidez y cordialidad en la atención al cliente. • La revisión y evaluación de los insumos recibidos por parte de los proveedores. • Desarrollo de capacitaciones al personal. • Información automatizada para evitar riesgos internos. • Canales de transporte terrestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal directo del productor al consumidor. • Centros de acopio con cercanía a la zona de producción agrícola. • Línea de productos agrícolas al por mayor. • Plataformas digitales para la comercialización de productos agrícolas. • Sistema eficiente de comercialización con precios justos para el productor y el consumidor. • Variedad de productos agrícolas. • Confianza y solución proactiva a los requerimientos del cliente. • Embalajes reutilizables.

Elaboración propia.

A continuación, considerando la información de la matriz se presenta la figura 5.

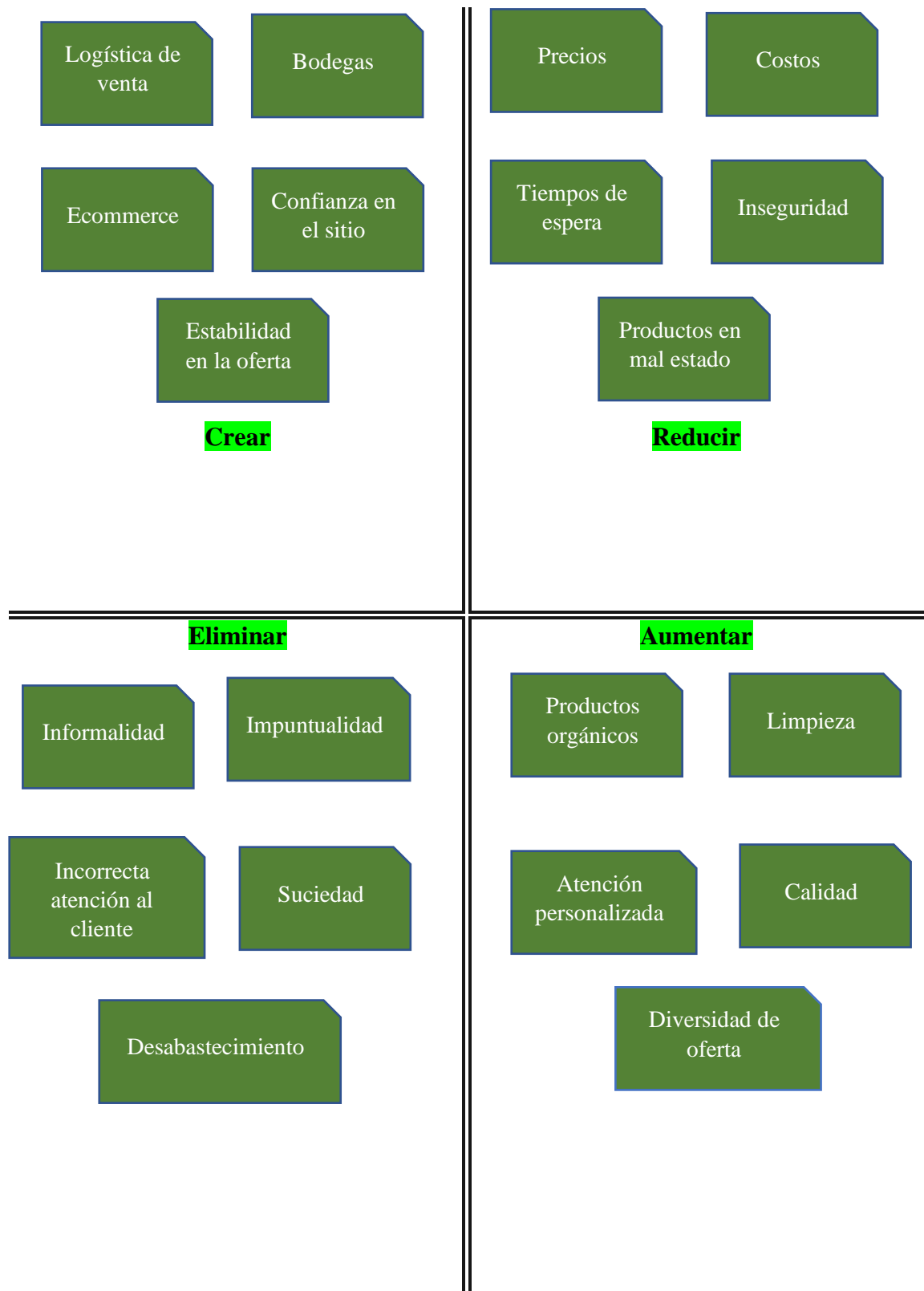


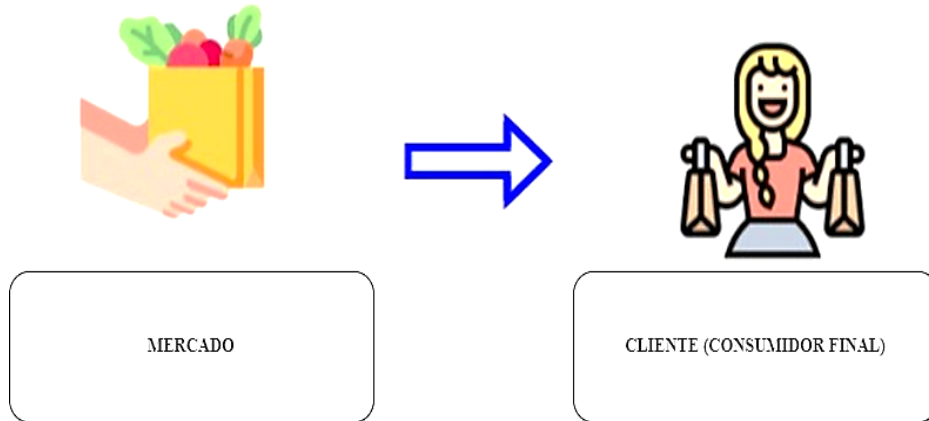
Figura 5. Matriz crea.
Elaboración propia.

6.3.3. Canales de distribución

6.3.3.1. Canal de distribución directo presencial.

Este canal está dirigido a los clientes que de forma presencial van a comprar al mercado. Es decir, la forma que adquieren la mercancía es dirigiéndose al establecimiento.

Imagen 1. Canal de distribución directo al cliente presencial.

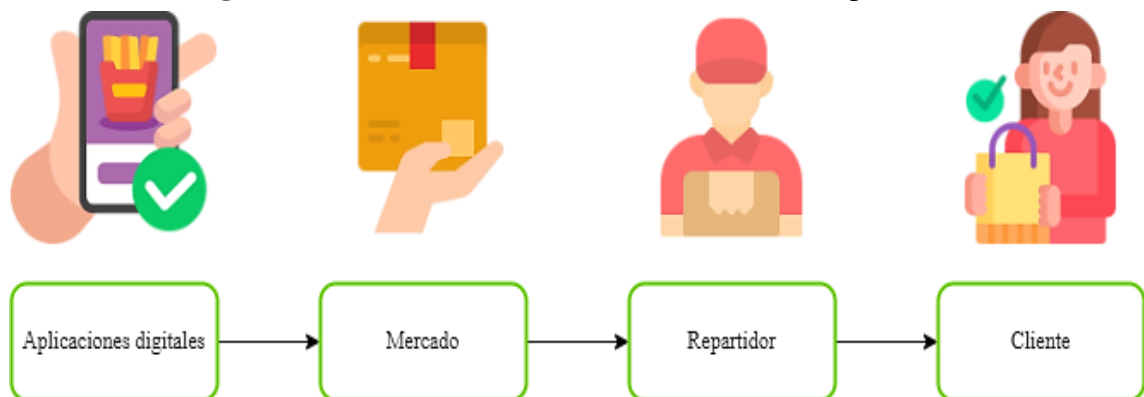


Nota. En esta distribución solo participa cliente y el mercado.
Elaboración propia.

6.3.3.2. Canal de distribución directo no presencial.

Este canal está dirigido a las personas que deseen realizar la compra en línea mediante sitio web. A continuación, se presenta la estructura de la distribución.

Imagen 2. Canal de distribución directo al cliente no presencial.



Elaboración propia

6.3.4. Relación con cliente.

6.3.4.1. Presencial.

La relación presencial en el mercado comenzará cuando el cliente llegue al mercado. En la puerta se encontrará un guardia de seguridad que debe estar dispuesta a saludar de forma cordial. Presentar el local y ubicar al consumidor referenciándoles las principales áreas para que este se ubique.

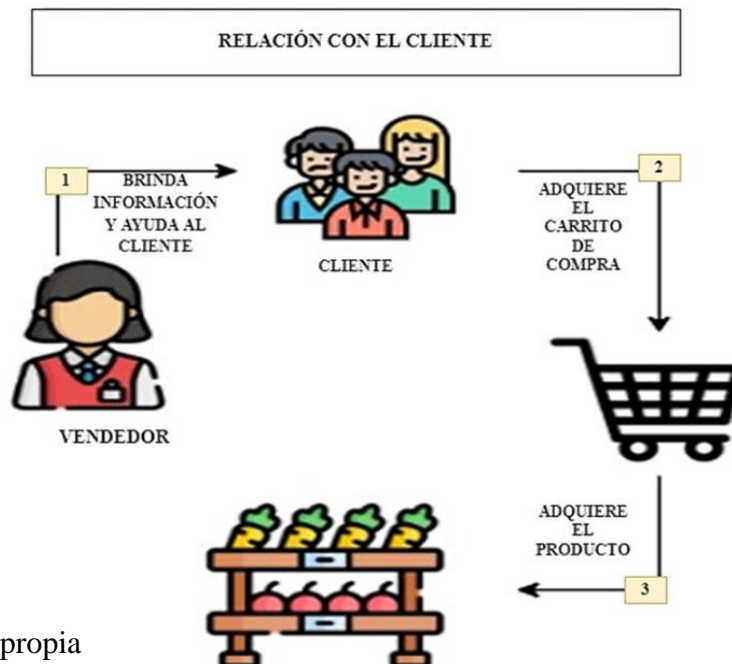
Imagen 3. Ciclo relación inicial con el cliente.



Elaboración propia.

Seguidamente los clientes podrán entrar en el local donde se le ofrecerá una canasta o carritos plegables por parte del personal encargado y se le hará saber que en caso de cualquier necesidad solo debe solicitar ayuda.

Imagen 4. Ciclo relación atención al cliente dentro del establecimiento.



Elaboración propia

Una vez que el cliente ya haya seleccionado los productos se trasladará a la caja registradora a cancelar la factura de su compra. Posteriormente será guiado por el personal encargado para que tome un vehículo (opcional para el cliente).

Imagen 5. Ciclo relación atención al cliente cancelación de compra.



Elaboración propia.

Por otra parte, la entidad contará con buzón de quejas y sugerencias para recoger cualquier inquietud que el cliente pueda tener sobre el servicio, calidad de los productos u otros elementos que considera apropiado corregir. Asimismo, se realizarán encuestas regulares para conocer la satisfacción del cliente y poder mejorar progresivamente el servicio e incrementar ventas.

6.3.5. Estructura de ingresos.

Los ingresos serán obtenidos por medio de entrega en efectivo, tarjeta de débito o crédito si la compra es presencial, o por transferencia en caso de que el cliente realice la compra en línea.

Imagen 6. Estructura de ingresos.



Elaboración propia

6.3.5.1. Fuente de ingresos productores.

Los ingresos provenientes de la venta de mercadería agrícola será beneficiario directo los productores.

Tabla 16. Ingresos de los productores.

Ingresos de los productores.	
Tipo de ingreso	Beneficiario
Venta de hortalizas, legumbres, tubérculos y cereales.	Productores de los productos agrícolas.

Elaboración propia.

6.3.5.1.1. Ingresos del productor por venta al intermediario y directo en el mercado comunitario.

En la siguiente Tabla 17 se detalla los ingresos provenientes por venta de mercadería, comparando los ingresos por método intermediario con el método directo de venta al consumidor en el mercado comunitario.

Tabla 17. Ingresos del productor por venta al intermediario vs venta directa en el mercado comunitario.

Precio de venta de los productos agrícolas						
No.	Productos agrícolas	Ingresos con precio de venta al intermediario.	Ingresos con precio de venta directo en el mercado comunitario.	Diferencia en precio de ventas	Diferencia (%)	Unidad de medida
1	Frutilla	\$10	\$15	\$5	33%	Balde
2	Papa	\$8	\$15	\$7	47%	Bulto
3	Haba tierna	\$5	\$10	\$5	50%	Bulto
4	Frejol tierno	\$20	\$25	\$5	20%	Bulto
5	Arveja	\$20	\$25	\$5	20%	Bulto
6	Cebada	\$20	\$30	\$10	33%	Bulto
7	Choclo	\$10	\$20	\$10	50%	Bulto
8	Tomate de árbol	\$18	\$30	\$12	40%	Bulto
9	Mora	\$5	\$10	\$5	50%	Canasta
10	Uvilla	\$10	\$20	\$10	50%	Balde
11	Zapallo	\$2	\$4	\$2	50%	Unidad
12	Chocho duro	\$80	\$120	\$40	33%	Quintal
13	Quinoa	\$30	\$50	\$20	40%	Quintal
14	Zanahoria	\$5	\$10	\$5	50%	Bulto
15	Pimiento verde	\$5	\$10	\$5	50%	Bulto

Tabla 17. (Continuación)

No.	Productos agrícolas	Ingresos con precio de venta al intermediario	Ingresos con precio de venta directo en el mercado comunitario.	Diferencia en precio de ventas	Diferencia (%)	Unidad de medida
16	Limón grueso	\$5	\$12	\$7	58%	Bulto
17	Cebolla paiteña	\$17	\$25	\$8	32%	Bulto
18	Pepinillo	\$5	\$10	\$5	50%	Bulto
19	Tomate riñón.	\$5	\$12	\$7	58%	Caja
20	Brócoli (24 unidades)	\$6	\$10	\$4	40%	Bulto
21	Coliflor (24 unidades)	\$6	\$10	\$4	40%	Bulto
22	Col (24 unidades)	\$6	\$10	\$4	40%	Bulto
23	Trigo (duro)	\$20	\$30	\$10	33%	Quintal
Totales		\$318	\$513	\$195	38%	

Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 17 que existe una gran diferencia comparando los ingresos provenientes con precio de venta a intermediarios versus ingresos con precios de venta directa al consumidor en el mercado comunitario, ya que automáticamente los precios al ser directo aumentan.

6.3.5.2. Fuente de ingresos del mercado comunitario.

A continuación, se refleja los ingresos que provienen del canon de arrendamiento que servirán para el mantenimiento y funcionamiento del mercado comunitario.

Tabla 18. Detalle de ingresos estimados por canon de arrendamiento.

Detalle de ventas estimadas						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)						
Ítems	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productores		154	156	157	159	160
Precio		90,00	90,90	91,81	92,73	93,65
Total, ventas estimadas.	12,00	166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73



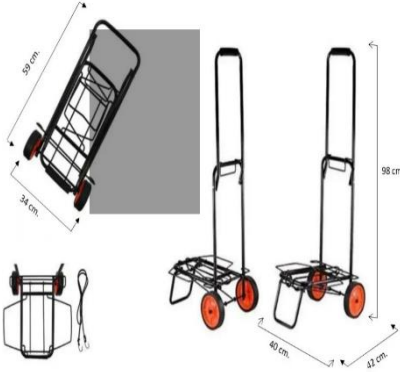

Elaboración propia.

6.3.6. Recursos claves

6.3.6.1. Recursos físicos

La creación de la empresa inicialmente presentará muchos gastos para completar los recursos físicos necesarios. En este sentido se requerirá adquirir los siguientes recursos:

Tabla 19. Recursos físicos necesarios para el mercado.

Recursos	Descripción	Costo (Unitario)
	Mercado	
Estanterías		23.33 USD
Carros de mercado		10.00 USD
Carritos plegables		23.99 USD
Caja registradora (sistema)		500.00 USD

Mostrador



600.00 USD

Pesa



45.00 USD

Lector de mostrador para código de barra



381.00 USD

Dispensador de gel



55.00 USD

Frigorífico industrial



5500.00 USD

Aire acondicionado



330.00 USD

Tinas		20.00 USD
Gavetas		10.00 USD
Clasificador artesanal de productos agrícolas.		30.00 USD
Mangueras		20.00 USD

Elaboración propia.

Tabla 20. Recursos físicos para las oficinas.

Activo	Descripción Oficinas	Costo (Unitario)
Escritorio		139.00 USD

Sillas

85.00 USD



Computador

550.00 USD



Impresora

219.00 USD



Cesto

20.00 USD



Archivador

140.00 USD



Elaboración propia

6.3.6.2. Recursos humanos.

Para que el negocio funcione la empresa requerirá de recursos humanos que serán los encargados de realizar las labores. A continuación, se expone los recursos necesarios relacionados con este punto.

Tabla 21. Mano de obra directa e indirecta.

Recursos	Descripción	Directa o indirecta.
Administrador	Es la persona que planifica, organiza, direcciona, y controla todas las tareas dentro de la organización.	Indirecta
Talento Humano	Será el personal encargado de la selección de personal, de aplicar los programas de evaluación de desempeño e incentivos.	Indirecta
Contador	Será el administrativo encargado de registrar todas las transacciones contables, conciliaciones financieras y tributarias de la empresa.	Indirecta
Jefe de almacén	Serán los empleados encargados de contabilizar las existencias de almacén para poder llevar un registro automático de los productos que se estarán vendiendo.	Directa
Atención al cliente	Serán los empleados dentro del mercado encargado de guiar a los clientes y solucionar cualquier requerimiento.	Directa
Cajero	Serán los empleados encargados de facturar la mercancía que el cliente vaya a adquirir.	Directa
Bodegueros, almaceneros, estibadores	Serán los empleados encargados de organizar, limpiar y envasar la mercancía que se adquiera de los productores.	Directa
Guardia de seguridad	Es el personal encargado de mantener la seguridad y el orden en el mercado.	Directa

Elaboración propia

6.3.6.2.1. Organigrama estructural del mercado comunitario.

El organigrama representa de manera simplificada la estructura que tendrá el mercado comunitario, en la cual se muestra a los directivos y el personal de los principales oficios con sus respectivas relaciones. La presente herramienta permitirá la organización, inspección y una rápida observación de los departamentos para distinguir el nivel de autoridad.

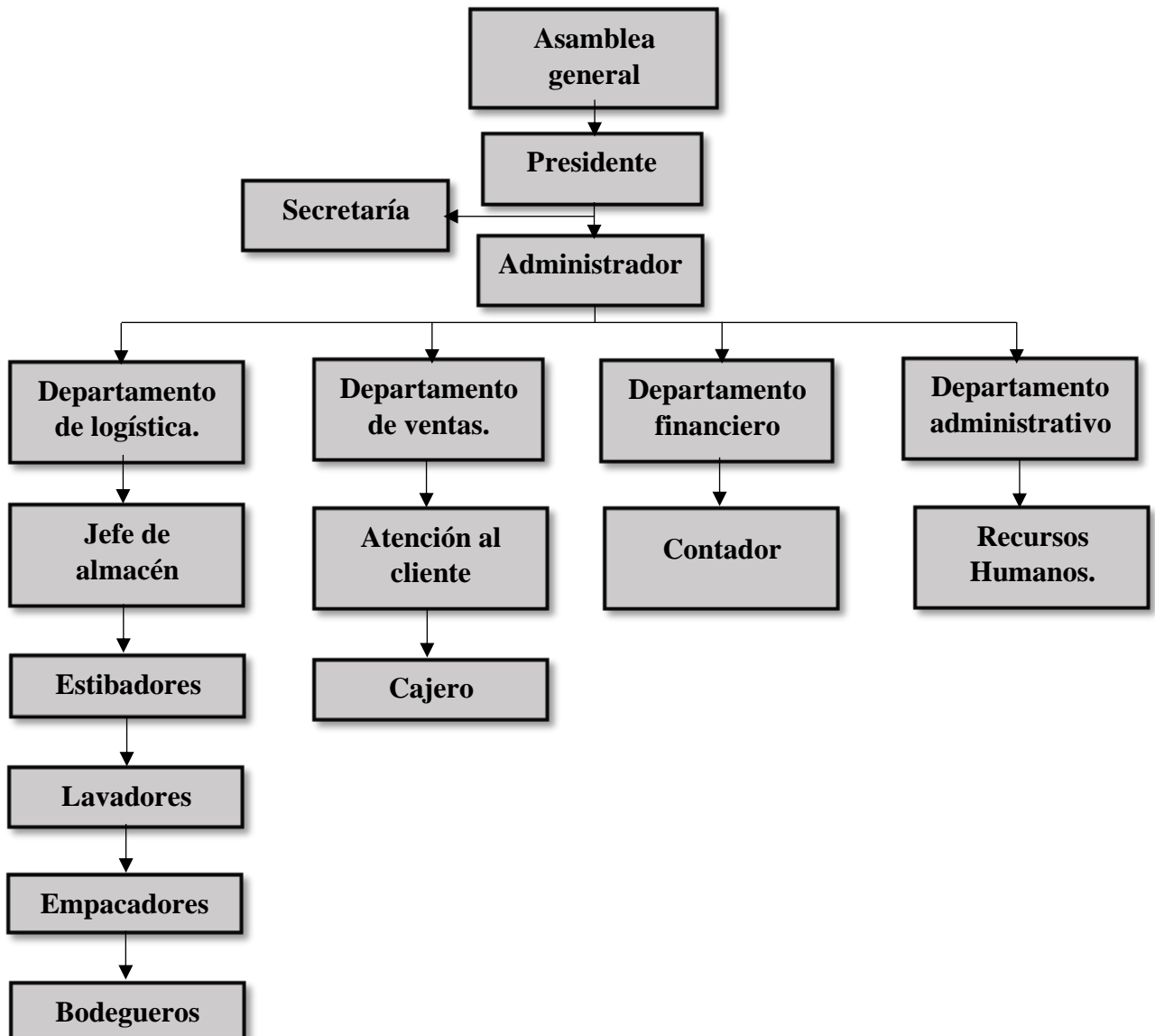


Figura 6. Organigrama estructural.
Elaboración propia.

El organigrama estructural del negocio se compone por la dirección de un administrador, un jefe de almacén y sus subordinados, encargado de atención al cliente a los cuales responden los cajeros y guardias de seguridad, un contador encargado de llevar las cuentas del negocio y un jefe de recursos humanos.

6.3.7. Actividades claves.

6.3.7.1. Servicio al cliente y venta de mercancía.

Entre las actividades claves que se realizarán en el mercado se encuentran la atención o el servicio al cliente. Este se realizará de forma presencial. Para ello se contará con dos bodegueros y cajeros que estarán pendientes de lo que requiera el cliente. La entidad contará con exhibidoras y estantes donde los consumidores podrán adquirir y seleccionar los productos deseados. Por este motivo, la atención o el servicio al cliente, no será diferente al que recibe el consumidor en los supermercados más conocidos. Una vez que el consumidor selecciona los productos que desea adquirir pasa por la caja registradora para pagar la factura de los productos. (Ver flujograma en la figura 7).

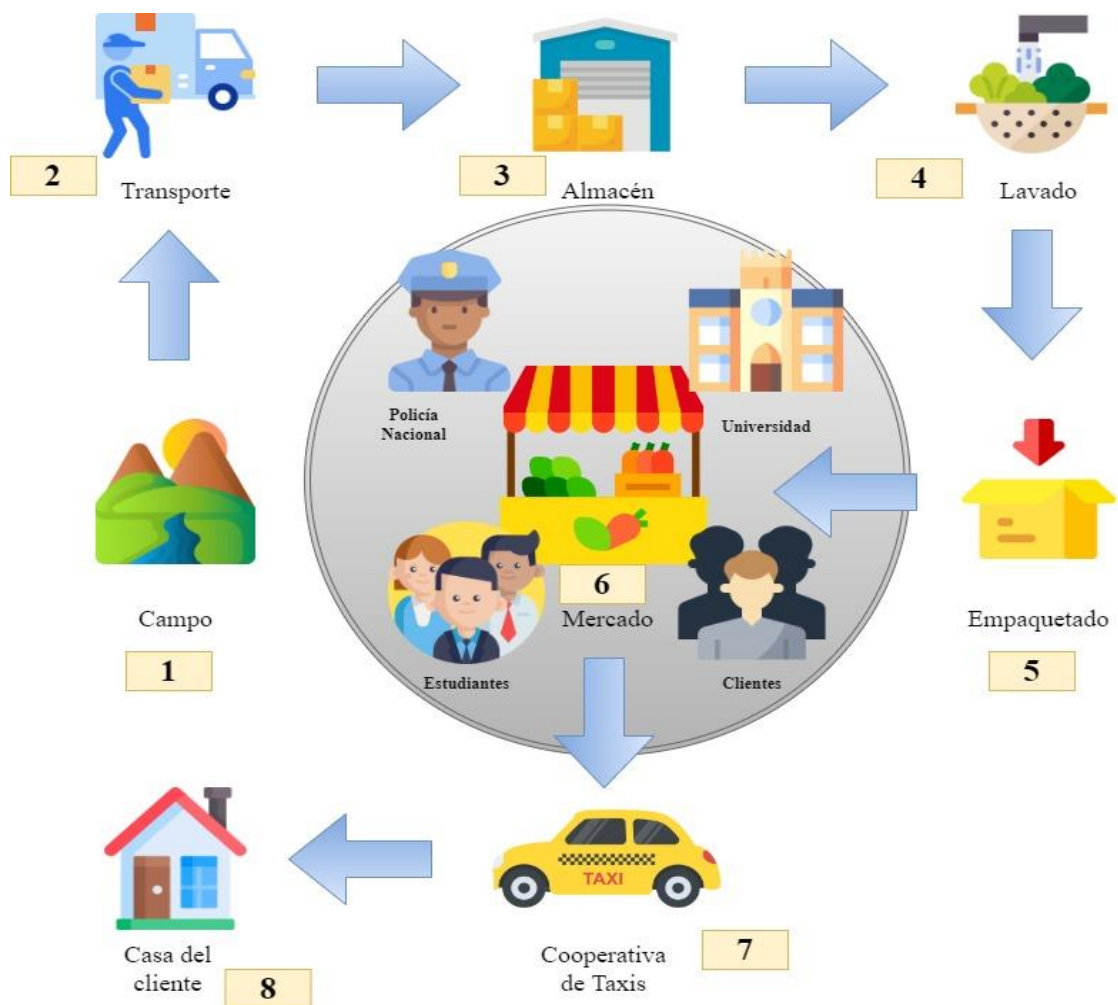


Figura 7. Flujograma de actividades clave.
Elaboración propia.

Como se observa en la figura 7 el proceso de las actividades clave inicia en el campo, es decir donde los campesinos trabajan la tierra para posteriormente vender sus cosechas en el mercado a precios justos. Al llegar al establecimiento estos productos agrícolas pasan por el control de peso, revisión del estado del producto, y son almacenados para posteriormente pasar al área de lavado y empacado, y de ahí a los estantes exhibidoras para que el consumidor final pueda adquirirlo.

Dentro de todo este proceso participan estudiantes de la universidad Otavalo y la “Uniandes” a través de las practicas preprofesionales y la propia institución para brindar capacitación a los empleados y asesoría legal al mercado. A su vez se brinda seguridad mediante los agentes de la policía nacional que prestaran sus servicios dentro y en los alrededores de la entidad. Además, los clientes podrán hacer sus compras vía online y los pedidos se enviarán a través de las cooperativas de taxis que existen en la zona, donde el cliente asume el costo por el envío.

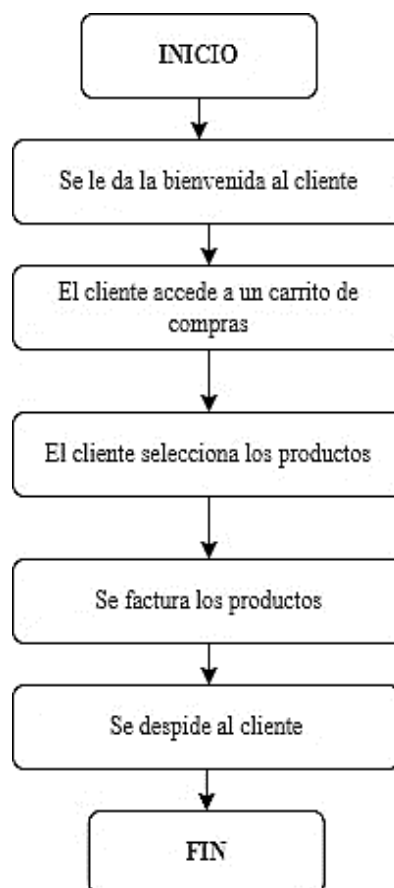


Figura 8. Flujograma atención al cliente.
Elaboración propia

6.3.7.2. Actividades de apoyo, administración, logística y sus características.

Además de la actividad principal el mercado comunitario para lograr prestar un servicio de valor se requerirá de actividades de apoyo como se aprecia a continuación.

Tabla 22. Actividades de apoyo.

Procesos	Característica 1	Característica 2	Ubicación del proceso (Porter)
Administración	Orientación global	Tomar decisiones	Apoyo
Contabilidad	Cumplimiento de obligaciones tributarias.	Balances	Apoyo
Finanzas	Presupuestos.	Cobros y pagos	Apoyo
Informática	Instalar y configurar la tecnología.	Mantenimiento de sistemas.	Apoyo
Responsabilidad social	Actividades de reciclaje.	Apoyar causas relativas a la sostenibilidad.	Apoyo
Seguridad y salud en el trabajo	Exámenes médicos preventivos.	Controles sanitarios	Apoyo
Comisaria	Hacer cumplir reglamentos.	Prevenir la violencia y delincuencia.	Apoyo
Legal	Expresar opinión sobre la viabilidad legal de convenios, contratos y entre otros.	Diseño de documentos.	Apoyo
Selección y contratación	Descripción del sistema de trabajo.	Funciones principales y secundarias.	Administración de talento humano
Capacitación y desarrollo	Detección de necesidades.	Desarrollo integral del personal.	Administración de talento humano
Compensación	Sueldos y beneficios.	Garantizar la igualdad.	Administración de talento humano
Clima laboral	Escucha activa de los empleados.	Programas de competición sana.	Administración de talento humano
Recepción.	Revisión del estado de los productos peso, durabilidad, envase.	Mantenimiento al lugar de almacenamiento.	Logística de entrada
Embalaje	Limpieza y desinfección.	Forrar y etiquetar los productos.	Logística de entrada
Almacenamiento	Control de mercadería	Despacho rápido de los pedidos.	Logística de salida.
Procesamiento de pedido y facturación	Emitir y distribuir facturas.	Gestión y registro del cobro.	Logística de salida.
Diseño y publicidad	Definir la marca y gestionar campañas.	Producir contenidos y promocionarlos.	Marketing y ventas.
Comercio electrónico.	Venta de productos por redes sociales.	Atención al cliente y gestión del catálogo.	Marketing y ventas.
Quejas y reclamos	Recepción de solicitudes y sugerencias.	Orientar e informar sobre los productos.	Servicio.

Elaboración propia.

6.3.7.3. Actividad de apoyo 1

6.3.7.3.1. Contabilidad.

El contador será es el encargado de llevar los registros contables que servirán como base para registrar las transacciones del mercado. Esto permitirá el control de las operaciones y la verificación de los asientos contables. En la Tabla 23 se, muestran las políticas para las actividades del contador.

Tabla 23. Políticas contables.

Políticas
Documentos contables
<ul style="list-style-type: none">• La preparación de documentos requiere un cuidado especial y se los elabora de acuerdo con la política de documentación de la empresa, se deben realizar varias copias de seguridad.• En cuanto a quién recibe o emite documentos: deben archivar según su clasificación• Los documentos registrados y presentados se crean teniendo en cuenta las reglas de la empresa, que incluyen: facturas, débitos directos, adelantos de crédito, depósito bancario y comprobantes de pago, facturas de compra y venta, cheques, comprobante contable.• Todos los registros contables deben mantenerse para garantizar su integridad y autenticidad, así como el acceso a la administración tributaria.• El mercado comunitario está obligada a emitir facturas y conservar todos los documentos relacionados con sus obligaciones fiscales.• Es necesario tener en cuenta el momento en que se emite algún tipo de comprobante ya que todos los procesos deben registrarse en los libros en el momento de su ejecución, a más tardar a fin de mes.
<hr/> Responsables Gerencia/Contador/ Asistente Contable: <hr/>

Elaboración propia

6.3.7.4. Actividad de Apoyo 2.

6.3.7.4.1. Almacén.

El jefe de almacén será la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar toda la mercadería que actúa en la bodega. Esto ayudará la coordinación eficiente de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos agrícolas. En la Tabla 24 se visualiza las políticas para las operaciones del jefe de almacén.

Tabla 24. Políticas de almacén.

Políticas	
Control de inventario	
<ul style="list-style-type: none">• Efectuar el correspondiente control por parte del responsable del almacén de las existencias de productos, que también deberá realizarse semanalmente.• Mantener altos estándares de calidad de los productos.• Evitar pedidos duplicados, reducir o eliminar desperdicios, evitar productos obsoletos por mala gestión de abastecimiento.	
<hr/> Políticas de Almacén <hr/>	
<ul style="list-style-type: none">• Solo se permitirá el acceso al almacén a las personas autorizadas por el gerente, y el acceso debe ser restringido.• El responsable del almacén se encuentra obligado a responder por la seguridad de las mercancías.• Cada producto que ingresa al almacén debe ser aprobado mediante una Kardex y factura.• Los envíos de mercancías deben estar respaldados por una carta de porte.• Para que sea más fácil de encontrar, el artículo debe ordenarse de acuerdo con la clasificación del grupo de productos ABC.	
Responsables	Gerencia/ jefe de bodega/ Bodeguero/ Vendedor

Elaboración propia.

6.3.8. Asociados claves.

6.3.8.1. Proveedores de insumos.

Para proveer al mercado de los productos agrarios para la venta se contactará con proveedores locales que podrán suministrar mercadería, como es el caso de las organizaciones y familias campesinas de la zona de estudio.

6.3.8.1.1. Proveedores de productos agrícolas.

Seguidamente, en la Tabla 25 se presenta la lista de proveedores que se considerará inicialmente.

Tabla 25. Lista de proveedores de hortalizas, frutas, cereales y tubérculos.

No	Proveedor	Sector/ Parroquia	Socios	Productos
1	Asociación agrícola Huaycopungo.	San Rafael	12	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
2	Cooperativa de producción agrícola “Bolsa Preñadilla”	González Suarez	20	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
3	Asociación agrícola “Pallares”	Plaza San Pablo	18	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
4	Asociación agrícola “EL Topo”	San Pablo	15	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
5	Asociación agrícola “San José de Tangali”	Quichinche	15	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
6	Asociación agropecuaria “Selva Alegre”	Selva Alegre	15	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
7	Asociación agrícola “Sumak Mikunakuna”	San Luis	16	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
8	Asociación agrícola “Ayllukunapak”	Cotama	15	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
9	Asociación agrícola “Mushuk Tarpunakuna”	Miguel Egas Cabezas	12	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos
10	Asociación de trabajadores agrícolas autónomos “Eugenio Espejo”	Eugenio Espejo	16	Hortalizas, frutas, cereales, tubérculos

Fuente: MAG y SEPS (2020).

6.3.8.2. Arrendamiento del local.

El siguiente asociado clave es el arrendador del local donde será implementado el proyecto. El contrato de arrendamiento será formado por los dos interesados (arrendador y arrendatario, además de una tercera persona que será testigo del contrato. Este será por cinco años y renovable en caso de que el arrendatario no incumpla los pagos acordados. El monto estimado de arrendamiento es por \$1000 incluidos impuestos. Por otra parte, el costo de las adecuaciones del local las asumirá el contratante. Asimismo, el local cuenta con servicios de agua y energía eléctrica con medidores independientes.

Sin embargo, la empresa buscará como principal alternativa de arriendo realizar convenios con el municipio de Otavalo. A continuación, se muestra un ejemplo de concurso para contrato de arrendamiento municipal: En caso de lograr un convenio con el municipio, representaría para el mercado un ahorro considerable en arriendo que pudiera repercutir en la disminución de los precios de los productos.

"Arrendamiento del espacio físico que compone el Puesto No 297 HORTALIZAS del Nuevo Mercado de Otavalo de propiedad del GADMCO ubicado en la Av. Luis Enrique Cisneros y Segundo J. Castro del Cantón Otavalo"

El canon de arrendamiento mensual es de \$ 26,51 (VEINTISEIS 51/100) dólares, sin incluir el IVA; y el plazo estimado para la ejecución del contrato es de 60 meses, contados a partir de la suscripción del contrato. Las condiciones generales de esta invitación son las siguientes:

1. El pliego está disponible, sin ningún costo, en el Portal Institucional del SERCOP, www.compraspublicas.gob.ec; únicamente el arrendatario/a que resulte adjudicado, una vez recibida la notificación de la adjudicación, pagara a la entidad el valor de \$ 0,00, de conformidad con lo previsto en el inciso 4 del artículo 31 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica -LOSNCP.

Figura 9. Ejemplo del concurso municipal.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Otavalo (2019).

Imagen 7. Propuesta de adecuaciones del mercado.



Elaboración propia

6.3.8.3. Otras alianzas.

Las alianzas que a continuación se presentan, nacen con el objetivo de optimizar el modelo de negocio, ya que todos los recursos fundamentales no pueden ser propiedad del mercado, así como de la necesidad de integrar a los actores principales responsables del desarrollo de Otavalo.

En base a los procesos identificados a continuación se muestra cuáles pueden ser las posibles sociedades que el modelo de negocio lo considera.

Tabla 26. Procesos, alianzas y características.

Proceso	Alianzas	Característica de la alianza.
Administración	Municipio de Otavalo.	Permisos.
Contabilidad	Universidad de Otavalo	Pasantías en el área.
Finanzas	Universidad de Otavalo	Pasantías en el área.
Informática	Universidad “Uniandes”	Pasantías en el área.
Responsabilidad social	Prosercom.	Reciclaje.
Seguridad y salud en el trabajo	Centro médico “Elimed”.	Control médico.
Comisaria	Policía Nacional.	Seguridad pública.
Legal	Universidad de Otavalo y municipio de Otavalo.	Gestión de permisos.
Capacitación y desarrollo	Cámara de Comercio de Otavalo.	Talleres en distintas asignaturas.
Compensación	Cooperativa de ahorro y crédito “Imbacoop” y “Acción Imbaburapak”.	Auspicios.
Transporte de productos	Cooperativa de transporte Fuerza Rural y cooperativa de taxis Otavalo.	Eficiencia en la distribución y entrega, buena atención al cliente.
Embalaje	Cransa, Innovaplast, pastivalle.	Materiales de embalaje para la buena presentación del producto.
Diseño y publicidad.	TV Online “Apangora”, radio “Illuman” y “Apak TV”.	Creatividad, facilitar espacios de publicidad.
Comercio electrónico.	Plataforma “Trueque Otavalo”.	Venta

Elaboración propia

6.3.9. Estructura de costos.

6.3.9.1. Detalle de costos y gastos.

Son todos los costos y gastos que tendrá que hacer frente el mercado para que funcione el modelo de negocio, provienen de las actividades claves, socios claves y los recursos claves. Es necesario identificar la causa del costo o gasto y su tipología.

6.3.9.1.1. Gastos de constitución.

En el presente modelo de negocios se determinó los gastos para la constitución de la organización, lo cual se encuentra detallada en la siguiente Tabla 27.

Tabla 27. Detalle de gastos de constitución.

Detalle de gastos de constitución						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)						
Artículo	Estimado mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios para la elaboración del estatuto.	1	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Notarización del estatuto.	1	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viáticos para la legalización del estatuto en la SEPS.	1	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registro del nombramiento	1	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gestión de permisos en el GAD Otavalo.	1	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total, gastos de constitución.	5	1.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaboración propia.

6.3.9.1.2. Gastos de publicidad.

Seguidamente se determinó los gastos de publicidad del mercado comunitario, los cuales son necesarios para el desarrollo de la comercialización de productos agrícolas, la misma se refleja en la siguiente Tabla 28 con una estimación mensual, trimestral y anual para cinco años.

Tabla 28. Gastos de publicidad.

Detalle de gastos de publicidad							
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)							
Artículo	Estimado mensual	Estimado trimestral	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en redes sociales	40,00	120,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Etiquetas	30,00	90,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Rótulos	20,00	60,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Total, gastos de publicidad	90,00	270,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00

Elaboración propia

6.3.9.1.3. Gastos generales.

A continuación, en la Tabla 29 se detalla el reporte de los gastos generales con un importe mensual y anual.

Tabla 29. Reporte de gastos generales.

Reporte de gastos generales				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)				
Ítems	Cantidad anual	Precio unitario	Importe mensual	Importe anual
Gastos Generales				
Gasto de constitución	1			
		1.250,00	1.250,00	1.250,00
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	12	75,00	75,00	900,00
Gasto arriendo	12	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Insumos de oficina	12	20,00	20,00	240,00
Gasto internet	12	30,00	30,00	360,00
Mantenimiento de página web	12	4,00	4,00	48,00
Creación de página web	1	700,00	-	700,00
Insumos para embalaje	120000	0,11	1.100,00	13.600,00
Dispensador de gel	2	55,00	110,00	110,00
Cestos	3	20,00	60,00	60,00
Materiales para lavado (Tinas)	10	20,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Gavetas)	20	10,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Mangueras)	2	20,00	40,00	40,00
Equipo de protección personal	10	20,00	200,00	200,00
Gastos de publicidad	12	90,00	90,00	1.080,00
Total, gastos generales				30.988,00

Elaboración propia.

6.3.9.1.4. Gastos de mano de obra directa e indirecta.

Posteriormente, se calculó los gastos directos que incluyen los sueldos de los trabajadores que desarrollan las operaciones de lavado, empaque, bodega y venta del producto, mientras que los costes indirectos están relacionadas a mano de obra de apoyo y la administración de talento humano, la misma que se refleja en las siguientes tablas 30 y 31.

Tabla 30. Mano de obra directa.

Detalle de Mano de Obra Directa												
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)												
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Anuales						RR. HH Año 1	RR. HH Año 2 - 5		
			Mes	Año	13ro	14to	Fondo de Reserva	IESS Personal			IESS Patronal	
Cajeros	2	425,00	850,00	10.200,00	850,00	425,00	850,00	-	963,90	1.137,30	11.648,40	12.498,40
Atención al cliente	1	425,00	425,00	5.100,00	425,00	425,00	425,00	-	481,95	568,65	6.036,70	6.461,70
Lavadores	2	425,00	850,00	10.200,00	840,51	850,00	849,66	-	963,90	1.137,30	12.063,91	12.913,57
Empacadores	2	450,00	900,00	10.800,00	885,78	850,00	899,64	-	1.020,60	1.204,20	12.719,38	13.619,02
Estibadores	2	425,00	850,00	10.200,00	840,51	850,00	849,66	-	963,90	1.137,30	12.063,91	12.913,57
Bodegueros	2	425,00	850,00	10.200,00	840,51	850,00	849,66	-	963,90	1.137,30	12.063,91	12.913,57
Guardias de Seguridad	2	425,00	850,00	10.200,00	840,51	850,00	849,66	-	963,90	1.137,30	12.063,91	12.913,57
Total	13,00	3.000,00	5.575,00	66.900,00	5.522,82	5.100,00	5.573,28	-	6.322,05	7.459,35	78.660,12	84.233,40

Elaboración propia.

Tabla 31. Mano de obra indirecta.

Detalle de Mano de Obra Indirecta											
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Anuales						RR. HH Año 1	RR. HH Años 2 - 5	
			Mes	Año	13ro	14to	Fondo de Reserva	IESS Personal			IESS Patronal
Administrador	1	600,00	600,00	7.200,00	600,00	425,00	600,00	-680,40	802,80	8.347,40	8.947,40
Contador	1	425,00	425,00	5.100,00	425,00	425,00	425,00	-481,95	568,65	6.036,70	6.461,70
Recursos Humanos	1	425,00	425,00	5.100,00	425,00	425,00	425,00	-481,95	568,65	6.036,70	6.461,70
Jefe de almacén	1	425,00	425,00	5.100,00	425,00	425,00	425,00	-481,95	568,65	6.036,70	6.461,70
Total	3		1.875,00	22.500,00	1.875,00	1.700,00	1.875,00	-2.126,25	2.508,75	26.457,50	28.332,50

Elaboración propia.

6.3.9.2. Capital de trabajo.

Luego, considerando los costos y gastos se determina los recursos financieros necesarios para la operación del mercado comunitario de manera eficiente. En este sentido en la Tabla 32 se observa el capital de trabajo referida para afrontar compromisos de pagos en corto plazo y relacionados con el giro del negocio.

Tabla 32. Reporte del Capital de trabajo.

Reporte del capital de trabajo		
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)		
Concepto	Costo mensual	Costo trimestral
Mano de Obra Directa	6.555,01	19.665,03
Mano de Obra Indirecta	2.204,79	6.614,38
Gastos de constitución	1.250,00	1.250,00
Servicios básicos	75,00	225,00
Gasto arriendo	1.000,00	3.000,00
Insumos de oficina	20,00	60,00
Internet	30,00	90,00
Mantenimiento de página web	4,00	12,00
Creación de página web	700,00	700,00
Insumos para embalaje	1.100,00	3.300,00
Dispensador de gel	110,00	110,00
Cesto	60,00	60,00
Materiales para lavado (Tinas)	200,00	200,00
Materiales para lavado (Gavetas)	200,00	200,00
Materiales para lavado (Mangueras)	40,00	40,00
Equipo de protección personal	200,00	200,00
Gastos de publicidad	90,00	270,00
Total	13.838,80	35.996,40

Elaboración propia.

6.3.9.3. Inversión en activos fijos.

En la presente Tabla 33 se detalla los activos fijos que se utilizarían en el inicio de las actividades organizacionales para el desarrollo y consecución de objetivos.

Tabla 33. Detalle de inversión en activos fijos.

Detalle de inversión en activos fijos.				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)				
Descripción				
Activos Fijos				
Tipo de activo fijo	Muebles y Equipos de Oficina	No.	Precio Unitario	Importe
Muebles y enseres	Estanterías	50	23,33	1.166,50
Muebles y enseres	Carros de mercado	40	10,00	400,00
Muebles y enseres	Carritos plegables	15	23,99	359,85
Maquinaria y equipo	Pesa	4	45,00	180,00
Muebles y enseres	Escritorio	3	139,00	417,00
Muebles y enseres	Silla	3	85,00	255,00
Equipo de computación	Computador	4	550,00	2.200,00
Equipo de computación	Impresora	3	219,00	657,00
Muebles y enseres	Archivador	2	140,00	280,00
Muebles y enseres	Mostrador	2	600,00	1.200,00
Equipo de computación	Sistema contable	1	500,00	500,00
Equipo de computación	Código de barras	2	381,00	762,00
Muebles y enseres	Clasificador artesanal	5	50,00	250,00
Maquinaria y equipo	Frigoríficos industriales	2	5.500,00	11.000,00
Maquinaria y equipo	Aire acondicionado refrigerante	2	330,00	660,00
<i>Sub Total de Muebles y Equipos de computación.</i>				20.287,35
Total, de Inversión en Activos				20.287,35

Elaboración propia.

6.3.9.4. Inversión inicial.

A continuación, conociendo el contenido del capital de trabajo, adecuaciones y activos fijos, se desarrolló la presente Tabla 34 que es fundamental para poner en marcha la organización, en la cual se observa el destino de las inversiones a realizar.

Tabla 34. Detalle de la inversión inicial.

Inversión inicial			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)			
Detalle			Valor total
Inversión Inicial			
Adecuaciones			5.000,00
Sub Total			5.000,00
Capital de Trabajo			35.996,40
Sub Total			35.996,40
Activos fijos (Muebles y Equipos de Oficina)	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Estanterías	50	23,33	1.166,50
Carros de mercado	40	10,00	400,00
Carritos plegables	15	23,99	359,85
Pesa	4	45,00	180,00
Escritorio	3	139,00	417,00
Silla	3	85,00	255,00
Computador	4	550,00	2.200,00
Impresora	3	219,00	657,00
Archivador	2	140,00	280,00
Mostrador	2	600,00	1.200,00
Sistema contable	1	500,00	500,00
Código de barras	2	381,00	762,00
Clasificador artesanal	5	50,00	250,00
Frigoríficos industriales	2	5.500,00	11.000,00
Aire acondicionado refrigerante	2	330,00	660,00
Subtotal			20.287,35
Total, de inversión			61.283,75

Elaboración propia.

6.3.9.5. Gasto depreciación y amortización.

Considerando el valor de los activos fijos tangibles e intangible, se desgastará de forma uniforme durante el uso, lo cual es un aspecto fundamental que calcula para conocer la salud financiera del negocio.

Tabla 35. Gasto depreciación.

Reporte de gasto depreciación								
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)								
Activos	Valor total	% Depreciar	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Valor Residual
Activos fijos								
Estanterías	1.166,50	10%	116,65	116,65	116,65	116,65	116,65	583,25
Carros de mercado	400,00	10%	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00
Carritos plegables	359,85	10%	35,99	35,99	35,99	35,99	35,99	179,93
Balanza	180,00	10%	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	90,00
Escritorio	417,00	10%	41,70	41,70	41,70	41,70	41,70	208,50
Silla	255,00	10%	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50	127,50
Computador	2.200,00	33%	726,00	726,00	726,00	16,50	0,00	5,50
Impresora	657,00	33%	216,81	216,81	216,81	2,19	0,00	4,38
Archivador	280,00	10%	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	140,00
Mostrador	1.200,00	10%	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	600,00
Código de barras	762,00	33%	251,46	251,46	251,46	7,62	0,00	0,00
Clasificador artesanal	250,00	10%	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	125,00
Frigoríficos industriales	11.000,00	10%	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	5.500,00
Aire acondicionado refrigerante	660,00	10%	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	330,00
Total, gasto depreciación			2.811,11	2.811,11	2.811,11	1.643,15	1.616,84	8.094,06

Elaboración propia.

En la siguiente Tabla 36 se detalla la amortización que cumple con respecto al activo fijo intangible, lo que nos permite tener claro su valor en los distintos periodos.

Tabla 36. Gasto amortización.

Reporte de gasto amortización								
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)								
Activos	Valor Total	% Amortizar	Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5	Valor Residual
Activos								
Sistema contable (ventas)	500,00	33%	165,00	165,00	165,00	5,00	0,00	0,00
Total, gasto amortización			165,00	165,00	165,00	5,00	-	0,00

Elaboración propia.

6.3.9.6. Costos de venta y gastos de administración.

En el presente reporte se aprecia la suma total de todos los costos y gastos asociados a la actividad empresarial, actuando como instrumento de gran importancia en la posición financiera del mercado comunitario.

Tabla 37. Reporte de costos y gastos.

Reporte de los costos y gastos					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta					
Mano de Obra Directa	78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Sub Total	78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Gastos de Administración					
Mano de Obra Indirecta	26.457,50	28.332,50	28.332,50	28.332,50	28.332,50
Gasto constitución	1.250,00				
Servicios básicos	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Gasto arriendo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Insumos de oficina	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Insumos de embalaje	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00
Internet	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Mantenimiento de página web	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
Creación de página web	700,00	-	-	-	-
Dispensador de gel	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Cesto	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Materiales para lavado (Tinas)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Gavetas)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Mangueras)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Equipo de protección personal	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gasto amortización	165,00	165,00	165,00	5,00	
Gasto depreciación	2.811,11	2.811,11	2.811,11	1.643,15	1.616,84
Sub Total	59.341,61	59.266,60	59.266,60	57.938,64	57.907,33
Gastos de Venta					
Publicidad	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Sub Total	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Gastos Totales	139.081,72	144.580,00	144.580,00	143.252,04	143.220,73

Elaboración propia.

6.3.9.7. Movimientos de flujos de caja.

El flujo de caja que se presenta en la Tabla 38 se refiere a la información sobre los recursos que generará el mercado comunitario, tanto los movimientos de entrada como de salida, en un periodo de tiempo determinado.

Tabla 38. Flujo de caja.

Flujo de caja						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-35.996,40					
Compra de Activos	-20.287,35					
Flujos Operacionales						
Ventas		166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73
(-) Costo de Ventas		-78.660,12	-84.233,40	-84.233,40	-84.233,40	-84.233,40
(-) Gastos de Administración		-59.341,61	-59.266,60	-59.266,60	-57.938,64	-57.907,33
(-) Gastos de Ventas		-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		27.238,28	25.083,03	28.493,26	33.299,99	36.880,00
(-) Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		27.238,28	25.083,03	28.493,26	33.299,99	36.880,00
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		- 4.085,74	-3.762,45	-4.273,99	-4.995,00	-5.532,00
Utilidades antes de Impuesto		23.152,54	21.320,58	24.219,27	28.304,99	31.348,00
(-) Impuestos (25%)		- 5.788,13	-5.330,14	-6.054,82	-7.076,25	-7.837,00
Utilidades después de Impuesto		17.364,40	15.990,43	18.164,45	21.228,74	23.511,00
(+) Readición de la Depreciación		2.811,11	2.811,11	2.811,11	1.643,15	1.616,84
Flujos de Efectivo Operacionales		20.175,51	18.801,54	20.975,56	22.871,89	25.127,83
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						8.094,06
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						35.996,40
Flujo de Efectivo Total	-56.283,75	20.175,51	18.801,54	20.975,56	22.871,89	69.218,29
Indicadores financieros VAN, TIR, PAYBACK (Viabilidad del proyecto).						
	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	136.058,52	19.568,87	17.687,89	19.139,81	20.242,65	59.419,30
Inversión Inicial	-56.283,75					
Valor Actual Neto (VAN)	79.774,77					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	34,86%					
Periodo de Recuperación (Payback)	2,92					

Elaboración propia.

6.3.9.8. Tiempo de recuperación de la inversión.

Posteriormente, se detalla en la Tabla 39 el tiempo de recuperación de la inversión, mediante la comparación directa de los flujos de caja con la inversión neta, donde se mide la liquidez del proyecto para anticipar los eventos en el corto plazo.

Tabla 39. Periodo de recuperación.

Detalle del periodo de recuperación			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)			
Años	Inversión	Flujo de Caja	Saldo Acumulado
0	-56.283,75		-56.283,75
1		20.175,51	-36.108,25
2		18.801,54	-17.306,71
3		20.975,56	3.668,85
4		22.871,89	26.540,74
5		69.218,29	95.759,03

Elaboración propia.

6.3.9.9. Punto de equilibrio.

6.3.9.9.1. Costos fijos.

Para el desarrollo del punto de equilibrio se identificó los costos y gastos fijos, los cuales tienen un mismo valor todos los años, y cuando existe una variación el punto de equilibrio cambiará en la misma dirección en que se modifican.

Tabla 40. Detalle de costos fijos.

Detalle de costos fijos					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta	26.457,50	28.332,50	28.332,50	28.332,50	28.332,50
Gastos de constitución	1.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios básicos	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Gasto arriendo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Insumos de oficina	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Insumos de embalaje	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00
Internet	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Mantenimiento de página web	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
Creación de página web	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	2.811,11	2.811,11	2.811,11	1.643,15	1.616,84
Gasto amortización	165,00	165,00	165,00	5,00	0,00
Publicidad	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Dispensador de gel	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Cesto	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Materiales para lavado (Tinas)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Gavetas)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Materiales para lavado (Mangueras)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Equipo de protección personal	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Total	60.421,61	60.346,60	60.346,60	59.018,64	58.987,33

Elaboración propia.

6.3.9.2. Costos variables.

Luego, se detalló los costos variables que existirá en la organización, las mismas que son necesarias para el cálculo del punto de equilibrio y resumen en la siguiente Tabla 41.

Tabla 41. Detalle de costos variables.

Detalle de costos variables					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Total	78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Costo Total	139.081,72	144.580,00	144.580,00	143.252,04	143.220,73
Ventas	166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73
Productores	154	156	157	159	160
Precio Unitario	1.080,00	1.090,80	1.101,71	1.112,73	1.123,85
Costo Unitario	903,13	929,54	920,33	902,85	893,72
Utilidad por unidad	176,87	161,26	181,38	209,87	230,14

Elaboración propia.

6.3.9.3. Cálculo del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio que se presenta en la Tabla 42 fue establecido a través de un cálculo que define el tiempo en que los ingresos del mercado comunitario cubren los gastos fijos y variables, esto sucede cuando se vende lo mismo que se gasta, no gana ni pierde, se ha alcanzado el punto de equilibrio. La organización sabe cuál es la cantidad necesaria en ventas para generar rentabilidad y en términos financieros se confirmó si el negocio es bueno o no.

Tabla 42. Punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio del producto	1.080,00	1.090,80	1.101,71	1.112,73	1.123,85
Costo Variable Unitario	510,78	541,55	536,19	530,88	525,63
Costos Fijos	60.421,61	60.346,60	60.346,60	59.018,64	58.987,33
Punto de Equilibrio (PE)	106	110	107	101	99
Ventas Necesarias (\$)	114.639,91	119.848,20	117.564,16	112.868,45	110.816,29
Ventas Necesarias (%)	68,93%	70,64%	67,93%	63,93%	61,53%

Elaboración propia.

6.3.9.4. Detalle del punto de equilibrio año 1.

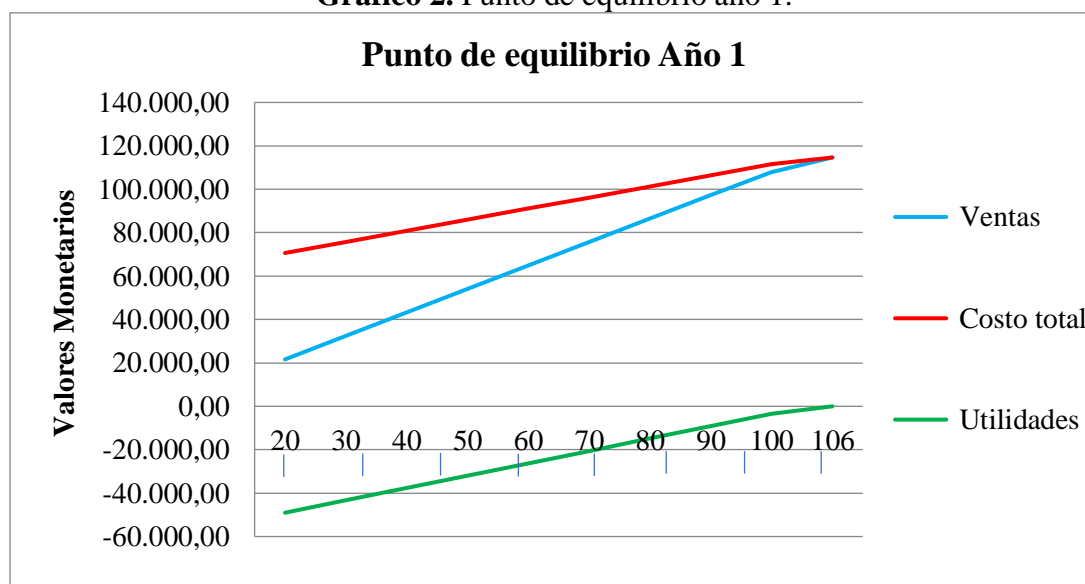
En la siguiente Tabla 43 se muestra de manera específica los valores de ventas necesarias, costos totales y las utilidades de acuerdo con el número de clientes que tendrá el mercado comunitario en el primer año hasta determinar el punto de equilibrio.

Tabla 43. Punto de equilibrio año 1

Detalle del punto de equilibrio Año 1			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)			
Cientes	Ventas	Costos totales	Utilidades
20	21.600,00	70.637,20	-49.037,20
30	32.400,00	75.745,00	-43.345,00
40	43.200,00	80.852,80	-37.652,80
50	54.000,00	85.960,60	-31.960,60
60	64.800,00	91.068,40	-26.268,40
70	75.600,00	96.176,20	-20.576,20
80	86.400,00	101.284,00	-14.884,00
90	97.200,00	106.391,80	-9.191,80
100	108.000,00	111.499,60	-3499,60
106	114.639,91	114.639,91	0,00

Elaboración propia.

Gráfico 2. Punto de equilibrio año 1.



Elaboración propia.

En referencia a la Tabla 43 y Gráfico 2 el punto de equilibrio del primer año es a partir de 106 clientes y ventas necesarias de \$114639,91, para no arrojar ganancias o pérdidas.

6.3.9.10. Estado de resultados.

En el presente informe financiero (Tabla 43) se detalla la información relativa relacionada con las operaciones del mercado comunitario en los diferentes periodos contables. Se determinó la utilidad o pérdida del ejercicio mediante el enfrentamiento de los ingresos, costos y gastos.

Tabla 44. Estado de resultados.

Estado de resultados					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales					
Ventas	166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73
(-) Costo de ventas	78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Utilidad Bruta en Ventas	87.659,88	85.429,64	88.839,86	92.318,64	95.867,33
(-) Gastos de Ventas	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Utilidad Neta en Ventas	86.579,88	84.349,64	87.759,86	91.238,64	94.787,33
(-) Gastos de Administración	59.341,61	59.266,60	59.266,60	57.938,64	57.907,33
Utilidad (Pérdida) Operacional	27.238,28	25.083,03	28.493,26	33.299,99	36.880,00
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación	27.238,28	25.083,03	28.493,26	33.299,99	36.880,00
(-) Aporte a los Trabajadores	4.085,74	3.762,45	4.273,99	4.995,00	5.532,00
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos	23.152,54	21.320,58	24.219,27	28.304,99	31.348,00
(-) Impuesto a la Renta	5.788,13	5.330,14	6.054,82	7.076,25	7.837,00
Utilidad del ejercicio.	17.364,40	15.990,43	18.164,45	21.228,74	23.511,00

Elaboración propia.

6.3.9.11. Índice de razón beneficio costo.

A continuación, se calculó el índice neto de rentabilidad y se obtuvo al dividir el valor actual de los ingresos entre el valor actual de los gastos del proyecto.

Tabla 45. Razón beneficio costo.

Razón beneficio costo (B/C)						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)						
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73
Total, de Ingresos		166.320,00	169.663,03	173.073,26	176.552,03	180.100,73
Valor actual de los ingresos futuros	789.719,82	161.319,11	159.613,60	157.926,12	156.256,49	154.604,50
Costo de Venta		78.660,12	84.233,40	84.233,40	84.233,40	84.233,40
Gastos de Administración		59.341,61	59.266,60	59.266,60	57.938,64	57.907,33
Gastos de Venta		1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Total, de Costos		139.081,72	144.580,00	144.580,00	143.252,04	143.220,73
Valor actual de los gastos futuros	652.572,64	134.899,83	136.016,28	131.926,56	126.784,50	122.945,48
Razón Beneficio Costo (B/C)	1,21					

Elaboración propia.

Según la Tabla 45 el índice beneficio/costo es mayor que 1, lo cual significa que la inversión es rentable ya que los beneficios superan los costos.

6.3.10. Modelo de negocio “Canvas”.

Con base a los nueve elementos analizados y detallados anteriormente para el modelo “Canvas” a continuación se presenta el modelo de negocio resumen.







<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultores. • Proveedores de Insumos. • Proveedor de servicios básicos. • Arrendador del local donde se ubica la empresa. • Universidades, cooperativas de transporte y municipio. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacén. • Lavado. • Empaquetado. • Servicio al cliente. • Venta de mercadería. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer productos y servicios innovadores de alta calidad a precios competitivos” • Flexibilidad en compra. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial. • Redes sociales (a través de los chats de Messenger, Instagram y WhatsApp) • Teléfono fijo y móvil: mensajes y llamadas. • Plataforma trueque. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están dispuestos a gastar un máximo de 50 USD. • Prefieren calidad antes que precio. • Prefieren frutas y hortalizas. • Frecuencia de compra semanal. • Trabajadores y emprendedores. • Individuos que viven en familia. 
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de constitución, publicidad, salario de los empleados, servicios básicos, suministros de oficina y embalaje, alquiler. • Cumplimiento de obligaciones. 		<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canon de arrendamiento. • Los pagos se realizan de forma inmediata o por tarjeta de débito. 		

Figura 10. "Canvas".
Elaboración propia.

7. Conclusiones y recomendaciones.

7.1 Conclusiones.

- Los productores agrícolas de Otavalo llevan varios años desarrollando el expendio de sus productos en un mercado inestable, es decir la comercialización de sus productos agrícolas es informal, lo que genera la carencia de ofertas directas del productor al consumidor, aumento del comercio inconsecuente, desabastecimiento interno, discriminación de precios reales y la baja rentabilidad en la producción y mercadeo. Con lo cual la propuesta se ha basado en la necesidad de contar con un mercado comunitario donde los clientes sientan confianza al adquirir sus productos directamente de la fuente productora y dinamizando la economía con la generación de nuevos emprendimientos que impulse una mejoría en el campo socioeconómico de la población.
- El modelo de negocio propuesto contiene elementos para la gestión oportuna en los procesos de comercialización de los productos agrícolas, ayudando a la distribución directa del productor al consumidor con precios de venta justas y al alcance de los usuarios, con el propósito de aumentar los beneficios de las familias y organizaciones campesinas. Considerando la intervención de actores fundamentales como el agricultor y gobiernos locales.
- Las diferentes herramientas establecidas en el modelo de negocio son fundamentales; es una oportunidad de cambio en el carácter comercial de programar canales directos de mercadeo, para eliminar intermediarios, mejorar la calidad, durabilidad, variedad y presentación del producto para satisfacer las necesidades del cliente.

7.2. Recomendaciones.

- Iniciar la ejecución de la propuesta del modelo de negocio para la creación del mercado comunitario con el relacionamiento de los socios claves identificados que permitan viabilizar las actividades planteadas y ayudar en la gestión estratégica y eficiente de los procesos de mercadeo.
- Utilizar las ideas y herramientas realizadas en el presente estudio para la adecuada distribución y comercialización de los productos agrícolas, con base a la metodología de comercio establecida por este modelo de negocios basado en Canvas.

- Tener presente el modelo de negocios ya que puede ser apreciado como guía y fuente de consulta para la elaboración de próximos estudios porque cuenta con los factores necesarios que un modelo debe poseer.
- Realizar un acercamiento con los productores agrícolas del sector de Otavalo que no están localizados para conocer más a fondo sus productos, volúmenes, temporalidad y tener certeza sobre la misma y relacionarlos con el proyecto.

Referencias bibliográficas.

- Arias, C. A. & Vega, G. F. (2013). *Estudio de factibilidad para la implementación de un mercado de transferencia de productos agrícolas en el Cantón Naranjito. Ecuador* [tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional UNEMI.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1239/3/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20MERCADO%20DE%20TRANSFERENCIA%20DE%20PRODUCTOS%20AGRICO.pdf>
- Aponte F., B., González, A., González P. A. (2013). *Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 64 (2013), 685 – 708. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811004.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011, 28 de abril). Art 283. *Por la cual se crea la ley orgánica de economía popular y solidaria y su reglamento, las Organizaciones del Sector Comunitario. Registro oficial 444.*
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Registro oficial 303. <https://www.cpcs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Ley 27.1. *Por la cual se expide la ley de régimen tributario interno*. Registro oficial 463.
<https://www.ces.gob.ec/lotaip/2021/Agosto/Anexos>.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*, Mc Graw - Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Banco Central del Ecuador. (2022, 10 de agosto). *Riesgo país*. Ámbito. (Supl.1) <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Banco Central del Ecuador. (2022, 30 de marzo). *Porcentaje de aporte de la producción agrícola en el producto interno bruto*. Primicias. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2022, 06 de julio). *Envío de remesas al Ecuador*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-reduce-remesas-migrantes-ecuador/>

- Bejarano, J. (2011). Desarrollo y crecimiento económico. UN.
- Constitución de la República del Ecuador, (2008). *Trabajo y producción; formas de organización de la producción y su gestión*,
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cámara de Turismo Otavalo. (2019). *Plan de desarrollo turístico*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/PLAN-DE-DESAROLLO-TURISTICO-OTAVALO-2020_compressed.pdf
- Casas J. W. y Celis, J. (2017). *Modelo de Negocio para validar el emprendimiento* [tesis de maestría, Universidad Libre]. Repositorio Institucional UNILIBRE.
https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11275/WILLIAN%20CASAS_JENIFER%20POVEDA%20PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1
- Centro Latinoamericano de Estudios Políticos. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo*.
<https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/PDOT/Cantonal/PDOT%20OTAVALO.pdf>
- Clark, T. Osterwalder, A. y Pigneur, Y (2012). *Tu modelo de negocio*. Grupo planeta. http://www.detce.mep.go.cr/sites/all/files/detce_mep_go_cr/adjuntos/ad-3tu_modelo_de_negocio_-_tim_clark_alexander_osterwalde_0.pdf
- Cortés, P. (21 de abril, 2020). *Oportunidad para valorar los mercados comunitarios*. <https://www.uv.mx/prensa/general/covid-19-oportunidad-para-valorar-los-mercados-comunitarios/>
- Chiriboga, M. (2004). *Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en el Ecuador. 7-9*.
<http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/dfbdfe02ffee6677d095db018955af9c.pdf>
- Distrito de educación 10D02 Antonio Ante-Otavalo (2015). *Informe de unidades educativas y bares escolares*.
[/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/10D02.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/10D02.pdf)
- Fernández, J. (2013). *Claves del management. Lid editorial*.
- Formagro. (2020). *El futuro de la agricultura familiar*. 8(500), 2-32.
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FORMAGRO-Boletin8-20200415.pdf>

- Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo. (2022). *Datos geográficos*.
<http://www.otavalo.gob.ec/otavalo/situacion-geografica.html>
- Giraldo, P. Lopera, M. & Cardona, M. (2020). *La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural*. 28(1), 2-5.
<https://www.redalyc.org/journal/5999/599962750009/html/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). *Base de datos población migrante*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda-2010-a-nivel-de-manzana/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos y ESPAC (2016). *Provincia de Imbabura, vocación por actividad económica*.
http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/imagenes/vocaciones_productivas_ecuador/vocaciones_pdf/pdf_por_provincia/vocaciones_productivas_imbabura.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). *Nivel de reciclaje orgánico y programa ambiental*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Documento%20tecnico.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2021, 18 de marzo). *Población laboral en el sector agrícola. Primicias*.
<https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/la-inversion-en-el-sector-agricola-representa-una-apuesta-para-el-futuro/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Provincia de Imbabura, Resultados del Censo de Población y vivienda en el Ecuador*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022, 21 de junio). *El costo de la canasta básica*. GK. <https://gk.city/2022/06/21/como-se-calcula-precio-canasta-basica/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), (2018). *El mercado y la comercialización*.
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20la%20comercializaci%C3%B3n,t rav%C3%A9s%20de%20un%20mercado%20determinado.>
- Federación Pueblos Kichwas de la Sierra Norte del Ecuador. (2022, 04 de junio). *Migración de la población campesina*. [Grabación de la reunión]

- Gobierno Provincial de Imbabura. (2021). *Agenda productiva 2021-2027*.
[/https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/diagnostico-y-propuestas-afc/diagnostico-y-propuestas-de-estrategias-sostenibles-agricultura-familiar-campesina-afc.pdf](https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/diagnostico-y-propuestas-afc/diagnostico-y-propuestas-de-estrategias-sostenibles-agricultura-familiar-campesina-afc.pdf)
- Mankiw, G. (2014). *Macroeconomía*. Antoni Boch editor, S.A.
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Macroeconom%C3%ADa%20-%20N.%20Gregory%20Mankiw.pdf>
- Masaquiza, L. (2017). *Producto agrícola y desarrollo económico de los productores agrícolas*. Ecuador [tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24521/1/T3850e.pdf>
- Mendelson, H. (2014). *Modelo de negocio, tecnología de información y la empresa del futuro*. 1(100), 5-20.
<//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-Haim-Mendelson.pdf.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *Desechos agrícolas*.
https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/Resumen-Ejecutivo-Diagn%C3%B3sticos-Territoriales-del-Sector-Agrario_14-08-2020-1_compressed.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Plan estratégico institucional 2017-2021*.
https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM_068_PEI2.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Diagnostico territorial del sector agrario*. <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/Resumen>.
- Ministerio de Salud (2020). *Reciclaje y manejo de basura*.
<https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Protocolo-de-manejo-de-desechos-generados-ante-evento-covid19.pdf>
- Molina, V. Armenteros M. y López, S. (2014). *Modelo de negocio e innovación*. Plaza y Valdés Editores S.L.
<http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/31/modelonegocioinnovacion.pdf>

- Once, R. & Monserrate, A. (2018). *Propuesta de un mercado para la comercialización de productos agrícolas al por mayor y menor que contribuya al desarrollo económico* [tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional UNEMI.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/4163/PROPUSTA%20DE%20UN%20MERCADO%20PARA%20LA%20COMERCIALIZACI%c3%93N%20AL%20POR%20MAYOR%20Y%20MENOS%20DE%20PI%c3%91AS%2c%20QUE%20CONSTRIBUYA%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *Pérdidas y desperdicios de alimentos de América Latina y el Caribe*.
<https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239393/>
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación del modelo de negocio*. Deusto S.L.U.
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. Grupo editorial Patria S.A.
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383157.pdf>
- Prefectura de Imbabura (2017). *Plan provincial de riego y drenaje 2017-2037*.
<https://www.imbabura.gob.ec/index.php/component/k2/item/1281-plan-provincial-de-riego-y-drenaje-2017-2037-fue-presentado-oficialmente>
- Presidente Constitucional de la Republica. (2022, 16 de junio). Decreto 452. *Regulación de precios*. Registro oficial 452.
https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf
- Presidente Constitucional de la Republica. (2022, 18 de junio). Decreto 456. *Pago del bono de desarrollo humano con un incremento*. Registro oficial 456.
<https://www.comunicacion.gob.ec/decreto-ejecutivo-n-456/>.
- Presidente Constitucional de la Republica. (2022, 30 de junio). Decreto 467. *Precios de venta de los combustibles*. Registro oficial 467.
<https://elmercurio.com.ec/2022/07/01/rige-la-disminucion-en-el-precio-de-los-combustibles/>

- Ramirez, I. (2015). *Innovación tecnológica en el sector agropecuario*. [Universidad Técnica de Machala] Repositorio Utmach.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6848/1/84%20INNOVACION%20TECNOLOGICA%20EN%20EL%20SECTOR%20AGROPECUARIO.pdf>
- Ricaurte, M. (2016). *La empresa comunitaria agrícola* [tesis de posgrado, El Colegio de la Frontera Norte].
<https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2016/12/TESIS-Ricaurte-Angulo-Mar%C3%ADa-Angela.pdf>
- Romero, M. & Velasco J. (2017). *Proceso de comercialización*. 13(37), 47-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811004.pdf>
- Sánchez, F. (2019, 22 de enero). *Empaques inteligentes para la conservación de alimentos*. Ciencia MX.
<http://www.cienciamx.com/index.php/tecnologia/biotecnologia/24760-empaques-inteligentes-conservacion-alimentos>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2014). *Población económicamente activa*.
https://multimedia.planificacion.gob.ec/pnd2021/pdf/FICHAS/1.1.1_PND2125.pdf
- Secretaría Nacional de Desarrollo. (2021). *Plan nacional de desarrollo 2021-2025*.
<http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf#:~:text=El%20Plan%20de%20Creaci%C3%B3n%20de,Integral%20Transici%C3%B3n%20Ecol%C3%B3gica%20e%20Institucional.>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Base de datos organizaciones agrícolas y rama de actividad*.
<https://www.seps.gob.ec/informacion-de-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-en-liquidacion/>
- Vargas, J. (2017). *Estudio etnográfico sobre el sistema de producción agrícola del anexo de Mosopuquio del distrito de Characato* [tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4576/ANvacuja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Viteri, M. & Tapia, M. (2018). *Economía Ecuatoriana: de la producción agrícola al servicio*. 39(32), 30.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/18393230.html>
- Torres, T. (2019). *Estudio de las potencialidades de agronegocios en las unidades de producción* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio institucional UTN.
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9420/2/03%20AGN%20056%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Apéndice.

Apéndice 1. Cuestionario para la encuesta.

Encuesta para la creación de un mercado comunitario en Otavalo para la comercialización de productos agrícolas.

Objetivo: Determinar el grado de aceptación para la creación de un mercado comunitario en Otavalo para la comercialización de productos agrícolas.

Cuestionario para la encuesta a los consumidores.

En la presente encuesta va a encontrar respuestas con una o varias opciones.

1. Edad.

- Entre 20 y 30 años ()
- Entre 31 y 40 años ()
- Entre 41 y 60 años ()
- Entre 61 y 70 años ()
- Entre 71 años o más. ()

2. Genero.

- Masculino ()
- Femenino ()
- LGBTI ()

3. Sector donde vive:

- Rural ()
- Urbano ()

4. Estado civil

- Casado ()
- Soltero ()
- Unión libre ()
- Divorciado/a ()

5. ¿Cuál es el nivel de instrucción?

- Sin estudios ()
- Primaria ()
- Educación superior ()
- Posgrado ()

6. ¿Cuál es su ocupación?

- Personal directivo. ()
- Empleados de oficina. ()

- Trabajador de servicios. ()
- Comerciante verdulería. ()
- Dueño de restaurante. ()
- Estudiante. ()
- Deportista. ()
- Ama de casa. ()
- Jubilados ()
- Trabajador/a en general ()
- Inactivo. ()

7. ¿Cuál es la actividad que realiza en un día típico?

- Determinar el menú del día. ()
- Hacer ejercicio físico ()
- Realizar tareas de trabajo. ()

8. ¿Cuál es su nivel de ingreso?

- Menos de \$100 ()
- Entre \$100 y \$500 ()
- Más de \$500 ()

9. ¿Cuál es su estilo de vida?

- Sencillo. ()
- Tradicional. ()
- Saludable. ()
- Sedentario. ()
- Minimalista. ()
- Eco. ()

10. ¿Cuál es su relación con la tecnología?

- Lo usa para su trabajo y comunicación. ()
- Compras en línea. ()
- Almacenar y analizar datos. ()

11. ¿De que manera prefieres que lo contacten?

- Correo electrónico. ()
- Llamada telefónica. ()
- Mensajes por redes sociales. ()

12. ¿Su red social favorita?

- Facebook. ()

- Instagram. ()
- YouTube. ()
- Tik Tok. ()
- LinkedIn. ()
- WhatsApp. ()

13. ¿Su principal necesidad?

- Estabilidad laboral ()
- Vivienda. ()
- Crecimiento personal. ()
- Alimentación saludable. ()
- Crecimiento del negocio. ()

14. ¿Su marca preferida de tiendas y supermercados?

- Supermaxi. ()
- Tía. ()
- Akí. ()
- Okidoki. ()
- Santa María. ()
- Fybeca. ()

15. ¿Sus obstáculos?

- Tiempo. ()
- Falta de constancia. ()
- Actitudes tóxicas. ()
- Objetivos sin claridad. ()

16. ¿Sus deseos?

- Excelente padre de familia. ()
- Cuerpo saludable. ()
- Viajar por el mundo. ()
- Amistad sincera. ()
- Ser millonario. ()
- Excelente trabajador. ()
- Escribir un libro. ()

17. ¿Sus temores?

- Muerte. ()
- Enfermedad. ()
- Fracasar en su negocio. ()
- Inestabilidad familiar. ()
- Perder el empleo. ()

18. ¿Sus hábitos o comportamientos?

- Creativo. ()
- Descubrir. ()
- Dormir suficiente. ()
- Comer frutas y verduras. ()
- No comer viendo la TV. ()
- No contestar llamadas en el trabajo. ()
- Realizar ejercicios físicos. ()
- Ir de paseo con la familia. ()
- Dedicarse al negocio. ()
- Trabajar. ()

19. ¿Sus prioridades e intereses?

- Tiempo libre para la familia. ()
- Educar a los hijos. ()
- Cuidar su cuerpo. ()
- Generar negocios. ()
- Productividad laboral. ()

20. ¿Palabra que le define?

- Emprendedor. ()
- Liderazgo y pasión. ()
- Saludable. ()
- Trabajador. ()

21. ¿Su contexto familiar?

- Relación de familia estable. ()
- Padres democráticos. ()
- Dedicar tiempo. ()

22. ¿Su contexto ocupacional?

- Social. ()

- Teletrabajo. ()
Jefes autoritarios. ()
Trabajo individual. ()

23. ¿Con que frecuencia compra usted productos agrícolas?

- Diariamente ()
Semanalmente ()
Quincenalmente ()
Mensualmente ()

24. ¿Qué tipo de productos agrícolas es de su preferencia?

- Hortalizas ()
Frutas ()
Leguminosas ()
Cereales ()
Tubérculos ()

25. ¿Dónde adquiere generalmente los productos agrícolas?

- Productores ()
Ferias ()
Mercados minoristas ()
Mercados mayoristas ()
Supermercados ()
Pequeños negocios ()

26. ¿Qué canal de distribución de productos agrícolas le gustaría más?

- Directo (productor) ()
Indirecto (intermediario) ()

27. ¿Le gustaría comprar productos agrícolas por canales de distribución electrónico?

- Totalmente de acuerdo. ()
De acuerdo. ()
En desacuerdo. ()

28. ¿Cuál es el canal de comercio electrónico que frecuenta para la compra de productos agrícolas?

- Plataforma trueque Otavalo. ()
- Plataforma Mercado libre Otavalo. ()
- Páginas web creadas por el MAG. ()
- Correo electrónico. ()
- WhatsApp ()
- Facebook ()
- Catálogos con códigos QR ()
- Otras aplicaciones online. ()
- No las uso. ()

29. ¿Cuál medio de transporte le gustaría usar para la entrega a domicilio de los productos agrícolas comprados?

- Delivery ()
- Servientrega. ()
- Uber. ()
- Cooperativa de buses. ()
- Cooperativas de camionetas. ()
- Cooperativa de taxis. ()
- Transporte propio ()

30. ¿Cuál es la asistencia que le gustaría tener en caso de consultas para la compra de productos agrícolas?

- Asistencia personal (presencial) ()
- Autoservicio (chat) ()
- Foros en páginas web ()
- Colectiva en charlas y talleres. ()
- A través de terceros. ()

31. ¿Qué cantidad de productos compra usted mensualmente?

Productos/Cantidad	Más de 150 libras	150 libras	100 libras	50 libras	25 libras	Menos de 25 libras
Tómame riñón (cajas)						
Zanahoria (saco)						
Pimiento (saco)						
Lechuga (saco)						
Brócoli (saco)						
Choclo (saco)						
Frejol tierno (saco)						
Arveja (saco)						
Papa (quintal)						
Frutilla (balde)						
Mora (canastillas)						

32. ¿Qué factor considera más importante al momento de comprar productos agrícolas?

- Calidad ()
- Presentación ()
- Precio ()
- Productos sin químicos ()
- Distribución ()

33. ¿Cree usted que los productos agrícolas del cantón Otavalo son de excelente calidad?

- Totalmente de acuerdo. ()
- De acuerdo. ()
- En desacuerdo. ()

34. ¿Cree usted que los productos agrícolas deben ser debidamente empaquetados para su comercialización?

- Totalmente de acuerdo. ()

De acuerdo. ()

En desacuerdo. ()

35. ¿Estima usted que los productos agrícolas del cantón Otavalo deben tener una marca?

Totalmente de acuerdo. ()

De acuerdo. ()

En desacuerdo. ()

36. ¿Estaría dispuesto a adquirir productos agrícolas frescos en un mercado comunitario?

Totalmente de acuerdo. ()

De acuerdo. ()

En desacuerdo. ()

37. ¿En qué presentación ha consumido los productos agrícolas?

a) Hortalizas Funda plástica ()

b) Frutas Bolsas biodegradables()

c) Leguminosas Costal ()

d) Cereales Balde ()

e) Tubérculos Cartón ()

Charola ()

Canasta ()

Gaveta ()

38. ¿Cómo calificaría la frescura de los productos agrícolas de las familias campesinas del cantón Otavalo?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

39. ¿En qué presentación le gustaría consumir?

- | | | |
|----------------|-----------------------|-----|
| a) Hortalizas | Funda plástica | () |
| b) Frutas | Bolsas biodegradables | () |
| c) Leguminosas | Costal | () |
| d) Cereales | Balde | () |
| e) Tubérculos | Cartón | () |
| | Frasco | () |
| | Charola | () |
| | Canasta | () |
| | Gaveta | () |

40. ¿Cree usted que los productos agrícolas de las familias campesinas están libres de químicos?

- | | |
|------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo. | () |
| De acuerdo. | () |
| En desacuerdo. | () |

41. ¿De forma individual qué precio está dispuesto a pagar por 12 kilos de tomate riñón, cebolla paiteña, zanahoria, limón y pimiento en una presentación adecuada y de forma sanitaria?

- | | |
|---------------|-----|
| \$3 a \$5 | () |
| \$6 a \$7 | () |
| 8 en adelante | () |

42. ¿Los productos agrícolas producidas por las familias y organizaciones campesinas le parecen costosas?

- | | |
|------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo. | () |
| De acuerdo. | () |
| En desacuerdo. | () |

43. ¿Cuánto dinero tiene presupuestado para la compra de productos agrícolas semanal?

- | | |
|--------------------|-----|
| Menos de \$50 | () |
| Entre \$50 y \$100 | () |
| Más de \$100 | () |

44. ¿Qué forma de pago utiliza para la compra de productos agrícolas?

- De contado (efectivo) ()
A crédito ()
Transferencia ()
Tarjeta de crédito ()
Tarjeta de débito ()
Otro ()
Cuál_____ ()

45. ¿Considera adecuado la forma de comercialización de los productos agrícolas producidas por las familias?

- Si ()
No ()

46. ¿Le gustaría que le entreguen en su local las hortalizas, frutas y cereales listas para la preparación de jugos, postres y otros platos?

- Totalmente de acuerdo. ()
De acuerdo. ()
En desacuerdo. ()

47. ¿Cuáles de los siguientes motivos le parece peor de un mercado?

- Falta de aseo de los vendedores. ()
Falta de aseo de las instalaciones. ()
Mala atención al cliente. ()
Poca variedad de productos agrícolas. ()

48. ¿Por cuál de las siguientes razones usted compra en un supermercado?

- Precio. ()
Presentación. ()
Estatus. ()
Ubicación. ()
Garantía. ()

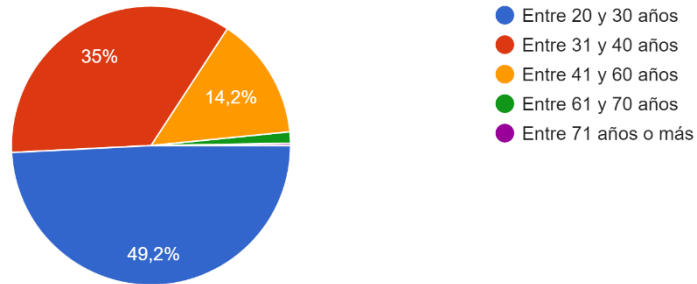
Apéndice 2. Resultados de la encuesta.

Resultados de la encuesta

Tema: Modelo de negocios para la creación de un mercado comunitario en otavalo para la comercialización de productos agrícolas.

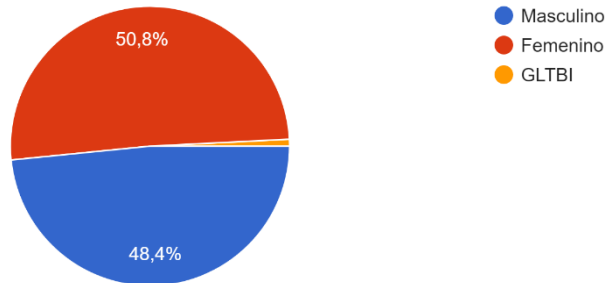
1. Edad

380 respuestas



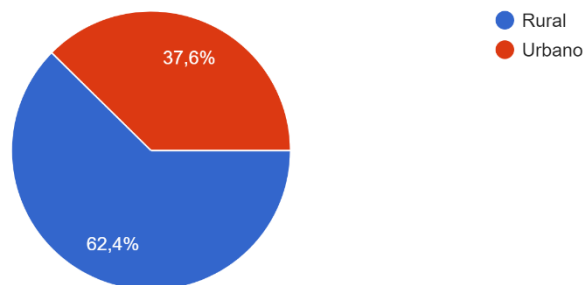
2. Genero

380 respuestas



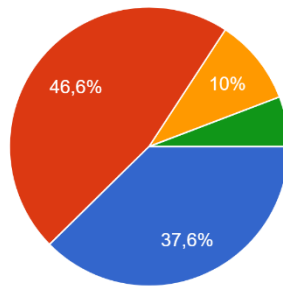
3. Sector donde vive

380 respuestas



4. Estado civil

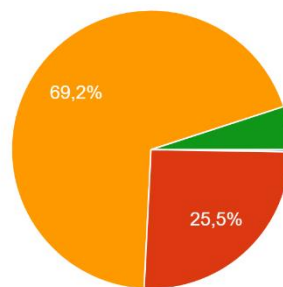
380 respuestas



- Casado
- Soltero
- Unión libre
- Divorciado/a

5. ¿Cuál es el nivel de instrucción?

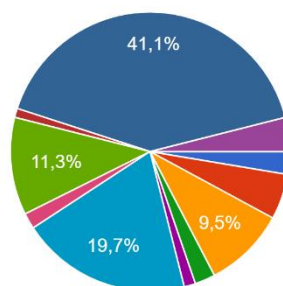
380 respuestas



- Sin estudios
- Primaria
- Educación superior
- Posgrado

6. ¿Cuál es su ocupación?

380 respuestas

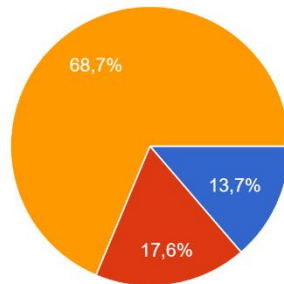


- Personal directivo.
- Empleados de oficina
- Trabajador de servicios.
- Comerciante de verdulería
- Dueño de restaurante.
- Estudiante.
- Deportista.
- Ama de casa.

▲ 1/2 ▼

7. ¿Cuál es la actividad que realiza en un día típico?

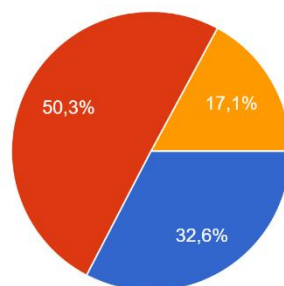
380 respuestas



- Determinar el menú del día.
- Hacer ejercicio físico
- Realizar tareas de trabajo.

8. ¿Cuál es su nivel de ingreso?

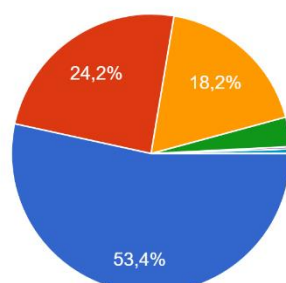
380 respuestas



- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$500
- Más de \$500

9. ¿Cuál es su estilo de vida?

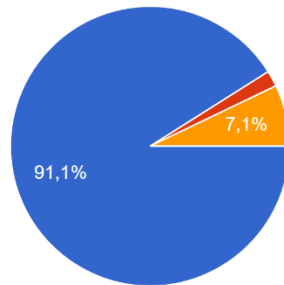
380 respuestas



- Sencillo.
- Tradicional.
- Saludable.
- Sedentario.
- Minimalista.
- Eco.

10. ¿Cuál es su relación con la tecnología?

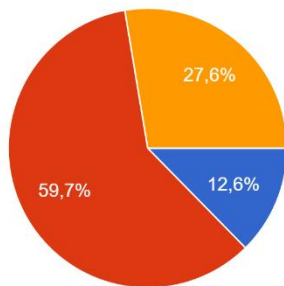
380 respuestas



- Lo uso para el trabajo y comunicación familiar.
- Compras en línea.
- Almacenar y analizar datos.

11. ¿De que manera prefieres que lo contacten?

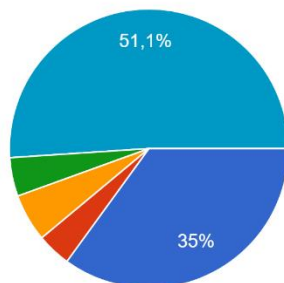
380 respuestas



- Correo electrónico.
- Llamada telefónica.
- Mensajes por redes sociales.

12. ¿Su red social favorita?

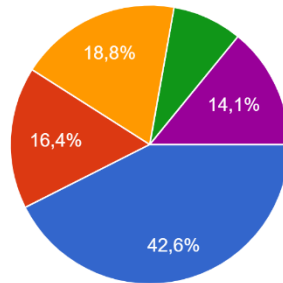
380 respuestas



- Facebook.
- Instagram.
- Youtube.
- Tik Tok.
- LinkedIn.
- WhatsApp.

13. ¿Su principal necesidad?

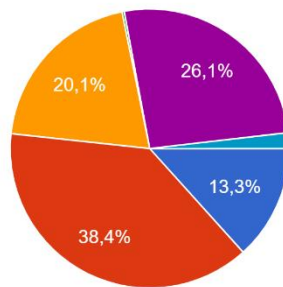
383 respuestas



- Estabilidad laboral.
- Vivienda.
- Crecimiento personal.
- Alimentación saludable.
- Crecimiento del negocio.

14. ¿Su marca preferida de tienda y/o supermercado?

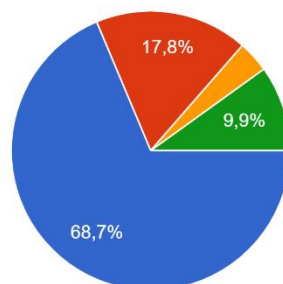
383 respuestas



- Supermaxi.
- Tía.
- Akí.
- Okidoki.
- Santa María.
- Fybeca.

15. ¿Sus obstáculos?

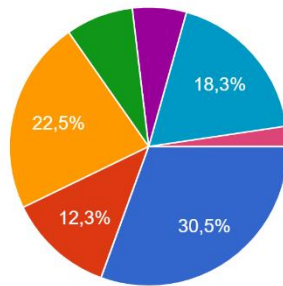
383 respuestas



- Tiempo.
- Falta de constancia.
- Actitudes tóxicas.
- Objetivos sin claridad.

16. ¿Sus deseos?

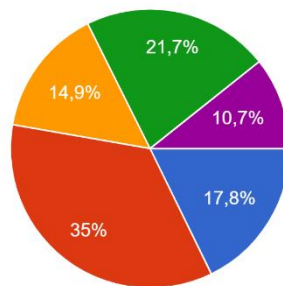
383 respuestas



- Excelente padre de familia.
- Cuerpo saludable.
- Viajar por el mundo.
- Amistad sincera.
- Ser millonario.
- Excelente trabajador.
- Escribir un libro.

17. ¿Sus temores?

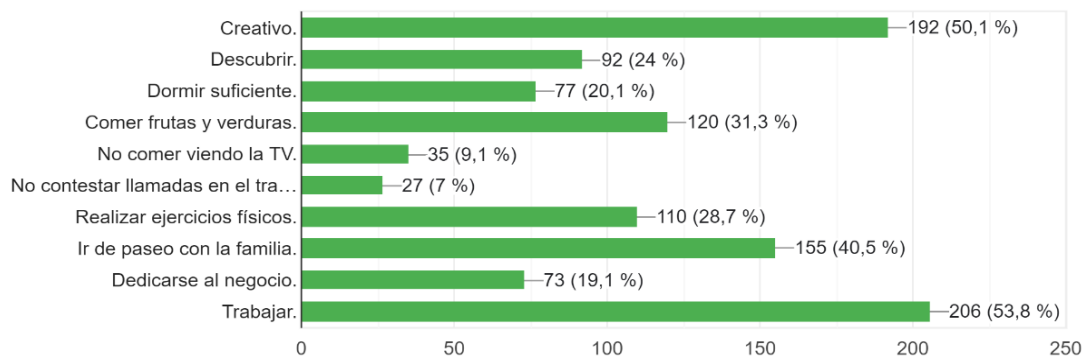
383 respuestas



- Muerte.
- Enfermedad.
- Fracasar en su negocio.
- Inestabilidad familiar.
- Perder el empleo.

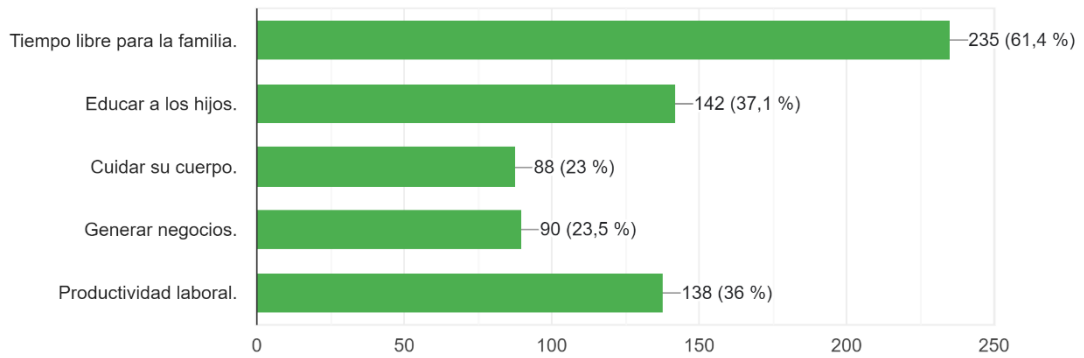
18. ¿Sus hábitos o comportamientos?

383 respuestas



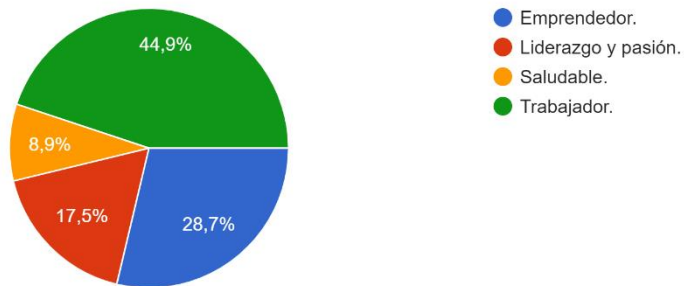
19. ¿Sus prioridades e intereses?

383 respuestas



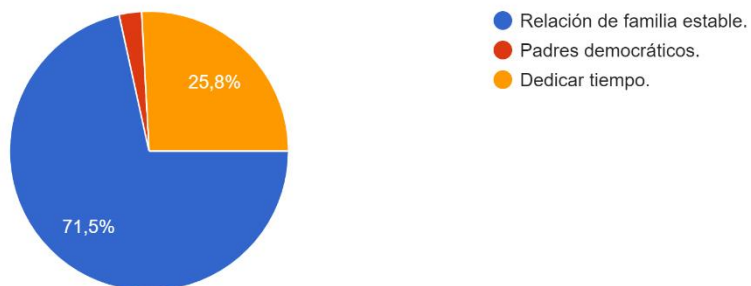
20. ¿Palabra que le define?

383 respuestas



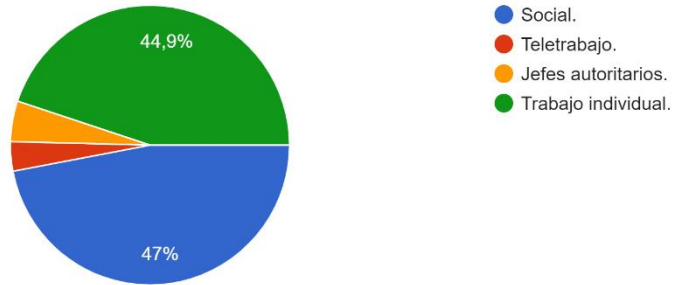
21. ¿Su contexto familiar?

383 respuestas



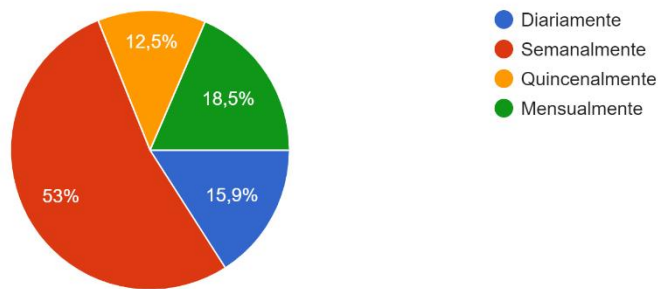
22. ¿Su contexto ocupacional?

383 respuestas



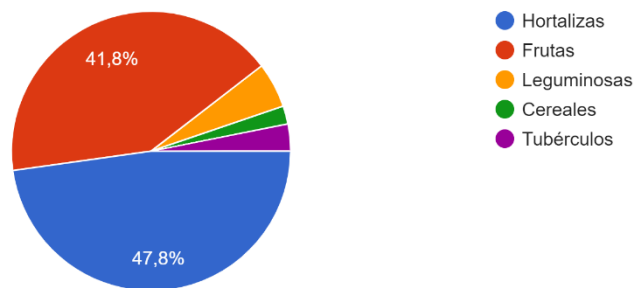
23. ¿Con que frecuencia compra usted productos agrícolas?

383 respuestas



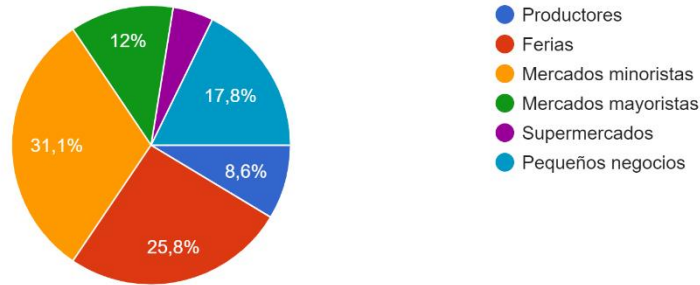
24. ¿Qué tipo de productos agrícolas es de su preferencia?

383 respuestas



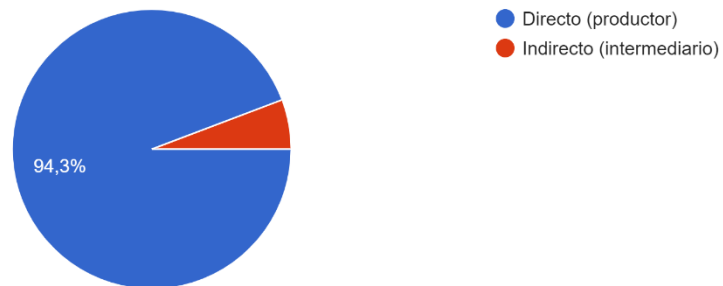
25. ¿Dónde adquiere generalmente los productos agrícolas?

383 respuestas



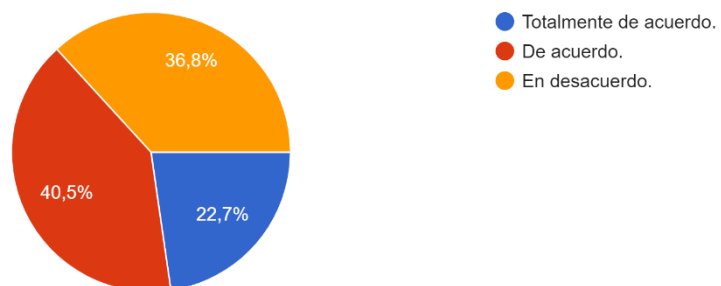
26. ¿Qué canal de distribución de productos agrícolas le gustaría más?

383 respuestas



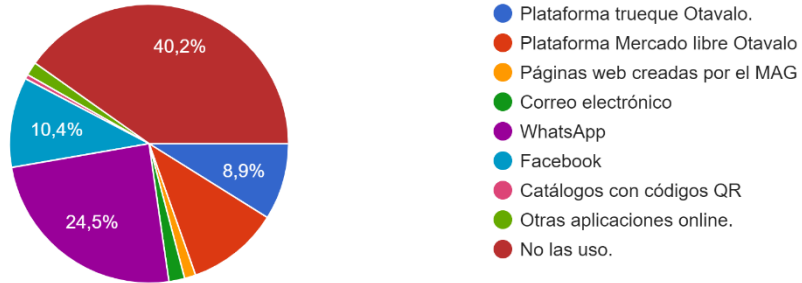
27. ¿Le gustaría comprar productos agrícolas por canales de distribución electrónico?

383 respuestas



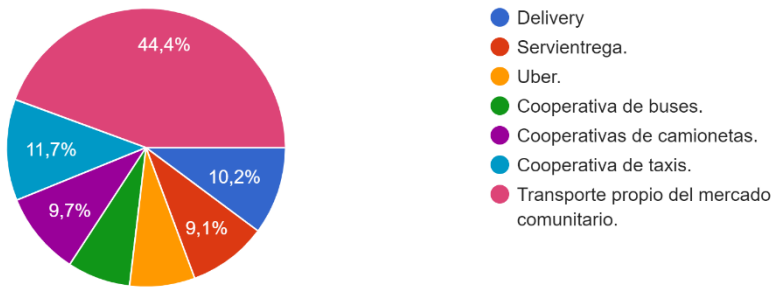
28. ¿Cuál es el canal de comercio electrónico que frecuenta para la compra de productos agrícolas?

383 respuestas



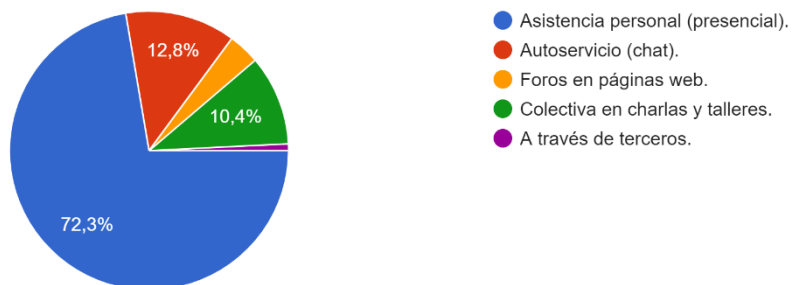
29. ¿Cuál medio de transporte le gustaría usar para la entrega a domicilio de los productos agrícolas comprados?

383 respuestas

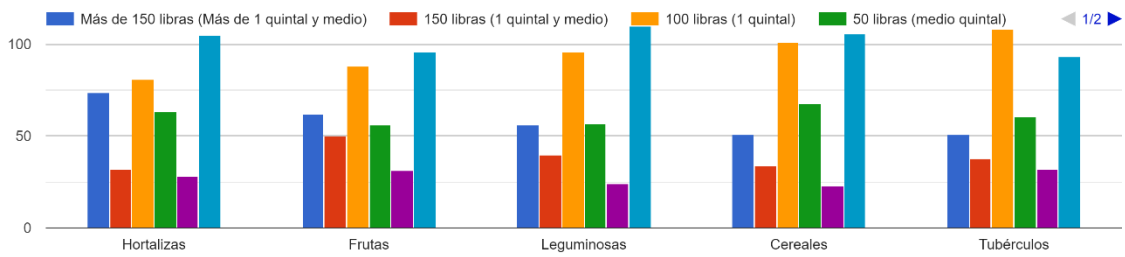


30. ¿Cuál es la asistencia que le gustaría tener en caso de consultas para la compra de productos agrícolas?

383 respuestas

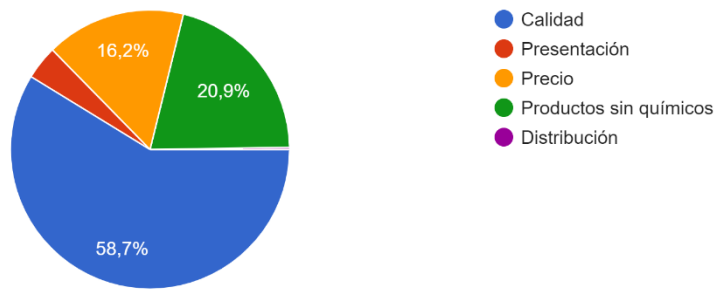


31. ¿Qué cantidad de productos compra usted mensualmente?



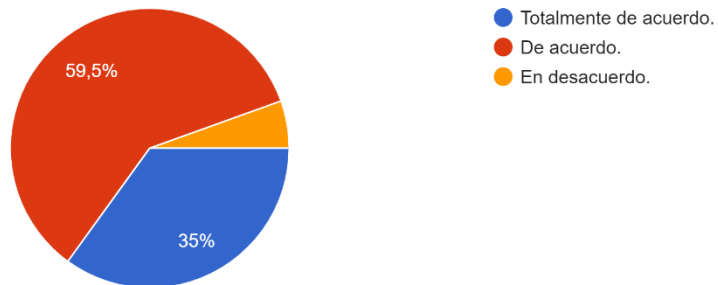
32. ¿Qué factor considera más importante al momento de comprar productos agrícolas?

383 respuestas



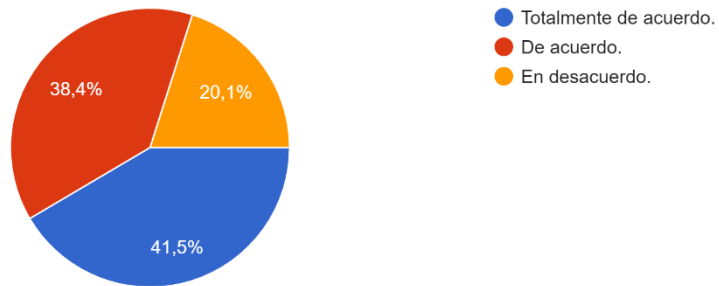
33. ¿Cree usted que los productos agrícolas del cantón Otavalo son de excelente calidad?

383 respuestas



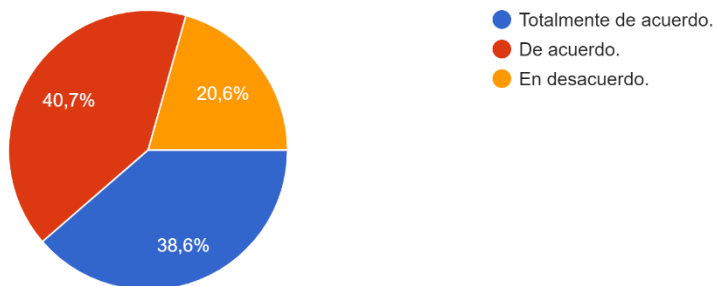
34. ¿Cree usted que los productos agrícolas deben ser debidamente empaquetados para su comercialización?

383 respuestas



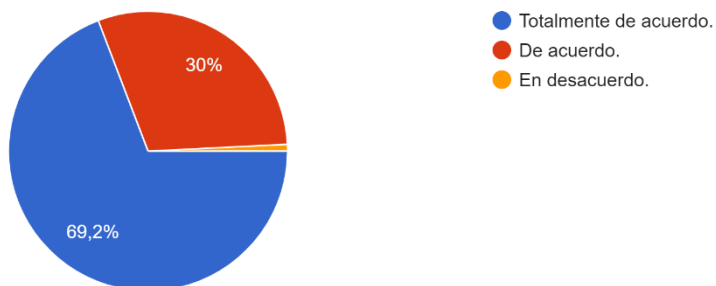
35. ¿Estima usted que los productos agrícolas del cantón Otavalo deben tener una marca?

383 respuestas

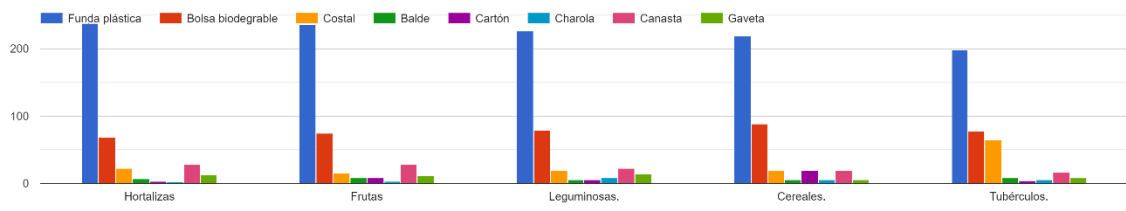


36. ¿Estaría dispuesto a adquirir productos agrícolas frescos en un mercado comunitario?

383 respuestas

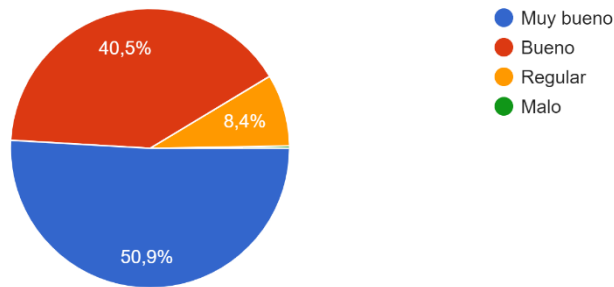


37. ¿En qué presentación ha consumido los productos agrícolas?

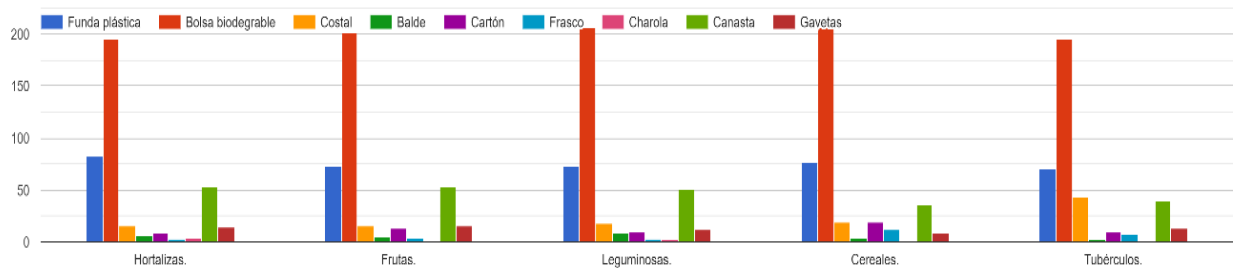


38. ¿Cómo calificaría la frescura de los productos agrícolas de las familias campesinas del cantón Otavalo?

383 respuestas

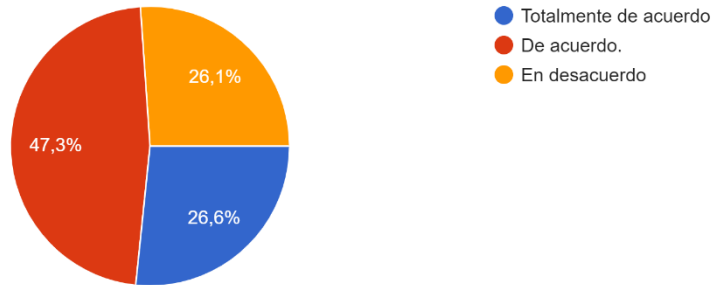


39. ¿En qué presentación le gustaría consumir?



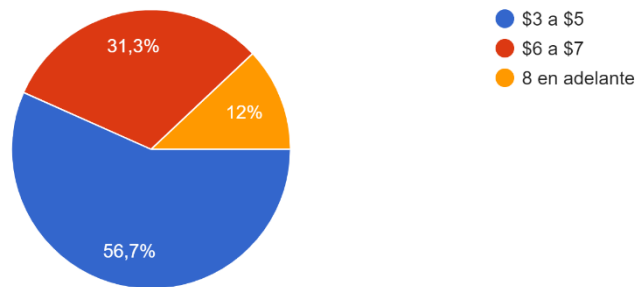
40. ¿Cree usted que los productos agrícolas de las familias campesinas están libres de químicos?

383 respuestas



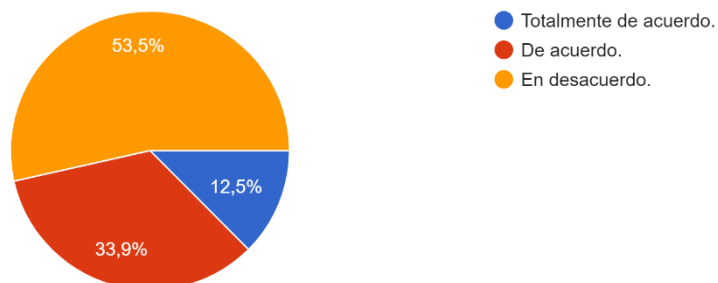
41. ¿De forma individual qué precio está dispuesto a pagar por 12 kilos de tomate riñón, cebolla paiteña, zanahoria, limón y pimienta en una presentación adecuada y de forma sanitaria?

383 respuestas



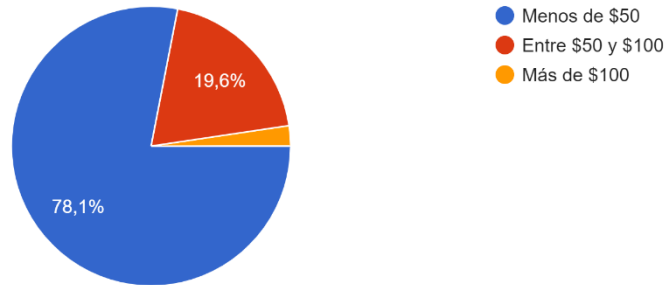
42. ¿Los productos agrícolas producidos por las familias y organizaciones campesinas le parecen costosas?

383 respuestas



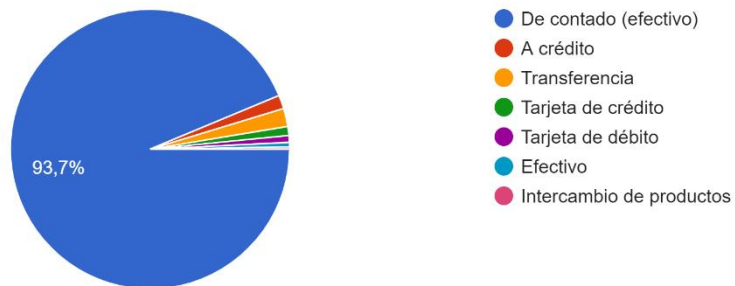
43. ¿Cuánto dinero tiene presupuestado para la compra de productos agrícolas semanal?

383 respuestas



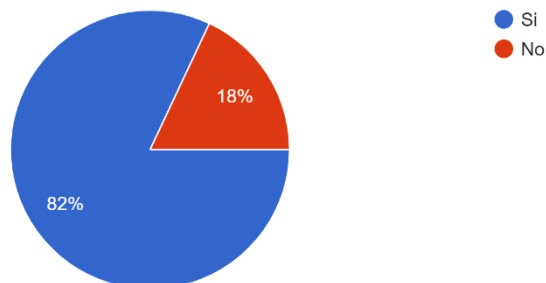
44. ¿Qué forma de pago utiliza para la compra de productos agrícolas?

383 respuestas



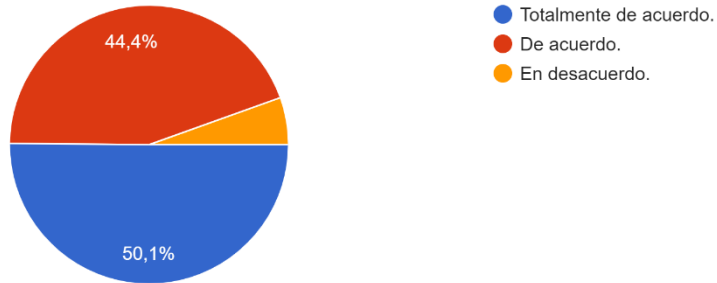
45. ¿Considera adecuado la forma de comercialización de los productos agrícolas producidas por las familias campesinas?

383 respuestas



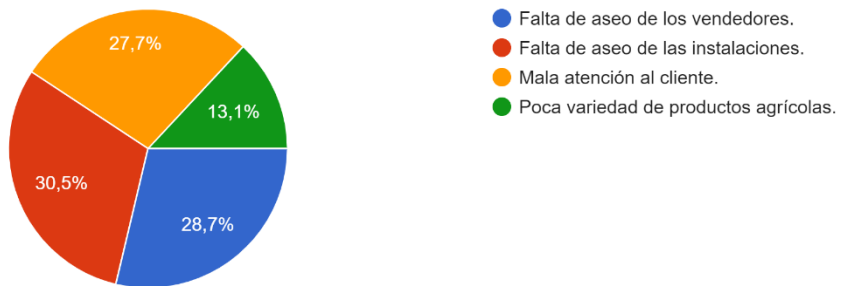
46. ¿Le gustaría que le entreguen en su local las hortalizas, frutas y cereales listos para la preparación de jugos, postres y otros platos?

383 respuestas



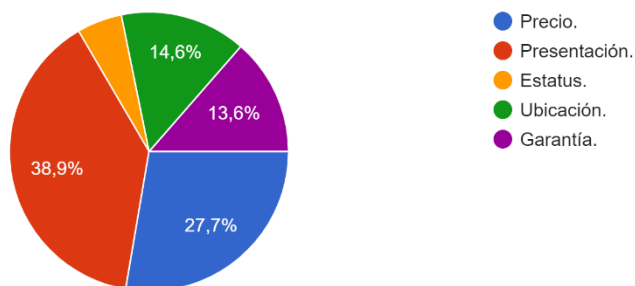
47. ¿Cuáles de los siguientes motivos le parece peor de un mercado?

383 respuestas



48. ¿Por cuál de las siguientes razones usted compra en un supermercado?

383 respuestas



Apéndice 3. Materiales de embalaje.

Detalle de materiales de embalaje					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos)					
Materiales	Proceso	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Cartones	Almacén	Empaquetado	20000	\$0,50	\$10.000,00
Costales	Almacén	Empaquetado	20000	\$0,10	\$2.000,00
Fundas	Almacén	Empaquetado	20000	0,01	\$200,00
Mallas	Almacén	Empaquetado	20000	0,01	\$200,00
Charolas	Almacén	Empaquetado	20000	0,05	\$1.000,00
Material para embalaje	Almacén	Empaquetado	20000	0,01	\$200,00
Total			120000		\$13.600,00

Apéndice 4. Detalle del cálculo VAN Y TIR.

Detalle de cálculo de indicadores financieros VAN y la TIR.	
$VAN = -I + \frac{Fc_1}{(1+k)^1} + \frac{Fc_2}{(1+k)^2} \dots \frac{Fc_n}{(1+k)^n}$	Inversión -56.283,75
Donde:	Valor actual F E Año 1= 19.568,87
VAN = Valor Actual Neto;	Valor actual F E Año 2= 17.687,89
I = valor total de la inversión en el período 0 ;	Valor actual F E Año 3= 19.139,81
Fc n = saldo del flujo neto anual de caja en el año n ;	Valor actual F E Año 4= 20.242,65
k = tasa de descuento planteada para la inversión;	Valor actual F E Año 5= 59.419,30
n = año del período de vida útil económico.	
	VAN= 79.774,77
<hr/>	
$TIR \quad 0 = -I + \frac{Fc_1}{(1+r)^1} + \frac{Fc_2}{(1+r)^2} \dots \frac{Fc_n}{(1+r)^n}$	
Donde	
	TIR 34,858%