

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO**

**TÍTULO DE LA TESIS:
FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA
POPULAR Y SOLIDARIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN MERCADOS INTERNACIONALES.
CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE
PITAHAYA Y OTROS PRODUCTOS PALORA, PROVINCIA DE MORONA
SANTIAGO – ECUADOR, 2015 – 2016.**

**AUTOR:
ANGELO IVÁN DIFILO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO:
FRANCISCO PACHECO SEMPÉRTEGUI, MSC.**

**2017
QUITO – ECUADOR.**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **ANGELO IVÁN DIFILO BUENO**, portador de la cédula de ciudadanía N° 1400415509, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GESTION DEL DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Quien suscribe **ANGELO IVÁN DIFILO BUENO**, portador de la cédula de ciudadanía N° 1400415509, certifico que el proyecto titulado: **“FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN MERCADOS INTERNACIONALES. CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PITAHAYA Y OTROS PRODUCTOS PALORA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO – ECUADOR, 2015 – 2016”**. Presentado como requisito para la titulación de **MAGISTER EN GESTION DEL DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO** de la **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**, es producto de mi labor investigativa, dando fe de que mi trabajo es original e inédito.

ANGELO IVÁN DIFILO
C.C N° 1400415509

AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Ing. Msc. Francisco Pacheco Sempertegui
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

CERTIFICA:

Haber revisado el presente trabajo final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Escuela de Trabajo Social, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador cumpliendo los requisitos establecidos por la Dirección General Académica; en consecuencia, está apta para su presentación y sustentación.

Ing. Msc. Francisco Pacheco Sempértégui
C.C.N° 1705569653

DEDICATORIA

A mi maravillosa familia, mi esposa Alexandra, mis hijos Isabella, Ivanna, Daniel, mi querida madre Mercedes, son la llama de inspiración de mi vida. A un soñador y visionario el Señor Agrónomo Cesar Delgado Torres, dedico este trabajo con mucho cariño ya que en mi investigación están sintetizados, el sacrificio, el amor y esperanza por alcanzar mejores días para todos.

Quiero agradecerles infinitamente por todo, no me alcanzan las palabras para expresar lo afortunado que soy por tener una familia tan maravillosa.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento se dirige a quien hace todo esto posible y está siempre a nuestro lado, nuestro padre creador, nuestro Dios.

Quiero agradecer en primer lugar a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que mediante la Maestría de Gestión del Desarrollo Local Comunitario me permitió conocer la técnica de la planificación para el desarrollo.

A mi director de Tesis el Ing. Msc. Francisco Pacheco Sempértegui por la dedicatoria y atención prestada para la revisión de mi trabajo de investigación.

A mis compañeros de Maestría que con sus aportes y experiencias desde las diferentes provincias del país hicieron de esta época de aprendizaje la mejor.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

El jurado examinador, aprueba el presente trabajo de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

Profesor Calificante 1

Profesor Calificante 2

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	8
Marco Teórico:.....	8
1.1 Gestión Social	8
1.2 Gestión de Desarrollo.....	9
1.3 Gestión de Desarrollo Local.....	9
1.4 La Asociatividad	10
1.5 Fortalecimiento Asociativo	13
1.6 Economía Popular y Solidaria.....	15
1.6.1 Sector Asociativo	20
1.6.2 Segmento exportador de la Economía Popular y Solidaria.....	23
1.6.3 Comercio Justo.....	24
1.7 PYMES	25
1.8 Pitahaya.....	30
CAPÍTULO II	37
Diagnóstico Situacional.....	37
1.9 Metodología	37
1.9.1 Enfoque de la investigación	37
1.9.2 Modalidad Investigativa	38
1.9.3 Tipos de Investigación	39
1.9.4 Fuentes y Técnicas para la recolección de datos	39
1.9.5 Diseño de la investigación.....	41
1.9.6 Encuesta	42
1.9.7 Entrevista.....	53
1.10 Análisis externo.....	56
1.10.1 Análisis macroambiente	56

1.10.2	Análisis microambiente.....	66
1.11	Análisis interno	71
1.11.1	La Asociación.....	71
1.11.2	Ubicación	73
1.11.3	Clientes.....	74
1.11.4	Proveedores	75
1.11.5	Competencia.....	75
1.11.6	Producto	76
1.11.7	Direccionamiento estratégico	76
1.12	Análisis del impacto de la exportación en la Asociación.....	81
1.12.1	Análisis del mercado potencial.....	82
1.13	Matriz FODA	96
CAPÍTULO III.....		106
Propuesta.....		106
1.14	Introducción a la propuesta	106
1.15	Objetivos estratégicos de la propuesta	107
1.16	Direccionamiento estratégico	107
1.17	Manual de funciones y procedimientos.....	113
1.18	Gestión de calidad para el cultivo, cosecha y post cosecha de la pitahaya	130
1.19	Gestión de calidad para la comercialización nacional e internacional	134
1.19.1	Comercialización Nacional	134
1.19.2	Comercialización Internacional.....	135
1.20	Capacitación asociación de productores y comercializadores de pitahaya	142
1.20.1	Plan de capacitación	142
CAPÍTULO IV.....		148
Conclusiones y Recomendaciones		148
1.21	Conclusiones	148
1.22	Recomendaciones.....	149
Referencias Bibliográficas		150
ANEXOS.....		157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Composición Nutricional de la Pitahaya.....	32
Tabla 2 Plan de recolección de datos	40
Tabla 3 Población.....	43
Tabla 4 Tipos de pitahaya cultivada.....	45
Tabla 5 Tiempo de espera para cosechar pitahaya	45
Tabla 6 Tipos de mercado al que ofrece la pitahaya	46
Tabla 7 Utilización de un manual de procedimientos	47
Tabla 8 Existencia de beneficios	47
Tabla 9 Existencia de programas	48
Tabla 10 Elaboración de reporte	49
Tabla 11 Fortalecimiento asociativo y EPS para aprovechar negocios.....	49
Tabla 12 Implementación de mecanismos de fortalecimiento	50
Tabla 13 Exportaciones de frutas no tradicionales en miles USD	59
Tabla 14 Tasa activa.....	61
Tabla 15 Tasa pasiva.....	61
Tabla 16 Operaciones de crédito efectuadas	62
Tabla 17 Competencia en la producción de pitahaya.....	70
Tabla 18 Oferta y demanda Histórica 2007-2015	72
Tabla 19 Análisis sectorial de exportación.....	81
Tabla 20 Población.....	84
Tabla 21 Condiciones de pago	88
Tabla 22 Modalidad de Transporte	88
Tabla 23 Importaciones Países Bajos 2008-2014.....	91
Tabla 24 Proyección Consumo Países Bajos	92
Tabla 25 Población Países Bajos 2008-2014	92
Tabla 26 Proyección Población Países Bajos.....	93
Tabla 27 Per Cápita y Recomendado - Países Bajos.....	93
Tabla 28 Demanda Insatisfecha - Países Bajos	93
Tabla 29 Oferta exportable.....	94
Tabla 30 Matriz FODA Estratégico	98
Tabla 31 Matriz Cualitativa para valorar estrategias.....	101
Tabla 32 Presupuesto para la Capacitación de la Asociación	146

Tabla 33 Cronograma para la Capacitación de la Asociación.....	147
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios e instrumentos de la Gestión Social.....	8
Figura 2 Ventajas de la asociatividad.....	12
Figura 3 Procesos para el fortalecimiento asociativo.....	13
Figura 4 Organizaciones que forman parte de la Economía Popular y Solidaria.....	19
Figura 5 Número de personas capacitadas en el sector asociativo.....	23
Figura 6 Principales Destinos de exportación de actores de EPS.....	23
Figura 7 Principales Destinos de exportación empresas de Comercio Justo.....	24
Figura 8 Aporte de las empresas ecuatorianas a la generación de empleo.....	28
Figura 9 Distribución de empresas nacionales, según su tamaño.....	29
Figura 10 Países de Exportación de Pitahaya Ecuatoriana.....	35
Figura 11 Tipos de pitahaya cultivada.....	45
Figura 12 Tiempo de espera para cosechar pitahaya.....	46
Figura 13 Tipos de mercado al que ofrece la pitahaya.....	46
Figura 14 Utilización de una manual de procedimientos.....	47
Figura 15 Existencia de beneficios.....	48
Figura 16 Existencia de programas.....	48
Figura 17 Elaboración de reporte.....	49
Figura 18 Fortalecimiento asociativo y EPS para aprovechar negocios.....	50
Figura 19 Implementación de mecanismos de fortalecimiento.....	50
Figura 20 PIB 2010-2015.....	58
Figura 21 Inflación anual 2007 - 2017.....	60
Figura 22 Empleo y desempleo 2013 - 2016.....	63
Figura 23 Empleo y desempleo 2008 - 2015.....	64
Figura 24 Mapa de ubicación.....	74
Figura 25 Organigrama estructural.....	78
Figura 26 Cadena de Valor.....	79
Figura 27 Mapa de procesos actual.....	80
Figura 28 Mapa de Holanda.....	83
Figura 29 Canal de distribución para exportación.....	95
Figura 30 Organigrama estructural (propuesta).....	110
Figura 31 Organigrama funcional (propuesta).....	111
Figura 32 Cadena de Valor (propuesto).....	112

Figura 33 Mapa de procesos (propuesto)	112
Figura 34 Proceso de Cultivo	123
Figura 35 Proceso de cosecha y post cosecha	125
Figura 36 Proceso de comercialización y ventas.....	127
Figura 37 Proceso de comercialización y ventas internacional.....	129
Figura 38 Post-cosecha de la pitahaya	133
Figura 39 Cadena de distribución a nivel nacional	134
Figura 40 Cadena de distribución a nivel internacional	136
Figura 41 Organismos que Intervienen en la Exportación	137
Figura 42 Documentos para destinos internacionales	138
Figura 43 Registro de exportador en Ecuapass	139

RESUMEN

El presente trabajo relacionado con el “Fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. Caso: Asociación de Productores y Comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, provincia de Morona Santiago”, se basa en el establecimiento de mecanismos o estrategias que permitan el fortalecimiento asociativo y participativo de los miembros, para esto se planteó como parte de la metodología la aplicación de encuestas y entrevistas a todos los que conforman la Asociación con el fin de conocer criterios sobre la situación actual del grupo en términos organizacionales y procesos productivos, incluyendo las acciones realizadas para fortalecimiento, la mayoría señaló que imprescindible que se establezca estrategias que permitan que el grupo se consolide aún más para que se pueda aprovechar negocios en mercados internacionales. Por lo tanto se partió del análisis situacional (interno-externo), el impacto de las exportaciones del grupo mediante un caso de estudio, con todo esto se realizó la matriz FODA, el mismo que se utilizó para el desarrollo de la propuesta, en este ámbito se estableció estrategias de fortalecimiento relacionadas tanto a nivel organizacional como la asociatividad, incluyendo la participación de los miembros, es así que se planteó un plan de acción que desarrolla diversas actividades de fortalecimiento, entre ambos aspectos propuestos se logra la consolidación de la Asociación, para permitir el aprovechamiento oportuno en mercados internacionales, desarrollo económico y mejores condiciones de vida tanto de los miembros como el resto de la población de Palora.

Palabras clave: Asociatividad, Desarrollo local, Fortalecimiento, Estrategias, Plan de Acción.

ABSTRACT

This work related to the "associative strengthening of the actors of the popular and solidarity economy for the exploitation of business opportunities in international markets." Case: Association of Producers and marketers of Pitahaya and other products Palora, province of Morona Santiago, is based on the establishment of mechanisms or strategies that allow the associative and participative strengthening of the members, for this is It raised as part of the methodology the application of surveys and interviews to all those that make up the association in order to know criteria on the current situation of the group in organizational terms and productive processes, including the actions Made for strengthening, denoting that the majority pointed out that it is imperative that strategies be established that allow the group to consolidate even more so that it can take advantage of business in international markets. Therefore it was departed from the situational analysis (internal-external), the impact of the group's exports through a case study, with all this was done the Matrix SWOT, which was used for the development of the proposal, in this area was established Strengthening strategies related to organizational level and associativity, including the participation of members, is a plan of action that develops various activities of strengthening, between both aspects Proposed is achieved the consolidation of the association, allowing the timely use in international markets, economic development and better living conditions of both members and the rest of the population of Palora.

Key words: associativity, local development, strengthening, strategies, action Plan.

INTRODUCCIÓN

La asociación de productores y comercializadores de Pitahaya y otros productos Palora, busca el fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. La asociación cuenta con 100 socios, cuyo presidente es el Sr Cesar Delgado. Por ser una empresa del sector de Economía popular y solidaria, tiene como principios la equidad, igualdad, economía y ecología; está ubicada en el Ecuador, región Amazónica, Provincia de Morona Santiago, Cantón Palora y su centro de acopio se encuentra en la parroquia Sangay. Posee 260 hectáreas con una producción anual aproximada de 1.000 toneladas.

En este contexto, se describe a la Pitahaya como una fruta nativa del sur de la Amazonía Ecuatoriana que se adapta perfectamente al clima caliente de la región. Esta fruta es un cultivo perenne que al segundo año de sembrado entra en producción comercialmente. No requiere de tecnología muy compleja.

En el mercado internacional, tiene gran demanda como fruta fresca y como pulpa congelada, actualmente se ha vuelto muy popular, sobre todo para consumirla como fruta fresca. El costo de la fruta es muy rentable, por ejemplo “en Alemania, la Pitahaya se cotiza en 17 euros cada una. En el mercado local, al productor mediante contrato establecido, se le ofrece pagar a 2 dólares el kilo de fruta y a 0,80 centavos cada fruta, cuesta entre 2,50 a 3,00 dólares, esto se define en relación al tamaño” (Revista El Agro, 2015).

Además, es una gran fuente de vitaminas y nutrientes, el cultivo de la Pitahaya a través de la creación de una microempresa aportará a dinamizar la economía del Cantón Palora, para mejorar las condiciones de vida de los involucrados en el proceso. El desarrollo comunitario permite que los actores sociales creen sus propias fuentes de trabajo y manejen los recursos que se obtienen en base a los principios de solidaridad y equidad. En definitiva, la Pitahaya es un cultivo con buenas perspectivas económicas para los pequeños y medianos productores.

Las microempresas que han surgido apoyadas en la LOEPS tienen buenos resultados en el mercado nacional. Por esta razón y en miras a aprovechar la capacidad de cultivo de la

Pitahaya en el Cantón Palora, Provincia de Morona Santiago se mira la posibilidad de crear una microempresa que fortalezca su producción y comercialización.

Actualmente, la producción de la Pitahaya en el país es muy baja, la razón principal es que los agricultores no disponen de los recursos económicos necesarios para invertir en el proceso de producción. Es fundamental tomar en cuenta que el tiempo de cosecha de esta fruta es de más de un año. Esta situación ha imposibilitado que los niveles de rendimiento y calidad del producto sean los adecuados para comercializarlos y que sean competitivos en el mercado.

Se debe tener como referencia que el consumo de frutas es de gran importancia para los seres humanos. En ocasiones su producción se ha industrializado con el fin de aprovechar sus propiedades nutricionales. Las frutas ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas que las consumen debido a que son una gran fuente de vitaminas necesarias para el adecuado funcionamiento del organismo y cada día son más las personas interesadas en mejorar su alimentación con la verificación de la calidad de los productos que consumen.

Este panorama sirve de base para realizar un estudio que permita la creación de una microempresa legalmente constituida que pase a formar parte de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y que cuente con su propio círculo de negocios en los mercados nacionales e internacionales.

El presente proyecto permitirá determinar la factibilidad en el fortalecimiento asociativo de los actores de la Economía Popular y Solidaria. La finalidad es lograr el aprovechamiento de oportunidades de negocio en mercados internacionales de las pequeñas y medianas empresas productoras y comercializadoras de Pitahaya del cantón Palora, provincia de Morona Santiago. La Pitahaya es una fruta exótica que proporciona grandes beneficios nutricionales para el cuerpo humano, esta es una de las razones por las que se ha visto el incremento de su consumo dentro y fuera del país.

La línea de investigación del proyecto está enfocada al sistema social y al sostenimiento de la economía popular y solidaria, en la búsqueda de que los procesos de participación comunitaria tengan los fundamentos necesarios para lograr la sostenibilidad de los proyectos

que se emprendan. Se pretende lograr esto con la creación de una microempresa que forme parte de la política de Economía Popular y Solidaria impulsada por el Estado Ecuatoriano, en miras al mejoramiento de la calidad de vida de todos y todas. En este estudio se busca conocer ¿cuál es la factibilidad técnica, económica, social y legal para el establecimiento de una microempresa que cultive la Pitahaya con estándares de calidad que permitan su comercialización en el mercado nacional e internacional?

A través del estudio de mercado se pudo definir cuál es la demanda histórica y actual a través de la aplicación de una encuesta. Basados en los resultados de la misma se aplicó el método de mínimos cuadrado para la proyección de los años siguientes. Y de igual manera se definieron las estrategias de mercado pertinentes.

Por medio del estudio técnico se pudo precisar que el lugar óptimo para la implementación del proyecto está ubicado en la Provincia de Morona Santiago, en el Cantón Palora, parroquia Sangay. Los factores climáticos, vías de acceso, costo de terreno, proveedores y recurso humano son elementos que representan una ventaja competitiva para la implementación de este proyecto. Además, se diseñó la estructura administrativa y se definió el nombre de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar la misma que estará legalmente reconocida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Luego de realizar el análisis financiero se inició la fase de estudio de la factibilidad y de implementación de este proyecto. Se determinaron todos los gastos ocasionados desde la siembra, mantenimiento y cosecha de la fruta hasta su comercialización, así como los ingresos que se obtendrán durante los años de vida útil del proyecto. Así mismo se realizó la evaluación financiera, en el que se utilizaron indicadores de rentabilidad para calcular los rendimientos que tendrá el proyecto.

De ahí que surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede mejorar el fortalecimiento asociativo, y aprovechar la oportunidad de negocio en mercados internacionales por medio de la comercialización de Pitahaya?

- ¿Cuáles son los problemas recurrentes tanto dentro como fuera de la asociación y cómo influyen estos en la situación de la organización de productores y comercializadores?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades de negocio en el mercado internacional?
- ¿Qué se debería hacer para mejorar la producción y comercialización de pitahaya y poder cumplir paralelamente con las exigencias de calidad existentes en el mercado actual?

Se obtiene como respuesta la formulación de un objetivo principal que es, realizar un plan de fortalecimiento asociativo para satisfacer la demanda de la Pitahaya en el mercado internacional en base a lineamientos de la Economía Popular y Solidaria y comercio justo. Para lograrlo se formulan los siguientes objetivos específicos, los cuales ayudarán a alcanzar el propósito antes señalado:

- Analizar aspectos internos y externos para conocer la situación de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya.
- Analizar e identificar la demanda existente en el mercado internacional para aprovechar la oportunidad de negocio.
- Aplicar estrategias de gestión administrativa, técnica y económica que permitan mejorar la capacidad de producción y comercialización de la pitahaya, para asegurar la calidad demandada por los consumidores.

La economía popular y solidaria es una forma para que las personas se integren, se facilite las actividades de producción, intercambio o de comercialización en las comunidades, barrios o nacionalidades para que de esta manera se pueda tener una mejor calidad de vida, satisfacer sus necesidades dentro del respeto a la naturaleza y el entorno en el que habitan.

Las pymes son el conjunto de empresas micro, pequeñas y medianas. En el Ecuador estas empresas son clave en la economía, puesto que son fuentes generadoras de empleo, ofertan productos y servicios a los ciudadanos. Es decir que las empresas que tengan ingresos por ventas hasta 5 millones de dólares anuales, son consideradas pymes. Casi el total de servicios que se ofertan dentro del mercado ecuatoriano son de las pymes, igualmente el sector

productivo es cubierto con el 90%. Estas empresas no han crecido por falta de capital para invertirlo en maquinaria o equipos que permitan mejorar los procesos productivos

El método general de investigación será el de análisis-síntesis, que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual, es decir, analizarlas y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad, mediante una síntesis (Metodología de la investigación, 2017).

Lo que se quiere con esta investigación es fortalecer la asociación a través de la determinación de estrategias que permitan ingresar al mercado internacional, se involucran lineamientos relacionados con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y se toma en cuenta estándares de calidad.

En la investigación se realizará un análisis interno y externo de la parte técnica, administrativa y económica de la asociación, además, de las características de la fruta, respecto a la calidad y el aprovechamiento de la misma, enfocados en el fortalecimiento de la Asociación adherida a la EPS, en la búsqueda de una forma para comercializar en mercados internacionales.

Para recolectar los datos se va a utilizar la técnica de la entrevista al presidente de la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya; y la encuesta a los demás socios para conocer sus expectativas y oportunidades de negocio a nivel internacional. Además de conocer la situación actual de la asociación dentro de la misma, es decir, la interrelación de cada uno de los miembros. La entrevista se apoya en un modelo de cuestionario con preguntas abiertas dirigidas para el representante de la asociación.

La población para aplicar la encuesta son los miembros de la asociación que son un total de 100 socios sin incluir al presidente, ya que son los que participan en el proceso de producción, estos datos que se obtengan permitirán conocer como es la producción, la interrelación entre los miembros, el mercado al cual están enfocados actualmente y sus expectativas a futuro. Se utilizará preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de la información.

Para procesar los datos de tipo cuantitativo, se realizará mediante la tabulación con la presentación de gráficos estadísticos que faciliten la interpretación y el análisis, esto será una pauta para conocer el entorno de la empresa, las relaciones entre los miembros, la técnica que se utiliza en la producción, capacidad de producción, la calidad de la fruta, el tiempo de cosecha para su respectiva comercialización, también, la aprobación de los miembros respecto al aprovechamiento de una oportunidad de negocio en mercados internacionales, es decir, si considera que el análisis de mercado internacional para poder exportar resulta factible, mediante una buena estrategia mediante la EPS y el comercio justo para lograr mejorar las condiciones de vida de los asociados y el entorno en general.

Para procesar y analizar el de tipo cualitativo, que en este caso es la entrevista, se realizará un análisis al final de la misma, detallada a manera de conclusión luego de cada pregunta establecida. Todo este proceso de procesamiento y análisis servirá para formular un plan de fortalecimiento asociativo mediante el aprovechamiento de la oportunidad de negocio a nivel internacional.

De manera resumida, el análisis de los datos se presenta de la siguiente manera:

- Interpretación y revisión crítica de los datos obtenidos
- Selección de un programa estadístico, que en este caso será la hoja de cálculo de Microsoft Excel.
- Procesamiento de datos recabados en Excel, para obtener una mejor visión de los resultados y analizarlos de manera pertinente
- Diseño de los gráficos, para este estudio se utilizará el de barras o circulares, acorde a la elección del investigador
- Establecer el análisis la primera en forma cuantitativa, es decir, en relación a los porcentajes obtenidos y la otra parte, es desde un análisis cualitativo mediante la interpretación en función de los resultados y lo que se espera obtener en el estudio

El resultado final será disponer de un plan de fortalecimiento asociativo para la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros Productos de Palora de la provincia de Morona Santiago, el cual servirá para aprovechar la oportunidad de negocio en mercados internacionales mediante la Economía Popular y Solidaria, a través de la exportación de la

pitahaya, en la que beneficie no solo a los socios, sino que también a las familias, el cantón y en general a la economía del país.

Con el empleo del plan de fortalecimiento asociativo, se busca establecer estrategias organizacionales a fin de conocer la situación actual y real de los asociación de productores y comercializadores de la pitahaya, desde un enfoque interno y externo de la misma, para el aprovechamiento de la oportunidad de negocio se establecerá un análisis de mercado potencial para exportar la fruta, es decir, conocer la demanda existente de la misma en el mercado internacional, de igual forma se establecerán estrategias que complementen la asociación dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria. Por lo tanto, dentro del aprovechamiento de una oportunidad de negocio en el mercado internacional se espera conocer la factibilidad de un modelo de exportación aplicado para la asociación, basado en normas para exportar la pitahaya en mercados internacionales, tanto los pros y contras de ofertar esta fruta en un mercado específico a nivel internacional.

Con estos análisis se busca mejorar la situación respecto a la calidad de vida de los productores y comercializadores asociados de pitahaya en Palora, se prevé lograr mayor efectividad en la producción de la fruta, como una empresa asociativa competitiva tanto en el mercado local como internacional, apoyados en la EPS con un modelo de crecimiento económico, que beneficia a los socios de la entidad.

CAPÍTULO I

Marco Teórico:

1.1 Gestión Social

La Gestión social se basa en la utilización de mecanismos para promover la inclusión y vinculación de un grupo de personas (comunidad) en el desarrollo de proyectos mediante la mejora de condiciones de vida, y el uso de los recursos, con el fin de promover la conformación de un sentido de pertinencia en relación a un modo de participación comunitaria (Franco, 2002).

Para el desarrollo de la gestión social basada en el cuidado del ambiente se considera varios instrumentos que permiten llevar a cabo lo señalado, estos son la focalización, eficiencia, modelos de optimización y análisis costo-impacto. Además se incluyen los principios básicos dela gestión social basados en la universalización, impacto y eficiencia interna, es así que este tipo de gestión comienza a partir del análisis del impacto, producto, procesos, implementación de un modelo de gestión u organización.

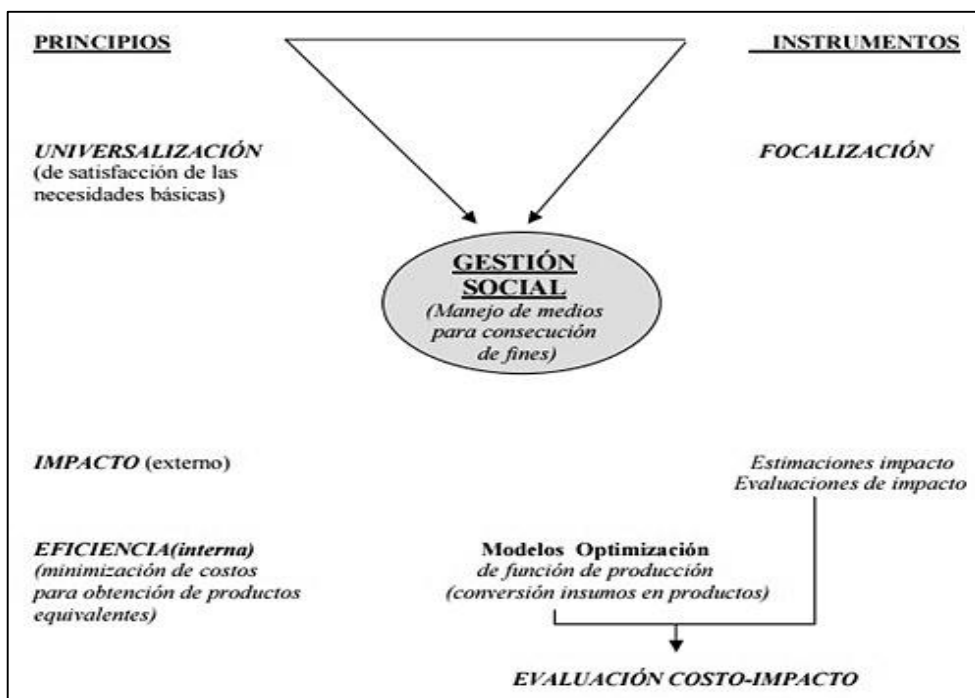


Figura 1 Principios e instrumentos de la Gestión Social

Fuente: Franco (2002).

En este ámbito interviene el Gestor Social quien se encarga de realizar una planificación participativa, la cual permite establecer alianzas, vínculos sociales y mecanismos para el bienestar de la colectividad con base a al fortalecimiento organizacional, responsabilidad social, autogestión, cooperación para generar proyectos.

1.2 Gestión de Desarrollo

Gestionar de deriva de realizar una acción o llevar a cabo ciertas actividades que en este caso se encaminan al desarrollo. La gestión del desarrollo puede ser dirigida a una colectividad como una compañía, una comunidad, una asociación o un pueblo e incluso individual, lo que persigue es lograr cumplimiento de los objetivos planeados, para lo cual se sigue un proceso que consta de cuatro pasos:

- 1) En primer lugar, se debe identificar los objetivos de desarrollo, como parte del proceso de planeación.
- 2) Definir y diseñar la mejor organización para el logro de los objetivos.
- 3) Establecer mecanismos de dirección.
- 4) Controlar y evaluar lo realizado.

Las dos primeras etapas corresponden a la gestión mecánica, se encuentran relacionadas con la planeación de lo que se va a ejecutar y las dos últimas a la gestión dinámica, que implica la ejecución, el seguimiento, el control y la evaluación (Yucatan, 2011).

1.3 Gestión de Desarrollo Local

La gestión de desarrollo local se relaciona con la forma de organización de un grupo de personas, es así que se establecen mecanismos para proporcionar beneficios, mediante la organización de los recursos disponibles. En este aspecto se incluye cumplir un conjunto de normas, reglamentos o Leyes con el fin de proponer el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo.

Las características del desarrollo local se fundamentan en los siguientes aspectos:

- 1) Integradora: Interviene todos los miembros de la localidad.
- 2) Alternativa: Establece mecanismos acordes a las necesidades de la localidad y los sectores productivos intervinientes en la gestión.
- 3) Intercultural: Utiliza los valores culturales en función de la diversidad.
- 4) Capacidad: Utiliza las fortalezas de los actores sociales para aprovechamiento en la mejora de los aspectos técnicos y económicos en pro del beneficio de la población.
- 5) Globalizada: Considera todo el entorno, es decir, el desarrollo de una localidad puede ser ejemplo en otros lugares.
- 6) Descentralizada: Utilizada por el gobierno como una forma de establecer el desarrollo local de las asociaciones u organizaciones productivas, basándose en el Código de organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- 7) Participativa: Intervienen todos los actores de forma conjunta para cumplir un objetivo común.

Dentro de la descentralización las asociaciones forman parte de los sectores comunes, pues, aplica la COOTAD, regidas principalmente por la Constitución y el Plan del Buen Vivir. A través de esto se permiten la promoción y fortalecimiento de las asociaciones en pro del bienestar de la localidad, es decir, las asociaciones productivas y la población en general, se genera el incremento de nuevas plazas de trabajo, se incrementa la productividad de las asociaciones en pro de mejorar la economía de la localidad, mediante la sostenibilidad de los grupos.

Es parte de los actores de la EPS, ayudan a participar en las oportunidades de negocio presentadas en el mercado internacional, pero siempre enfocados en el fortalecimiento de las asociaciones como gestión de desarrollo de todo el conjunto, por medio del comercio justo.

1.4 La Asociatividad

“Es un término que se utiliza para designar los diferentes mecanismos de cooperación entre pares o personas que trabajan en un mismo nivel de la

cadena de producción (grupos de pequeños productores, artesanos, etc.” (pág. 2).

Para Rosales, la asociatividad es un modo en la que diversas empresas forman un grupo para alcanzar un objetivo en común en base a un esfuerzo conjunto para alcanzar un beneficio. Este modelo de asociación es utilizado como filosofía empresarial (Rosales, 1997).

El mismo autor, también señala que la conformación de un grupo asociativo representa un estilo de negocio y estrategia empresarial de las pymes, indica que la asociatividad se presenta por las siguientes características:

- La integración a la asociación es de manera voluntaria.
- Inexistencia de exclusión por el tipo de mercado al que pertenecen u operan.
- Representa la autonomía jurídica y empresarial del grupo asociado.
- Adoptan diversas modalidades acorde a la decisión asociativa.

Este autor expresa que con la asociatividad se logra un objetivo en común, comparte riesgos y disminuir costos. Es decir, que al establecer un modelo asociativo lo que realmente se busca es mantener la estabilidad empresarial, mediante la aplicación de estrategias para el bien común del grupo, para hacer frente a los nuevos retos económicos.

La asociatividad es una herramienta que se aplica para el mejoramiento productivo de un grupo, involucra la competitividad en el mercado nacional e internacional. La asociatividad ayuda en el momento de ingresar al mercado. Además en sectores productivos en el que existe mayor participación de reservas de capital social, dentro de marcos como la cooperación, ética y confianza (Econ. Araque, 2013).

Las características de la asociatividad de grupo de personas o empresas que persiguen un fin en común se basa principalmente en los siguientes puntos:

- Autonomía e independencia mediante formas jurídicas de acuerdo al objetivo y vínculo entre el grupo asociado.
- Las empresas o personas participan de manera voluntaria en formar parte de una asociación persiguen objetivos en común en pro de beneficios, sean económicos,

sociales y culturales. Cada socio tiene las mismas responsabilidades, obligaciones y beneficios. Flexibilidad para conformación asociativa (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2010).

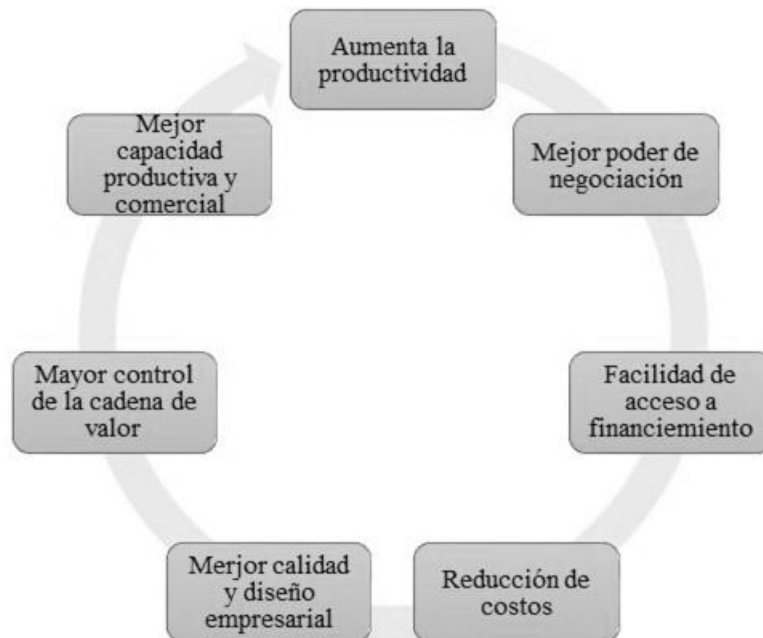


Figura 2 Ventajas de la asociatividad

Fuente: Franco (2002).

La asociatividad se compone de socio-organizativos y empresariales. El primer grupo se enfoca a un mismo camino en relación a la visión, misión, principios y valores que persiguen los miembros. En el segundo grupo destacan acciones para obtener beneficios económicos y productivos, esto involucra un proceso de planificación.

Las formas jurídicas de asociatividad se refieren a las normas, derechos y obligaciones que adquiere cada miembro del grupo asociado con el Estado y demás agentes económicos o productivos con el que se establezca relación. Estas ayudan a determinar los requerimientos legales que deben cumplir los grupos asociados, es así que contemplan dos tipos reconocidos en Latinoamérica, estos se detallan a continuación:

- **Empresa en sociedad:** Basados en la aportación de recursos como el capital y trabajo (mano de obra) para perseguir un bien común, estas sociedades son de tipo mercantil (con fines de lucro) y civil (sin fines de lucro), la primera se encuentra

regulada por el Código de Comercio y la otra por el Código de Trabajo. Las sociedades mercantiles se clasifican en personales, mixtas y capitalistas.

- **Sociedad de Economía Social:** Se relaciona con intereses de bien común pero más allá de los beneficios económicos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2010).

1.5 Fortalecimiento Asociativo

Las asociaciones buscan compartir información y recursos, que les permitan ser más fuerte, buscar un beneficio propio y mejorar el trabajo, mediante la utilización de métodos, herramientas, y fortalecer a las personas que forman parte de ellas.

Para fortalecer las asociaciones se busca la unión de esfuerzos, compartir recursos, habilidades, personas, contactos, etc., que ayudan a ampliar las posibilidades de acción y de solución de dificultades, así lo que busca el fortalecimiento asociativo es avanzar en todas las herramientas y mecanismos que se pueden poner en marcha para mantener y fortalecer a la asociación, usar los recursos propios, potenciar la comunicación y el mejoramiento continuo (Injucam, 2017).

Los procesos a considerar para la realización del fortalecimiento asociativo son los siguientes:

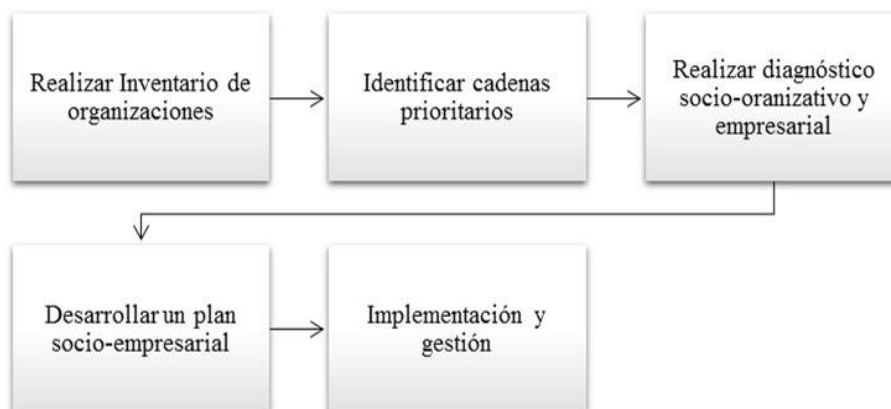


Figura 3 Procesos para el fortalecimiento asociativo

Fuente: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010).

En el inventario se especifica todas las organizaciones relacionadas con el tipo de actividad productiva similar, de los cuales se selecciona acorde a las necesidades y se identifican los pro y contra. Para esto se realiza un análisis que permita identificar las cadenas, importantes (productos), las necesidades de gestión empresarial y fortalecimiento asociativo, es así que en la parte empresarial destacan el mercado, estrategias de venta, producción, finanzas, y riesgos. Luego se desarrolla un plan socio-empresarial de función de los factores internos y externos de la asociación, para obtener estrategias, se considera las prioridades a ser implementadas, al final se ejecuta los mecanismos estratégicos seleccionados.

En este caso, las organizaciones asociadas deben considerar los ejes para el fortalecimiento, las mismas que se destacan de la siguiente forma:

- **Apoyo Técnico:** Mediante asesoramiento y capacitación oportuna del grupo asociado.
- **Innovación:** Mejoras en el procedimiento de la producción, cumplir las normativas para la calidad del producto.
- **Valores:** Se fundamenta en la confianza y compromiso del grupo asociado para realizar cualquier tipo de negocio.
- **Seguimiento y evaluación:** Verifica el logro de los resultados obtenidos luego de implementar los mecanismos estratégicos seleccionados para el fortalecimiento asociativo.

En algunos casos, los ejes del fortalecimiento se enfocan en la parte técnica, social y económica, puesto que en estos puntos se detalla la formación mediante asesoramiento mientras que la social se enfoca en la forma de establecer mecanismos para el beneficio de las personas y entorno. Adicionalmente la económica – financiera considera la administración de los recursos, capacitación, créditos, ingresos, gastos entre otros, basados en la asignación y control de fondos.

El fortalecimiento asociativo vincula la gestión empresarial y la socio-organizativa, se evidencia un equilibrio para tener un modelo exitoso en términos económicos, sociales y responsabilidad con el entorno. Además las acciones que se toman para el fortalecimiento asociativo se afirman en el cumplimiento de principios, normas, leyes, entre otros, esto permite seleccionar alternativas de mejora (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Incluso en el fortalecimiento se incorpora las capacidades como actor inicial para ayudar directamente a la organización asociativa y a las personas como beneficiarios finales. Forma parte del empoderamiento sostenible de los resultados como la operatividad, calidad de los productos destinados a garantizar el bienestar de los beneficiarios finales, es así que no sólo incluye a los miembros de la asociación sino también a la comunidad con el apoyo de las entidades gubernamentales y no gubernamentales.

1.6 Economía Popular y Solidaria

La Economía Popular y Solidaria (EPS) aparece como una opción alternativa al clásico modelo neoliberal de producción capitalista, busca la mayor participación de la población en actividades que dinamicen la economía del país y al mismo tiempo que se mejore la calidad de vida de los habitantes en base a los trabajos de carácter productivo que se implementen desde la iniciativa ciudadana. El Estado garantiza el apoyo a este tipo de industrias por medio de la dotación de recursos y de espacios para la capacitación, comercialización y mejora de los productos que se busque ofertar en el mercado.

La EPS, surge como iniciativa en los gobiernos de América Latina como un modelo de pensamiento necesario para el fortalecimiento de la participación ciudadana y los procesos de producción. Resulta imposible mantener un sistema asistencialista que económicamente es inviable y limita su capacidad productiva y de autogestión.

La característica fundamental de la economía popular y solidaria es que pone el bienestar del ser humano por sobre el capital económico. Se busca que las personas sientan que tienen la capacidad de valerse por ellos mismos y satisfacer sus necesidades por medio de su trabajo. No interesa tanto que las grandes empresas obtengan grandes ganancias en el mercado. Interesa más que los ciudadanos puedan establecer actividades económicas de carácter popular y solidario en respeto a la naturaleza y al entorno en el cual habitan.

La Constitución de la República del Ecuador define al sistema económico popular y solidario en su Art. 238, como:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Los principios que se manejan desde la economía popular y solidaria son el trabajo comunitario, la solidaridad, cooperación, reciprocidad, respeto mutuo, prima la estabilidad del ser humano antes que los bienes materiales. El trabajo que se pretende realizar a través de la Economía Popular y Solidaria se enmarca en los principios del Buen Vivir propuesto como política del Estado Ecuatoriano en la Constitución del 2008.

La EPS, no busca fragmentar la economía del país, al contrario, pretende que todas las actividades económicas se enmarquen en la transformación de esta nueva visión para así garantizar que las personas tengan las oportunidades necesarias para existir en un mundo que respete sus derechos y los derechos del lugar en el que viven.

La Economía Popular y Solidaria debe estar enmarcada en un sustento legal y operativo que posibilite su existencia de manera efectiva y real. No debe ser únicamente una construcción simbólica, debe ser ante todo una construcción práctica para el desarrollo de todos y cada uno de los seres sociales que realicen emprendimientos a través de esta nueva visión de la economía que les muestra posibilidades reales de cambio dentro del sistema de producción.

La correcta implementación del sistema económico y solidario requiere de la existencia de un marco legislativo que garantice la creación de espacios en los que se puedan concretar los distintos procesos productivos que formen parte de la economía social y solidaria. Por esta razón en el Ecuador el 10 de mayo del 2011 fue publicada en el Registro Oficial La Ley de Economía Popular y Solidaria, la misma que en su artículo primero establece que:

Art1.- Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio,

comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad para privilegiar al trabajo y al ser humano como principio y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).

La ley de EPS establece principios que garantizan que las personas que participen de los distintos emprendimientos se acojan y se rijan en base a estos lineamientos. A continuación, se describen cada uno de los principios establecidos en la ley:

- “La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y consumo ético responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes” (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).

Los principios de la economía popular y solidaria buscan que las personas actúen para el beneficio común. Se trata conformar un grupo de personas que piensen en el bienestar comunitario y no el bien personal. El mejoramiento de la calidad de vida se debe dar en todos los aspectos y trascender el nivel económico. La EPS se ampara en la macro política del Buen Vivir, el mismo que se encuentra en el proceso de convertirse en el principio básico de todas las actividades que se desarrollan en el país.

La ley establece que forman parte de la EPS, todas las organizaciones que en esencia nazcan de la agrupación, asociación y cooperativismo comunitario, se describen de la siguiente manera: (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012)

1. Las Unidades Socioeconómicas Populares como emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, los mismos que deben enfocar la producción de bienes y servicios para el autoconsumo o la venta con el objetivo de auto emplearse y producir ingresos para sobrevivir (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).
2. Las organizaciones que se encuentran conformadas por familias, grupos o comunidades que comparten una identidad étnica, cultura y territorial. Pueden ser urbana o rurales y deben estar orientadas a la satisfacción de las necesidades de consumo. Un ejemplo de estas pueden ser los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro o las cajas solidarias (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).
3. Las organizaciones económicas que están conformadas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios que son similares o se complementan de alguna manera, son agrupaciones que no cuentan con los recursos necesarios para completar un proceso productivo, pero se asocian para conjuntamente poder comercializar sus productos. Entre estas pueden estar las microempresas asociativas asociaciones de producción de bienes o servicios (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).
4. Las organizaciones que forman parte del sector cooperativista.
5. Las fundaciones y corporaciones que están constituidas por la sociedad civil y que tienen por objetivo asesorar, capacitar, asistencia técnica y financiera a todas las organizaciones de los sectores cooperativistas, comunitarios y asociativos (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012).

Este sector, compuesto por unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, confronta la visión económica de la acumulación, el rentismo y de la persona que adopta sus preferencias de manera racional para maximizar su riqueza individual, que hasta no hace

mucho tiempo, en el país eran parte del paradigma dominante de la economía nacional (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2013).

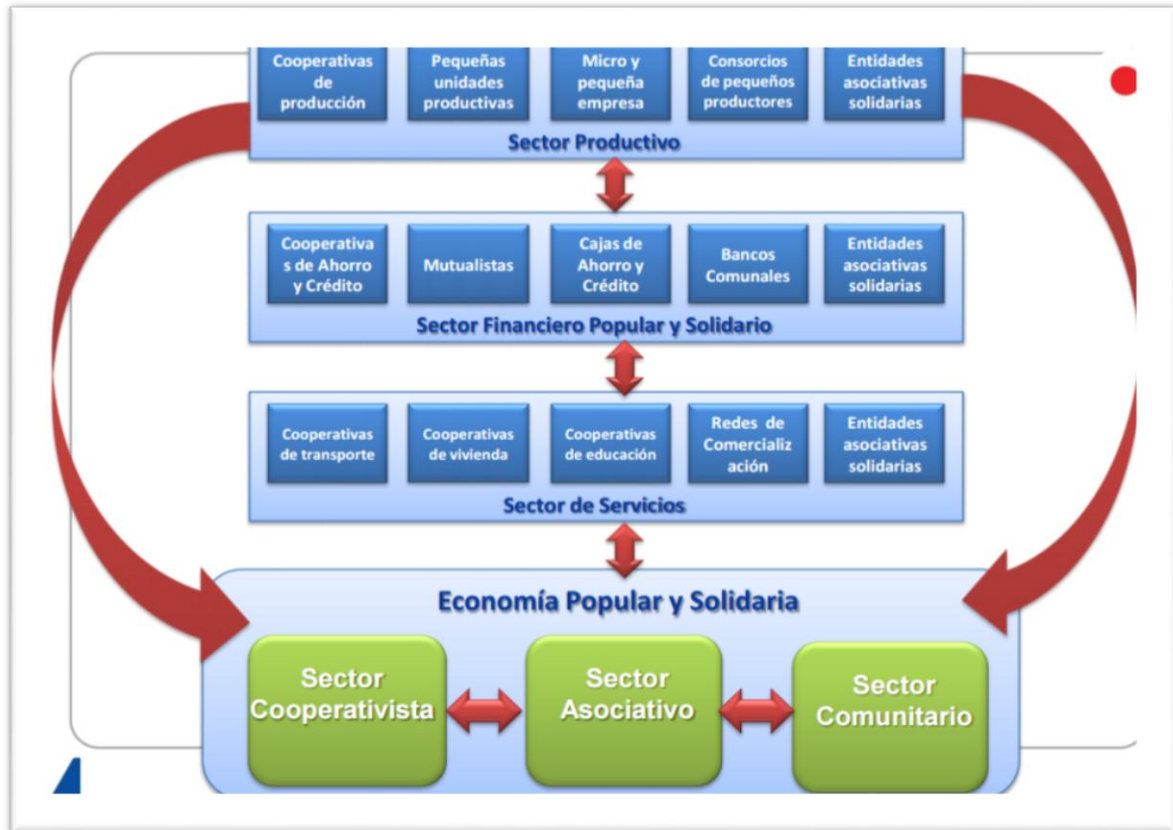


Figura 4 Organizaciones que forman parte de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (2012).

El valor principal dentro de la economía popular y bajo los postulados del Buen Vivir, es la solidaridad. La economía centrada en el trabajo y no en el capital permite la apertura a diversos cambios que se darán en todas las esferas de la sociedad. El sistema capitalista y de mercado queda de lado, para lograr una verdadera transformación de la estructura macroeconómica que ha regido en el Ecuador.

Coraggio (2011), plantea que, a través del Buen Vivir, lo que la economía popular pretende alcanzar son cuatro equilibrios fundamentales y la única manera de conseguir esto es en base al manejo coherente del sistema económico.

- “El equilibrio de los seres humanos consigo mismo.
- El equilibrio entre los seres humanos.
- El equilibrio de los seres humanos con la naturaleza.
- El equilibrio entre las comunidades de seres humanos” (Coraggio, 2011).

Estos cuatro equilibrios presentados por Coraggio intentan dar a entender que el Estado y la economía deben primar el bienestar del ser humano antes que la acumulación del capital. El trabajo es la base principal de la EPS, por esta razón desde las instituciones gubernamentales se debe reconocer todas las formas de trabajo que existen en el país. No se puede excluir a los ciudadanos que día a día crean maneras de subsistir en base a los emprendimientos que sus necesidades les generan.

El reto del Buen Vivir, estará asociado al tema del trabajo, tendrá que resolverse por el lugar que se otorga al trabajo humano no simplemente para producir más, sino para vivir bien. Tratándose de un ejercicio colectivo mejor sería decir para “convivir bien”. (Coraggio, 2011)

En este sentido, desde la perspectiva de Coraggio la única garantía de que la economía popular y solidaria sea posible de alcanzar por la sociedad es a través del respeto al derecho fundamental que todas las personas tienen para trabajar. Si se respeta únicamente el trabajo “formal” son varias las personas que quedan fuera de este aunque contribuyan al bienestar social y económico de sus familias y en consecuencia del país.

Los emprendimientos de las personas que no tienen la oportunidad de establecerse en un trabajo bajo el amparo de un empleador, también son actividades productivas y aportan a la economía del país. Su trabajo no puede ser discriminado bajo ningún concepto y la constitución presenta las garantías para el respeto del trabajo denominado informal.

1.6.1 Sector Asociativo

El Estado ecuatoriano trabaja para el fortalecimiento de diversas formas de asociación, desde las que se crean hasta las que se encuentran conformadas. En el artículo 319 y 320,

mencionan estos aspectos, guiados en el Plan del Buen Vivir, al igual que la LOEPS, COOTAD, a fin de regular la producción de las diversas formas de asociación, para que inyecten capital a la economía del país. (Baquero, Jácome, Melgarejo, Muriel, & Vinueza, 2012)

La organización a la cual se enfoca, pertenece al sector asociativo de la economía popular y solidaria, que de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en el artículo 18 se define como:

El conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012)

Las personas que se dedican a una misma actividad productiva se unen para formar una sola asociación, precedida por una autoridad, que es elegida mediante votación de los miembros para que sea el representante legal, tiene que formar un capital social que estará compuesto con la aportación de todos los socios.

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al 2014, existen en el país, alrededor de 3.433 asociaciones no financieras, entre las que se presentan las de producción, consumo y servicios, es decir, las asociaciones no financieras representan el 58% de este sector en la EPS, con un total de 125.304 socios y con un monto en activos de \$ 527.276. Dentro de la asociatividad, la actividad económica que representa el mayor porcentaje se encuentra las asociaciones de producción con 87%, seguido de servicios con 11% y finalmente el de consumo con 2%.

Además, las asociaciones existentes en el país, se ubican en las provincias de Pichincha y Guayas, representan el 20% y 16% respectivamente, siguen las provincias de Manta 8%, Azuay 6% y el Oro 5%. En el país, las asociaciones que menor número representan se

encuentran en la región amazónica, cada una de ellas son apenas el 1% de las asociaciones no financieras, incluidas la provincia de Galápagos, este último tiene un total de 12 asociaciones de tipo no financiera (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

En el sector asociativo el capital social es una variable que se vincula con el fortalecimiento del grupo, es así que se derivan en cinco aspectos como:

- Individual es la relación social existente entre una persona con la confianza y reciprocidad.
- Grupal es la relación existente entre los miembros de una asociación en base a un compromiso y confianza que se establece.
- Comunitario se relacionan con la estructura de las asociaciones grupales.
- De puente, basadas en alianzas estratégicas a nivel local.
- Societal, conformada por instituciones sociales (Saiz & Jiménez, 2013)

Es así que, las normas cognitivas del capital social se basan en la confianza, solidaridad, cooperación, proactividad, y reciprocidad. Según la nueva regularización de la SEPS, el capital social exigido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), es de tres remuneraciones básicas unificadas, con este las asociaciones se encuentran en capacidad de iniciar sus funciones bajo este modelo en relación a lo establecido en la LOEPS, para aportar al fortalecimiento asociativo de diversas organizaciones formadas bajo este ámbito.

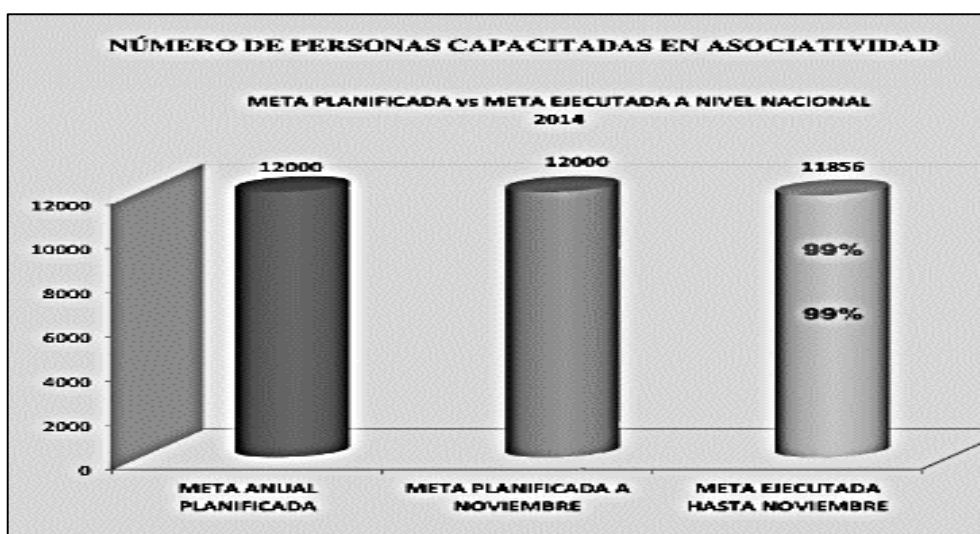


Figura 5 Número de personas capacitadas en el sector asociativo

Fuente: Solís Acosta (2014).

En relación al fortalecimiento de actores se conoce que hasta noviembre del 2014 se encuentran capacitadas un total de 11.856 personas pertenecientes a la asociatividad, con el objetivo de cumplir el 99% de la meta planteada hasta este periodo.

1.6.2 Segmento exportador de la Economía Popular y Solidaria

En este sentido, la confirmación del segmento exportador de los actores de la Economía Popular y Solidaria, se basan en asociaciones o grupos, tanto de pequeños y medianos productores que comercializan los diversos productos en el mercado internacional. Mediante el modelo de la Economía Popular y Solidaria, en primera instancia, se fortalece el bienestar de las personas o grupos asociados, este el aspecto más importante, incluso más que el capital, es decir, prevalece el comercio justo, la igualdad, y el consumo ético, con responsabilidad social y ambiental. Entonces se respeta la diversidad cultural, para distribuir de manera equitativa y solidaria sobre los beneficios económicos o utilidades obtenidas de la exportación de productos. (PRO Ecuador, 2013)

Además, se conoce que hasta finales del año 2014, aproximadamente 150.000 productores pequeños y medianos, se beneficiaron de los intercambios comerciales sobre exportaciones.

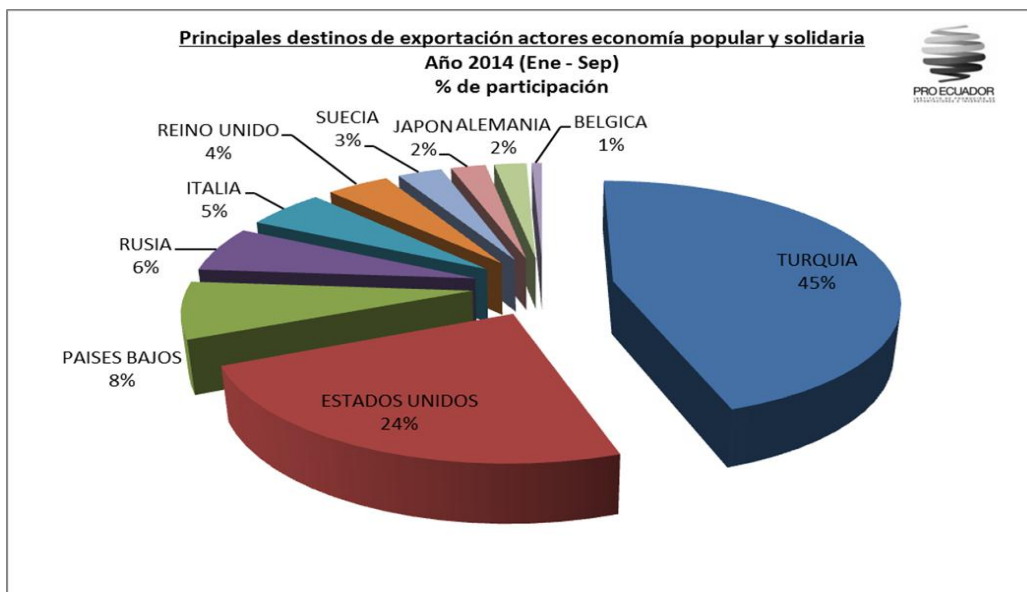


Figura 6 Principales Destinos de exportación de actores de EPS

Fuente: SENAE (2014).

La mayor parte de las exportaciones de la EPS (Economía Popular y Solidaria), se realizan con Turquía y Estados Unidos, lo que representa entre 45% y 24% respectivamente, luego siguen los Países Bajos con un 8%, y en menor porcentaje países como Rusia, Italia, Reino Unido, Suecia, Japón, Alemania y Bélgica.

1.6.3 Comercio Justo

El comercio justo está asociado a la Economía Popular y Solidaria, mediante este factor, se realiza la asociación comercial para exportación entre Ecuador y el resto del mundo. Esta situación implica el establecimiento de la transparencia en los negocios comerciales, en el cual se incluye temas sociales, ambientales, equidad, etc. Entre los beneficios que se otorgan a los pequeños y medianos productores, asociados a la Economía Popular y Solidaria se encuentra el acuerdo mutuo en la compra (volúmenes, continuidad y precio); prefinanciación; asesoramiento y formación; transporte y envasado en mercados de destino. (PRO Ecuador, 2013)

Mediante el comercio justo, a través de las asociaciones adheridas a la misma, se propicia la apertura a nuevas fuentes de trabajo, es decir, alrededor de 3.376 puestos, específicamente en el 2014.

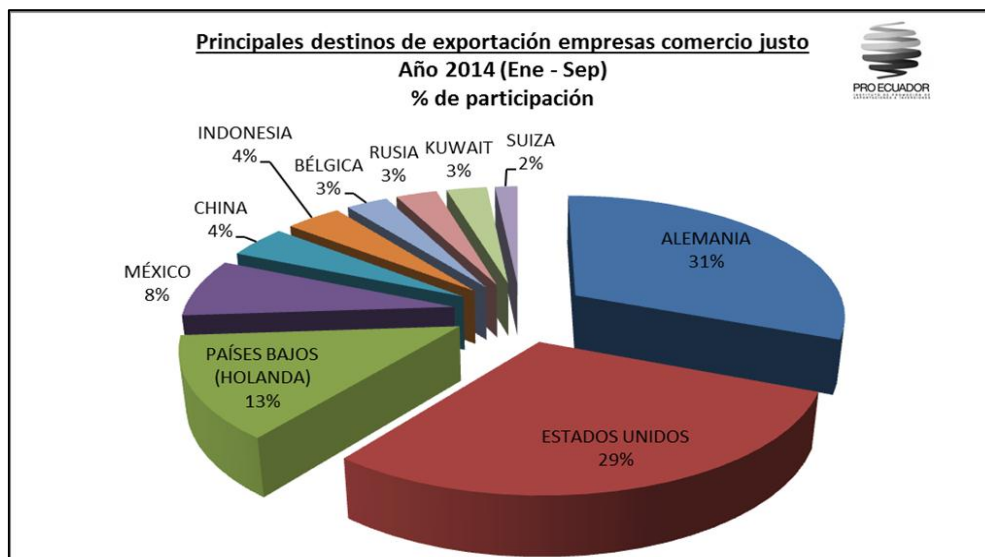


Figura 7 Principales Destinos de exportación empresas de Comercio Justo
Fuente: SENA E (2014).

Mientras que para actividades de exportación para el Comercio Justo, los principales países de destino son los mismos que la EPS, pero a diferencia, los Países Bajos y Estados Unidos, de igual forma otro de los principales destinos es Alemania con el 31%.

1.7 PYMES

La PYMES representan una parte importante de la economía del Ecuador, estas suplen casi la totalidad de las necesidades de los bienes y servicios diarios de las y los ciudadanos. El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones del Ecuador en su Art. 53, define a las PYMES como:

Las Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumplen con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) define a las PYMES como:

El conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas conformadas realizan diferentes tipos de actividades económicas. (SRI, 2015)

Las principales actividades económicas a las que se dedican la Pequeñas y Medianas empresas en el Ecuador son: comercio al por mayor y menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y personales. (SRI, 2015)

Las PYMES en el Ecuador, en los últimos tiempos, participan del desarrollo económico de la sociedad y en la generación de fuentes de trabajo. Según datos presentado por la Revista Líderes en una publicación, 3 de cada cuatro se generan en pequeñas y medianas empresas. El 75% de los puestos de trabajo en el país son producidos por este sector económico del país.

A las PYMES en el Ecuador se les conoce como el tercer sector de la economía, constituyen las fuentes de ingresos para las personas agrupadas en organizaciones asociativas, comunitarias y cooperativas que desarrollan, crean y ejecutan negocios en busca de mejorar su calidad de vida y la de las comunidades o grupos que representan.

En el país es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos para poder conformar una microempresa. El portal web cuida tu futuro, presenta detalladamente los pasos a seguir, a continuación, se explica cada uno:

1. **Reservar un nombre:** este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías para revisar si no existe ninguna otra empresa con el mismo nombre.
2. **Elaboración de los estatutos:** Se refiere al contrato social que determinará cómo será el funcionamiento de la microempresa.
3. **Abrir una “cuenta de integración capital”:** esta actividad se puede realizar en cualquiera institución financiera del país. Los requisitos dependerán de cada Banco.
4. **Elevación a escritura pública:** este paso se lo realiza frente a un notario público, se entrega una copia de la reserva del nombre, el certificado de la cuenta bancaria y la minuta de los estatutos.
5. **Aprobación del estatuto:** se presenta la escritura en la Superintendencia de Compañías para realiza la revisión y aprobación.
6. **Publicar en un diario:** la Superintendencia de Compañías entrega 4 copias de la resolución y el extracto que debe ser llevado a un diario nacional para que sea publicado.

7. **Obtener los permisos municipales:** los permisos se obtienen al pagar la patente municipal y también se solicita el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. **Inscripción de la compañía:** esto se realiza en el Registro Mercantil del cantón en donde fue constituida la empresa con todos los documentos en regla para proceder a la inscripción.
9. **Realizar una Junta General de Accionistas:** en esta reunión se procederá al nombramiento de los representantes principales de la empresa en base a como se haya definido en los estatutos.
10. **Obtener los documentos habilitantes:** con la inscripción realizada en el Registro Mercantil, se acude a la Superintendencia de Compañías para recibir los documentos que permitan abrir el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
11. **Inscripción del nombramiento del representante:** en el Registro Mercantil se realiza la inscripción de la persona que ha sido designada como administrador de la empresa. Para realizar esto el plazo máximo es de 30 días luego de la designación.
12. **Obtención del Ruc:** El RUC se obtiene en el Servicio de Rentas Internas, para esto es necesario presentar los siguientes documentos: formulario correctamente lleno, original y copia de la escritura de la constitución, original y copia de los nombramientos, copias de cédula y papeleta de votación de los socios.
13. **Obtención de la carta para el banco:** con el RUC, la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco para que se pueda disponer del dinero depositado para poder realizar la apertura de la cuenta.

El tiempo aproximado para poder cumplir con todos los trámites necesarios para iniciar el funcionamiento de una empresa es entre tres semanas y un mes. El costo es entre 600 y 1000 dólares (Banco Solidario, 2015). Las MIPYMES es una denominación más amplia que engloba a los conceptos de Microempresa, Pequeñas y medianas empresas.

Aunque la definición de Mypimes varía según el país, dentro de este amplio concepto es posible englobar tanto a micro emprendimientos (como lo podría

ser la tienda del barrio), como firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados (en general, de 1 a 50 empleados) están muy por debajo de las denominadas “grandes” empresas (Regalado, 2007).

Uno de los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores de las pequeñas y medianas empresas es la dificultad para conseguir créditos que permitan impulsar el desarrollo de las distintas actividades productivas que intentan desarrollar. Es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en los últimos años, sin embargo en el país existe desconfianza por parte de las entidades financieras para extender créditos que permitan dinamizar la actividad empresarial de las distintas organizaciones comunitarias que forman parte de la Economía Popular y Solidaria.

Las PYMES existen con el estigma de que son negocios que no prestan ninguna garantía para recuperar la inversión que se realiza en ellas, en el siguiente gráfico se aprecia que esa afirmación no cuenta con datos que la respalden:

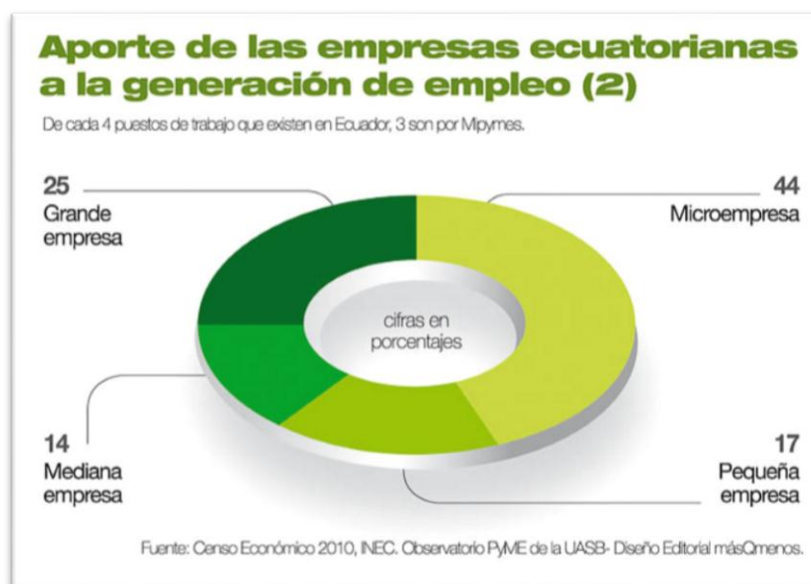


Figura 8 Aporte de las empresas ecuatorianas a la generación de empleo
Fuente: INEC (2010)

Tal como se puede apreciar en el gráfico, el 44% de las fuentes de empleo son generadas en una microempresa, mientras que el 25% se producen en las grandes empresas. El 17% en pequeñas empresas y el 14% en las medianas empresas. Si se realiza una sumatoria de los

porcentajes de las MIPYMES, éstas representan el 75% del total de fuentes de empleo que existen en todo el Ecuador.

El entorno de las PYMES, al igual que las demás empresas que existen presentan ventajas y desventajas que limitan su crecimiento o pueden potenciarlo en relación a la capacidad que las personas que las administran tengan para aprovechar las oportunidades que el entorno les presenta.

Las políticas del Estado enmarcadas en el desarrollo de la Economía solidaria posibilitan la creación y la existencia de empresas familiares o comunitarias que aporten al desarrollo social, cultural y económico de distintos sectores de la población. En el caso de este estudio las políticas de la EPS y la Constitución de la República garantizan y apoyan la creación de nuevas fuentes productivas. Por esta razón la creación de una Microempresa enfocada en el cultivo y comercialización de la pitahaya en la Provincia de Morona Santiago, específicamente en Palora se presenta como una opción posible de realizar.

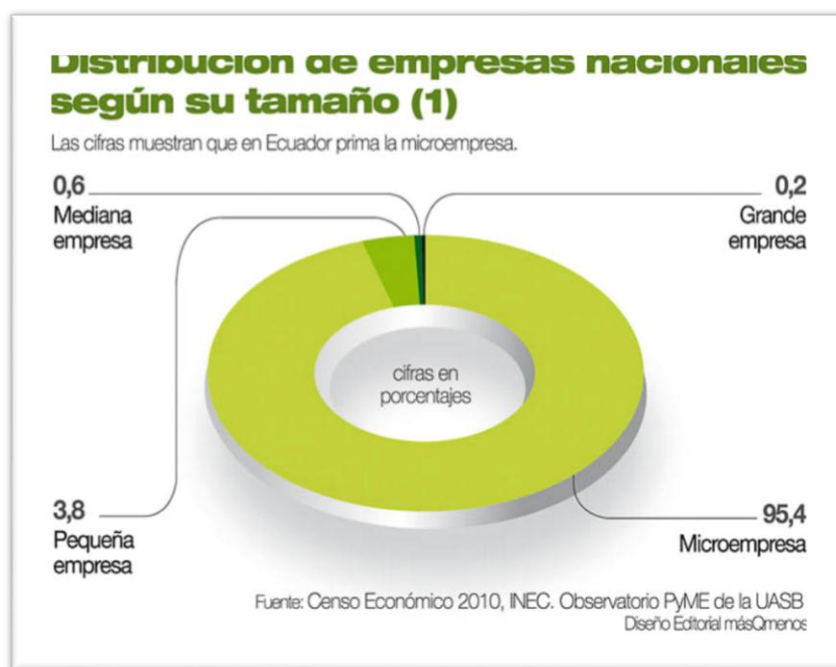


Figura 9 Distribución de empresas nacionales, según su tamaño
Fuente: INEC (2010).

El gráfico elaborado por el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar muestra que el 95,4% de las empresas que existen en el país corresponde a microempresas,

mientras que el 3,8% a pequeñas empresas. El 0,6% corresponde a las medianas empresas y el 0,2% a las empresas grandes. Tal como se evidencia en los porcentajes la economía del país está fundada en la existencia de pequeñas empresas que se implementan y posicionan en el mercado para crecimiento y estabilidad de la economía del Ecuador.

1.8 Pitahaya

La pitahaya que se produce en Ecuador se localiza en zonas subtropicales y amazónicas. La fruta tiene forma ovalada de color amarillo, dulce y de excelente calidad. Su pulpa es blanca consistente y espumosa con pequeñas y suaves pepas comestibles. También se la conoce como fruta dragón (PROECUADOR, 2015).

El origen del nombre pitahaya no se conoce con precisión, pero se puede entender como fruta espinosa. Pertenece a la familia de las cetáceas. La pitahaya amarilla (*Selenicereus megalanthus*) es una fruta tropical de características particulares, su apariencia no se parece a ninguna de las otras frutas, tiene una capa que la recubre y su fruto es de los más dulces que se encuentran en la naturaleza. Además, posee una gran cantidad de agua.

Entre las propiedades que posee se encuentran:

- Fácil de consumir
- Conservación no complicada.
- Se puede mantener fresca por varios días.
- El precio es accesible a la economía de la mayoría de familias del país.
- Debido a las propiedades que posee existe gran demanda para el consumo.

Se trata de una fruta propia del trópico húmedo. Se cultiva en la Amazonía y Costa ecuatoriana. La planta es un cactus de tallo delgado, carnoso, alto, espinudo. Es parásita porque se pega a los árboles y trepa (La Hora, 2013).

En el Ecuador existe un tipo de pitahaya denominada como indígena que es la que se encuentra en el Cantón Palora. Esta variedad es aceptada en el mercado internacional por lo

dulce de su sabor y la gran cantidad de agua que posee. Los principales consumidores de esta fruta se encuentran en Europa, Estados Unidos y Japón.

Existen dos variedades de esta fruta, la una es roja y la otra amarilla. Su cultivo y crecimiento se produce en climas que oscilan entre los 14 a 40 grados centígrados. Es familia del cactus por lo que no requiere de grandes cantidades de agua para sobrevivir. Desde el inicio de su cultivo deben pasar en promedio 10 meses para poder cosecharla. Se le atribuyen grandes propiedades medicinales para el cuerpo humano y es cotizada en el mercado nacional e internacional.

1.8.1.1 Beneficios, Propiedades y Usos de la Pitahaya:

La pitahaya posee una variedad de propiedades y es beneficiosa para la salud en distintos aspectos, a continuación, se presentan los más representativos:

- Tiene bajo contenido de carbohidratos.
- Es rica en vitaminas A, B1, B2, B3 y C, además posee minerales como el fósforo, el calcio y el hierro.
- Posee propiedades antioxidantes.
- Es un buen laxante natural.
- Ayuda a regular los niveles de azúcar en la sangre.
- Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico.
- Posibilita la formación de glóbulos rojos, glóbulos blancos y plaquetas.
- Posee propiedades cardiovasculares.
- Ayuda a disminuir los riesgos de infartos cardiacos e infartos cerebrales.
- Ayuda al organismo a reducir los niveles de presión arterial alta.
- Se la utiliza para aliviar los síntomas de la gripe.
- Ayuda en la formación y mantenimiento del sistema óseo.
- Ayuda a regular los niveles de ácido úrico y el colesterol.
- Incluso se le atribuyen propiedades para prevenir el cáncer.

Tabla 1 Composición Nutricional de la Pitahaya

Composición Nutricional de la Pitahaya	
Calorías	36,00
Agua	89,40
Proteína	0,50
Grasas	0,10
Carbohidratos	9,20
Fibra	0,30
Cenizas	0,50
Calcio	6,00
Fósforo	19,00
Hierro	0,40
Tiamina	0,01
Riboflavina	0,03
Niacina	0,20
Ácido Ascórbico	25,00

Fuente: SAGARPA (2015).

Las propiedades de la pitahaya son diversas, por esta razón su presencia en el mercado es cada vez más requerida, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La creación de una microempresa que potencie su cultivo y comercialización se presenta como una oportunidad de mercado que generaría la obtención de importantes réditos económicos para quienes participen del proyecto.

Además de los usos que se le da en el cuidado de la salud de las personas, también es útil en la elaboración de distintos productos como batidos, jugos, helados, mermeladas, compotas, se la puede manipular en la elaboración de distintos postres. Por su apariencia exótica es muy utilizada para la decoración de platos gastronómicos de la alta cocina tanto nacional como internacional. También se la puede consumir de forma natural y es muy apetecida por su sabor dulce y la alta cantidad de agua que posee.

1.8.1.2 Caracterización de la Planta:

Raíz:

Una de las principales características de la pitahaya es que posee dos tipos diferentes de raíces, se les llama primarias y secundarias. Las raíces primarias están localizadas directamente en el suelo y las raíces secundarias se encuentran fuera del suelo.

Las raíces primarias crecen al nivel del suelo, en cambio las raíces secundarias crecen cuando la planta no tiene suficiente agua y la planta siente la necesidad de encontrar nuevas fuentes de alimentación y de soporte, estas raíces tienen contacto con el piso de manera ocasional.

Acuoso

Tallo:

El tallo de la pitahaya es acuoso, estas plantas están preparadas para adaptarse a las condiciones ambientales de climas secos. La piel de los tallos es gruesa para almacenar el agua y para tener control del agua que utiliza la planta sobre todo en temporadas de sequía.

Su longitud alcanza entre uno y dos metros y no tiene hojas. Otra de sus características es que tiene la capacidad de ser trepadores para así poder ramificarse y colgarse. Los estudios realizados alrededor de esta planta afirman que las plantas de pitahaya con tallos colgantes producen una mayor cantidad de frutos.

Flor:

La forma de las flores de la pitahaya se puede asemejar a la forma de una trompeta, su tamaño está comprendido entre los 15 – 30 cm. Los colores varían entre amarillas, rosadas o blancas. Generalmente se forman en las partes de la planta que tengan mayor exposición solar.

Las flores suelen estar en una posición erguida, pero al abrirse siempre buscan la luz solar en las mañanas y la luz de la luna por las noches, esto sucede una sola vez por día y es para

cumplir con el proceso de polinización. Luego de esto se colocan de forma colgante. Todo en la planta está debidamente programado para facilitar la floración, la conservación de la humedad y la fertilización.

Fruto:

La forma del fruto de esta planta es ovoide, algo redondeada en el centro y alargada en los extremos. La piel externa es levemente escamosa, de color amarillo o rojo. Existen distintas variedades de pitahayas, la de piel amarilla tienen pulpa de color blanco, la pitahaya rosada puede tener pulpa color blanca o rosada. En el Ecuador la mayor variedad que se produce es la de color amarillo.

Semilla:

Las semillas son de color negro y están por toda la pulpa de la pitahaya y son comestibles, además pueden ser utilizadas para generar nuevos cultivos, aunque no es lo más recomendable. Estas tienen un aceite el cual es considerado como uno de los mejores laxantes que produce la naturaleza.

1.8.1.3 Producción de pitahaya

Según datos publicados por diario “El Telégrafo”, la producción de una hectárea de pitahaya puede llegar a un costo de 32 000 USD. La producción puede alcanzar hasta 10 toneladas de cosecha por cada hectárea sembrada en el transcurso de un año. La ganancia para el productor es visible a los dos años de iniciado el proceso de siembra. El costo de la fruta depende de la temporada, en temporada alta el kilo puede alcanzar un precio de hasta 5,00 dólares, en temporada baja el precio se coloca entre 2,50 – 3,50 USD. El precio de una sola fruta puede de 0,80 ctvs. hasta 1,50 USD.

El mercado de comercialización de la pitahaya se amplía tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Por esta razón los productores de esta fruta en la Provincia de Morona Santiago, específicamente en el Cantón Palora vieron la necesidad de Asociarse para tomar presencia y alcanzar un mayor potencial en su producción.

1.8.1.4 Exportación de pitahaya

Como se puede observar en el gráfico, los países a los que se exporta la pitahaya son diversos, durante el 2013 este fruto cultivado en el Ecuador llegó a: Singapur, España, Francia, Hong Kong, China, Emiratos Árabes Unidos, Canadá, Indonesia, y Alemania.



Figura 10 Países de Exportación de Pitahaya Ecuatoriana
Fuente: PROECUADOR (2015).

El mercado de la pitahaya se amplía y las puertas de los destinos internacionales se abren como respuesta a la calidad de la fruta que se produce en el Ecuador. Los emprendimientos de PYMES y la inversión que el Estado realiza en las mismas, da como resultados que se pueden comprobar en los números de las exportaciones que se realizan. Por ejemplo, China a pesar de ser uno de los países productores de pitahaya no logra cumplir con la demanda nacional y ve la necesidad de importar desde otros países, entre ellos Ecuador.

China importó aproximadamente 469,245 toneladas de pitahaya durante el año 2012, lo que significa un aumento del 38,1% con relación al año 2011. El valor de las importaciones totales fue de US\$ 53 millones aproximadamente durante el 2012 (PROECUADOR, 2014).

Como consecuencia del aumento de las exportaciones, las condiciones de vida de miles de personas mejoran gracias al esfuerzo, al trabajo comunitario y solidario que representa ser parte de la Política de Economía Popular y Solidaria impulsada desde el Gobierno Central.

La EPS hace posible que los negocios pequeños puedan agruparse para ampliar su visión de mercado y poder llegar a espacios internacionales en los que existe demanda de producto.

La expansión del mercado es fundamental para que la implementación de una microempresa productora y comercializadora de pitahaya en los escenarios internacionales sea rentable y logre posicionarse de manera que sea competitiva. La inversión a realizar es costosa, pero se proyecta que a partir del segundo año se recupere el capital utilizado.

Los estudios de mercado muestran que, si bien no es fácil lograr posicionarse en espacios internacionales, tampoco es imposible. Todo va a depender de la calidad de fruto que se produzca, de los recursos con los que se cuenta y de la estrategia de mercado a implementar.

A la par de los beneficios económicos que se obtendrán se puede hablar también de beneficios sociales, y estos son los que predominan en los procesos involucrados con las políticas de la economía popular y solidaria. La generación de empleo, así como la posibilidad de obtener sus propios recursos económicos y poder solventar las necesidades básicas de su entorno familiar y comunitario es lo más importante. Que las personas sean parte de los espacios de creación y de emprendimiento muestra una nueva etapa respecto al rumbo que la sociedad toma. Se pasa de la etapa asistencialista a la etapa propositiva y generadora.

CAPÍTULO II

Diagnóstico Situacional

1.9 Metodología

1.9.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación del presente trabajo sobre la EPS y el fortalecimiento asociativo para la expansión hacia los mercados internacionales, involucra la Asociación de productores y comercialización de Pitahaya y otros productos en la ciudad de Palora. Este estudio se realizó a través del estudio cualitativo y cuantitativo.

Por medio del enfoque cuantitativo, lo que se quiere es obtener información mediante la aplicación de la encuesta, para ello se establece el análisis a nivel estadístico que ayude a determinar las necesidades actuales de la microempresa para ingresar a mercados internacionales.

Desde el enfoque cualitativo se busca establecer, a través de los ámbitos de gestión social para el desarrollo de las actividades productivas, los aspectos relacionados con el desarrollo en niveles locales, familiares, organizacional, y talento humano, a fin de involucrar a la Asociación de productores y comercializadores de la pitahaya para el fortalecimiento mediante el modelo de económico solidario.

De igual forma dentro de estos enfoques se tiene por objeto la participación de los representantes de la microempresa asociativa del producto de la pitahaya, los trabajadores y productores asociadas a la microempresa de este producto, ubicada en el Cantón Palora, provincia de Morona Santiago.

1.9.2 Modalidad Investigativa

De campo

Esta investigación sobre la microempresa de Asociación de productores y comercializadores de este producto, se realiza en el Cantón Palora de la provincia de Morona Santiago. La información que se requiera se obtiene de los miembros de la asociación, los trabajadores que participan en la microempresa, que ayuda a determinar la existencia de la demanda del producto, la oferta, la rentabilidad de la misma, y su posible incremento en las utilidades.

Al fortalecer esta microempresa perteneciente a la EPS, es decir, con el sustento de este modelo económico, se involucra el conocimiento de la realidad de la microempresa, en referencia al desempeño de la misma, y lo relaciona con el problema, lo que se requiere es determinar las estrategias de fortalecimiento par el incremento de la competitividad de la Asociación y así, aprovechar oportunidades de negocio a nivel internacional.

Bibliográfico – Documental

En relación a lo planteado en el marco teórico, se establece la investigación bibliográfica y documental, el mismo que ayuda a reforzar dichos temas, es por ello, que se recaba información tanto de fuentes primarias y secundarias, como la información de libros sobre temas de la EPS, revistas, datos que entrega el Banco Central sobre exportaciones, los aranceles, que se obtiene de manuales, información del internet y demás medios que involucra fundamentalmente sobre el tema investigativo. De tal manera, ayuda a realizar un análisis exhaustivo, con sustento bibliográfico, para el planteamiento del marco teórico y enunciar la relevancia del estudio investigativo.

De Intervención Social

Mediante este aspecto, para la investigación actual no solo se utilizará la información recabada en la entrevista y encuesta, además se establecerá el planteamiento de alternativas o estrategias que ofrezcan el producto en el mercado internacional. Es decir, un plan de exportación en el que se involucre a todos los miembros de la Asociación mediante el fortalecimiento de este grupo, enfocados en el desarrollo local, familiar, organizacional, y talento humano. El trabajo se direcciona al crecimiento de la economía y el bienestar tanto

del cantón, los miembros de la Asociación y comunidad en general, desde un enfoque del sistema social y el sostenimiento de la EPS.

1.9.3 Tipos de Investigación

Descriptivo

En la investigación se realizará un análisis interno y externo de la parte técnica, administrativa y económica de la asociación, además, de las características de la fruta, respecto a la calidad y el aprovechamiento de la misma, enfocados en el fortalecimiento de la Asociación adherida a la EPS, se busca una forma de aprovechar oportunidades de negocio en mercados internacionales. De esta manera se usarán las oportunidades de negocio mediante el comercio justo.

1.9.4 Fuentes y Técnicas para la recolección de datos

Fuentes Primarias

Para la recolección de datos se utiliza las fuentes primarias, a través de la técnica de la encuesta y entrevista, mediante estos aspectos se obtiene información de primera mano sobre el tema de investigación planteado. Se relaciona con los objetivos de la misma, y se involucra a todos los miembros de la Asociación, representantes y trabajadores, es decir, a quienes trabajan directamente con el proceso de producción y comercialización de la pitahaya.

Fuentes Secundarias

En las fuentes secundarias se considera los métodos o modelos empleados anteriormente para el fortalecimiento asociativo, estadística de los actores de la Economía Popular y Solidaria involucrados en negocios internacionales. Estas fuentes se las obtiene mediante páginas web oficiales y confiables.

Técnicas para la recolección de Datos

Para recolectar los datos se va a utilizar la técnica de la entrevista al presidente de la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya. La encuesta a los demás socios y trabajadores para conocer la situación actual del proceso productivo, la estructura administrativa y organizacional de la Asociación que posteriormente ayuda a implementar

estrategias de fortalecimiento y la posibilidad de aprovechar oportunidad de negocio en mercados internacionales. Además se detallará los gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores a nivel internacional mediante un estudio básico de los principales mercados que exportan la pitahaya y principales competidores del grupo asociativo.

Tabla 2 Plan de recolección de datos

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Recolectar información que ayude a conocer si a través del fortalecimiento de la microempresa se puede comercializar la pitahaya y aprovechar oportunidades de negocios en el mercado internacional.
2. ¿A qué personas u objeto?	A los representantes de la Asociación, pequeños productores y todos los que participan en el proceso de producción y comercialización del producto.
3. Sobre qué aspecto	Fortalecimiento asociativo mediante la EPS para aprovechar oportunidad de negocio en mercado internacional
4. ¿Quién o quiénes?	Investigador
5. ¿Cuándo?	2016
6. Lugar de recolección de información.	En la microempresa “FRUTA EXÓTICA AMAZÓNICA Cía. Ltda., localizada en la parroquia Sangay, cantón Palora, provincia de Morona Santiago
7. ¿Cuántas veces?	1 vez 1 encuesta 1 entrevista 1 Estudio de caso de mercado internacional
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, Entrevista, Estudio de Casos
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. Estado de colaboración.	Todos los participantes colaboran

Fuente: Investigación.

1.9.5 Diseño de la investigación

Como se mencionó anteriormente, la investigación se realizará de manera cuantitativa y cualitativa, se considera la información de la opinión del representante de la Asociación, los pequeños productores de la zona, y demás miembros encargados en el proceso de producción y comercialización de la pitahaya, y al potencial mercado internacional.

De tal forma que ayude a establecer la realidad de la microempresa, acorde a su rentabilidad, niveles de producción, la demanda existente en el mercado, tanto a nivel local e internacional, analizar los principales mercados a los que se exporta la pitahaya desde el Ecuador hacia el exterior. Por lo tanto, se recalca que se apoya en datos estadísticos históricos y proyecciones realizadas al momento en que se puso en marcha el funcionamiento de la microempresa.

Ambas técnicas investigativas se basarán en cuestionarios estructurados, la una con preguntas abiertas, y otras cerradas, que facilite y agilice los procesos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En el plan de recolección de información se detalla la manera en el que la investigación tendrá en cuenta para aplicar la encuesta y la entrevista, desde el contexto del motivo de realización de la investigación, las personas involucradas en el proceso investigativo, el tema del motivo a investigar, la persona encargada de la investigación, el lugar en el que se aplica las técnicas investigativas, el tipo de técnicas a utilizarse, y el número de veces que se aplica cada una.

Las preguntas planteadas ayudan a que se conozca la realidad de la situación de la empresa, el nivel competitivo, la opinión de las personas participantes en este proceso sobre el aprovechamiento de las oportunidades de negocio en mercados internacionales, el fortalecimiento de la microempresa con la EPS de manera participativa de los principales actores que se involucran en el proceso de producción y comercialización de la pitahaya. Para obtener la información de cada uno de los actores involucrados en el proceso investigativo, se obtiene su consentimiento antes de aplicar la técnicas señaladas.

1.9.6 Encuesta

Por medio de la encuesta se obtiene la información, en base a un conjunto de preguntas orientadas a conocer ciertas características u opiniones de un grupo de individuos que representan a la población en general. En concreto la encuesta es una herramienta fácil de utilizar, que consta de un cuestionario para aplicarlo a una muestra de la población.

Al momento de realizar el cuestionario se debe tomar en cuenta el tipo de preguntas que se van hacer y en qué orden se deberían agrupar, de igual manera la redacción de las preguntas deben ir encaminadas de acuerdo al objetivo de la encuesta.

1.9.6.1 Diseño del instrumento

Se utiliza la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de preguntas estructuradas, esto ayudará a recabar información necesaria sobre la manera de fortalecer la Asociación de productores y comercializadores de la pitahaya en la EPS para aprovechar las oportunidades de negocio en mercados internacionales, es decir, que incluye la exportación del producto a este mercado. Además de establecer la encuesta para conocer los gustos y preferencias de los consumidores meta.

Finalmente, con la información recabada se establece alternativas para el fortalecimiento y participación de todos los miembros de la Asociación, se evidencia la competitividad en el mercado internacional frente a otros productores del mismo tipo de producto. El modelo del diseño del instrumento encuesta se encuentra en el anexo 1.

1.9.6.2 Procesamiento y Análisis de la Información de la Encuesta

El procesamiento de la información de la encuesta se determinará de la siguiente manera:

- Revisión exhaustiva de la información recopilada, tomar en consideración los aspectos relevantes.
- Selección para el procesamiento de la información en un programa estadístico, que facilite y agilite la obtención de resultados.

- Procesamiento de la información, es decir, tabular los mismos para obtener información estadística mediante el empleo de gráficos en forma circular o de barras y la tabla correspondiente a cada pregunta planteada.
- Estudio analítico sobre la información obtenida, de manera cuantitativa y cualitativa de la misma
- Análisis e interpretación de los datos recabados, en función del tema planteado para esta investigación y los objetivos para finalmente conocer de manera clara si con el fortalecimiento de la organización mediante la EPS, se puede aprovechar la oportunidad de negocio en mercados internacionales.

1.9.6.3 Población y muestra

La población de estudio para esta investigación son las personas que participan en el proceso de producción y comercialización de la pitahaya, se considera a todos los miembros de la asociación, un total de 229 personas incluido el presidente.

También se considera como parte de la población objeto de estudio a los consumidores potenciales de la pitahaya en el mercado internacional, los países que consumen la pitahaya amarilla, a quienes Ecuador exporta, para este estudio se tomó en cuenta a Holanda, a continuación se presenta un análisis de este mercado.

Tabla 3 Población

Microempresa de Asociación	Número
Presidente de la Asociación	1
Gerente	1
Miembros productores de la Asociación	219
Personal del proceso productivo	8
Total	229

Fuente: La Asociación (2015)

De este total de la población, al Presidente de la asociación y Gerente se aplica la entrevista, por lo tanto, no se necesita realizar el cálculo muestral. Mientras que para el resto de la población (227) se realiza el cálculo respectivo del tamaño de la muestra, a quienes se aplica

la encuesta, con un muestreo no probabilístico, pues, previo a la aplicación de la encuesta se selecciona de manera indistinta las personas a quienes aplicar la misma.

El tamaño de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

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

Donde:

N= Tamaño de la población (227)

Z²= Nivel de confianza (92%) 1,75

p= Proporción esperada (50%)

q= Proporción real estimada de fracaso (50%)

e= Error (8%)

$$n = \frac{(1,75)^2 * 0,50 * 0,50 * 227}{227 * (0,08)^2 + (1,75)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,0625 * 0,50 * 0,50 * 227}{227 * 0,0064 + 3,0625 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{173,80}{1,45 + 0,765625}$$

$$n = \frac{173,80}{2,22}$$

$$n = 78,34$$

El tamaño de la muestra es 78, que corresponde al número de encuestas aplicadas.

1.9.6.4 Presentación de resultados

Pregunta 1

¿Qué variedades de pitahaya cultiva?

Tabla 4 Tipos de pitahaya cultivada

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
Roja	3	4%
Amarilla	75	96%
TOTAL	78	100%

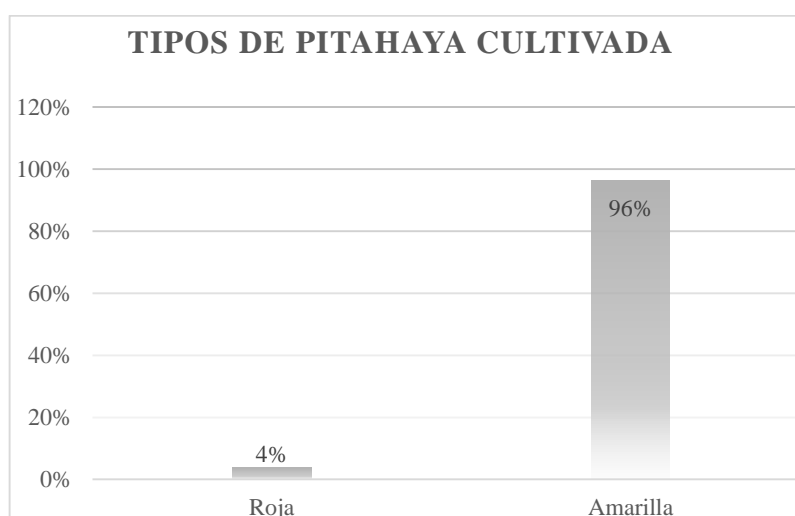


Figura 11 Tipos de pitahaya cultivada

Pregunta 2

¿En cuánto tiempo se puede cosechar la pitahaya?

Tabla 5 Tiempo de espera para cosechar pitahaya

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
De 3 a 6 meses	59	76%
De 6 a 9 meses	15	19%
De 9 a 12 meses	4	5%
TOTAL	78	100%

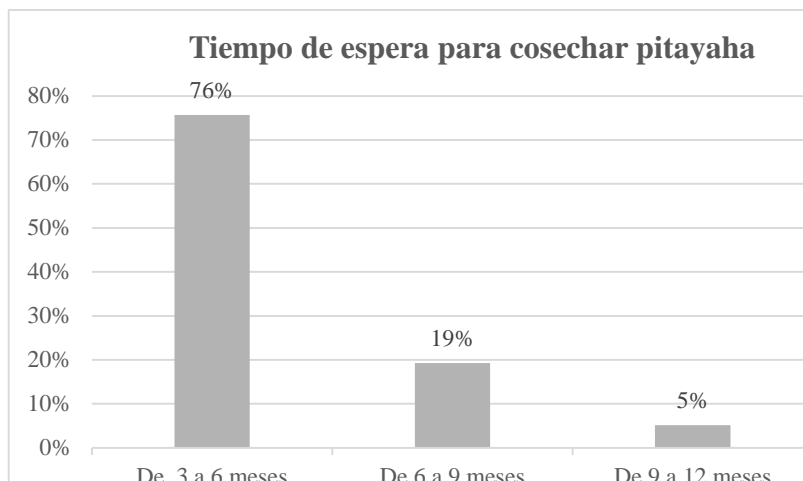


Figura 12 Tiempo de espera para cosechar pitahaya

Pregunta 3

¿A qué mercados se envía la pitahaya?

Tabla 6 Tipos de mercado al que ofrece la pitahaya

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
Local	5	6%
Nacional	53	68%
Internacional	20	26%
TOTAL	78	100%



Figura 13 Tipos de mercado al que ofrece la pitahaya

Pregunta 4

¿Considera que se aplica algún manual de procedimientos para el proceso de producción de la pitahaya?

Tabla 7 Utilización de un manual de procedimientos

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	3%
NO	30	38%
NO SABE	46	59%
TOTAL	78	100%

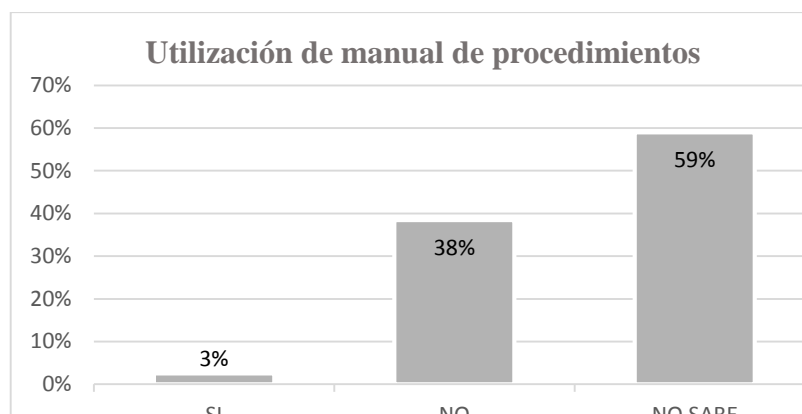


Figura 14 Utilización de una manual de procedimientos

Pregunta 5

¿Considera que existen beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los miembros/personal de la asociación?

Tabla 8 Existencia de beneficios

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	51	65%
NO	20	26%
NO SABE	7	9%
TOTAL	78	100%

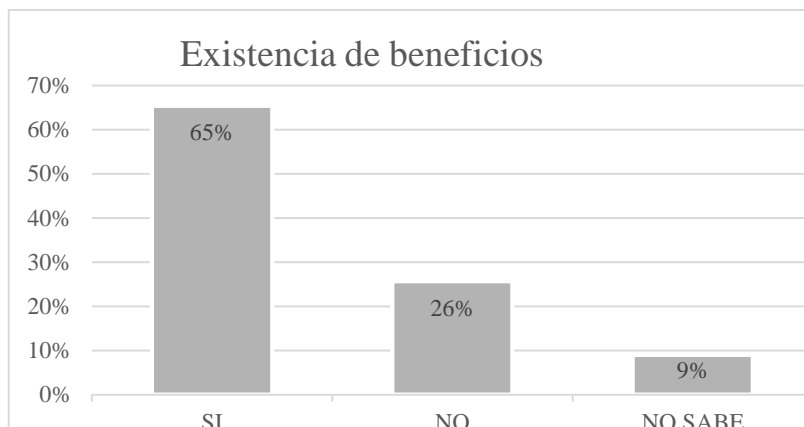


Figura 15 Existencia de beneficios

Pregunta 6

¿Considera que existen programas para estimular al personal por mejora en la productividad, generación de ideas o sugerencias?

Tabla 9 Existencia de programas

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	19	24%
NO	20	26%
NO SABE	39	50%
TOTAL	78	100%

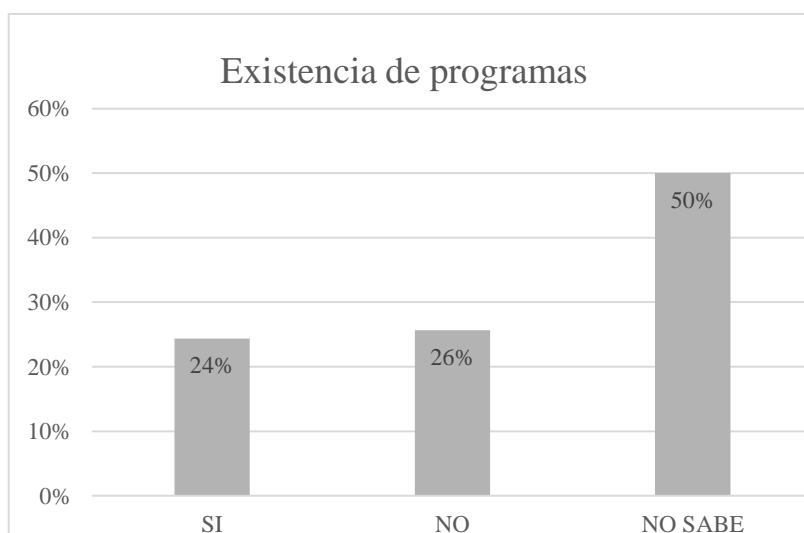


Figura 16 Existencia de programas

Pregunta 7

¿Se elabora un reporte mensual, trimestral, semestral o anual sobre logros, retos y beneficios del grupo asociado?

Tabla 10 Elaboración de reporte

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	52	67%
NO	6	8%
NO SABE	20	26%
TOTAL	78	100%

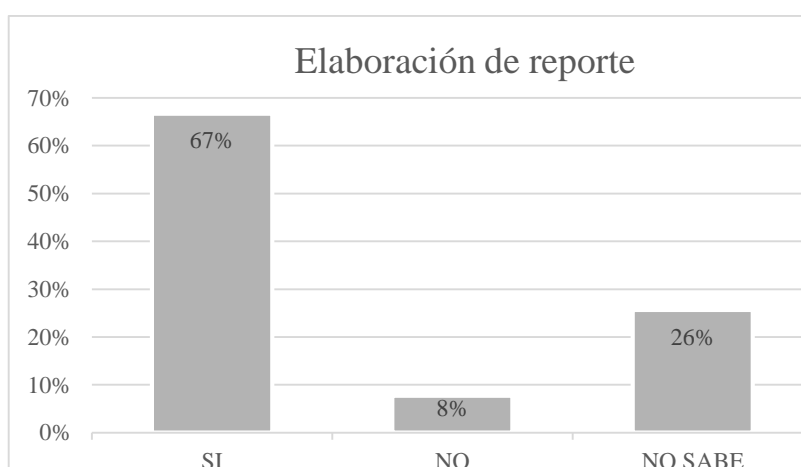


Figura 17 Elaboración de reporte

Pregunta 8

¿Considera que con el fortalecimiento asociativo mediante la Economía Popular y Solidaria ayuda aprovechar las oportunidades de negocio a nivel internacional?

Tabla 11 Fortalecimiento asociativo y EPS para aprovechar negocios

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	68	87%
NO	2	3%
NO SABE	8	10%
TOTAL	78	100%

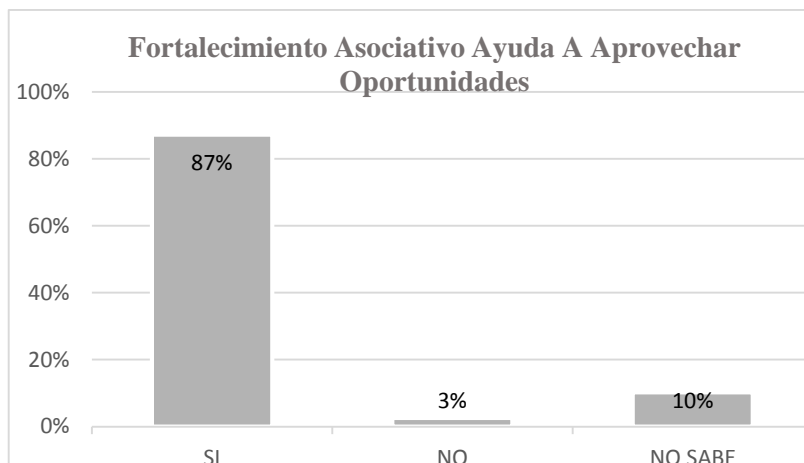


Figura 18 Fortalecimiento asociativo y EPS para aprovechar negocios

Pregunta 9

¿Considera que es factible la elaboración de implementación de mecanismos de fortalecimiento asociativo para aprovechar negocios en el mercado internacional?

Tabla 12 Implementación de mecanismos de fortalecimiento

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	68	87%
NO	2	3%
NO SABE	8	10%
TOTAL	78	100%

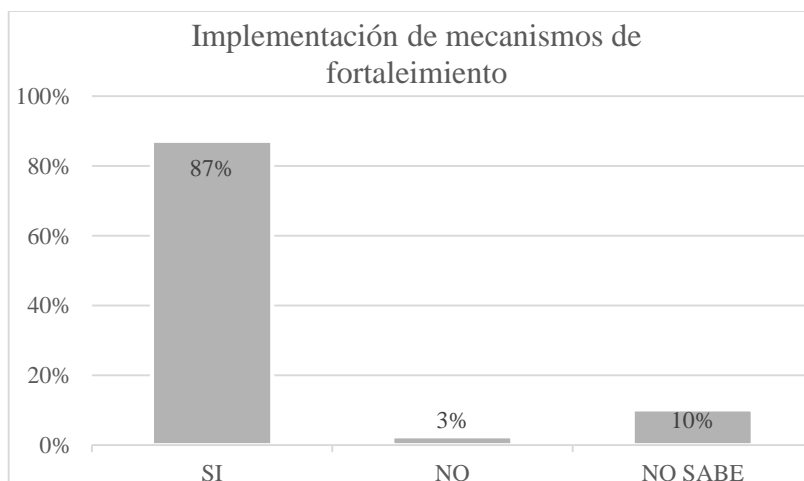


Figura 19 Implementación de mecanismos de fortalecimiento

1.9.6.5 Análisis de resultados

Pregunta 1

¿Qué variedades de pitahaya cultiva?

Los miembros de la asociación respondieron que el 96% cultiva la pitahaya amarilla, esto se debe a que en la Amazonia principalmente se da este tipo de pitahaya de manera natural, si se cultiva apenas un 4% de pitahaya roja es porque ha sido traída de cultivos de la sierra y principalmente proviene de Colombia. Cabe recalcar que las dos son igual de apreciadas en el mercado cuenta con los mismos nutrientes, el cambio de color es por un cambio patológico por las condiciones del clima o ubicación.

Pregunta 2

¿En cuánto tiempo se puede cosechar la pitahaya?

Según la encuesta, se conoce que el tiempo para cosechar la pitahaya es aproximadamente entre 3 y 6 meses, según el resultado obtenido el 76% de los asociados concuerdan con esta respuesta, el 19% respondieron que se demora entre 6 a 9 meses, porque que fueron cultivadas no hace mucho tiempo y esta sería su segunda cosecha y finalmente el 5% dice que se tarda entre 9 a 12 meses. En la primera cosecha puede demorarse incluso hasta más de un año, muchos de los asociados mencionaron que puede ser cosechada en 50 días, pero en árboles que tienen algún tiempo plantados.

Pregunta 3

¿A qué mercados se envía la pitahaya?

El 68%, de la producción de pitahaya se destina para consumo nacional, esto quiere decir que se consume a nivel de provincias, en los principales mercados mayoristas del país como Quito, Guayaquil, Cuenca Riobamba y Ambato. El 6% se destina para consumo local, en la misma provincia de Morona Santiago, y el 26% se exporta a diferentes países, por lo cual se busca incrementar el porcentaje de exportaciones y abrir mercado en nuevos lugares.

Pregunta 4

¿Considera que se aplica algún manual de procedimientos para el proceso de producción de la pitahaya?

En relación a los resultados obtenidos, existe un porcentaje del 3% que asevera que se aplica un manual de procedimientos. Mientras tanto más del 40% no tiene conocimiento sobre el manual y el resto opina que no se aplica ningún manual para la producción de pitahaya.

Pregunta 5

¿Considera que existen beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los miembros/personal de la asociación?

De acuerdo a los resultados, las personas encuestadas opinaron que si existe un programa de beneficios para el personal, sin embargo hacen falta que estos sean ejecutados con el fin de mejorar las condiciones de vida, pues, es 65%. Los otros consideran que no existen, en la realidad no se ven reflejados.

Pregunta 6

¿Considera que existen programas para estimular al personal por mejora en la productividad, generación de ideas o sugerencias?

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los encuestados señala que no tiene conocimiento de programas de estimulación por mejoras en productividad, por generación o sugerencia de ideas en pro del mejoramiento de la Asociación, se obtuvo un porcentaje del 50%.

Pregunta 7

¿Se elabora un reporte mensual, trimestral, semestral o anual sobre logros, retos y beneficios del grupo asociado?

La mayoría de los encuestados considera que la Asociación elabora un reporte anual sobre aspectos de logros o beneficios económicos, sin embargo sólo participan las principales autoridades de la Asociación, algunos miembros, incluidos el Gerente, Jefe de producción y contador.

Pregunta 8

¿Considera que con el fortalecimiento asociativo mediante la Economía Popular y Solidaria ayuda aprovechar las oportunidades de negocio a nivel internacional?

El 87% de los miembros de la Asociación concuerdan en que al fortalecer la asociación basándose en una economía popular y solidaria se obtienen beneficios necesarios. Así

existirá mayor factibilidad para aprovechar nuevas oportunidades de negocio y exportar a nuevos países, sin embargo, un 10% no sabe si es o no una oportunidad, consideran que estarían de acuerdo con la mayoría y un 3% dice no estar de acuerdo.

Pregunta 9

¿Considera que es factible la elaboración de implementación de mecanismos de fortalecimiento asociativo para aprovechar negocios en el mercado internacional?

Cerca del 90% de los encuestados considera que se debe emplear mecanismos de fortalecimiento asociativo que ayuden en el aprovechamiento de oportunidades de negocio.

1.9.7 Entrevista

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, está el entrevistador y por el otro el entrevistado, se la hace con el fin de obtener información sobre un tema específico.

1.9.7.1 Diseño del instrumento

Para la técnica de la entrevista se establece un modelo de cuestionario formal de manera estructurada con preguntas abiertas, aquí se aplica el enfoque cualitativo de la investigación, que ayudará a conocer la opinión de los representantes de la Asociación de productores y comercializadores de la pitahaya sobre aspectos relacionados con el fortalecimiento del grupo asociado para aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional.

El diseño del instrumento, cuestionario de la entrevista, se puede visualizar en el anexo 2-3

1.9.7.2 Procesamiento y Análisis de la Información de la Entrevista

En relación con la entrevista a los representantes principales de la microempresa, se establece en primera instancia el análisis a nivel cualitativo, para ello se revisa de manera detallada cada pregunta planteada, para luego establecer el análisis e interpretación respectiva, para establecer la conclusión de la misma.

1.9.7.3 Presentación de resultados 1

Pregunta 1: ¿Con cuántos socios se formó el grupo de productores y comercializadores de pitahaya?

En primera instancia fue conformado por ocho socios, entre los que puedo mencionar a Roberto Acosta, Jorge Yépez, Bladimir Mera, Esteban Pinto, Rosario Delgado, Medardo Villena, Sara Gonzáles y Pablo Bermeo, cada uno con aportaciones iguales de USD 17.717,00, esto suma un capital de USD 141.736,03.

Pregunta 2: ¿Considera que a través del modelo de Economía Popular y Solidaria se ha fortalecido la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya?

Sí, a través de la Economía Popular y Solidaria nuestra Asociación se ha visto beneficiada, en consideración a la facilidad para acceder a un nuevo mercado, como lo es el internacional, esta afirmación es porque se ha demostrado desde el momento en que se formó la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya el crecimiento tan grande y notorio no solo para la asociación sino también para todo el cantón.

Pregunta 3: ¿Considera que existe la participación colectiva de los miembros en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas?

En el sentido de la participación colectiva en toma de decisiones es un punto primordial, en las reuniones establecidas todos los miembros tienen derecho a opinar pero del total de los miembros acuden a reuniones cerca del 70%, muchas veces ocasiona malos entendidos con las personas que no acuden. En acciones para el beneficio de la comunidad aún no se establecen políticas que el grupo emprenda para beneficiar a la comunidad pero en próximas reuniones de tratará sobre estos temas, pues, al formar parte de la Economía Popular y Solidaria, uno de los aspectos es el beneficio equitativo a los miembros, personal y comunidad.

Pregunta 4: ¿En relación a la repartición económica de ingresos entre los miembros de la asociación ha existido alguna discrepancia?

Rara vez, pues, esto se relaciona más con los miembros que no concurren regularmente a las reuniones o al informe anual que se realiza en Diciembre. A pesar de esta situación, se ha

establecido mecanismos en que los miembros reciban equitativamente los beneficios obtenidos a lo largo de un año.

Pregunta 5: ¿Por qué considera que la pitahaya producida en la empresa asociativa es de calidad de exportación y puede llegar a ser competitiva en el mercado internacional?

Considero que la calidad de la pitahaya producida en la Amazonía específicamente en Palora, tiene mejor calidad que los producidos en otros lugares, e incluso su valor nutricional es tres veces mejor que los demás. Entonces puede ser competitiva en el mercado internacional.

Pregunta 6: ¿Cuántas plantas de pitahaya siembran o resiembra anualmente?

Puedo estimar que anualmente se siembra y resiembra alrededor de 1.200 plantas de pitahaya, pero cada año siempre incrementa la cantidad, razón por la cual la asociación continuará su proceso de crecimiento. Según datos específicos puedo señalar que anualmente se producen como mínimo entre 15000 a 45000 frutos de pitahaya, es decir, entre 600 y 1800 cajas anualmente, pero en mejores condiciones puede llegar hasta 75000 frutos con un nivel de cajas de 3000 anuales que es la máxima producción.

Pregunta 7: ¿Cree que es loable que la empresa asociativa aplique un modelo de implementación estratégica para el fortalecimiento del grupo y así aprovechar la oportunidad de negocio en mercados internacionales?

Por supuesto, sería una oportunidad de mejoramiento de la Asociación mediante nuevos mecanismos de fortalecimiento que posteriormente involucre ofrecer nuestro producto no sólo al mercado nacional sino aprovechar la oportunidad de negocio a nivel internacional. Obviamente mediante la Economía Popular y Solidaria en el que se establece el comercio justo. Esto significará un avance mayor, es decir, tendremos la posibilidad de llegar a mercados internacionales en el que exista demanda de nuestra fruta, es un campo más amplio pero sin duda alguna con estrategias de fortalecimiento asociativo podremos mejorar las condiciones de vida de los empleados, miembros de la asociación y el resto de los habitantes de Palora, al ofrecer nuevas oportunidades de empleo mediante un desarrollo económico-social.

1.9.7.4 Análisis de resultados

Por medio de la entrevista realizada, el Presidente de la Asociación considera que con la implementación de estrategias para el fortalecimiento de este grupo se puede llegar a mercados internacionales, puesto que el nivel de producción de la pitahaya podría satisfacer la demanda existente, mediante la Economía Popular y Solidaria con un comercio justo.

En relación a la participación de los miembros en toma de decisiones existe discrepancia por miembros que no han acudido en forma regular a las reuniones establecidas, a pesar de existir políticas creadas en beneficio de cada miembro, tanto responsabilidades como obligaciones. Al igual que políticas socioeconómicas en pro del bienestar de los empleados, miembros y sociedad en general de Palora han sido planificados pero apenas se aplica el 20%, pues, argumenta que se encuentra en proceso de ejecución, estas se rigen mediante la EPS y el Plan Nacional del Buen Vivir.

Además recalca que con la EPS se ha obtenido beneficios porque la Dirección de fortalecimiento apoya mediante capacitaciones como mejora de la calidad de los productos, mecanismos a ejecutar como grupo asociado, temas de mercados internacionales y gestión administrativa.

1.10 Análisis externo

Consiste en estudiar y analizar los factores externos que influyen directamente en las organizaciones, en su funcionamiento, desarrollo y en las actividades que realizan. Al funcionar en un país determinado estos factores no se pueden controlar por las empresas, es por eso que su conocimiento ayuda a la toma de decisiones.

1.10.1 Análisis macroambiente

Al estudiar los factores externos lo que se hace es realizar un análisis macro ambiental, que consiste en aprovechar las oportunidades y minimizar las consecuencias de las posibles amenazas, mediante la aplicación del análisis PEPS, que significa el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (Castro Corrales, 1997).

1.10.1.1 Factores políticos

El factor político abarca todo lo relacionado a leyes, decretos, políticas, etc., de los gobiernos de turno, agentes externos o grupos de presión que de alguna u otra manera limitan e influyen en el normal ejercicio tanto de las empresas como de las personas, pero no siempre es así, existen ocasiones en que las leyes contribuyen a crear nuevas oportunidades de negocio (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

En el Ecuador la política ha sido caracterizada por su inestabilidad y el descontento de su pueblo por las labores realizadas por los mandatarios electos, por esta razón los presidentes no terminaban su periodo por la falta de apoyo del pueblo y la baja capacidad para gobernar. Así en el año 2006 el Economista Rafael Correa Delgado llegó a ser presidente del Ecuador y continúa hasta la fecha actual. Su gobierno se destaca por llevar al país a una época de cambio, disminución de la desigualdad entre los diferentes grupos sociales, apoyar al crecimiento y desarrollo de sectores como la salud, la educación, obras públicas, el turismo, entre otras, se obtiene así casi una aceptación total por parte de la ciudadanía.

Cabe recalcar también que el gobierno ha puesto gran interés en la economía popular y solidaria, por medio de esta, busca fortalecer a los ciudadanos y apoyar para que puedan generar y participar en proyectos de producción que se sustentan en los principios del buen vivir, además por medio del comercio justo es más fácil la asociación comercial para exportar productos hacia todo el mundo.

El gobierno del Economista Rafael Correa, recibe críticas en respuesta a cambios efectuados por la implementación de nuevas políticas que de una u otra manera afectan a varios sectores productivos. Sin embargo, este es un año de elecciones en el cual su mandato terminará, dará paso a un nuevo gobernante que bien puede continuar con sus ideales e iniciativas o generar un giro total al ámbito político del país.

Oportunidad: Tanto si se mantiene la misma modalidad de gobierno o si existieran cambios, se continuara con el fortalecimiento de la economía popular y solidaria, todos los gobiernos buscan mecanismos para que la ciudadanía participe en actividades que dinamicen la economía y así mejorar la calidad de vida, mediante emprendimientos productivos.

Amenaza: Puede existir inestabilidad política por el cambio de gobierno, modificación de las leyes, reglamentos, impuestos etc., esta situación genera incertidumbre en cuanto a temas como la exportación de productos.

1.10.1.2 Factores económicos

Estos factores permiten conocer las condiciones económicas por las que el país atraviesa actualmente, aquí se analizan indicadores como el PIB, la inflación y las tasas de interés, elementos que influyen en el sector productivo y por ende en las empresas al momento de tomar decisiones.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interno bruto, es la suma de todos los bienes y servicios que se producen en el país en el periodo de un año, se toman en cuenta solo los bienes finales, y representa la riqueza del país.

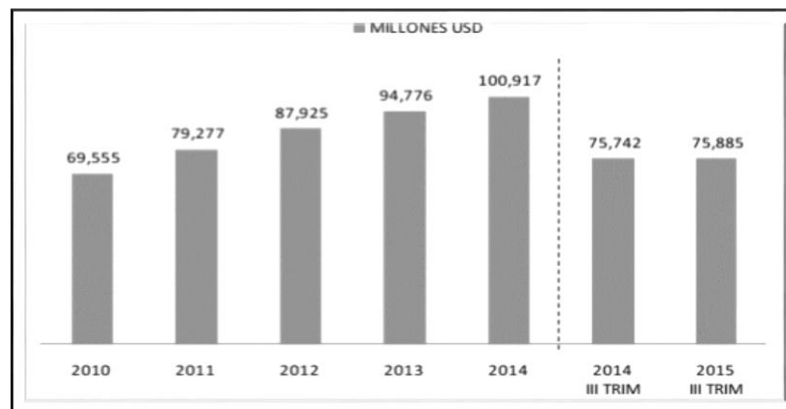


Figura 20 PIB 2010-2015

Fuente: PRO ECUADOR (2016).

En el 2015, el PIB nacional presentó un crecimiento del 1.0% en relación a años anteriores. Las actividades no petroleras muestran un crecimiento del 2.4%, las variables de contribución para el incremento del PIB fueron los gastos de consumo de las familias ecuatorianas, del gobierno y las exportaciones.

De las organizaciones de la EPS no existen datos específicos del porcentaje de aporte al PIB nacional, sin embargo, el Superintendente de Economía Popular y Solidaria, el señor Hugo Jácome señala que los activos de las unidades económica financieras y no financieras tienen en total 8.000 millones, es decir, esto presenta poco menos del 10% del PIB nacional (Revista Líderes, 2015).

En las exportaciones se conoce que durante el periodo 2010-2014 se pasó de USD 69,555 millones a USD 100,917 millones mientras que el 2015 fue de USD 31,362 millones. (PRO ECUADOR, 2016). Las exportaciones del sector de frutas no tradicionales, representan ingresos para el país y ayudan al incremento del PIB, esto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13 Exportaciones de frutas no tradicionales en miles USD

Subpartida	Descripción	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Enero
0804.50.20.00	Mango	24,085	35,410	38,047	33,356	37,522	2,161
0804.30.00.00	Piña	41,051	30,150	25,628	28,272	31,967	2,992
0807.20.00.00	Papaya	5,024	5,269	2,734	4,334	4,448	341
0810.90.40.00	Pitahaya	319	438	759	1,243	3,249	454

Fuente: PRO ECUADOR (2016).

Así se conoce que la pitahaya ocupa el cuarto lugar con \$31,9 millones en el año 2015, se ubica entre las principales frutas no tradicionales de exportación.

Oportunidad: El PIB crece año tras año, lo cual es favorable ya muestra un panorama económico del país seguro y confiable lo cual certifica la inversión en proyectos y más aún si ayudan a la economía popular y solidaria.

- **Inflación**

La inflación se da cuando los precios de los bienes y servicios de un país suben, y por tanto se puede adquirir menos productos con la misma cantidad que se pagaba antes, pero ahora por una cantidad reducida, es decir el nivel adquisitivo del dinero baja, y esto ocasiona pérdidas y puede llevar incluso a una crisis.

Según los datos obtenidos del INEC, “del Índice de precios al consumidor publicados en enero del 2017 se sabe que la inflación anual a enero de este año es de 0,90%, en comparación a enero del 2016 que fue de 3,09%, se ve que esta ha bajado, en promedio desde el año 2007 se tiene una tasa de inflación de 3,88%” (INEC, 2017).

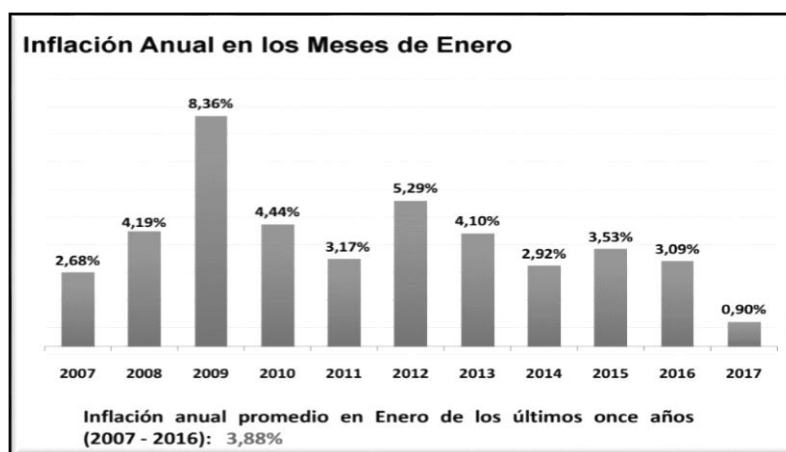


Figura 21 Inflación anual 2007 - 2017

Fuente: INEC (2017).

En comparación con otros países como Argentina, Brasil, Colombia y Chile, se puede mencionar que el Ecuador posee la tasa de inflación más baja con 2.6%, esto favorece a la exportación de pitahaya, porque tendrá el precio más bajo del mercado. (INEC, 2017)

Oportunidad: Aquí se detecta una oportunidad: al bajar la inflación, no se aumentan los precios y así los clientes nacionales podrán adquirir la pitahaya y además esto permite aprovechar el mercado internacional, puesto que ofrece un menor precio en base a la competencia de otros países, además la producción puede tener un costo más bajo.

- **Tasa de Interés**

Estas tasas se ocupan en el mercado financiero, representan un porcentaje que las personas solicitantes de un préstamo pagan al prestamista, se considera la cantidad y el tiempo, o lo contrario, cuando una institución financiera paga a los ahorristas por sus depósitos.

Tasa Activa: Representa el interés que el usuario de un préstamo paga a una entidad financiera en un plazo determinado, esta tasa es establecida por el Banco Central del

Ecuador, en el 2016 fue de 8,10%, y en marzo de 2017 de 8,14% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 14 Tasa activa

Año	Valor
2013	8,17%
2014	8,19%
2015	9,12%
2016	8,10%
2017-marz	8,14%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Tasa Pasiva: Es el interés que paga una entidad financiera a los clientes por sus depósitos, es así que en el 2016 fue de 5,12% y en marzo del 2017 de 4,89% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 15 Tasa pasiva

Año	Valor
2013	4,53%
2014	5,18%
2015	5,14%
2016	5,12%
2017-marz	4,89%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Las principales instituciones que otorgan crédito a las organizaciones de la EPS son las siguientes:

- Biess.
- BanEcuador.
- Banco del Estado.
- Corporación Financiera Nacional.
- Finanzas Populares y Solidarias.
- Banco de Loja.

- Banco Coop Nacional.
- Banco de Guayaquil.
- Promerica.
- Banco del Pichincha.
- Banco Internacional.
- Banco ProCredit.
- Banco Finca.

La principal forma de financiamiento para el sector no financiero es mediante el crédito de inversión productiva para mejorar la capacidad económica de las organizaciones de la EPS, con ciclos cortos, otorga costos o cantidades de transacciones altas.

Tabla 16 Operaciones de crédito efectuadas

Economía Popular y Solidaria		
rangos de plazos	monto	Tasa Activa-Efectiva
30 - 60	40.854.100,86	6,40
61 - 90	16.370.910,37	7,00
91 - 120	37.325.013,91	7,47
121 - 180	11.448.121,29	7,53
181 - 360	32.808.542,85	8,45
> 360	27.682.776,01	9,72

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador (2016).

Oportunidad: Las tasas de interés para las organizaciones de la EPS son más bajas que el resto.

1.10.1.3 Factores sociales

Basándose en la economía popular y solidaria la asociación de productores y comercializadores de pitahaya, pueden expandir su mercado tanto nacional como internacionalmente, por ende, esta es una actividad que se relaciona con la sociedad porque produce fuentes de trabajo, aumenta la población económicamente activa y ayuda a la reducción de la tasa de desempleo.

- **Empleo y Desempleo**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC durante el 2013 al 2016 el nivel de empleo registró un incremento, pasó de 6.664.241 personas a 7.463.579 personas con empleo.

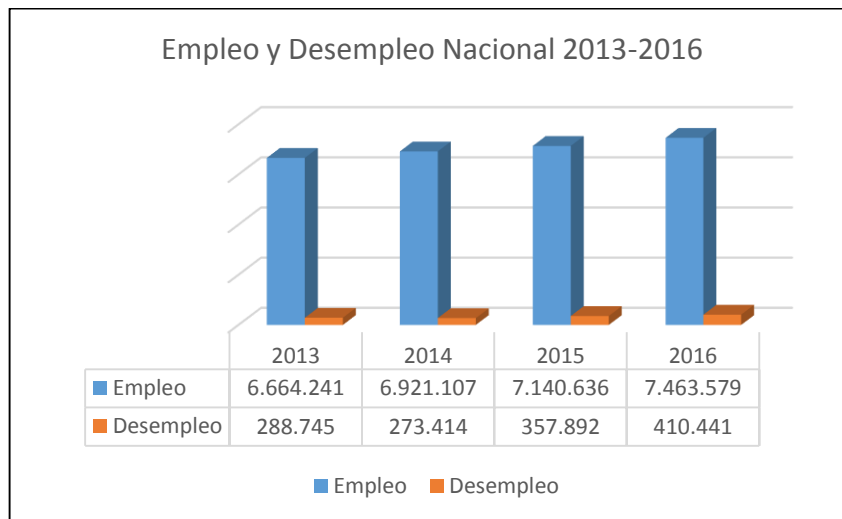


Figura 22 Empleo y desempleo 2013 - 2016

Fuente: INEC (2016).

En el caso de desempleo sucede lo mismo, mantiene una tendencia de crecimiento de esta variable, a diciembre del 2016 fue de 5,21% superior a la tasa del 2015 de 4,77%. Se atribuye el incremento de desempleo a la última crisis.

La generación de empleo indirecto que proporcionan las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas no financieras y asociaciones de la EPS son un total de 28.486. Las primeras generan fuentes de empleo a 11.495 personas, la segunda a 5.684 personas y las asociaciones 11.307 fuentes de empleo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Oportunidad: A pesar del aumento de la tasa de desempleo esta es menor al porcentaje de empleo y subempleo, lo que quiere decir que la asociación es fuente generadora de empleo lo que ayuda a disminuir el desempleo y a beneficiar a las familias especialmente de la provincia de Morona Santiago.

- **Pobreza**

La tasa de pobreza en el Ecuador registra una declinación paulatina en los porcentajes, se observa que desde el año 2008 hasta el 2015 existe una reducción de 12 puntos porcentuales, lo que significa que la pobreza se reduce y más personas salen de esta situación.

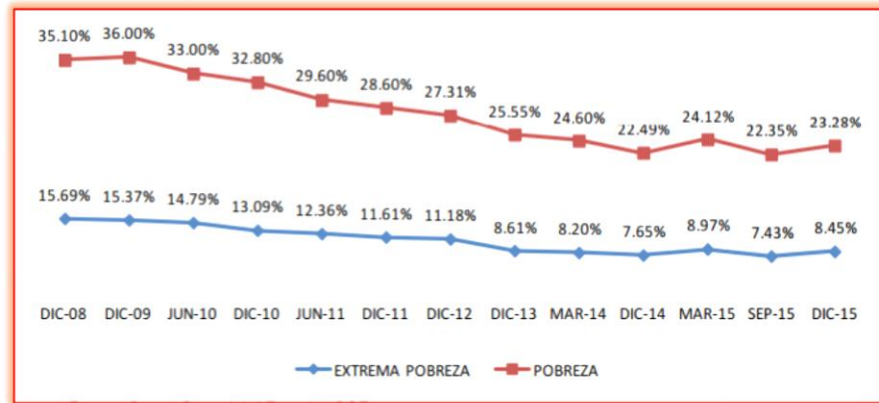


Figura 23 Empleo y desempleo 2008 - 2015

Fuente: INEC (2015)

Según datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y censos, en el 2015 la pobreza a nivel nacional fue de 23,28%, muestra una disminución en comparación al año anterior. La pobreza extrema presenta variabilidad, pasó de 7,65% a 8,45% en el 2014-2015, en esto dos periodos muestra decremento. Por lo tanto, los ingresos para la pobreza fue de \$ 82,11 mensuales y la pobreza extrema fue de \$ 46,27 mensuales.

Mientras que el 2016, la pobreza se ubicó en el 22,9% y la extrema en 8,7%, los ingresos para la línea de pobreza nacional fue de \$84,68 mensuales y la extrema con \$ 47,72 mensuales. (INEC , 2016)

Oportunidad: Por medio de la asociación de productores y comercializadores se pueden generar fuentes de empleo, pues, se busca el crecimiento de esta.

1.10.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos se relacionan con los equipos o herramientas necesarias para que una empresa cumpla con el proceso productivo y de esta manera entregar bienes o servicios

al mercado meta. Las empresas dedicadas a la producción y comercialización de frutas u otros productos alimenticios tienen la facilidad de adquirirlas. En el mercado existen muchas empresas que ofertan estas herramientas para el proceso de producción.

Las facilidades propuestas por el Gobierno al no incrementar el IVA al 14%, las benefician, puesto que se quiere incentivar las organizaciones de todos los segmentos que se relacionen con la producción de algún tipo de producto. En el caso de aprovechar mercados internacionales existen plataformas tecnológicas para realizar procedimientos a este nivel, incluso PRO Ecuador dispone de estas herramientas.

Oportunidad: Por medio de esta se puede adquirir herramientas para la producción de pitahaya, utilizar plataformas informáticas para procedimientos en mercados internacionales, así como también para ofertar el producto por medio de la web y cubrir la demanda existente.

1.10.1.5 Factores ambientales

Son factores que pueden llegar a influir en el ambiente donde se encuentre la empresa, ocasionan tanto impactos negativos como positivos. Como consecuencia de la problemática que causa el deterioro y contaminación del medio ambiente existen normas muy severas y políticas ambientales que ayudan a preservar el ambiente y a sancionar malas prácticas que afectan a la naturaleza.

Por lo tanto, la utilización excesiva de fungicidas, fertilizantes entre otros materiales puede afectar no solo al ambiente sino a la calidad de la fruta, es así que se debe seguir la normativa exigida por el Ministerio del Ambiente y Agrocalidad de los productos.

Oportunidad: Produce valor agregado a los terrenos donde se cultiva.

Amenaza: Incumplimiento de los valores mínimos exigidos en la normativa ambiental afecta al entorno calidad de los productos.

1.10.2 Análisis microambiente

Analizar el microambiente permite identificar los elementos o factores que influyen en el normal funcionamiento de la empresa, estos son, los proveedores, clientes y el público, los cuales deben ser controlados para llegar a cumplir con lo planificado (Esteban, y otros, 2008).

Por tanto, el análisis microambiente incluye todos los elementos cercanos a una empresa en particular que no son controlables por los directivos, no obstante, se puede emplear estrategias que intenten influir sobre dichas fuerzas. Con el análisis es posible encontrar aspectos positivos como negativos para la organización, por lo cual es necesario emplear medidas para mitigarlos.

1.10.2.1 Análisis de las cinco fuerzas Porter

Este es un modelo que estableció Michael Porter, basado en el estudio de cinco fuerzas que constituyen una herramienta para comprender de manera profunda la estructura competitiva del entorno que rodea a la empresa y en qué momento esta podría llegar a ser un problema para la organización. (50Minutos.es, 2016)

El uso de las cinco fuerzas Porter es frecuente, pues, permite a los directivos de una empresa comprender la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado, identificar los factores de rendimiento y determinar el nivel de competencia que posee frente a otras empresas de un mismo sector. Las cinco fuerzas se detallan en los siguientes incisos:

- **Amenaza de nuevos competidores**

Siempre que un mercado genera rendimiento y ganancias, se convierte en un atractivo para los nuevos inversionistas que buscan realizar emprendimientos para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Todas las personas de cualquier otro cantón o provincia que quieran incursionar en el cultivo y comercialización de pitahaya, se convierten en una amenaza para la asociación de

productores del Cantón Palora, puesto que es la actividad económica a la que se dedica la mayor parte de la población de este sector.

No obstante, los inversionistas que quieran ingresar dentro de este mercado, se van a encontrar con barreras como falta de conocimiento y experiencia en el proceso de cultivo, cuidado, cosecha y comercialización de la pitahaya, conocimiento del mercado, canales de distribución del producto, especulación de precios entre otros.

Igualmente se requiere de una fuerte inversión para llegar a ser una competencia para la asociación de productores y comercializadores Palora, cuentan con alrededor de 120 socios, quienes llevan a cabo un proyecto para implementar un centro de acopio de \$231.400 y eso sin contar la inversión en terrenos, en la que la asociación cuanta, con alrededor de 500 hectáreas para el cultivo de la pitahaya, estos sin duda son aspectos difíciles de cubrir para aquellas empresas nuevas.

- **Poder de negociación de los clientes**

En medio de un entorno competitivo, los clientes desarrollan la habilidad para la negociación, llegan a forzar a las empresas a bajar sus precios, exigen mayor calidad o servicios complementarios, promueven la competencia entre las empresas existentes e influyen de esta forma en los costos de los productos y por ende en la rentabilidad del mercado (50Minutos.es, 2016). Es así que muchas de las empresas optan por ofrecer garantías prolongadas o servicios adicionales con la finalidad de atraer a los clientes y fidelizarlos.

La asociación de productores y comercializadores de pitahaya del cantón Palora, en relación a la competencia ofrecen un producto estándar, es decir la fruta es la misma en cualquier parte del país, por lo que la diferencia radicaría básicamente en la atención, la forma de distribución, facilidades de pago, precio y calidad de la fruta que se ofrezca.

Los demandantes de la fruta en el mercado nacional son los principales supermercados y en el mercado internacional abarcan los países a los que se exporta esta fruta, se puede observar

en el siguiente grafico la exportación de pitahaya del año 2014 con los respectivos países a los cuales se exportó.

Hasta el último trimestre del 2015, los principales mercados fueron los asiáticos, seguidos por mercados europeos, estadounidenses y canadienses. A continuación se presenta los principales países a los que Ecuador exporta la fruta:

- Hong Kong 53%.
 - Singapur 20%.
 - Indonesia 7%.
 - Países Bajos 5%.
 - Francia 3%.
 - Canadá 3%.
 - España 3%.
 - Malasia 2%.
 - Demás países (incluido Estados Unidos) 4% (PRO ECUADOR, 2016).
-
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Al existir productos sustitutos, las empresas están en la obligación de competir no solo dentro del sector al que pertenecen sino también con otros sectores, lo que provoca disminución de la rentabilidad de dicho sector. Realmente no existe algún producto que reemplace o sustituya a la pitahaya, ninguno posee su sabor y beneficios, sin embargo dentro de este grupo se puede tomar en cuenta a las frutas no tradicionales es decir las frutas exóticas como el mango, maracuyá, piña, uvilla o tomate de árbol. A estos se les puede considerar como productos sustitutos de la pitahaya porque de ellos se puede obtener mermeladas, jugos, compotas, pulpas o dulces, sin embargo, estos siguen sin representar una gran amenaza.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Negociar con los proveedores permite mantener precios que generen un nivel de rentabilidad aceptable, facilidades de pago, plazos de entrega de los productos, a fin de equilibrar la

competencia. El poder que tengan los proveedores se relaciona directamente con las condiciones en las que se encuentra el mercado y los demás proveedores.

Debe existir cooperación entre la empresa y sus proveedores en los precios, en el tiempo de entrega puntual, para que la relación sea duradera y se asegure tanto la provisión de materia prima como la permanencia como cliente de dichos proveedores. De igual forma una de las estrategias que se deben tomar en cuenta es la integración hacia atrás, pues es la única manera de mantener el control y lograr las negociaciones en términos más favorables.

Básicamente, los proveedores de la asociación de producción y comercialización de pitahaya Palora, tienen como proveedores al Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, este es el organismo que se encarga de proveer de insumos agrícolas y además de asesorar a los agricultores en el uso y aplicación de estos insumos.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia se incrementa como resultado del uso del internet, permite a los clientes acceder a la información de la empresa, conocer los criterios emitidos por los clientes, las recomendaciones de expertos y con ello elegir la empresa de mayor conveniencia, por tanto, obliga a las empresas a utilizar esta herramienta para promocionar los productos, comprar en línea, realizar descuentos, entre otros beneficios que ofrece el producto en sí y la empresa.

Los competidores existentes de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya en el mercado nacional son las siguientes:

- Hacienda Voluntad de Dios en Cerecita Guayas.
- Hacienda de Javier Roldán en Bolívar.
- Hacienda Anacardo en la Península de Santa Elena.
- Pitahaya cerca al río Caoní.
- Pitasol.
- Cooperativa Frutas Tropicales.

A continuación, se presenta la localización geográfica de la competencia en la producción de pitahaya en el país:

Tabla 17 Competencia en la producción de pitahaya

Provincia	Lugar
Imbabura	• García Moreno
Pichincha	• Nanegalito
	• Nanegal
	• Nono
	• Los Bancos
	• Pedro Vicente Maldonado
	• Puerto Quito
Bolívar	• Echeandía
Loja	• Vilcabamba
Napo	• Tena
	• Puyo
Morona Santiago	• Palora
Santo Domingo de los Tsáchilas	• La Concordia
	• Julio Moreno
Manabí	• San Isidro
	• San Clemente
Los Ríos	• Quinsaloma
	• La Maná
	• Ventanas
Santa Elena	• Santa Elena
Guayas	• Cerecita

Fuente: PRO ECUADOR (2016).

En el caso de aprovechar una oportunidad de negocio en el mercado internacional, las empresas que se dedican a exportar son las siguientes:

- MM & Company Exportadores S.A.
- F.L.P. Latinoamerican Perishables del Ecuador.
- Agrícola Pitacava Cía. Ltda.
- Asopitahya del Ecuador.
- Jácome Díaz Miriam Fernanda.
- SBD. Cía. Ltda.
- Produtankay Cía. Ltda.
- López Gómez Damián Gustavo.
- Frutierrez del Ecuador.

- Agroexport Cía. Ltda.
- Ecofinsa.
- Produtankay Cía. Ltda.
- Asociación de Exportadores de Frutas Frescas del Ecuador.

La rivalidad que existe entre estas empresas es en cuanto a calidad, precio y canales de distribución, es por ello que se hace importante la implementación de un plan de fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria de los productores y comercializadores Palora.

1.11 Análisis interno

El análisis interno permite identificar los recursos y capacidades, además de resaltar los puntos fuertes de la organización, las fortalezas y de igual manera aquellos que constituyen un obstáculo, las debilidades, estas últimas se pueden transformar a fortalezas o a su vez se busca superarlas o reducirlas por medio de estrategias (Casado Diaz & Sellers Rubio, 2015).

1.11.1 La Asociación

La Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos se estableció hace años atrás, con un capital de inversión de USD 141.736,03, inicia con 8 socios principales que poco a poco se ha incrementado hasta llegar en la actualidad a 120 miembros de la Asociación y nueve empleados. La Asociación se inició para regular la comercialización de la pitahaya, con el fin de formar un grupo homogéneo de los principales productores de pitahaya del cantón Palora con emprendimientos asociativos.

Es así que desde el 25 de octubre del 2005 la Asociación es reconocida legalmente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Acuerdo Ministerial N. 185. La finalidad del establecimiento de esta asociación es que todos los pequeños productores en Palora trabajen de manera comunitaria en base a los principios de la solidaridad y apoyo mutuo.

La asociación de productores y comercializadores de Pitahaya – Palora; es una organización de la Economía Popular y Solidaria que está fundamentada

en principios de equidad e igualdad social, económica y ecológica, donde el principal eje de su accionar es fortalecer el proceso organizativo y de encadenamientos productivos. (Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME - , 2014)

La asociación de productores y comercializadores de Pitahaya-Palora; es una organización de la Economía Popular y Solidaria que está fundamentada en principios de equidad e igualdad social, económica y ecológica, donde el principal eje de su accionar es fortalecer el proceso organizativo y de encadenamientos productivos.

La oferta y demanda de la pitahaya se conoce en relación a la información entregada por el Gerente previa autorización del Presidente de la Asociación.

Tabla 18 Oferta y demanda Histórica 2007-2015

Años	Oferta (cajas)	Demanda (cajas)
2007	4.536	29.435
2008	5.040	31.995
2009	5.419	33.679
2010	5.955	34.366
2011	6.203	34.539
2012	6.742	35.065
2013	6.880	35.419
2014	8.000	37.680
2015	9,600	38.263

Fuente: La Asociación (2015)

La demanda de pitahaya en el mercado nacional se evidencia a partir del año 2007 con 29.435 cajas, aumenta a 37.680 cajas en el 2014 y para el 2015 fue de 38253 cajas. La oferta de la fruta en el mercado nacional a partir del 2007 fue alrededor de 4536 cajas de 25 kilos c/u, incrementa su producción con oferta 8000 cajas para el año 2014 y en año anterior se pudo ofertar 9600 cajas, cada caja contiene 15 frutas de pitahaya. Satisface al 25% del mercado nacional demandante de pitahaya.

Para el proceso de producción de la pitahaya de cosecha y post cosecha se presenta la forma de proceder para realizar estos procesos.

- Inicia al momento que los agricultores utilizan equipos para la recolección de la fruta, entre los equipos que utilizan son una canastilla, tijeras, podadoras y guantes.
- Inspecciona la fruta para verificar si esta lista para ser cosechada, luego recolecta, limpia las espinas y ubica en la canastilla.
- En esta parte los demás operarios se encargan de recibir las canastillas con la fruta recolectada
- Lavan la fruta y clasifican según el tamaño, para ello utilizan la balanza
- Una vez lavada las pitahayas se ubican en cestas para que se sequen y luego proceden a colocar la etiqueta, cada caja contiene 15 frutas.
- Ubican las pitahayas etiquetadas en cajas y las sellan.
- El bodeguero recibe las cajas de pitahaya y ubica en un lugar específico.

A pesar de la existencia de calidad de la fruta, en los procesos de cosecha y post cosecha se evidencia que los agricultores u operarios no tienen una indumentaria adecuada como ropa de trabajo y mascarillas para recolectar la fruta, y durante el proceso productivo de la misma, pues, solo tienen materiales o equipos agrícolas para recolectar, podrían ocasionar algún tipo de laceración por las espinas de la fruta.

Otro aspecto es que dentro del proceso de recepción de las cajas, el bodeguero no mantiene un registro específico de las entradas y salidas de las mismas, ni mucho menos verifica si las frutas se encuentran en un ambiente y temperatura adecuada, pues, como se mencionó anteriormente, no existe un cuarto de refrigeración para las cajas de pitahaya.

1.11.2 Ubicación

El cantón Palora se encuentra ubicado al noroccidente de la provincia de Morona Santiago, entre los ríos Palora y Pastaza, aquí es donde se encuentran los cultivos de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya, específicamente en la parroquia Sangay.

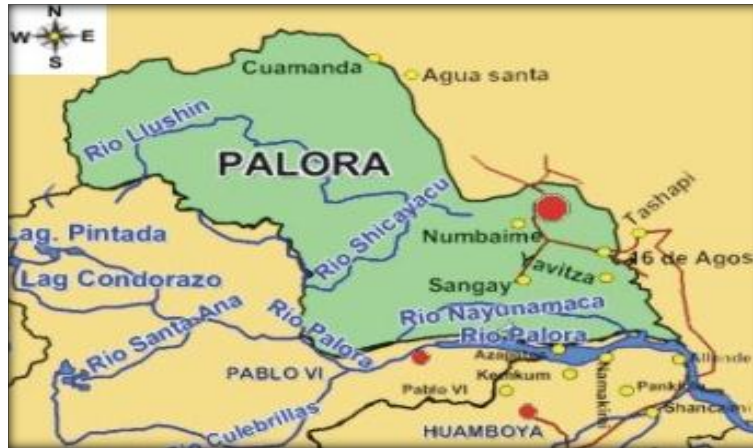


Figura 24 Mapa de ubicación
Fuente: Viajando Ecuador (2015)

Adicionalmente, las instalaciones de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya en Palora al encontrarse ubicadas en este cantón poseen el clima idóneo para el cultivo y producción de la fruta, es decir que este factor incide en la calidad de la fruta, con un clima húmedo de 80%, temperatura entre 18° y 23°C.

1.11.3 Clientes

En el mercado nacional los clientes o demandantes de la fruta y otros productos derivados de la misma son los principales supermercados de la ciudad de Quito, entre los cuales son Supermaxi, Santamaría, Akí, y otros mercados del DMQ como:

- Iñaquito.
- Ofelia.
- Kennedy.
- Santa Clara.
- Central.
- Mayorista.
- Las Cuadras.
- Sangolquí.

1.11.4 Proveedores

Así es como los moradores del Cantón Palora aproximadamente desde el año 2000 empezaron a cultivar esta fruta para comercializarla a nivel nacional en mercados mayoristas. Anualmente se siembra y resiembra 16000 plantas de pitahaya en 400 hectáreas, se producen 240.000 frutos de pitahaya en el año (15 frutos por planta), con 25 kilos por caja, un total de 9600 en tiempos en el que existe una demanda moderada pero en temporadas de mayor demanda se producen hasta 1000 toneladas. Un punto a tomar en cuenta es que no se aprovecha todas las hectáreas para el cultivo o resiembra de las plantas, pues, 100 hectáreas de la Asociación aún no se utilizan para la producción de pitahaya, de estos unas 20 hectáreas se utilizan para cultivo de otros productos propios de la zona.

1.11.5 Competencia

Para la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya, la principal competencia en el mercado nacional son las siguientes:

- Hacienda Voluntad de Dios en Cerecita Guayas.
- Hacienda de Javier Roldán en Bolívar.
- Hacienda Anacardo en la Península de Santa Elena.
- Pitahava cerca al río Caoní.
- Pitasol.
- Cooperativa Frutas Tropicales.

En el análisis de la competencia para aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional, se señala que existen 13 empresas ecuatorianas productoras y comercializadoras de pitahaya que se dedican a exportar este fruto (CRM-PRO Ecuador , 2016).

1.11.6 Producto

Después del proceso de cosecha y post cosecha de la pitahaya se realizan diversos procesos con la fruta, pues, no sólo oferta al mercado la fruta en sí, sino más bien los procesa y puede obtener algunos derivados de la fruta como los siguientes productos:

- Pulpa de fruta.
- Crema de pitahaya (licor).
- Mermeladas.
- Vinos.
- Néctar de la fruta.
- Cáscara en almíbar.
- Pita-té.

En el mercado nacional, la pitahaya natural sin ningún proceso es la que tiene más demanda e incluso algunos derivados. Sin embargo, la obtención de certificados de calidad para exportación son obstáculos que no permiten aprovechar inmediatamente la oportunidad de negocio en el mercado internacional. En relación a la competencia externa, existen 3 países exportadores de pitahaya como México, Nicaragua y Colombia. De estos países, Colombia exporta en grandes cantidades la pitahaya amarilla, puesto que en el mercado internacional es la que más se consume. En este sentido Colombia se muestra como el principal país que abastece este tipo de fruta.

1.11.7 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico implica el camino que debe seguir una organización, es decir, con base a misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, cadena de valor, entre otros. (Amaya, Gerencia: Planeacion & Estrategia, 2005).

En el caso de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos se presenta aspectos de la misión, visión y estructura organizacional.

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de la fruta pitahaya, producida bajo normas de calidad, con la finalidad de ofrecer un producto sano y a precios cómodos, el mismo que nos permita alcanzar nuevos mercados. Busca siempre las oportunidades para el desarrollo de nuestros trabajadores en el ámbito laboral (La Asociación, 2015).

- **Visión**

Ser una empresa reconocida en la producción y comercialización de la fruta pitahaya, con capacidad de competir en el entorno, aplica los estándares de calidad para el cumplimiento de nuestros compromisos, basándonos en la experiencia del personal, para ofertar un producto nutritivo y de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores (La Asociación, 2015).

- **Estructura Organizacional**

La Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora tiene personalidad jurídica colectiva de derecho privado. Presentado la estructura organizacional desde el nivel legislativo, directivo y ejecutivo. Con base principal de la Junta de socios quienes toman decisión final precedido por el Presidente de la Asociación, estos forman parte del nivel legislativo y directivo.

Mientras que el nivel ejecutivo es presidido por el Gerente quien se encarga de establecer políticas administrativas, reglamentos, etc., en la parte administrativa se encuentra la secretaría que se encarga de receptar documentos y enviar circulares. Para el manejo de las entradas, salidas o flujo del efectivo existe un Contador. El área de producción y comercialización está a cargo del jefe de producción, su responsabilidad son las actividades del proceso productivo de la pitahaya hasta el empaquetado de la fruta para la comercializar en el mercado.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos:

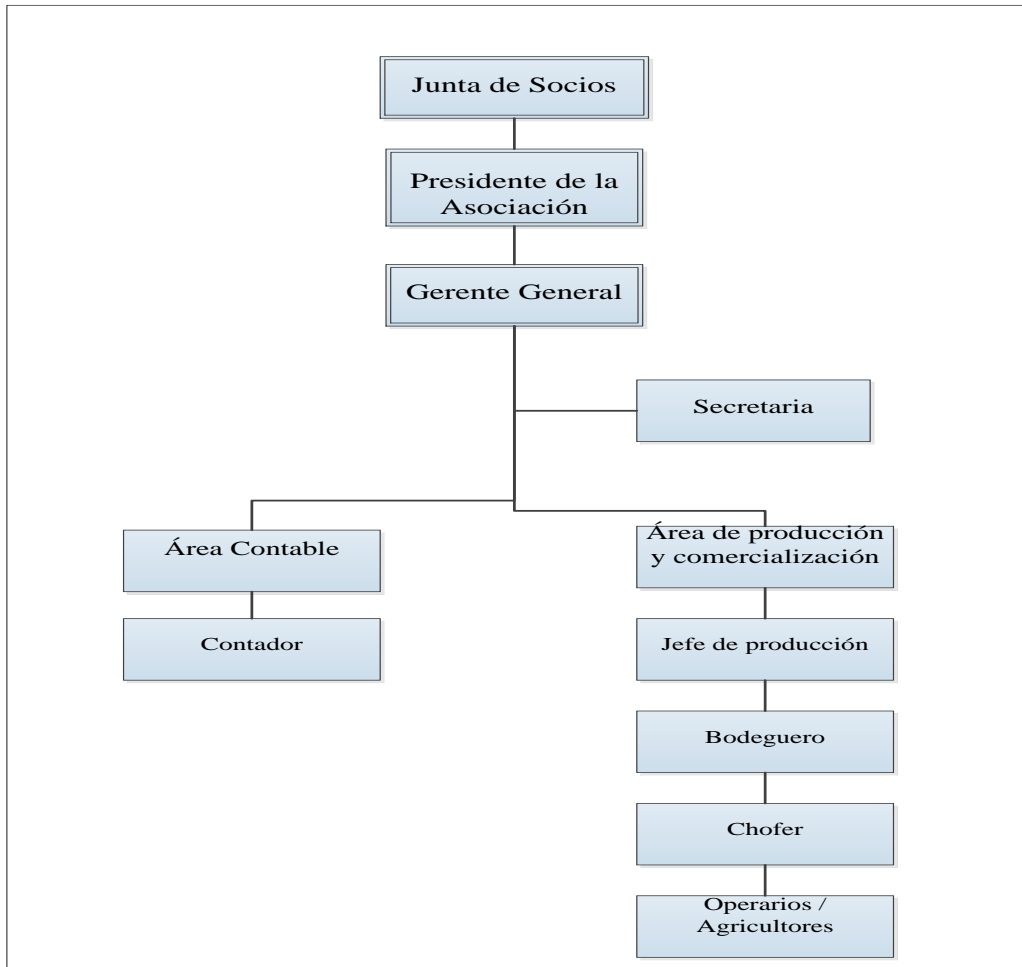


Figura 25 Organigrama estructural

Fuente: La Asociación (2015)

El Estatuto Orgánico es una adaptación o guía contemplada de otras asociaciones existentes en el país. En el reglamento interno de la Asociación se contempla la posibilidad de realizar mejoras o modificaciones de acuerdo a los requerimientos establecidos, pero estas se aprueban en asamblea general por los principales socios fundadores, pues, debe contar con la aprobación de la mitad más uno, si existe un empate el presidente es quien da la decisión final.

En las funciones y responsabilidades del Gerente existen varias contradicciones pues también considera como Administrador. Pero hace énfasis en las responsabilidades del Presidente y junta de socios, se menciona que son el principal órgano para toma de decisiones. Los modelos o planes que se emplean para planificaciones a futuro presentan algunas discrepancias, pues, no se ejecutan en el tiempo estipulado de manera efectiva.

Parte de los beneficios que se otorgan al personal se encuentra en fondo de seguro, en el beneficio a la comunidad se contempla la generación de empleo mediante contratación temporal en procesos de pre y post cosecha. Otro aspecto es que el informe se presenta anualmente a los principales socios, al Gerente, Jefe de Producción y presidente de la Asociación, luego cada uno de ellos informa a los demás miembros y empleados.

A pesar de que existen beneficios otorgados por Ley para empleados y caja de seguro para miembros de la Asociación no se menciona la existencia de un plan de desarrollo que ayude a mejora de condiciones de vida de los mismos y el entorno en general.

Según información obtenida, la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya muestra la distribución de la planta, en las oficinas se encuentra todo lo referente al área administrativa, contable, producción y comercialización. Sin embargo, dentro de la bodega no existe un cuarto de refrigeración para almacenar la fruta y mantenerla fresca, pues, por el calor pueden llegar a estropearse. Para las reuniones de la Asociación se contrata la casa comunal del sector, no se muestra en el diseño de la estructura de la planta un lugar para realizar las reuniones respectivas

- **Cadena de Valor actual**

Es una herramienta que ayuda a conocer la competitividad de la organización en relación a la producción y comercialización.

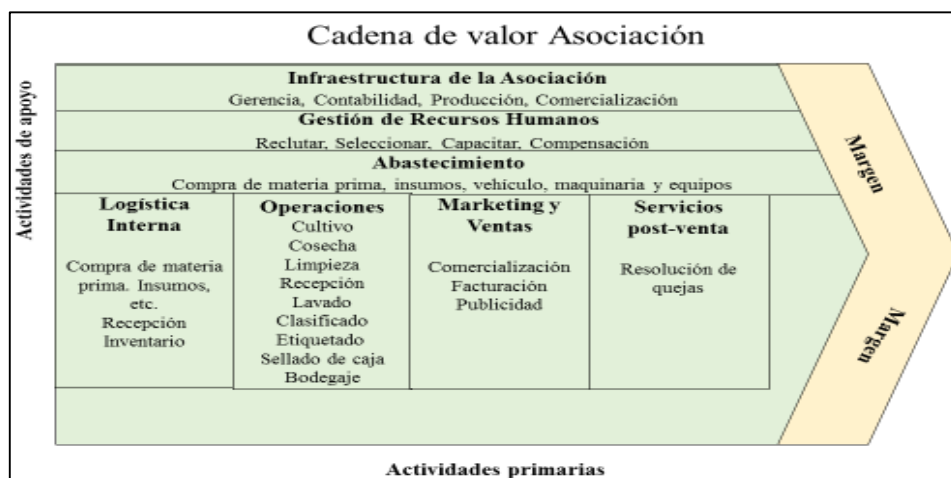


Figura 26 Cadena de Valor
Fuente: La Asociación (2015)

Como se observa en el gráfico anterior, no se cumple con el control del inventario tanto de entradas como de salidas, tampoco se observa gestión tecnológica, es decir, la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo desde la utilización de maquinaria y equipos adecuados, la pre cosecha, cosecha, post cosecha hasta la entrega de las cajas de fruta al cliente.

- **Mapa de procesos actual**

El mapa de proceso es una herramienta de modelo gráfico que representa las actividades o procesos que realiza una organización, expone las relaciones existentes entre las mismas, a nivel interno y externo. (Alteco Consultores, 2013)

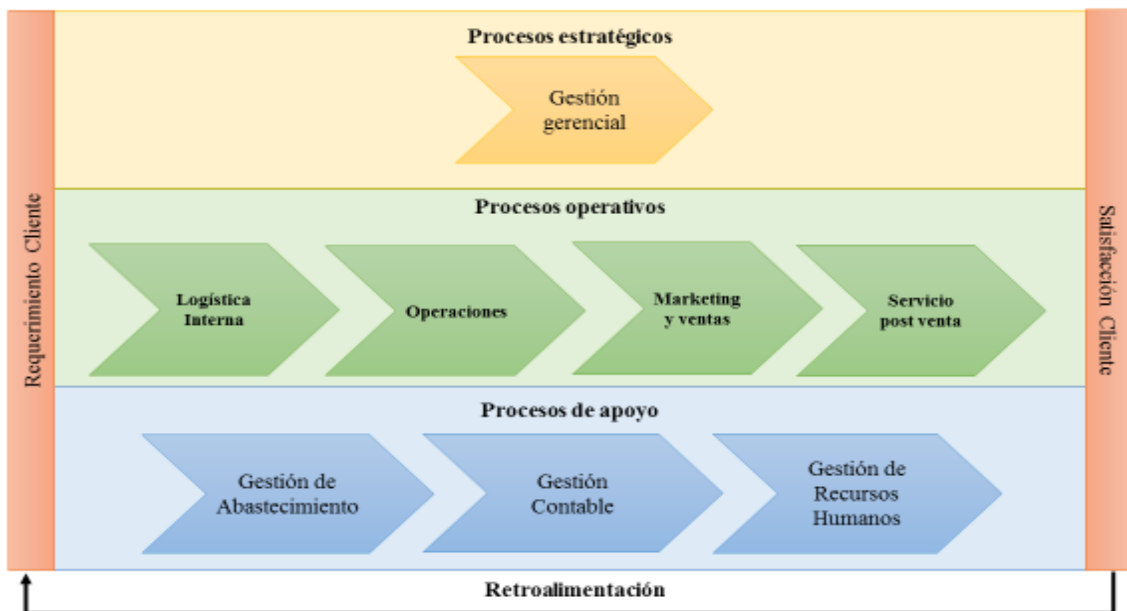


Figura 27 Mapa de procesos actual

Fuente: La Asociación (2015)

Tal como se muestra en el mapa de procesos actual de la Asociación, se debe aplicar un modelo o gestión de planificación estratégica, gestión de mejoramiento continuo, y gestión de fortalecimiento asociativo. Estos ayudan a la estabilidad asociativa, logran el desarrollo de cada uno de los actores y el de la localidad de Palora en general, en consecuencia, se puede aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional

1.12 Análisis del impacto de la exportación en la Asociación

En relación al aprovechamiento de las oportunidades de negocios en mercados internacionales se presenta un análisis de estimación sobre el impacto de la exportación en la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos de Palora. Para determinar el mercado potencial de este estudio se tomó en cuenta a los principales mercados de exportación ecuatoriana, en primer lugar se encuentran los asiáticos (Hong Kong, Singapur, e Indonesia) y segundo lugar los europeos (Países Bajos, Francia y España), para el análisis se seleccionó a Singapur y Países Bajos.

Tabla 19 Análisis sectorial de exportación

	Países Bajos	Singapur
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicado en las orillas del Mar del Norte, - Promocionan Comercio Justo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicado al sureste de Asia - No tiene producción de pitahaya - Uso medicinal para mejorar la vista, prevenir hipertensión y problemas de digestión
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Consume por para el cuidado de la salud - Fruta en pulpa, jugos, batidos, mermeladas - Importan 15.567 toneladas 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo fruta pelada a temperatura ambiente, jugos, batidos, en rodajas y cortado en pedazos con otras frutas - Importan 6.785 toneladas
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - 16'619.162 habitantes - Mayor porcentaje de población adulta 	<ul style="list-style-type: none"> - 5'312,400 habitantes, femenino 51.16% y masculino 48.84% - Consumo per cápita de frutas de 66 kg.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> - Clase social media alta - Ingreso de 1.900 euros - Los jóvenes trabajan desde los 16 años - Se preocupan de la calidad de los productos importados - Proveedores: Colombia, Ecuador, México y Nicaragua - Cadena de distribución: Exportador, Importador mayorista hacia supermercados, tiendas de convivencia, servicio de alimentos, mercados y detallista especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de USD 18,87 por hab. - Gasto del 10% en alimentos y bebidas - Consumidores minoristas. compran fruta por unidad en tiendas especializadas - Consumidores mayorista: Son restaurantes, hoteles, etc., adquieren en almacenes de importación - Proveedores: Vietnam 82%, Malasia 17%, Ecuador 0.29%, Colombia 0.21%, Taiwán 0,03% y Tailandia 0,04% - Cadena distribución: Exportador-Importador mayorista-Distribuidor mayorista a cadena Wet Market, tiendas especializadas y supermercados.

Fuente: PROECUADOR (2015)

La mayoría de los países asiáticos prefieren la pitahaya roja (más del 90%) mientras que en el mercado europeo como Países Bajos prefieren la pitahaya amarilla. Los precios a los que adquieren la pitahaya ecuatoriana para Singapur es de USD 2,62 por unidad mientras que en Países Bajos se encuentra entre USD 4,12 a 8,24 por unidad. Este análisis puede utilizarse para seleccionar el mercado idóneo en caso de aprovechar la oportunidad de negocio en el mercado internacional, es decir, en caso de exportar la fruta.

Como se observa en la tabla de análisis, se evidencia que el mercado más idóneo sería Países Bajos por la cantidad en toneladas de exportación, los precios por unidad, la capacidad de pago, además de la facilidad de ingresar a este mercado, pues, ya pertenece al socio comercial ecuatoriano mucho antes que los mercados Asiáticos, incluso por los recientes acuerdos comerciales con la Unión Europea.

Además del análisis de un posible mercado para aprovechar oportunidad de negocio se presenta una breve información de cómo abarcar dicho mercado en relación a un marketing mix, cabe aclarar que esto es un modelo que la Asociación podría utilizar en caso de aprovechar esta oportunidad de negocio mediante un plan de fortalecimiento.

1.12.1 Análisis del mercado potencial

1.12.1.1 Generalidades

Los aspectos relacionados con el mercado potencial, hacen evidente que tanto los miembros de la Asociación y su presidente, consideran que se debe exportar a Holanda. Es por esta razón que el análisis del mercado potencial será Holanda, en base a la información sobre la situación geográfica, la población, economía, comercio y otros factores determinantes de este país.

Situación Geográfica

Holanda se ubica en las orillas del Mar del Norte, limita al sur con Bélgica y al este con Alemania. Tiene 41.500 km² de extensión territorial, forma parte de la llanura del noroeste

de Europa. Los países bajos están situados entre 50° 45´ y 53° 52´ de latitud Norte y 3° 21´ y 7° 13´ de longitud Este. (Holanda Latina, 2013)



Figura 28 Mapa de Holanda
Fuente: (Holanda Latina, 2013)

El clima es marítimo templado, con temperaturas en verano de 14 grados centígrados y en invierno 6 grados.

Población

Según los datos presentados por Holland en el 2010, la población Holandesa o de los Países Bajos suman un total de 16'619.162 habitantes, dividida en las diferentes provincia, y parte del Caribe. En la siguiente tabla se presenta datos más detallados sobre la población Holandesa:

Tabla 20 Población

Población	
Población Total	16'619.162
Densidad de población	de 492 por Km ²
Capital	Ámsterdam
Gobierno	La Haya
Estructura Administrativa	- 12 provincias (Holanda Septentrional, Holanda Meridional, Brabante Septentrional, Zelanda, Frisia, Limburgo, Drenthe, Groninga, Flevoland, Overijssel, Utrecht, Güeldres) - Territorios en el extranjero de Aruba, Curazao y San Martín. - Islas de Bonaire, Saba y San Eustaquio, son municipios 'especiales'.
Lenguas oficiales	Neerlandés, frisón, Papiamento pero también se estima que del total de la población, el 85% habla inglés.
Moneda	Euro
Tasa de natalidad	11 nacimientos por cada 1000 habitantes
Esperanza de vida	79 años
Religión	- Católicos 30% - Reformado 13% - Islam 6% - Calvinista 7% - Ninguna religión 41%

Fuente: Holland (2010)

Economía

En este aspecto, la economía holandesa se presenta como modelo flexible y abierto, a pesar de la recesión económica a nivel mundial, muestra un rendimiento económico estable. Después de Irlanda y Luxemburgo, Holanda posee los ingresos más altos por habitante de la Unión Europea, ocupa el sexto lugar a nivel de ingresos económicos en la Unión Europea, pero a nivel mundial tiene la decimosexta posición.

En el 2014, el PIB fue de 66.770 millones de euros, con crecimiento del 1,69% anual. Mientras que el PIB per cápita fue de 39.300 euros. (Expansión, 2014)

Las actividades económicas como: la agricultura (productos lácteos, ganado, aves, flores, verdura, frutas, patatas, trigo y cebada), representa el 1,85 del PIB, industria (agroindustrias, metal, acero, aluminio, productos químicos, equipos eléctricos, construcción, transporte, pesca), el 25,4%, y servicios (hoteles, restaurantes, servicios financieros y otros), el 72,8%.

Comercio

Según la información presentada por el Consulado del Ecuador en el Reino de los Países Bajos, en relación a las exportaciones se detalla que:

- El FOB es un total de 387,8 mil millones de dólares, en referencia a las maquinarias, equipos de transporte, combustibles minerales, alimentos procesados, tabaco y los de tipo agrícola.

Para las exportaciones:

- El FOB es 345,6 millones de dólares, relacionados con combustibles minerales, petróleo crudo, productos de consumo, productos alimenticios.

Relaciones Comerciales Ecuador y Holanda

Las relaciones comerciales entre ambos países, se originan después de la Segunda Guerra Mundial hasta la actualidad, constituye un mercado significativo para el Ecuador. De igual forma, el Consulado ecuatoriano en Holanda, promueve asuntos relacionados con la oferta exportable a ese país y ayuda a las empresas que deseen exportar diversos productos, a través de la aplicación del modelo asociado con la Economía Popular y Solidaria, dentro del comercio y precio justo.

Es así, que Holanda también propone un modelo de comercio mediante el desarrollo de un estímulo sostenible denominado “SGP Plus” o Sistema Garantizado de Preferencias, el cual beneficia a países en vías de desarrollo a través de reducciones o exenciones de aranceles a los productos.

Para Ecuador, Holanda es considerada como un socio comercial para exportación e importación. Se ubica como el décimo socio, de tal modo, que las exportaciones desde Ecuador a Holanda, se encuentran en constante crecimiento, mientras que las importaciones son constantes. Ecuador es el principal exportador de cacao, maracuyá, flores, atún, café y otros productos, los cuales consumen en los Países Bajos, se involucran mediante un

comercio justo con los pequeños, medianos productores ecuatorianos. (Consulado del Ecuador , 2010)

Balanza Comercial: La Balanza Comercial resulta favorable, el crecimiento es del 4,41%, en el comercio con los Países Bajos, el mayor valor se observó en el año 2010, logró un total de USD 128 millones (PROECUADOR, 2014).

Inversión: Holanda invierte en sectores como la agricultura, silvicultura, caza y pesca, con más de 6 millones de dólares, seguido de la inversión en servicios prestados a las empresas con más de 2 millones de dólares.

1.12.1.2 Acceso al Mercado

Requisitos Generales

1. Despacho de Aduanas: En este aspecto, se aplica una tarifa arancelaria denominada Tarifa Integrada Comunitaria, pero también aplica tratos preferenciales a los productos con mayor potencial de consumo, mediante el siguiente régimen aduanero:

- Depósito aduanero.
- Importación temporal.
- Importación de productos para ser procesados.
- Suspensión arancelaria cuando no existe producción comunitaria.

2. Documentación Importación: Para la documentación de importación, se utiliza el DUA (Documento Único Administrativo), se pide datos como: identificación de las partes, destino aduanero, código de identificación del producto, datos de países de destino, información comercial de facturación, licencias, declaración de impuestos. Por lo tanto, con el DUA, se presenta la siguiente documentación.

- Pruebas de origen.
- Certificación de calidad del producto.
- Factura.
- Declaración de impuesto en la aduana.

- Certificados de inspección sanitaria y certificado de Comercio Internacional de Especies amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
- Documentación de impuestos especiales y exención del IVA.
- Documentación de vigilancia de la Comunidad Europea. (Export Help Desk, 2013)

Requisitos para productos ecuatorianos

- 1. Requisitos Arancelarios:** Como se mencionó anteriormente, la UE otorga beneficios mediante el SGP, de este también se beneficia Ecuador, porque es otorgado a países en vías de desarrollo, pero también se puede excluir a países que son de ingreso alto, el cual califica el Banco Mundial o también pueden ser excluidos, si se vinculan a Comunidades mediante un acuerdo preferencial igual al del SGP.
- 2. Licencias de Importación:** Licencias de importación para productos agrícolas como: hortalizas, verduras, frutas, etc., es emitida por la autoridad del Consumidor y Seguridad Alimentaria, permisos del Servicio de protección Vegetal.
- 3. Requisitos Sanitarios:** Los requisitos sanitarios que los exportadores deben cumplir son los siguientes:
 - Basarse en prescripciones de la legislación de la Unión Europea
 - Se prohíbe animales vivos, a menos que tenga permisos en el país de origen, pero deben notificarse 24 horas antes de la llegada.
 - Tener certificados sanitarios
- 4. Normas:** En el 2011, la Unión Europea notificó de la existencia de 146 reglamentos técnicos, estos reglamentos tienen que ver con equipos de línea blanca, eléctrico, vehículos, piezas de vehículos, combustibles materiales de construcción, textiles, etc., el cumplimiento de estos requisitos es voluntario, pero sin embargo se establece incentivos para que todos cumplan con estas normas.

Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado

Los requisitos esenciales para empaque, embalaje y etiquetado según especificaciones de Países Bajos son los siguientes:

- Buen diseño estructural para conservación y protección del producto.
- Se debe explicar el uso del producto, es decir las características del producto, además de incluir las propiedades saludables.
- En la etiqueta debe constar el precio de venta y el precio por unidad.

Los consumidores prefieren empaques reciclables (papel-cartón), reusables, biodegradables y materiales hechos con procesos orgánicos.

Condiciones de pago

Existen diversas formas de pago, para lo cual debe existir un mutuo acuerdo, para iniciar negocios nuevos es recomendable basarse en una carta de crédito.

Tabla 21 Condiciones de pago

Formas de Pago	
Anticipado	El exportador primero recibe el pago previo al despacho de la mercancía.
A través de cobranzas	- Directa, entre importador y exportador. - A través de un representante del exportador. - A través de un banco, con una Carta de Crédito.
Carta de crédito	Por medio del compromiso del importador a través de su banco y un banco en el país del exportador.
Consignación	A través de cantidades reales vendidas en el país de destino.

Fuente: PROECUADOR (2014)

Logística y Transporte a Países Bajos

Tabla 22 Modalidad de Transporte

Modalidad de Transporte	
Navieras y tiempos de tránsito	- Puerto: Rotterdam en 17 días - Naviera: Hambur Sud, Ecuador S.A, Transavisa S.A

Costos de Flete marítimo	- Reeffer USD 5.000
	- Seco 20' USD 1.280
	- Seco 40' USD 4.000

Fuente: PROECUADOR (2014)

1.12.1.3 Características y preferencias del Consumidor

En este aspecto, se describen los factores que influyen en el consumo de un producto, entre los que se destacan el factor tecnológico, medio ambiente, y estilo de vida.

Tecnológico: Basado en actividades y/o productos de actualidad, aparatos electrónicos, redes sociales, y diversas aplicaciones, que los consumidores usan a diario y mayormente se relacionan con sus gastos y en qué productos los gastan.

Medio Ambiente: Los consumidores Holandeses se basan en la nueva tendencia ecológica de reciclar, en la cual las cosas que no utilizan las ponen a la venta en línea o a las tiendas de segunda mano, pues, cada vez se preocupan por el cuidado del entorno.

Estilo de Vida: A la población holandesa les gusta viajar mucho y conocer diversos lugares, en los cuales adquieren los productos de esas localidades, es decir, prefiere comprarlos de manera inmediata. Además, se preocupan por cuidar su salud, es decir el 68.8% de la población practica alguna actividad física o deportiva

Los factores que influyen en preferencias para que el consumidor holandés adquiera un producto se muestra de la siguiente manera:

Sociodemográfica

- Existe mayor porcentaje de población adulta con buena situación económica y capacidad de pago por adquisición de un producto, buscan productos que cuiden su salud y mantener una buena apariencia.
- Población de clase social media-alta.
- Ingreso promedio mínimo de 1900 euros.
- Tienen hijos hasta los 40 años, es decir, tardan para procrear, no es una prioridad.

- Familias pequeñas, por lo que los envases de los productos son también pequeños.
- Manejan mejor la tecnología.
- Familias compuestas por diferentes etnias o culturas.
- Los jóvenes trabajan desde los 16 años.

Tecnológicos

- Adquieren productos tecnológicos de alta gama.
- Poseen facilidad para comprar mediante transferencias a través del celular.

Económicos

- Tendencia de crecimiento económico pese a la crisis que afectó a toda Europa.
- Se preocupan por el comercio global, y la calidad de los productos importados.
- Los exportadores deben acatar y adaptarse a la demanda existente del importador, sino buscan otro mercado que ofrezca el producto requerido.

Medio Ambiental, Sostenibilidad y Comercio Justo

- Preocupación por el bienestar del ambiente, preocupados por prevenir la contaminación.
- Averiguan el origen del producto que se va adquirir, es decir, si existe o no contaminación, la manera de producción, que la remuneración a los trabajadores sea justa, que no exista mano de obra infantil.
- Adquieren productos que posean estándares de responsabilidad social hacia el ambiente.
- Las organizaciones europeas que promocionan el comercio justo son la Organización Europea de Comercio Justo, la Organización de Etiquetado Justo, y Filtrado International.

1.12.1.4 Análisis de la Demanda

La demanda es la cantidad de producto que requieren los consumidores para satisfacer sus necesidades. El procedimiento a utilizar en la demanda se basa en datos estadísticos

históricos, que ayuda a determinar la demanda en relación al consumo aparente sobre la importación y exportación o reexportación de los Países Bajos, en referencia a la pitahaya, las proyecciones de la población y consumo per cápita.

Una de la característica es que Países Bajos anualmente importa más de 50 mil toneladas de frutas no tradicionales, entre las que se incluye la pitahaya. El mes de diciembre es cuando más consumen este tipo de frutas, es decir, en ese tiempo existe mayor demanda. Además, se conoce que no son productores de pitahaya, sino que importan y luego reexportan esta fruta.

Importación de pitahaya por parte de Países Bajos

Para la demanda se basa en datos históricos de importaciones de la pitahaya por parte de Países Bajos, en la tabla se muestra los datos de las importaciones de la pitahaya en toneladas.

Tabla 23 Importaciones Países Bajos 2008-2014

AÑO	IMPORTACIONES TM
2008	7433
2009	8176
2010	8993
2011	10343
2012	11433
2013	13000
2014	15567
Total	74945

Fuente: Trade Map (2014)

La proyección de las importaciones, muestra un crecimiento paulatino muy importante con respecto a los años anteriores, en el 2015 fue de 21.132 toneladas, 2016 con 22.435 toneladas, llega a incrementarse a 26.345 toneladas en el año 2019.

- **Consumo Aparente**

El consumo aparente es un método utilizado para conocer el consumo promedio de un determinado producto. (INCAP, 2013)

En este caso, con este método se conoce el consumo promedio de la pitahaya en países bajos, es decir, ayuda a conocer los clientes potenciales de la fruta, para lo cual se analiza datos de producción interna, más importaciones y menos importaciones de pitahaya, como en Países Bajos no existe la producción de esta fruta, este dato será de cero.

Tabla 24 Proyección Consumo Países Bajos

Año	Producción Países Bajos	Importaciones TM	Exportaciones TM	Consumo
2015	0	21.132	9.095	12037
2016	0	22.435	9.539	12896
2017	0	23.739	9.983	13756
2018	0	25.042	10.427	14615
2019	0	26.345	10.870	15475

Fuente: Trade Map (2014)

Se puede observar que el consumo de la pitahaya a partir del 2015 al 2019, se incrementa desde 12037 hasta 15475, entre los años mencionados, estos datos demuestran que se puede exportar a Países Bajos para obtener beneficios, es una oportunidad de negocio aprovechable.

Proyección población Países Bajos

Para este caso, se conoce que la población en el año 2014 fue de 16.854.183, con una tasa de crecimiento del 0,42%, tasa de nacimiento de 10,40 y mortalidad de 8,30. Los datos de población se muestran a partir del 2008 al 2014.

Tabla 25 Población Países Bajos 2008-2014

Año	Población (millones)
2008	16.445.593
2009	16.530.388
2010	16.615.394
2011	16.693.074
2012	16.754.962
2013	16.804.432
2014	16.854.183
Total	116.698.026

Fuente: Banco Mundial (2016)

A continuación, se presenta proyecciones de la población de Países Bajos, se toma en consideración que la tasa de crecimiento es de 0,42% en el año 2014:

Tabla 26 Proyección Población Países Bajos

Año	Proyección Población (millones)
2015	16.924.971
2016	16.996.055
2017	17.067.439
2018	17.139.122
2019	17.211.106

Fuente: Banco Mundial (2016)

Consumo Per Cápita y recomendado en Países Bajos

Con los datos anteriores, respecto a las proyecciones del consumo aparente y las proyecciones de la población de Países Bajos, se realiza el cálculo del consumo per cápita y recomendado. Para el consumo per cápita se divide el consumo aparente para la población por mil, el consumo recomendado de pitahaya es mínimo uno por semana, con un peso de 380 gramos, anualmente sería 19.760 gramos y en kilos es 19.00 kg anuales.

Tabla 27 Per Cápita y Recomendado - Países Bajos

Año	Consumo	Proyección Población (millones)	Población/1000	Per cápita (kg/año)	Recomendado
1	12037	16.924.971	16925,0	0,71	19,00
2	12896	16.996.055	16996,1	0,76	19,00
3	13756	17.067.439	17067,4	0,81	19,00
4	14615	17.139.122	17139,1	0,85	19,00
5	15475	17.211.106	17211,1	0,90	19,00

Fuente: Banco Mundial (2016)

Demanda Insatisfecha: Se realiza mediante el cálculo del déficit per cápita y déficit total, el primero es la diferencia entre el consumo per cápita y consumo recomendado, el segundo, se multiplica la población por mil y el déficit.

Tabla 28 Demanda Insatisfecha - Países Bajos

Año	Consumo	Proyección Población (millones)	Población/1000	Per cápita (kg/año)	Recomendado	Déficit	Déficit Total
-----	---------	---------------------------------	----------------	---------------------	-------------	---------	---------------

1	12037	16.924.971	16925,0	0,71	19,00	-18,29	-309537,58
2	12896	16.996.055	16996,1	0,76	19,00	-18,24	-310028,73
3	13756	17.067.439	17067,4	0,81	19,00	-18,19	-310525,55
4	14615	17.139.122	17139,1	0,85	19,00	-18,15	-311028,07
5	15475	17.211.106	17211,1	0,90	19,00	-18,10	-311536,31

Fuente: Banco Mundial (2016)

Como se observa en el cuadro, la demanda insatisfecha mantiene una tendencia de crecimiento, es decir, que se puede aprovechar la oportunidad de negocio en el mercado internacional, todo esto, por medio de una Economía Popular y Solidaria, comercio justo, con el fortalecimiento asociativos de los productores y comercializadores de pitahaya de Palora, lo cual permitirá satisfacer la demanda de la pitahaya en el mercado internacional.

1.12.1.5 Análisis de la Oferta

Según los datos de la empresa, se conoce que se produce 8.246 cajas anuales, con un peso de 5,7 kilos, un total de 47.002 kilos y en toneladas será de 47 anuales. Por lo tanto, la cantidad ofertada para exportar será de 47 toneladas anuales, el mismo que se incrementará. Es así, que para el segundo año será de 60 hasta llegar hasta las 150 toneladas, que es la cantidad de producción máxima ofertada por la empresa, en este último año se podrá cubrir al 48% de la demanda insatisfecha.

Tabla 29 Oferta exportable

Año	Déficit Total	Oferta	Oferta exportable	Oferta Toneladas
1	309537,58	15%	46431	47
2	310028,73	19%	58905	60
3	310525,55	29%	90052	91
4	311028,07	39%	121301	122
5	311536,31	48%	149537	150

Fuente: Banco Mundial (2016)

1.12.1.6 Marketing Mix

Producto

La pitahaya debe permanecer en condiciones óptimas para su exportación, es así, que cada caja contiene 15 unidades de pitahaya con el logo de la empresa de Asociación de

productores y comercializadores de esta fruta. Esta cantidad de pitahayas por caja se establece porque es lo que se solicita en el mercado de Países Bajos, como una norma.

El 90% de la pitahaya está compuesto de agua, rica en hierro, calcio y fósforo, es dulce, jugosa, con tamaño de 380gr., de 12 cm de alto por 8cm de ancho., utilizadas para jugos, jarabes, mermeladas, jaleas, dulces, remedios caseros y para la industria farmacéutica.

Precio

El precio se establecerá de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Temporada alta kilo cuesta 4,00 dólares
- Temporada baja el kilo cuesta 3,50 dólares
- Precio por unidad desde 1,50 dólares
- Caja de 5.7 kilos tiene un valor de 21,38, promediado los costos por kilo y multiplicado por 5.7.

En adición, para este precio también se considera los costos incurridos por la exportación, lo cual permite establecer un precio justo, que beneficie en forma equitativa a la Asociación mediante la Economía Popular y Solidaria, acorde a las normas establecidas para términos de exportación. A nivel de exportación la pitahaya en el mercado Holandés equivale a un precio comercial entre importador y distribuidor de 6,63 – 11,00 USD por kilo. Y el precio al consumidor entre 4,12 – 8,24 USD por unidad.

Plaza

El lugar al cual se va a exportar es a los Países Bajos, para esto se utiliza la cadena de distribución para exportación a este mercado.

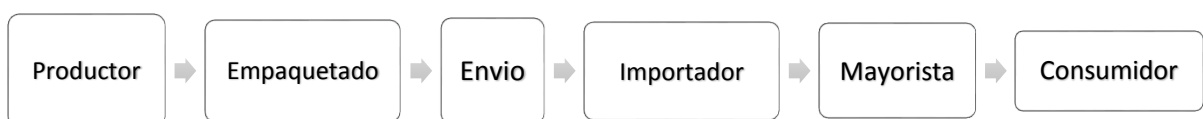


Figura 29 Canal de distribución para exportación
Fuente: PROECUADOR (2014)

Para el canal de distribución se considera desde el momento de la producción de la pitahaya, empaquetado, para enviar mediante los aspectos de logística y transporte al importador, que posteriormente comercializa al mercado mayorista y minorista, y finalmente llega al consumidor final.

En el mercado Holandés la cadena de suministro se detalla desde la intervención del exportador para enviar al importador, posteriormente distribuye a la industria de procesamiento, envasador y mayorista, el primero se relaciona con la distribución a los diferentes supermercados, el segundo a tiendas de conveniencia como gasolineras, gimnasios y quioscos, finalmente el mayorista distribuye a mercados, servicios de alimentos y a consumidores especializados como consumidor de frutas, tiendas en línea y supermercado chino.

Promoción

Para llegar al consumidor se realizará publicidad directa que consiste en enviar información al correo electrónico de clientes potenciales para informarles de la disponibilidad de la página web, además se pretende realizar publicidad por medio de prensa escrita y publicidad radial, se especificará los beneficios nutritivos de esta fruta.

1.13 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para identificar aspectos positivos y negativos, esto ayuda a tener una visión sobre la situación actual de la empresa. Por medio de este instrumento se analizan las fortalezas y debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos). Este análisis ayuda a determinar posibles soluciones frente a los problemas encontrados. (Organización de la Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación , 2007)

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se aplica para la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya con el fin de conocer factores internos y externos que afectan en forma positiva o negativa a los mismos, por lo tanto, se

puede establecer mecanismos o estrategias de fortalecimiento asociativo para aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional.

Fortalezas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación legalmente constituida bajo la LOEPS 2. Dispone de documentos legales como estatuto orgánico, y actas 3. Posibilidad de realizar mejoras al reglamento interno de la Asociación 4. Tiene certificación de calidad denominado GLOBAL GAP 5. Existe un fondo de seguro para miembros 6. Genera empleos en el Cantón Palora 7. Debido al clima la ubicación es estratégica para el cultivo de pitahaya 8. Utilización de insumos agrícolas con sello verde 9. El talento humano tiene mucha experiencia y conocimiento en el cultivo de la pitahaya 10. Gran aceptación en los mercados por la experiencia reconocida 11. Existencia de 6 tipos de productos derivados de la pitahaya 12. Producto saludable por la cantidad de nutrientes y vitaminas 13. Para aprovechar mercados internacionales no se necesita una gran inversión adicional, la asociación produce por años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F8,14– A5,7) Cumplir con la utilización de insumos con sello de calidad establecido 	<ol style="list-style-type: none"> 2. (F4,8, 11,– O1,7) Diseñar un formulario para el control de la producción de la fruta en función de la calidad exigida 3. (F9– O3) Preparar un programa de capacitación a los miembros de la Asociación 4. (F11,12,13– O2,8,9,10,11) Emplear medios para garantizar calidad en el proceso de cultivo y cosecha de la pitahaya.
Debilidades	ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza sólo el 80% de hectáreas para cultivo de pitahaya 2. Inexistencia de un manual de procedimientos 3. Discrepancia entre miembros por malos entendidos 4. Falta de evaluación al personal 5. Falta de control en el registro de entradas y salidas de las cajas en bodega 6. Falta de implementación de cuarto de refrigeración 7. Los precios bajan en el mercado nacional al vender por unidad 8. Inexistencia de un plan fortalecimiento asociativo 9. Falta aumentar producción y publicidad si desea expandir a mercados internacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 5. (D1,7,9– A4,7) Aumentar la producción al 100% en la hectáreas de cultivo, se oferta la fruta en cajas de 5.7 kilos depende de la temporada. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. (D2,3,4,5,– O3,4) Diseñar un manual de procedimientos para producción de pitahaya 7. (D3,49– O1,2,3,4,8) Mejorar el direccionamiento estratégico para fortalecimiento asociativo 8. (D10– O2,7,9,10) Acudir a ferias para promocionar el producto y aprovechar oportunidades de negocio

Fuente: Investigación

El cruce de estrategias presentadas en la matriz FODA se considera para realizar el fortalecimiento de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos. Las estrategias seleccionadas se aplicarán como parte de la propuesta, esta permite mantener el fortalecimiento de la organización de la EPS y así aprovechar oportunidades de negocio como las del mercado potencial analizado.

Para la selección de las tácticas idóneas se aplica una matriz cualitativa de valoración de estrategias, en base a los siguientes criterios para la calificación:

- Nada importante = 1
- Bajo = 2
- Medio = 3
- Alto = 4

El peso es un valor estimado cuya sumatoria total es el 100%, es decir, toma en cuenta todas las variables del FODA. Las ponderaciones de cada estrategia se obtienen al multiplicar el peso y la calificación, depende del nivel de intervención de las variables.

Para seleccionar las estrategias de mayor relevancia se realiza en relación al puntaje total obtenido, puesto que el de mayor calificación es la estrategia que se debe implementar. En este caso se selecciona las cuatro estrategias con mayor puntaje, estas se aplican en la propuesta para el fortalecimiento de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya, lo cual permite aprovechar oportunidades de negocio en mercados internacionales.

Tabla 31 Matriz Cualitativa para valorar estrategias

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES									
1. Apoyo de instituciones para obtener calidad del producto	4%	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,48
2. Existencia de ferias productivas	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
3. Apoyo gubernamental para el fortalecimiento de la EPS	3%	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,18
4. Cambios en la LOEPS para mejorar emprendimientos	3%	1	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
5. Bajas tasas de interés para miembros de la EPS	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
6. Facilidad de financiamiento para crédito productivo	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
7. Disponibilidad de plataformas , equipos y herramientas	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
8. Implementación de Comercio Justo	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
9. Popularidad de la fruta a nivel mundial	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
10. Mejores precios en el mercado europeo	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
11. Firma de acuerdos comerciales UE	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Subtotal	27%		0,38		0,41		0,57		0,96
DEBILIDADES									
1. Utiliza sólo el 80% de hectáreas para cultivo	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
2. Inexistencia de un manual de procedimientos	4%	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08
3. Discrepancia entre miembros por malos entendidos	2%	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02
4. Falta de evaluación al personal	4%	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04
5. Falta de control en el registro de entradas y salidas de las cajas	2%	1	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
6. Falta de implementación de cuarto de refrigeración	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Los precios bajan en el mercados nacional al vender por unidad	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
8. Inexistencia de un plan para fortalecimiento asociativo	4%	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12
9. Falta aumentar producción-publicidad para expandir a mercados	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Subtotal	26%		0,3		0,44		0,68		0,4

FORTALEZAS									
1. Asociación legalmente constituida bajo la LOEPS	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
2. Dispone de documentos legales	1%	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
3. Posibilidad de realizar mejoras al reglamento interno	1%	1	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02
4. Tiene certificación de calidad denominado GLOBAL GAP	4%	4	0,16	1	0,04	1	0,04	4	0,16
5. Existe un fondo de seguro para miembros	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
6. Genera empleos en el Cantón Palora	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Debido al clima la ubicación es estratégica para el cultivo	2%	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04
8. Utilización de insumos agrícolas con sello verde	3%	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06
9. El talento humano tiene experiencia y conocimiento en el cultivo	3%	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
10. Gran aceptación en los mercados debido a la experiencia	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
11. Existencia de 6 tipos de productos derivados de la pitahaya	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
12. Producto saludable	4%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
13. Para aprovechar mercados internacionales no necesita gran inversión	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Subtotal	30%		0,15		0,3		0,38		0,15
AMENAZAS									
1. Inestabilidad política-económica del país	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
2. Nuevos inversionistas que quieran incurrir en este sector	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
3. La tasa de interés de bancos privados es más alta	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
4. Bajos precios del petróleo afectan la inversión en la EPS	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
5. Plagas, enfermedades y epidemias que pueden afectar a la fruta	4%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
6. En el mercado internacional como Asia prefieren pitahaya roja	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Competencia nacional y de otros países	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Subtotal	17%		0,21		0,17	1	0,17	1	0,17
TOTAL	100%		1,04		1,32		1,80		1,68

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES									
1. Apoyo de instituciones para obtener calidad del producto	4%	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,24
2. Existencia de ferias productivas	3%	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,18
3. Apoyo gubernamental para el fortalecimiento de la EPS	3%	1	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
4. Cambios en la LOEPS para mejorar emprendimientos	3%	1	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
5. Bajas tasas de interés para miembros de la EPS	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
6. Facilidad de financiamiento para crédito productivo	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
7. Disponibilidad de plataformas , equipos y herramientas	1%	1	0,01	2	0,02	3	0,03	2	0,02
8. Implementación de Comercio Justo	2%	1	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02
9. Popularidad de la fruta a nivel mundial	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
10. Mejores precios en el mercado europeo	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
11. Firma de acuerdos comerciales UE	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Subtotal	27%		0,34		0,6		0,58		0,74
DEBILIDADES									
1. Utiliza sólo el 80% de hectáreas para cultivo	3%	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03
2. Inexistencia de un manual de procedimientos	4%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
3. Discrepancia entre miembros por malos entendidos	2%	1	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
4. Falta de evaluación al personal	4%	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08
5. Falta de control en el registro de entradas y salidas de las cajas	2%	1	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
6. Falta de implementación de cuarto de refrigeración	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Los precios bajan en el mercados nacional al vender por unidad	2%	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
8. Inexistencia de un plan para fortalecimiento asociativo	4%	1	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
9. Falta aumentar producción-publicidad para expandir a mercados	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Subtotal	26%		0,34		0,62		0,68		0,46

FORTALEZAS									
1. Asociación legalmente constituida bajo la LOEPS	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
2. Dispone de documentos legales	1%	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
3. Posibilidad de realizar mejoras al reglamento interno	1%	1	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02
4. Tiene certificación de calidad denominado GLOBAL GAP	4%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16
5. Existe un fondo de seguro para miembros	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
6. Genera empleos en el Cantón Palora	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Debido al clima la ubicación es estratégica para el cultivo	2%	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04
8. Utilización de insumos agrícolas con sello verde	3%	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
9. El talento humano tiene experiencia y conocimiento en el cultivo	3%	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
10. Gran aceptación en los mercados debido a la experiencia	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
11. Existencia de 6 tipos de productos derivados de la pitahaya	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
12. Producto saludable	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
13. Para aprovechar mercados internacionales no necesita gran inversión	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Subtotal	30%		0,11		0,38		0,35		0,15
AMENAZAS									
1. Inestabilidad política-económica del país	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
2. Nuevos inversionistas que quieran incurrir en este sector	2%	1	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
3. La tasa de interés de bancos privados es más alta	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
4. Bajos precios del petróleo afectan la inversión en la EPS	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
5. Plagas, enfermedades y epidemias que pueden afectar a la fruta	4%	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08
6. En el mercado internacional como Asia prefieren pitahaya roja	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
7. Competencia nacional y de otros países	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Subtotal	17%		0,21		0,27	1	0,17	1	0,17
TOTAL	100%		1,00		1,87		1,78		1,52

Fuente: Investigación

De acuerdo a los puntajes obtenidos, las estrategias que se implementaran para el fortalecimiento de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya son las siguientes:

1. Diseñar un manual de procedimientos para producción de pitahaya con 1,87 puntos.
2. Preparar un programa de capacitación a los miembros de la Asociación con 1,80 puntos.
3. Mejorar el direccionamiento estratégico para fortalecimiento asociativo con 1,78 puntos.
4. Emplear medios para garantizar calidad en el proceso de cultivo, cosecha y post cosecha de la pitahaya con 1,65 puntos.

Con las estrategias seleccionadas se procede a aplicar para el fortalecimiento de la Asociación, estas se presentan como parte de la propuesta del Capítulo III.

CAPÍTULO III

Propuesta

1.14 Introducción a la propuesta

Ecuador se caracteriza por ser un país ganadero y agrícola, estas actividades proporcionan gran parte de los ingresos de la nación. Al referirse netamente a la agricultura se puede ver que esta se desarrolla en casi todo el país y representa la segunda actividad generadora de divisas. Los elementos que propician esta situación son la calidad de la tierra y las condiciones climáticas, las cuales generan una combinación perfecta para cultivar una gran variedad de flores, frutas y productos agrícolas.

Al referirse al cultivo de frutas, el país produce diversidad de frutas catalogadas como de excelente calidad, reconocidas a nivel nacional e internacional. Constituyen una fuente generadora de empleo, esto se debe a que este sector cada vez cuenta con agricultores más preparados y capacitados que utilizan insumos y maquinaria de calidad, lo cual ha permitido que el sector frutícola crezca y ocupe una posición primordial de la producción agrícola.

Actualmente, las frutas no tradicionales con requeridas en los mercados internacionales, es decir, las frutas exóticas. El Ecuador exporta frutas como: arazá, albaricoque, extractos de aceites frutales, pitahaya, entre otros, generan ingresos no solo por las exportaciones sino también por las ventas a nivel nacional.

La pitahaya es una fruta que se empezó a tomar en cuenta para la comercialización y cultivo, fue introducida en el Ecuador hace 20 años desde Colombia al noroccidente de Pichincha. Sin embargo hace muchos años atrás, esta se producía en el oriente ecuatoriano (Amazonía), en la provincia de Morona Santiago, cantón Palora, convirtiéndose actualmente en una de las principales actividades a la que se dedican la población de este cantón, conocido internacionalmente por cultivar esta fruta.

Por esta razón se recalca la importancia de un plan de fortalecimiento asociativo para los productores y comercializadores de pitahaya, que permita aprovechar la oportunidad de negocio que existe para para incurrir en mercados internacionales. Por este motivo la

presente propuesta parte de una base en la que se analiza los puntos fuertes y débiles de la asociación, con la matriz FODA realizada en el capítulo anterior. Se plantea los objetivos, estrategias y actividades factibles, en las que se debe trabajar de acuerdo a un presupuesto y financiamiento, incluyendo la participación de todos los miembros de la asociación.

1.15 Objetivos estratégicos de la propuesta

Objetivo General

- Fortalecer los lazos asociativos de los integrantes que conforman el grupo de productores y comercializadores de pitahaya, orientadas al crecimiento y expansión al mercado internacional.

Objetivo Específicos

- Mejorar la estructura administrativa para encaminar al fortalecimiento asociativo de los productores y comercializadores de pitahaya.
- Determinar los medios para garantizar calidad en el proceso de cultivo y cosecha de la pitahaya.
- Establecer los medios para garantizar calidad para la comercialización nacional e internacional de la pitahaya.
- Realizar un programa de capacitación para los integrantes de la asociación de productores y comercializadores.
- Mejorar los mecanismos de asociatividad y participación de los productores y comercializadores de la pitahaya.

1.16 Direccionamiento estratégico

Misión

“Somos una asociación creada para producir y comercializar la pitahaya tanto a nivel nacional como internacional, que se rige bajo estrictas normas de calidad cuenta con la

certificación Globalgap, que garantiza las buenas prácticas agrícolas, para ofrecer un producto sano y a precios competitivos, bajo el régimen de economía popular y solidaria”.

Visión

“En cinco años, ser una asociación líder a nivel nacional y reconocida internacionalmente por exportar un producto altamente nutritivo y de calidad, respaldados con talento humano comprometido con el bienestar de la comunidad”.

Principios

- Trabajo comunitario.
- Solidaridad.
- Cooperación.
- Reciprocidad.
- Respeto mutuo.

Valores

- Vocación de servicio.
- Equidad.
- Iniciativa.
- Confianza.
- Honradez.
- Cordialidad.
- Puntualidad.
- Sencillez.

Política de calidad: La asociación de productores y comercializadores de pitahaya Palora, cumple con las normas de calidad exigidas tanto a nivel nacional como internacional, ofrece un producto de calidad mediante un comercio justo y buenas prácticas agrícolas, con un equipo de personas motivadas, trabajadoras y calificadas para llegar a la excelencia.

Estructura organizacional: En este caso se presenta una propuesta de mejora para el organigrama estructural y se adiciona el funcional en al fortalecimiento y así aprovechar las oportunidades de negocio.

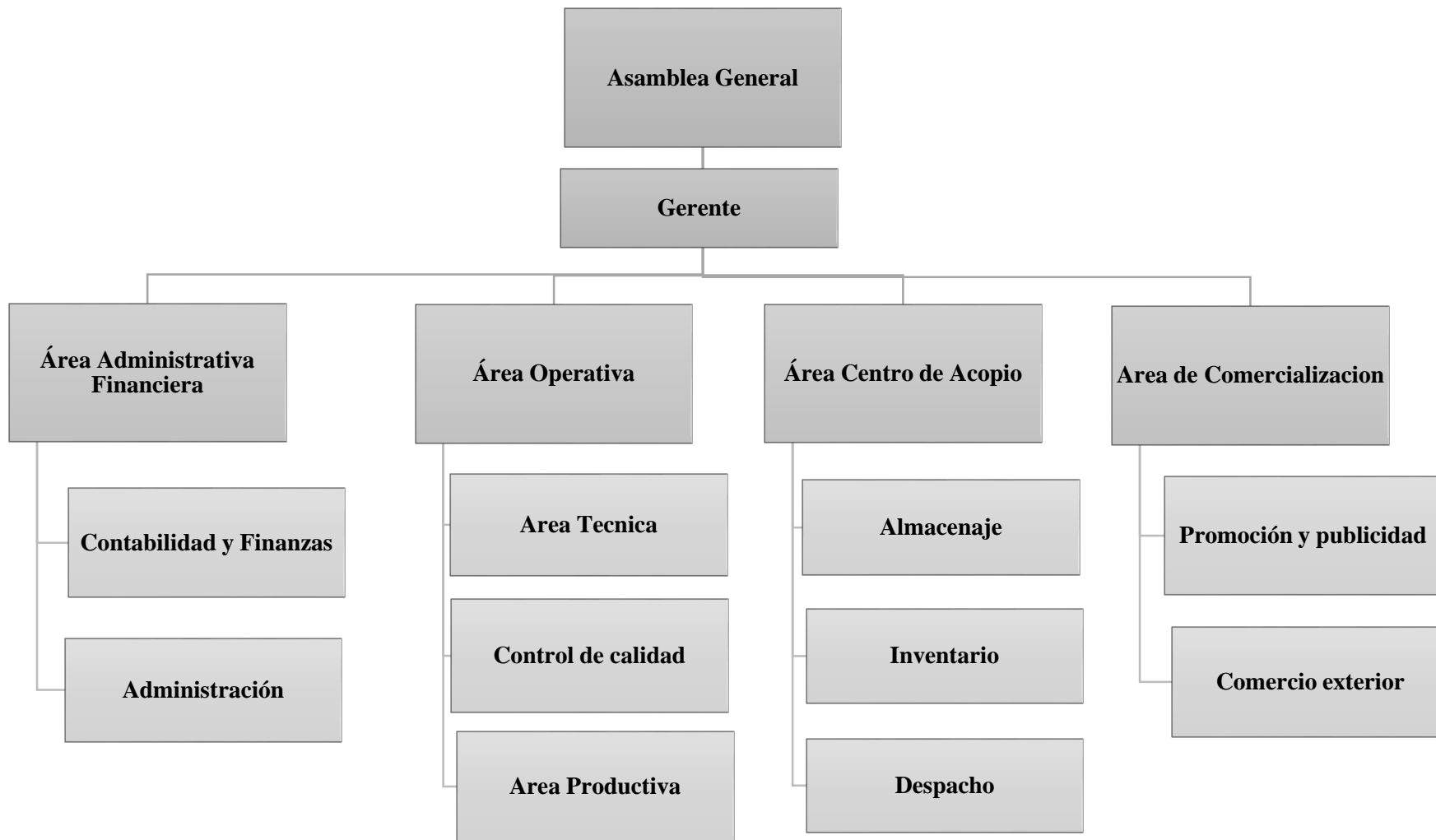


Figura 30 Organigrama estructural (propuesta)

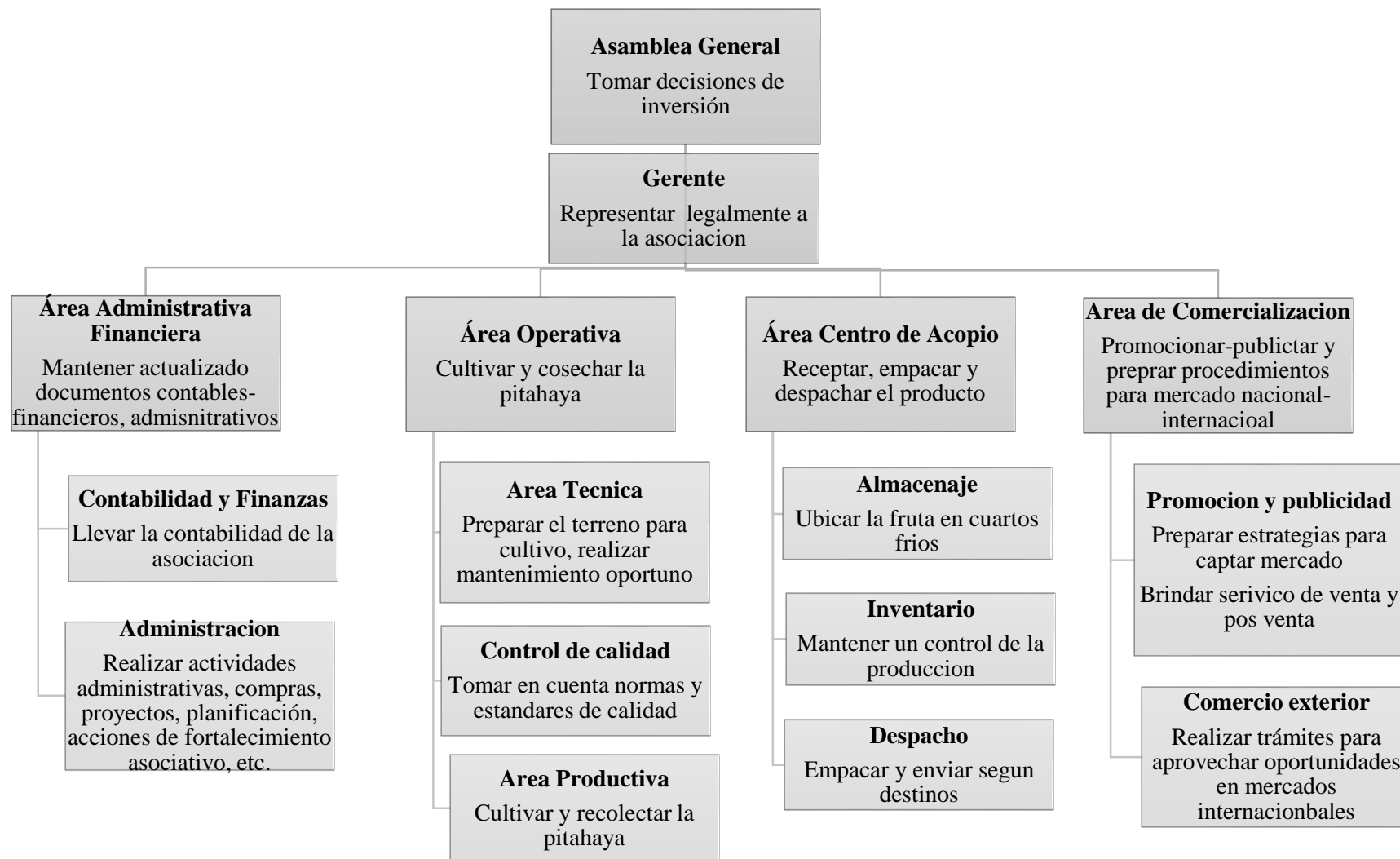


Figura 31 Organigrama funcional (propuesta)

Cadena de Valor: Propuesta de mejora para fortalecimiento asociativo

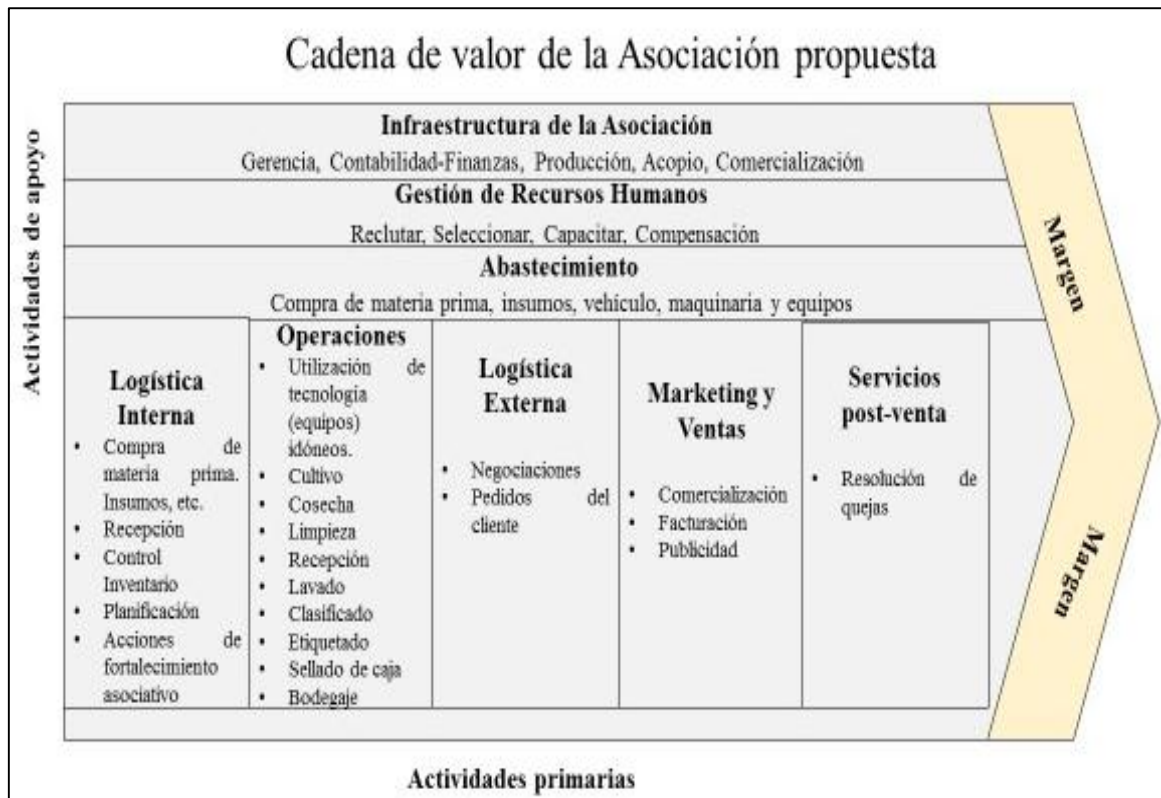


Figura 32 Cadena de Valor (propuesto)

Mapa de procesos: Propuesta de mejora para fortalecimiento asociativo

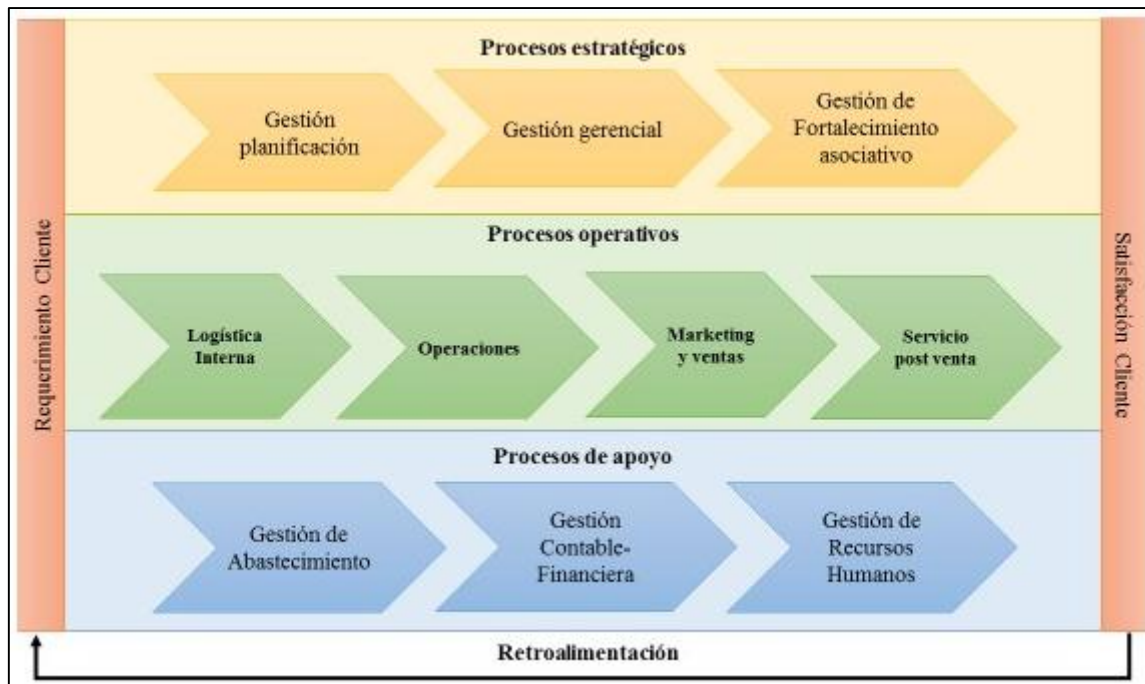


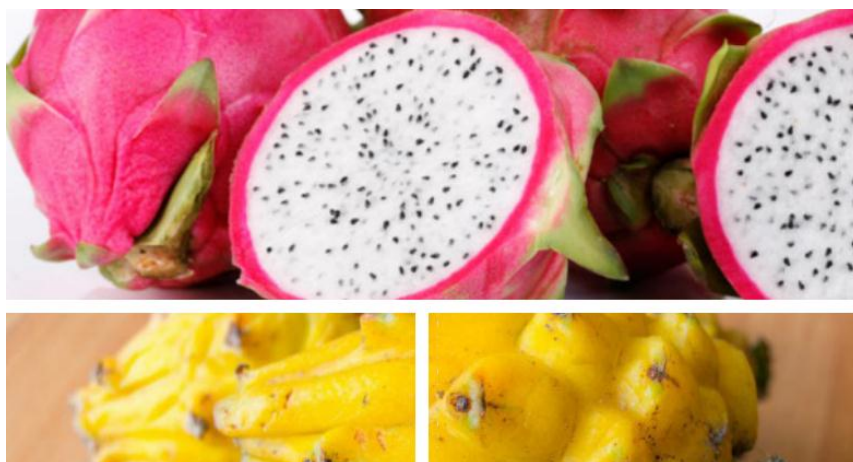
Figura 33 Mapa de procesos (propuesto)

Tanto en la cadena de valor como en el mapa de procesos propuesto se incluye la gestión para emprender acciones de fortalecimiento y la mejora de las operaciones de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya, en relación al aprovechamiento de oportunidades de negocio en mercados internacionales, incluyendo la sostenibilidad de negociación en el mercado nacional.

1.17 Manual de funciones y procedimientos

Es un instrumento de vital importancia al momento de desempeñar las tareas, reúne en un solo documento las funciones y tareas de un cargo, mientras que el manual de procedimiento señala la forma sistemática de pasos a seguir para cumplir con un propósito en las operaciones. A continuación, se presenta el manual de funciones y procesos de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, con el cual se espera constituya una guía sobre las actividades que se debe realizar y ya no hacerlas de forma empírica lo que ayudará a mejorar los procesos de calidad.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PITAHAYA Y OTROS PRODUCTOS PALORA MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS



CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Administrativa-Financiera
Nombre del cargo:	Gerente
Jefe inmediato:	Asamblea General
Supervisa a:	Todo el personal
Objetivo: Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la asociación y tomar decisiones acertadas.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la asociación. • Cumplir con los estatutos y reglamentos de la asociación. • Administrar la empresa; Planificar, organizar, Dirigir y Controlar. • Rendir periódicamente informes de gestión a la Asamblea General y ejecutar sus decisiones. • Planificar los objetivos de la asociación a corto y largo plazo de desarrollo estrategias para el fortalecimiento asociativo. • Controlar y evaluar los procesos de producción, aprovechamiento, y comercialización de la pitahaya. • Asesorar y colaborar en la formación y capacitación de productores. • Diseñar, proponer e implantar estrategias en el manejo adecuado de las funciones de mercadeo con el propósito de alcanzar la mayor eficacia, rentabilidad y eficiencia. • Orientar y dirigir las actividades agrícolas hacia el aprovechamiento del mercado nacional-internacional. 	
<p>Requisitos mínimos</p> <p>Profesional en las áreas de Ingeniería agrícola, Administración de empresas, mención en Desarrollo Local o afines.</p> <p>Experiencia mínima: 5 años en cargos similares.</p>	<p>Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica. • Capacidad de comunicación. • Integridad moral y ética. • Responsable. • Liderazgo. • Conocimiento en las áreas de contabilidad, sistemas, manejo de personal, costos, inventarios, etc.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Administrativa-Financiera
Nombre del cargo:	Administrador
Jefe inmediato:	Gerente
Supervisa a:	Contador
<p>Objetivo: Dirigir de manera responsable el funcionamiento correcto y eficiente de las áreas de la asociación, planificar presupuestos, el mantenimiento de registros, gestión de los trabajadores agrícolas, de cuestiones técnicas, compra y venta.</p>	
<p>Funciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar principios de planeación, administración, técnicos, contables, financieros y de comercialización en la toma de decisiones que fundamenten el desarrollo y progreso de la asociación. • Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos productivos agrícolas. • Desarrollar estudios de investigación de mercados para el mejor conocimiento de la demanda potencial e inserción de nuevos mercados. • Manejar en forma adecuada los recursos de conservación y el cuidado del medio ambiente. • Administrar adecuadamente los recursos disponibles. • Elaborar informes estadísticos y financieros sobre los logros alcanzados. 	
<p>Requisitos mínimos</p>	<p>Habilidades y destrezas</p>
<p>Profesional en Administración de empresas agropecuarias, mención en Desarrollo Local o afines.</p> <p>Experiencia mínima: 3 años en cargos similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos de agricultura. • Conocimientos financieros. • Conocimientos informáticos. • Conocimientos sobre la normativa de salud, seguridad, y conservación del medio ambiente. • Habilidad numérica. • Habilidades de planificación, organización y de toma de decisiones. • Habilidades para las relaciones interpersonales.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Administrativa-Financiera
Nombre del cargo:	Contador
Jefe inmediato:	Gerente
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Llevar la contabilidad de la asociación y gestionar estrategias contables y financieras	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de áreas básicas: contabilidad, finanzas, fiscal y auditoria. • Generación y análisis de estados financieros. • Determinación de costos y presupuestos. • Encargarse de la proveeduría e inventarios de los materiales de oficina. • Emisión de opinión, observaciones y recomendaciones. • Elaboración Mensual de Balances y Estados de Situación Financiera. • Gestión Integral Tributaria. • Pago proveedores, registros contables de flujo, etc. 	
Requisitos mínimos	Habilidades y destrezas
Contador Público Autorizado Experiencia mínima: 2 años en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Inicativo y analítico. • Buena organización. • Capacidad y Criterio en toma de decisiones. • Buen manejo de relaciones interpersonales. • Habilidad numérica.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Área Operativa
Nombre del cargo:	Productor/Operario
Jefe inmediato:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Realizar actividades referentes a los procesos de cosecha y post cosecha para lograr la eficiencia y un producto de calidad	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Siembra y cultivo de la pitahaya. • Seguir reglas de sanidad en todos los procesos. • Podar hojas, riego en caso de ser necesario. • Detectar plantas enfermas. • Controlar la utilización de fertilizantes y funguicidas. • Recolectar, limpiar, lavar, clasificar, etiquetar y empacar la pitahaya. • Identificar falta de mariales para su trabajo y repórtalo. 	
<p style="text-align: center;">Requisitos mínimos</p> <p>Al menos estudios de primaria o tener experiencia en esta rama.</p> <p>Experiencia mínima: 3-6 meses en cargos similares.</p>	<p style="text-align: center;">Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos de agricultura. • Disposición y actitud de colaborar en equipo. • Sentido de responsabilidad. • Habilidades de manejo de la planta y observaciones de la misma. • Persona cuidadosa. • Persona activa y de buena condición física.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Área Operativa
Nombre del cargo:	Fumigador
Jefe inmediato:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Eliminar plagas a través de la fumigación de las plantas.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la aspersión de agroquímicos a las plantas en las dosis, horarios y el tiempo correcto de la fumigación. • Usar normas de prevención y cuidado de su persona, utilizar uniformes, mascarillas, cascos y guantes para cumplir su labor. • Tratar de ser cuidadoso para no maltratar a las plantas o aplicar más producto de lo indicado para no intoxicar a la planta y la fruta. • Seguir reglas de sanidad establecida por la asociación. 	
Requisitos mínimos	Habilidades y destrezas
Al menos estudios de primaria o tener experiencia en el área.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos de funguicidas. • Disposición y actitud de colaborar en equipo. • Sentido de responsabilidad. • Atento y cuidadoso. • Activo.
Experiencia mínima: 2-6 meses en cargos similares.	

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Centro de Acopio
Nombre del cargo:	Bodeguero
Jefe inmediato:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Receptar el producto para el envío al destino respectivo mediante control de calidad.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las instalaciones se encuentren en buen estado o funcionamiento. • Receptar las cajas del producto. • Realizar un control de calidad al producto. • Registrar en inventario. • No autorizar salida de producto o herramientas sin previo permiso. • Reportar novedades. 	
<p>Requisitos mínimos</p> <p>Mínimo estudios secundarios o primeros semestres de estudios universitarios en carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima: 6 meses en cargos similares</p>	<p>Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de buenos principios y valores. • Manejo de riesgo, afrontarlo y superarlo. • Disposición y actitud de colaborar en equipo. • Sentido de responsabilidad. • Cuidadoso. • Honesto.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Centro de Acopio
Nombre del cargo:	Despachador
Jefe inmediato:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Despachar pedidos al destino respectivo	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar órdenes de pedido. • Receptar producto. • Utilizar técnicas de logística para el envío a los clientes (nacionales-internacionales). • Controlar el transporte del producto. • Embalaje del mismo. • Carga para garantizar la llegada del producto en las mejores condiciones. • Mantener un control de la entrada de vehículos, anotar la hora de entrada y salida, la placa e identificación de las personas. 	
<p style="text-align: center;">Requisitos mínimos</p> <p>Estudios universitarios o Tecnólogo en Logística y Transporte, Administración de Empresas, Comercio Exterior, o afines.</p> <p>Experiencia mínima: 2 años en cargos similares.</p>	<p style="text-align: center;">Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de logística. • Transporte de productos, empaque y envíos. • Sentido de responsabilidad. • Cuidadoso. • Conocimiento y cumplimiento de normas de exportación.

CÓDMF-001APCP	Manual de Funciones
Área	Comercialización
Nombre del cargo:	Mercadista / Publicista
Jefe inmediato:	Gerente
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo: Manejar relaciones con los clientes nacionales e internacionales, a través de diferentes formas de promoción de producto para aprovechar oportunidades de negocio.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el gerente para buscar nichos de mercado tanto nacional como internacional. • Establecer políticas de ventas. • Manejar cartera de clientes y establecer las exigencias de cada uno. • Asegurarse que el producto cumpla con los requerimientos de los clientes en cuanto a empaque y manejo. • Verificar cumplimiento de las condiciones acordadas por ambas partes. • Manejar relaciones públicas junto con el gerente para asegurarse de mantener buenas relaciones tanto con clientes como proveedores. • Encargarse de la publicidad de la asociación a nivel nacional e internacional. 	
Requisitos mínimos	Habilidades y destrezas
Estudios universitarios en Administración de Empresas con mención en marketing, Ingeniería en Marketing, Comunicación y Ventas, o carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de negociación. • Carisma. • Buenas relaciones. • Capacidad analítica. • Facilidad de palabra. • Responsabilidad. • Puntualidad.
Experiencia mínima: 3 años en cargos similares.	

CÓDMP-001APCP	Manual de Procedimientos	
Proceso	Cultivo de la pitahaya	
Objetivo:	Establecer procesos óptimos para sembrar plantas de pitahaya	
Responsable:	Administrador, productor y fumigador	
Alcance:	Este se enfoca desde la preparación del terreno, selección, cultivo y mantenimiento oportuno.	
Entradas:	Preparación del terreno para siembra y resiembra	
Salidas:	Árboles cuidados con frutas de pitahaya	
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Previo a realizar cualquier tarea, los productores y fumigadores deben usar indumentaria de protección. • Los productores con la disposición del Administrador deben establecer el total de plantas a sembrar o resembrar, utilizar una ficha de inventario de este proceso. • Aplicar método de esqueje y utilizar insumos sin mayor contaminación para la fumigación. • Revisar en forma periódica el estado tanto de la planta y fruta, para evitar que exista enfermedades. 		
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar indumentaria adecuada: palas, rastrillo, guantes, podadora, etc. • Preparar el terreno para el cultivo. • Seleccionar plantas para siembra y resiembra. • Cultivar las plantas seleccionadas. • Revisar las plantas y para evitar enfermedades se fumiga. • Podar las plantas y quitar desperdicios. 		
Indicadores		
Descripción	Fórmula	Periodo
Nivel de plantas para cultivo	(Número de plantas seleccionadas / Total de plantas) *100	Anual
Nivel de plantas tratadas	(Número de plantas tratadas / Total de plantas con enfermedades) *100	Diario

A continuación se presenta el proceso de cultivo óptimo para la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya:

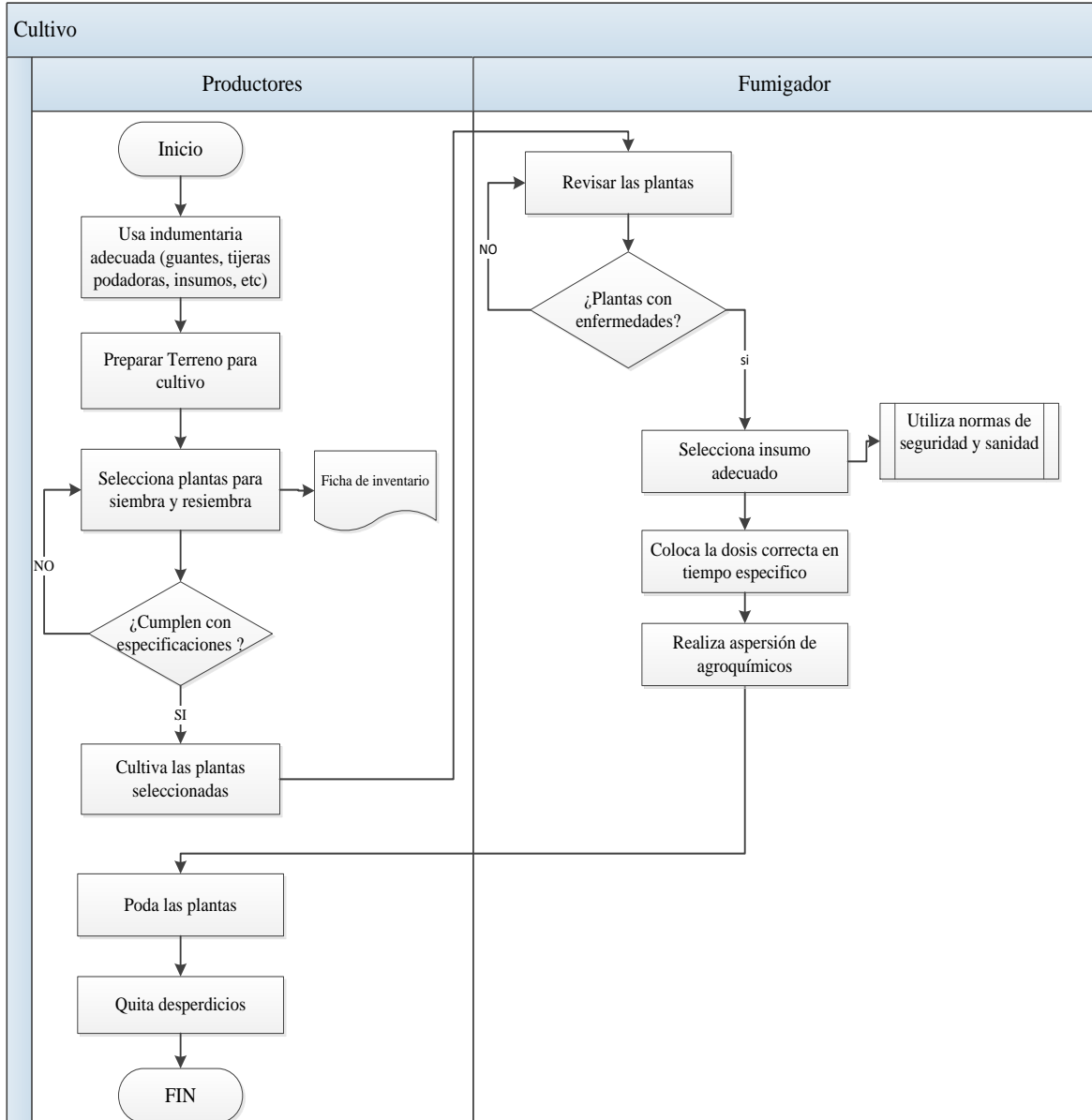


Figura 34 Proceso de Cultivo

CÓDMP-001APCP	Manual de Procedimientos
Proceso	Cosecha y post cosecha de la pitahaya
Objetivo:	Establecer procesos óptimos para entregar un producto de calidad.
Responsable:	Administrador, productor y bodeguero
Alcance:	Este se enfoca desde la cosecha hasta el bodegaje de las cajas de pitahaya
Entradas:	Número de frutas recolectadas
Salidas:	Frutas empacadas en cajas
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Previo a realizar cualquier tarea, el personal debe usar indumentaria de protección. • Los productores con la disposición del Administrador proceden a recolectar la fruta que cumplan con especificaciones técnicas. • Los productores se encargan de clasificar acorde al tamaño, calidad y otras especificaciones para ubicarlos en la caja respectiva, cada caja debe contener 15 frutas de pitahaya. • El bodeguero se debe encargar del control de calidad y registrar las entradas y salidas de cajas mediante el registro en la ficha de inventario. 	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar indumentaria adecuada: ropa de trabajo, herramientas y equipos (guantes, podadora, canastilla, y tijeras). • Seleccionar la fruta de acuerdo a especificaciones. • Recolectar y quitar las espinas de la fruta. • Colocar en canastillas, lavar y clasificar según el tamaño y otras especificaciones. • Esperar entre 10 a 15 minutos para el secado. • Etiquetar la fruta. • Empacar en cajas y sellar la misma. • Receptar las cajas de pitahaya. • Realizar un control de calidad. • Registrar en el inventario. • Ubicar en lugar específico de la bodega. 	

Indicadores		
Descripción	Fórmula	Periodo
Nivel de frutas que cumplen con la calidad	$(\text{Número de frutas seleccionadas} / \text{Total de frutas recolectadas}) * 100$	Mensual
Nivel de cajas	$(\text{Número de cajas obtenidas} / \text{Total de cajas planificadas}) * 100$	Mensual

Proceso de cosecha y post cosecha propuesto:

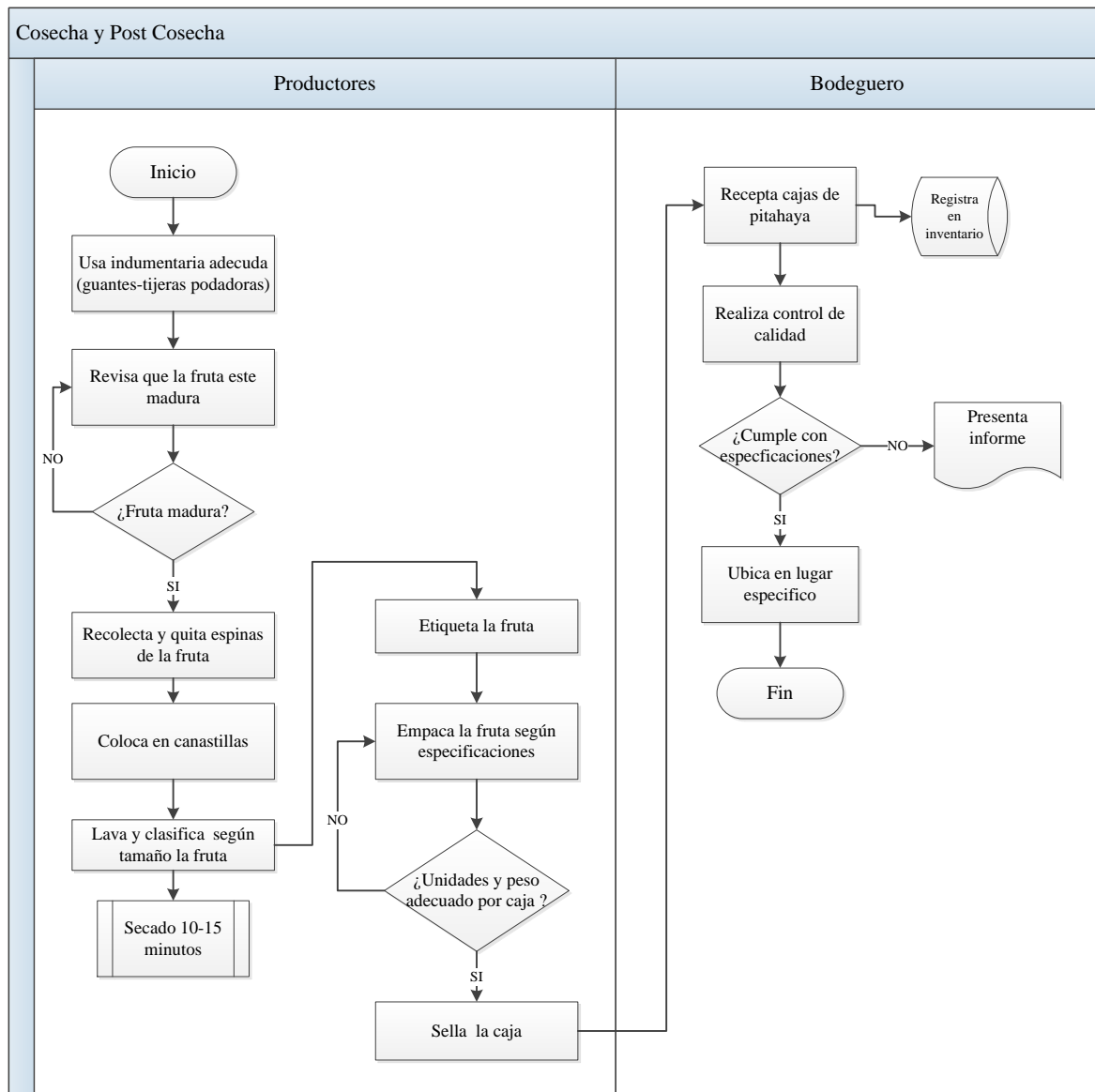


Figura 35 Proceso de cosecha y post cosecha

CÓDMP-001APCP	Manual de Procedimientos
Proceso	Comercialización y ventas
Objetivo:	Establecer procesos óptimos para comercializar las cajas de pitahaya en el mercado
Responsable:	Administrador, Mercadista, bodeguero y despachador
Alcance:	Este se enfoca desde el desarrollo de estrategias de marketing hasta el despacho del producto al destino correspondiente.
Entradas:	Número de pedidos receptados
Salidas:	Entrega del pedido
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • El Mercadista con la disposición del Gerente debe establecer qué tipo de estrategias de marketing se aplica para atraer al mercado, adicionalmente utiliza un portafolio digital del producto con su respectiva especificación. • El Administrador debe receptar los pedidos en la hoja de registro para ser entregado a bodega. • El bodeguero debe revisar el pedido y enviar para ser despachado, pero previa autorización del Administrador. • Deben revisar si el pedido está acorde a lo solicitado por el cliente. 	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparara estrategias de marketing. • Ejecutar estrategias. • Enviar información a clientes actuales y potenciales. • Determinar políticas de ventas. • Receptar el pedido para comercializar la fruta. • Revisar que exista el stock necesario para el pedido. • Receptar pago anticipado de clientes (50%-70%). • Entregar orden de producción. • Revisar que las cajas sean según el pedido. • Ubicar el pedido para ser transportados. • Revisar la orden de salida y despachar el pedido requerido. • Verifica la llegada del pedido al destino respectivo. • Recepta el pago total. 	

Indicadores		
Descripción	Fórmula	Periodo
Nivel de cumplimiento de pedidos	$(\text{Número de pedidos entregados} / \text{Total de pedidos receptados}) * 100$	Mensual

Proceso de comercialización y ventas propuesto:

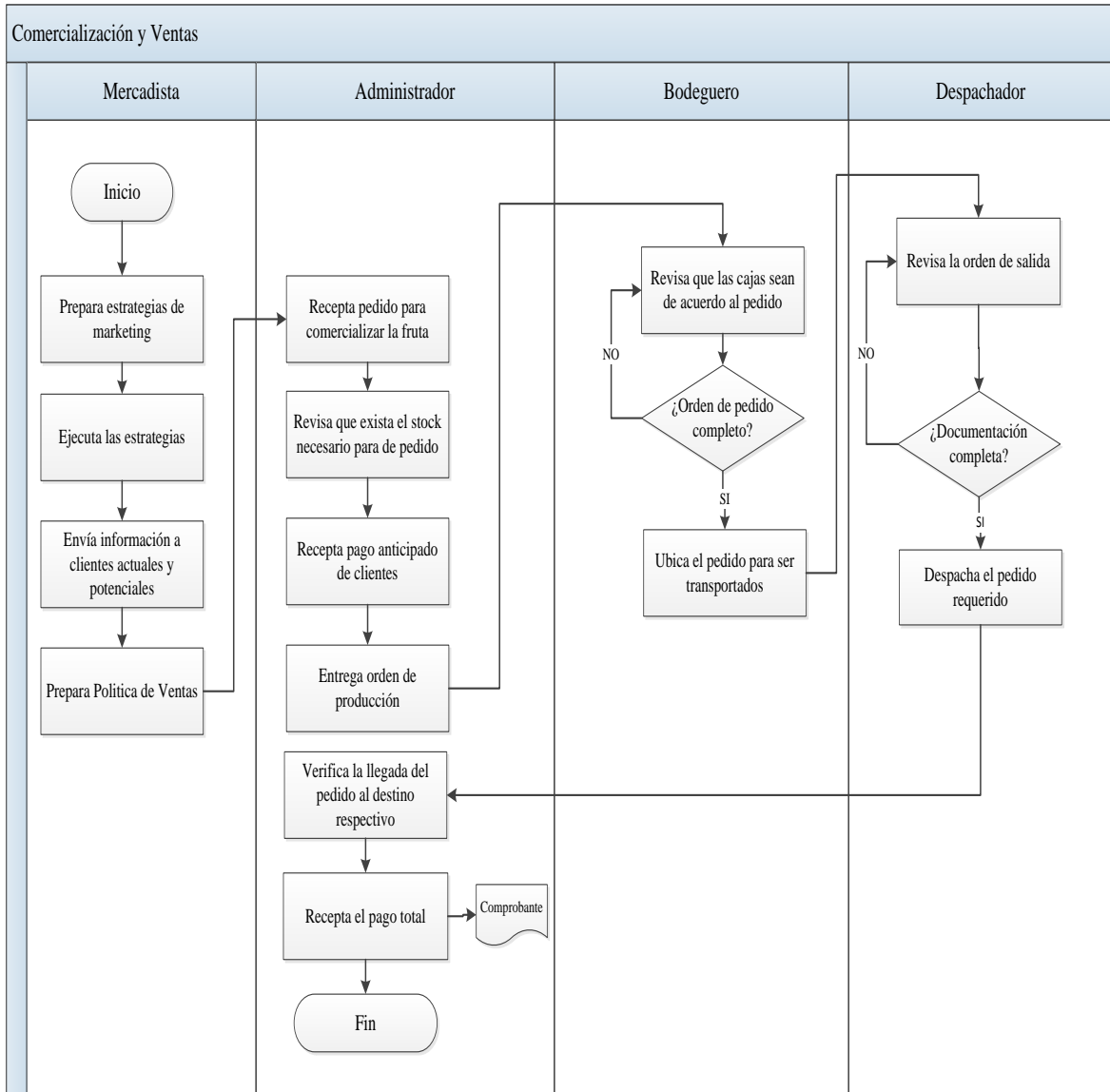


Figura 36 Proceso de comercialización y ventas

CÓDMP-001APCP	Manual de Procedimientos
Proceso	Comercialización y ventas internacional
Objetivo:	Establecer procesos óptimos para comercializar las cajas de pitahaya en el mercado internacional
Responsable:	La Asociación (Administrador, Mercadista, bodeguero, y despachador), aduanas-puerto y país destino.
Alcance:	Este se enfoca desde el desarrollo de estrategias de marketing hasta el despacho del producto al país destino.
Entradas:	Número de pedidos receptados del país destino
Salidas:	Entrega del pedido al país destino
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • El Mercadista con la disposición del Gerente debe establecer qué tipo de estrategias de marketing se aplica para atraer al mercado internacional y utilizar un portafolio digital con su respectiva especificación. • El Administrador debe aceptar los pedidos en la hoja de registro para ser entregado a bodega. El bodeguero debe revisar el pedido y enviar para ser despachado, pero previa autorización del Administrador. Deben revisar si el pedido está acorde a lo solicitado por el cliente-país destino. 	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparara y ejecuta estrategias de marketing. • Aceptar el pedido y pago anticipado para comercializar la fruta. • Revisar que las cajas sean según el pedido. • Transportar Palora-Puerto de embarque. • Presentar documentación respectiva. • Revisar documentación. • Tramitar orden de embarque. • Autoriza embarque. • Embarca en contenedor. • Revisa y acepta pedido en el país destino. • Cierra el trato y acepta el pago total. 	

Indicadores		
Descripción	Fórmula	Periodo
Nivel de cumplimiento de pedidos	$(\text{Número de pedidos entregados} / \text{Total de pedidos receptados}) * 100$	Mensual

Proceso de comercialización y ventas internacional propuesto:

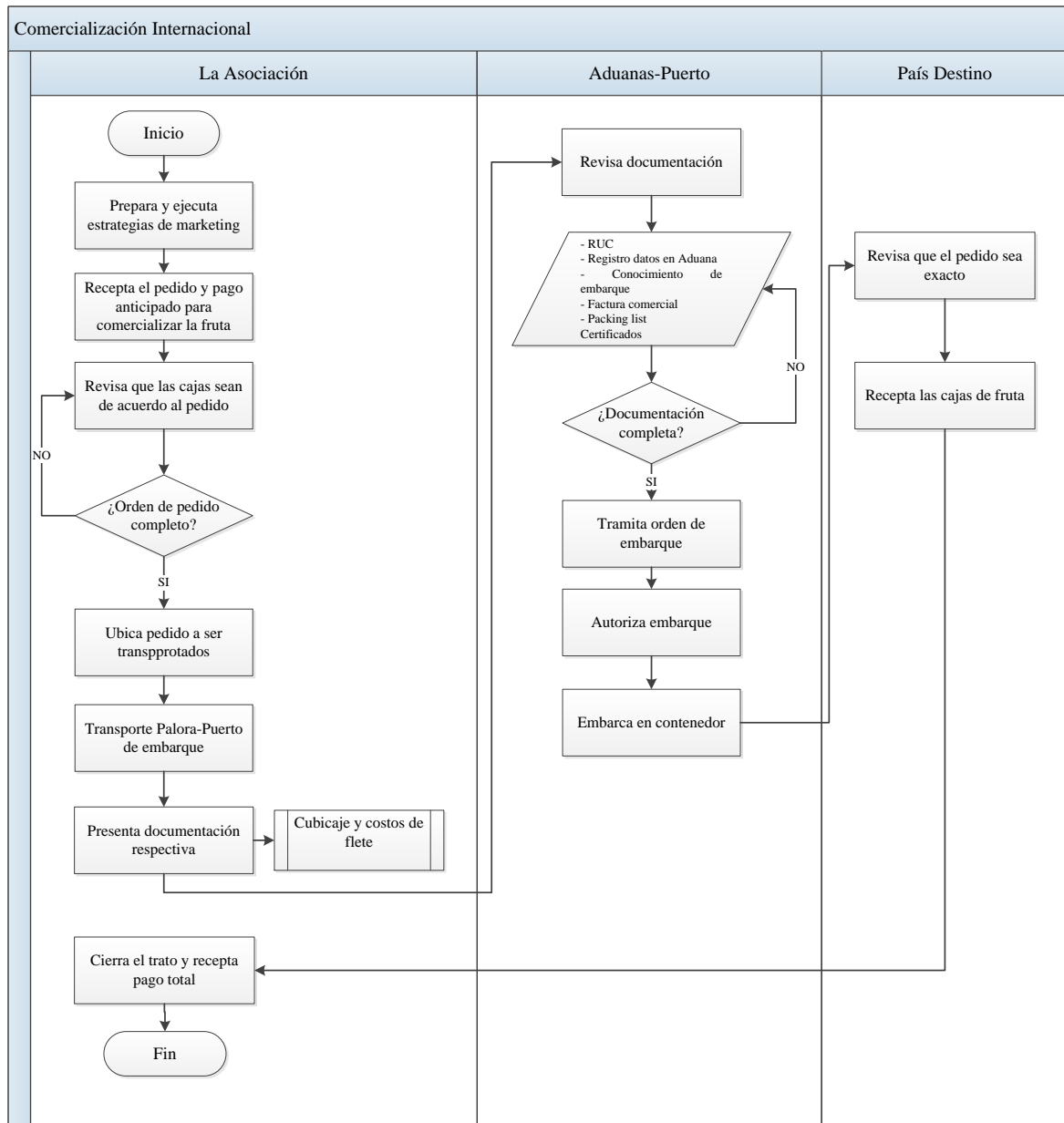


Figura 37 Proceso de comercialización y ventas internacional


1.18 Gestión de calidad para el cultivo, cosecha y post cosecha de la pitahaya

Para asegurar la calidad final, se debe realizar todos los procesos con calidad desde el inicio, esto representa a demás una ventaja competitiva, minimizar los errores y aumentar la eficacia. Es importante un sistema de gestión de calidad para el cultivo y cosecha de la fruta, pues, al ser el proceso inicial es conveniente seguir algunas normas que garanticen la eficiencia del proceso de cultivo, cosecha y post cosecha de la pitahaya.


Cultivo, cosecha y post cosecha:

El proceso de siembra de la pitahaya es bastante largo y requiere de una diversidad de cuidados por esta razón la inversión económica que se realiza es bastante alta, los elementos son: la preparación, siembra, cosecha y post cosecha de la pitahaya, se realiza un tratamiento óptimo del producto, tratar de forma cuidadosa y delicada, para evitar golpes que repercutan que el precio en el mercado sea menor.


- **Calidad en el desarrollo de plantas**

Cód	Ficha	
FGC-1	Desarrollo de plantas	
	1.	Cultivo basado en el método esqueje, utilizar ramas enraizadas (cultivos comerciales)
	2.	El agujero debe tener 30 cm y 40 cm de profundidad, utilizar planta adulta, cicatrizadas, altas, mayor peso para soportar el cultivo de pitahaya (ramas enraizadas).
	3.	Cultivar por medio del proceso vegetativo, utilizar vainas del tallo para cosecha rápida
	4.	Reproducción: se corta los tallos maduros de las plantas madre y se ubica en un recipiente hasta que salgan las raíces y después se cultiva (dan mejores frutas y mayor producción).
	5.	Utilizar tallos de más o menos 80 cm de largo, que provengan de plantas sanas.
	6.	Los tallos deben ser cuidadosamente desinfectados en soluciones compuestas por fungicidas e insecticidas. (5 min).
	7.	Deben ser llevados a un lugar con sombra para que sequen.
	8.	Sembrar a una profundidad de entre 2,5 – 5,00 cm, cuando se produce directamente en el terreno.
	9.	Los tutores deben garantizar que la planta no tenga contacto con el suelo para mayor oportunidad de crecimiento, para evitar propagación de plagas y enfermedades.


- **Calidad en el terreno**

Cód	Ficha
FGC-2	
	Calidad del Terreno
	1. Se necesita de un suelo arenoso o arcilloso, abonado y de preferencia ubicado en una zona calidad-húmeda y con poca lluvia.
	2. Un mes antes deberá limpiarse el terreno donde se va a cultivar la pitahaya, para deshacerse de cualquier maleza que afecte al cultivo y contar con un suelo óptimo para llevar a cabo esta actividad.
	3. El abonado del terreno es muy importante para tener una producción sana y potente, es más recomendable que el abono sea orgánico, es decir, en base a estiércol, aplicar las cantidades de acuerdo a la edad de las plantas.
	4. Temperatura del clima: entre los 18°C y 26°C (Amazonía).

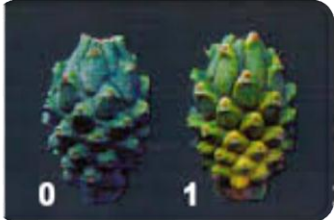


- **Calidad en la producción**

Cód	Ficha
FGC-3	
	Producción
	1. La producción durante el año varía entre media, baja y alta depende de los meses.
	2. Los meses de mayor cosecha son los comprendidos entre febrero-marzo y noviembre -diciembre,
	3. Existe la época de sobre abundancia y la de escasas, en el cual los precios van a variar en relación al tamaño y la temporada.
	4. Nivel de producción baja en Junio-Agosto.


- **Calidad en el control de plagas y enfermedades**

Cód	Ficha
FGC-4	
	Control de plagas y enfermedades
	1. <u>Bacteriosis o pudrición blanda</u> : Se muestra manchas amarillas en todo el tallo de la planta, ocasiona su putrefacción (épocas secas). Control: Podar las partes afectadas y colocar Cupravit.
	2. <u>Ojo de pescado</u> : Producen manchas cafés con el centro de color rojo, puede cubrir casi todo el tallo, y evitar que los frutos no se desarrollen. (lluvias) Control: Colocar Cupravit en 400 lt de agua y fumigar
	3. <u>Antracnosis</u> : Ataca a toda la planta, se presenta en forma de manchas hundidas y secas de color negro. Control: Colocar Cupravit en 400 lt de agua y fumigar
	4. Para el resto de plagas se realiza aspersión química con insumos adecuados e inspección diaria del cultivo.

- **Calidad en la madurez del fruto**

Cód	Ficha	
FGC-5	Madurez del fruto	
<p>Etapa 1: Sazón</p> 		<p>En esta etapa la característica principal es el color verde de la pitahaya, se da 25 a 27 días después de la floración y una vez cosechado tarda de 10 a 12 días para madurar.</p>
<p>Etapa 2: Pinto</p> 		<p>La base y la punta adquieren el color de la fruta, se da a los 28 a 30 días de la floración y el fruto madura dentro de 6 a 8 días.</p>
<p>Etapa 3: Maduro</p> 		<p>En esta etapa el fruto está totalmente maduro, se da a los 34 a 36 días después de la floración y puede aguantar de 4 a 6 días, antes de empezar a perder calidad.</p>

- **Calidad en la cosecha**

Cód	Ficha	
FGC-6	Cosecha	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. La maduración en los cultivos no es relativamente uniforme. 2. Por ser una planta espinosa se debe tener todos los cuidados necesarios tanto para el fruto como para el recolector. 3. Al ser familia de los cactus y dar fruto en forma de tuna las espinas pueden ser peligrosas. 4. El uso de guantes e instrumentos adecuados es muy recomendable y necesaria para evitar accidentes. 5. Depende de los destinos para comercialización, los frutos deben cosecharse en las etapas de sazón y pinto, para garantizar la durabilidad de los mismos.

- **Calidad en el proceso de Almacenaje**

Cód	Ficha Almacenaje
FGC-7	
	1. Se realiza en el centro de acopio.
	2. Una vez realizado la cosechada se debe colocar en cajas con orificios.
	3. Almacenar en ambientes frescos o en todo caso en cuartos fríos entre 5 a 8°C.
	4. Realizar proceso de control y colocar las respectivas etiquetas en cada fruta a fin de certificar su calidad.
	5. Depende de los destinos para comercialización, los frutos deben cosecharse en las etapas de sazón y pinto, para garantizar la durabilidad de los mismos.



Figura 38 Post-cosecha de la pitahaya

Después de este proceso el producto se encuentra listo para la comercialización tanto a mercados nacionales como también para exportar a los diferentes destinos del mundo.

La gestión de calidad en la etapa de cultivo, cosecha y post-cosecha es la clave para ofrecer un producto de calidad al consumidor final, ayuda a mejorar los procesos productivos en el cultivo de la pitahaya e identificar para no realizar el trabajo de manera empírica sino más bien a contribuir a la experiencia adquirida a través de los años de los productores que conforman la asociación. Así se puede aprovechar oportunidades de negocio en mercados internacionales, incluso permite dinamizar la economía de la localidad, es un modo de gestión de desarrollo para los miembros de la asociación, población y comunidad.

1.19 Gestión de calidad para la comercialización nacional e internacional

1.19.1 Comercialización Nacional

Comercializar un producto abarca todas las actividades relacionadas a la compra-venta tanto al por mayor como al por menor, publicidad, investigación de mercados, distribución, transporte y almacenaje, en general todos los procesos que abarcan llevar el producto desde el productor al consumidor.

La pitahaya que produce la asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora se comercializa nacionalmente en los mercados mayoristas de Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Ambato.

La asociación entrega a los mayoristas, estos a su vez distribuyen el producto para ser expendido en los principales mercados del país, donde los consumidores pueden comprar la fruta por unidad o por peso, también es adquirido por los hoteles, restaurantes y compañías de catering del país, lo utilizan en sus principales platillos, postres y bebidas.

Por lo tanto, se presenta el modelo de la cadena de distribución aplicable para la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora:

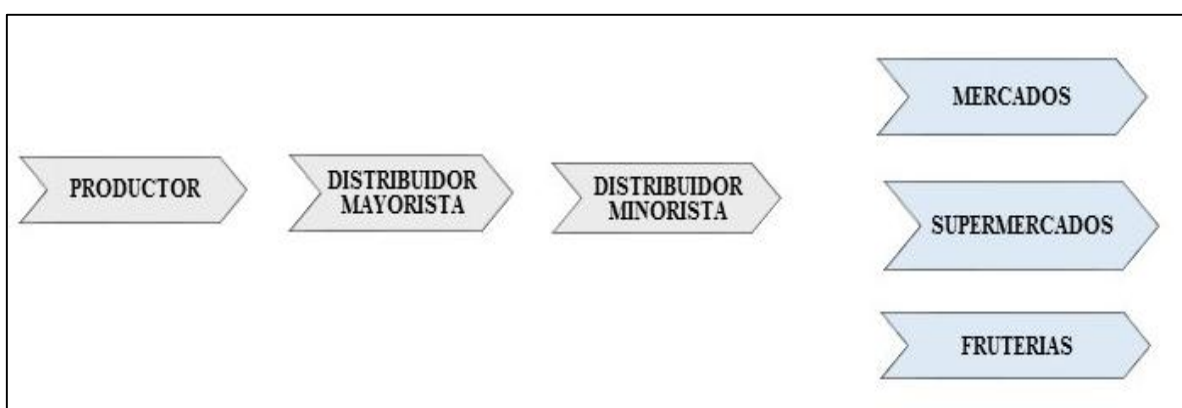


Figura 39 Cadena de distribución a nivel nacional

Mediante este proceso de distribución llega desde los distintos productores de pitahaya hasta el consumidor final a nivel nacional.

1.19.2 Comercialización Internacional

Mediante este plan de fortalecimiento asociativo se buscaba encontrar nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales, para esto la Asociación debe realizar un estudio del mercado al cual se pretende llegar.

La pitahaya se exporta a diferentes destinos del mundo, es muy conocida y apreciada debido al sabor, propiedades medicinales y nutrientes. Por tanto, el proceso de comercialización es más extenso, puesto que va desde los productores (La Asociación) hacia el país destino de exportación, cabe recalcar que se encuentran diferentes etapas que se debe conocer y cumplir para llevar a cabo este proceso con éxito y sin mayores inconvenientes.

Para ello, se debe tomar en cuenta aspectos como:

- Conocer los procesos de exportación.
- Tener experiencia en mercados internacionales y si no es así, puede asesorarse en el Ministerio de Comercio Exterior, puesto que a este tipo de asociaciones bajo la EPS brindan apoyo oportuno.
- Conocer la capacidad productiva de la empresa.
- Requerimientos del país al cual se va a ingresar el producto.
- Establecer el precio para la exportación mediante el precio justo propuesto en la Economía Popular y Solidaria, en el cual se encuentra adherida la Asociación.
- Y determinar el mejor canal de comercialización.

Proceso de exportación

Exportación: La exportación es una operación logística que lleva los productos ecuatorianos a mercados internacionales, se realiza por medio de un proceso legal amparado por una destinación aduanera, esto abarca compromiso, dedicación, conocimiento de los mercados por parte de los productores, para aprovechar oportunidades de negocio en pro de llegar a nuevos nichos de mercado, por ende, crecimiento en las operaciones de la Asociación, miembros, moradores y la localidad en general.

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la exportación permite la salida definitiva de mercancías fuera del territorio ecuatoriano, basados en el cumplimiento de las disposiciones legales (SENAE , 2017).

Para exportar la pitahaya se debe cumplir con una serie de requisitos tanto en el país como en el destino, entre los que se encuentran trámites, obtención de permisos y todo el papeleo necesario para llevar a cabo la exportación de manera legal.



Figura 40 Cadena de distribución a nivel internacional

Fuente: PRO Ecuador (2017).

Aquí se puede ver que se encuentra el importador, que en este caso es la asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, interviene también una aseguradora, es una medida necesaria para enfrentar cualquier contra tiempo que se pudiera ocasionar. En este proceso actúan también las empresas que se ocupan de la parte logística como el transporte y la certificación, al igual que la Aduana del Ecuador, es el organismo encargado de controlar las exportaciones e importaciones del país.

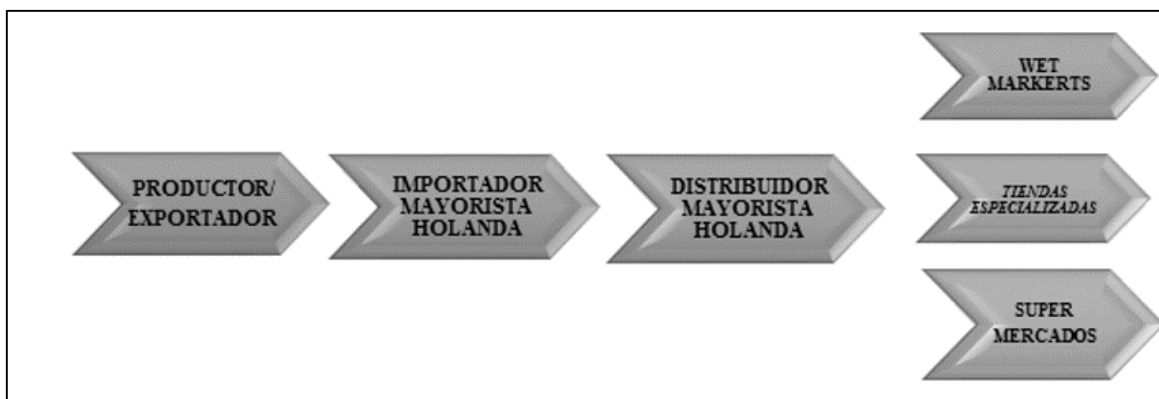


Figura 41 Organismos que Intervienen en la Exportación

Fuente: PRO Ecuador (2017).

Experiencia en mercados externos

La experiencia en este ámbito, facilita el proceso y minimiza los riesgos. Se debe mencionar que la Asociación de productores y comercializadores Palora conoce sobre este tema, en el año 2016 exportan productos a otros países. Sin embargo, es necesario contar con la asesoría de un profesional experto en estos procesos, para el mejoramiento y actualización continuos, y así dar cumplimiento a los requisitos que se solicitan en los países de destino.

Documentos para la exportación

Las exportaciones de origen ecuatoriano deberán ser acompañadas de los siguientes documentos: (PRO Ecuador, 2017)

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro de exportador en el software Ecuapass.
- Documento de Transporte.

La asociación de productores y comercializadores Palora, cuenta con los permisos correspondientes para exportar los cuales son:

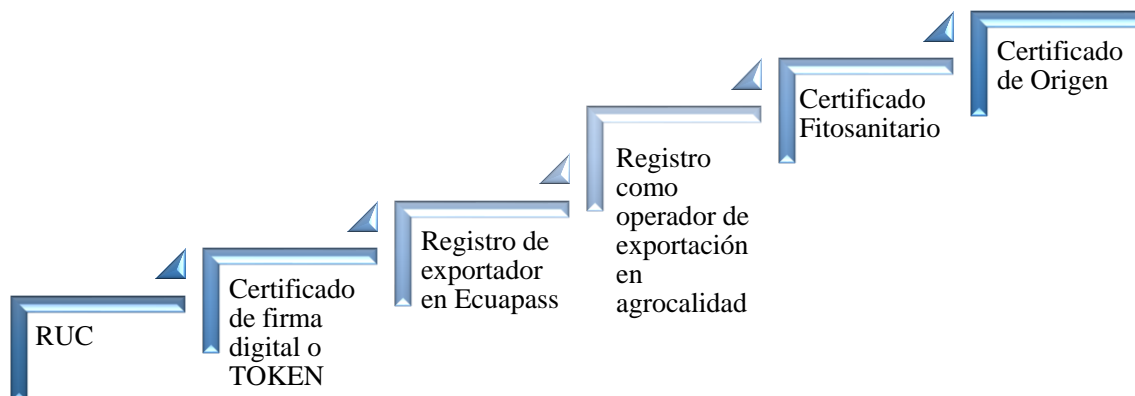


Figura 42 Documentos para destinos internacionales

Fuente: (PRO Ecuador, 2017)

Cabe recalcar que el certificado fitosanitario y el certificado de origen se necesitan por cada exportación. A continuación se presenta algunos de los procesos para obtener los mismos:

- **Certificado de firma digital o TOKEN:** Este certificado es emitido por el Banco Central o por la compañía Security Data, hay que ingresar a cualquiera de las páginas web de estas instituciones para registrarse para el certificado de firma digital.
 - Ingresar a la página del Banco Central www.eci.bce.ec, portal de certificación.
 - Opción firma electrónica.
 - Registrar empresa u organización.
 - Completar campos solicitados.
 - Adjuntar archivos requeridos en PDF.
 - Recibir correos electrónicos, de registro y operación.
 - Acercarse al registro civil con la solicitud de aprobación impresa, comprobante de pago y cédula.
 - Emisión del certificado y entrega del Token.

- **Registro de exportador en Ecuapass:** Ecuapass, es el sistema aduanero del Ecuador, por medio del cual se realizan las operaciones de importación y exportación, hay que registrarse en la página <https://ecuapass.aduana.gob.ec> , donde

se puede actualizar los datos, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica.

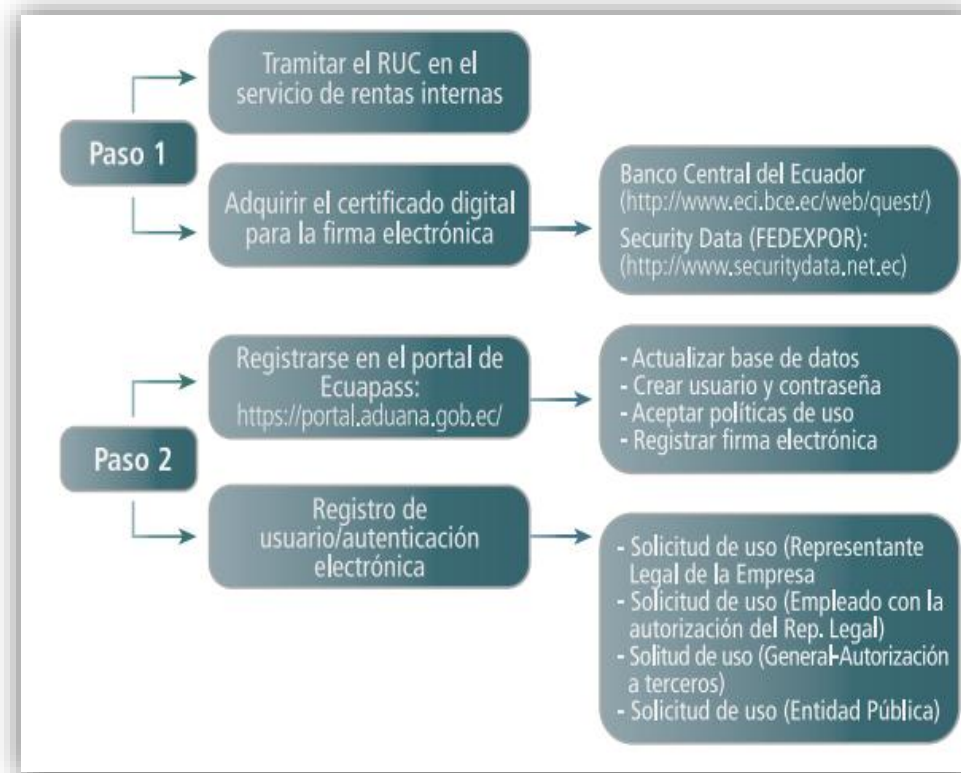


Figura 43 Registro de exportador en Ecuapass

Fuente: (PRO Ecuador, 2017)

- **Registro como operador de exportación en agrocalidad:** Es muy importante registrarse como operador de exportación en Agrocalidad, es una certificación internacional necesaria para llevar a cabo esta actividad, para ello se ingresa a la página (www.agrocalidad.gob.ec) según si el usuario es Exportador, Productor, Productor – Exportador y registrarse, los documentos que se requieren son: (PROECUADOR, 2017)

- RUC.
- Copia de cédula.
- Constitución de la empresa.
- Nombramiento del representante legal (persona jurídica).
- Croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador-productor).

- Factura de pago según la solicitud de registro.
- **Certificado Fitosanitario:** Es una certificación internacional, la cual verifica que el producto cumple con las normas necesarias para salir del país, es necesario obtener por cada exportación, se tramita con un mínimo de dos días previo al despacho de la mercancía.
- **Certificado de Origen:** Este da fe de la procedencia y permite que se apliquen los aranceles correspondientes, los mismos que varían en relación al origen nacional de los productos exportados o importados.

Pre embarque

La exportación inicia en la fase de pre embarque con la DAE, declaración aduanera de exportación, crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con la aduana ecuatoriana. La asociación de productores y comercializadores Palora, deberá obtener dos días antes la DAE, en el sistema de Ecuapass, en la cual se adjunta la siguiente información: orden de embarque, facturas comerciales originales, documento de transporte, original de las autorizaciones y certificado; y demás documentación. (PRO Ecuador, 2017)

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignante.
- Destino de la carga.
- Cantidades.
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Pos Embarque

En esta etapa se debe regularizar la declaración aduanera de exportación RDAE, es decir, se va a obtener el definitivo DAE regularizado, esto se presenta a la SENA, el mismo concede

un plazo máximo de 30 días una vez realizado el embarque para dar por finalizado el proceso de exportación. Se requieren los siguientes documentos: copia de la factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, no negociables (documentos de transporte multimodal) (PRO Ecuador, 2017).

Capacidad productiva de la empresa (Asociación)

Para exportar a cualquier destino es indispensable conocer la capacidad productiva de la asociación para poder cumplir con los pedidos requeridos, sin inconvenientes de retrasos o el no cumplimiento de los mismos. La capacidad de producción de la asociación es de 150 toneladas anuales, sin embargo actualmente se produce 47 toneladas, la cantidad aumentará anualmente de acuerdo a la demanda, hasta producir el 100%. En relación al breve análisis del mercado internacional (Países Bajos) se podría cubrir el 48% de la demanda insatisfecha y se logrará posicionamiento en este mercado, es factible aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional, puesto que la Asociación aún tiene capacidad de crecimiento y expansión.

Adicionalmente, la Asociación debe considerar los requisitos mínimos para llegar a mercados internacionales:

- Deben estar limpias, enteras, sanas y libre de espinas.
- Excluirse las pitahayas afectadas por podredumbre.
- Encontrarse exentas de plagas o daños.
- Exentas de cualquier olor o sabor extraño.
- Alcanzar un grado de desarrollo y madurez para soportar el transporte y manipulación.
- Debe tener un aspecto firme, fresco y sin rajaduras (CODEX Alimentarius, 2017).

Otro factor es el canal de distribución, se puede utilizar es la vía marítima, es conveniente tanto en costos como en tiempo. Por medio de la utilización de las Incoterms, que son normas para la entrega de mercaderías, ayudan a establecer las responsabilidades entre el comprador (país destino) y el vendedor (Asociación), permiten determinar los costos, condiciones de

entrega y distribución de los costes de la operación y riesgos. Además definen el lugar de entrega, documentos, reparto de gastos entre importador y exportador (García Lomas, 2011).

1.20 Capacitación asociación de productores y comercializadores de pitahaya

La capacitación mejora la productividad, ayuda a que las personas se sientan a gusto y valoradas por su trabajo y además trae ciertos beneficios como son:

- Ayuda a la confianza y desarrollo personal.
- Mejora las habilidades comunicacionales y manejo de conflictos.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite alcanzar metas individuales.
- Reduce temores de inexperiencia o ignorancia.
- Hacer sentir más útil a la persona mediante la mejora del desempeño (Siliceo, 2006).

Por lo tanto, se presenta un programa de capacitación para la Asociación que se enfocan desde el proceso operativo, económico y social, puesto que estos son parte del fortalecimiento asociativo para aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional.

1.20.1 Plan de capacitación

Objetivo general de la capacitación

- Preparar a los miembros que conforman la Asociación para la ejecución de las actividades, para brindar oportunidades de desarrollo personal, ampliar sus conocimientos y habilidades que ayuden a un mejor desenvolvimiento en el trabajo.

Objetivos Específicos de la capacitación

- Fortalecer a la asociación como tal, para que sea el pilar de desarrollo de la comunidad Palora.

- Mejorar el nivel de producción de la pitahaya.
- Mejorar la calidad en todo el proceso productivo y comercial de la pitahaya.
- Satisfacer las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional de los miembros.

Alcance

La capacitación es aplicable a toda la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros Productos Palora.

Fines de la capacitación

El propósito es mejorar el fortalecimiento de la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya, para aprovechar oportunidades de negocio en mercados internacionales. La capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Proporcionar orientación e información a los asociados sobre el direccionamiento de la asociación, dar a conocer los objetivos por los cuales se trabaja, la misión y visión, organización, normas y políticas.
- Actualizar y ampliar los conocimientos para al proceso productivo en cuanto al cultivo, cosecha y post cosecha de la pitahaya
- Contar con personas motivadas que busquen la misma causa, el bien común.

Meta

Capacitar a todas las personas que conforman la asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora de la provincia de Morona Santiago.

Temas de la Capacitación

Para la capacitación se van a dividir en diferentes grupos de acuerdo a la actividad que cada integrante cumpla, así se fortalecerá aquellas áreas que corresponden a sus labores diarias.

Los temas que se van a tratar en la capacitación son:

Área 1: Crecimiento y expansión de mercados

- Autogestión.
- Negociación.
- Ejes de para el fortalecimiento: apoyo técnico, innovación y compromiso.
- Estudios de mercado.
- Estrategias de Marketing-Ventas.

Área 2: Calidad

- Estándares y normas de calidad.
- Calidad en el proceso productivo.
- Procesos de comercialización asociativa.

Área 3: Responsabilidad social y ambiental

- Prácticas agrícolas adecuadas (cuidado del entorno).
- Manejo de insumos agrícolas.
- Manejo y control de plagas.
- Prácticas de higiene y manipulación de productos.

Duración de la capacitación

La capacitación tendrá una duración promedio de ocho horas diarias por 9 días, en los cuales se van a tratar los diferentes temas y en diferentes horas para cada participante, según la actividad que desempeñe.

Documentos

Relacionados con normativas, leyes, reglamentos sobre los temas de capacitación.

Infraestructura

Las actividades de capacitación se desarrollarán en dependencias proporcionados por el GADM del Cantón Palora.

Mobiliario y equipo

Está conformado por mesas de trabajo, pizarra, plumones, carpetas, hojas, equipo multimedia, TV, proyectores y ventilación adecuada.

Indicadores

El 100% de los miembros de la Asociación conocen sobre los temas planteados en la capacitación en relación a su área de trabajo.

Medios de verificación

Registro de la participación de los miembros de la Asociación.

Responsable

Gerente, Administrador, Contador y profesionales en capacitación.

Financiamiento

El monto de inversión del plan de capacitación, puede ser financiada por la Asociación y con el apoyo del MAGAP y el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), quienes serán los organismos responsables de llevar a cabo la capacitación de la asociación, puesto que el IEPS es la principal entidad que realiza este tipo de acciones.

Presupuesto

Tabla 32 Presupuesto para la Capacitación de la Asociación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasajes	Psje.	120	\$ 1,00	\$ 120,00
Esferos	Unid.	125	\$ 0,35	\$ 43,75
Carpetas	Unid.	125	\$ 0,45	\$ 56,25
Hojas	Resma	1	\$ 4,50	\$ 4,50
Alquiler de proyector	Hora	72	\$ 15,00	\$ 1.080,00
Alimentación	Unid.	125	\$ 7,00	\$ 875,00
Honorarios de expositores		4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Imprevistos				\$ 200,00
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 4.379,50

Cronograma

Se realiza el cronograma de actividades para la capacitación, se tiene en cuenta que cada eje dura tres días.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

1.21 Conclusiones

- Se cumple con la hipótesis motivo de la investigación a los integrantes de la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros Productos, hacen énfasis en la necesidad de aprovechar negocios internacionales, en el cual se debe involucrar el beneficio económico y social, no solo del grupo sino también de la localidad. Así mismo se evidencia que es necesario la aplicación de innovación organizacional en función del aprovechamiento de nuevos mercados.
- Las funciones o tareas a realizar por cada miembro de la empresa asociada no se encuentran vinculadas, se presenta confusión al momento de ejecutar. Las personas se desempeñan en diferentes actividades sobre las que no conocen y demoran todos los procesos de la asociación.
- Los procesos involucrados para la producción y comercialización de la pitahaya, es decir, cultivo, cosecha, post cosecha y comercialización no han sido mejorados hace mucho tiempo, no se presenta evolución ni renovación continua. Por esta razón, los procesos se vuelven repetitivos y se realizan en mayor tiempo de lo estimado, incluso no cuentan con un control e indicadores para verificar el nivel de cumplimiento de los procesos.
- La gestión sobre la calidad en los procesos que aplica la Asociación cumple con las exigencias de las entidades correspondientes pero si se desea aprovechar oportunidades de negocio en otros mercados (internacional) hace falta realizar mecanismos de fortalecimiento.
- Los miembros de la Asociación consideran que un fortalecimiento adecuado de esta organización se debe emprender acciones de mejora no solo en la parte operacional sino también tener una idea sobre el entorno global en el que se involucren.

1.22 Recomendaciones

- Elaborar la mejora del direccionamiento estratégico de la asociación, en el que se presente un modelo innovado sobre la misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional, cadena de valor y mapa de procesos en función de aprovechar oportunidades de negocio en el mercado internacional.
- Diseñar un manual de funciones en los que se indique las responsabilidades que tiene cada cargo de los miembros de la Asociación, además de las habilidades, destrezas, experiencias, en la cual se presente un modelo innovado.
- Elaborar un manual de procedimientos para la ejecución de tareas que inician desde el cultivo, cosecha, post cosecha, comercialización nacional e internacional, y un diagrama de flujo que refleje rápidamente lo que se realiza en cada proceso con su respectivo indicador de medición.
- Preparar un modelo de gestión de calidad mejorada que involucre los procesos de cultivo, cosecha, post cosecha y comercialización, se debe diseñar una ficha para cada uno y se adicionará los requerimientos de mercados nacionales e internacionales en caso de aprovechar negocios en dichos mercados.
- Elaborar un modelo de plan de capacitación en los que participen todos los miembros de la Asociación, en el que se establezca las actividades a realizarse, tiempo de ejecución, costos entre otros aspectos para que sea adaptado a las necesidades de la empresa asociada, como parte del fortalecimiento requerido en pro del crecimiento económico y desarrollo tanto de los miembros como la población en general.

Referencias Bibliográficas

- Baquero, M., Jácome, W., Melgarejo, K., Muriel, M., & Vinuesa, R. (Diciembre de 2012). *Metodología para promoción del fortalecimiento socio empresarial y comercialización asociativa de Tungurahua*. Obtenido de http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia_metodologica_asociatividad_tungurahua.pdf
- 50Minutos.es. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es, 2016.
- Alteco Consultores. (2013). *Origen del mapa de procesos*. Obtenido de Gestión de procesos: <http://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Bucaramanga- Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. España: Universidad Santo Tommas de Aquino.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asofrutas . (2010). *La asociatividad en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos*. Obtenido de http://www.gestrategica.org/guias/guainiciativas/factores_e.html
- Asopitahaya. (2017). *Asociacion de productores y comercializadores de pitahaya del Ecuador*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de <http://www.asopitahaya.com/index.php/es/productoresyproduccion>
- Banco Central del Ecuador. (29 de 12 de 2016). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador, Resultados de las Variables Macroeconomicas* . Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Operaciones de crédito efectuadas de la EPS del 26 de mayo al 01 de junio* . Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2017). *Indicadores* . Obtenido de Tasa activa: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

- Banco Central, d. E. (29 de 12 de 2016). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador, Resultados de las Variables Macroeconomicas 2016*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Mundial. (2016). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.KD.ZG?page=1>
- Banco Solidario. (15 de Diciembre de 2015). *Cuida tu Futuro*. Obtenido de <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Bolaños., R. (1993). *Manejo del Cultivo de Piñas*. Nicaragua: MAG.
- Carvajal, A. (2011). *Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores* (Primera ed.). Málaga: Eumed.
- Casado Diaz, B., & Sellers Rubio, R. (2015). *Dirección de marketing: teoría y práctica*. España: Club Universitario .
- Castro Corrales, C. (1997). *Mercadotecnia*. Mexico: Editorial Universitaria Potosina.
- CODEX Alimentarius. (2017). *Organización mundial de la salud*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de Normas internacionales de los alimentos: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/standards/es/>
- Consulado del Ecuador . (2010). *Consulado del Ecuador en el Reino de los países bajos*. Obtenido de <http://www.embassyecuador.eu/site/index.php/es/servicios-comerciales>
- Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria. El Trabajo Antes que el Capital*. Quito: Abya-Yala.
- CRM-PRO Ecuador . (2016). *Análisis Sectorial Pitahaya* . Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_AS2016_PITAHAYA.pdf
- Econ. Araque, W. (2013). *Posibilidades para convertir la asociatividad en una estrategia de fortalecimiento productivo para MIP y ME*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ASOCIATIVIDAD_W_ARAQUE.pdf
- El Telegrafo. (2015). *Microempresa "Frita Exótica Amazonica Cia Ltda"*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/las-frutas-exoticas-ganan-popularidad-en-mercados>

- Esteban, Á., De Madariaga, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Expansión. (2014). *Holanda: Economía y Demografía* . Obtenido de <http://www.datosmacro.com/paises/holanda>
- Export Help Desk. (2013). *Documentación Aduanera*. Obtenido de <http://exporthelp.europa.eu/>
- Franco, R. (2002). *Principios e instrumentos para la Gestión Social*. Lisboa : CEPAL.
- García Lomas, O. L. (2011). *Guía práctica de los Incoterms 2010* (1a ed.). Global Marketing Strategie. Recuperado el 04 de 2017
- Google Imágenes. (2017). *Google Imágenes*. Obtenido de https://www.google.com.ec/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fcommons%2Fthumb%2Fb%2Fb%2FCantones_de_Santa_Elena.png%2F300px-Cantones_de_Santa_Elena.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FProvincia_de_Santa_Elena&
- Gutiérrez, R., & Gottret, M. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos* . Turrialba: CATTIE .
- Heras, T. (20 de Marzo de 2015). Crean Asociación de Pitahayeros del Cantón Palora. *Puyo Gaceta*.
- Holanda Latina. (Abril de 2013). *Situación Geográfica*. Obtenido de <http://www.holandalatina.com/situacion.htm>
- Holland. (2010). *Pioners in international business*. Obtenido de <http://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-general>
- INCAP. (2013). *Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá* . Obtenido de <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/areas-tematicas/herramientas-operacionales-de-apoyo/consumo-aparente>
- INEC . (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: Ecuador en Cifras.
- INEC. (2010). *Censo Económico*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Observatorio PYME de la UASB: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

- INEC. (Marzo de 2015). *Reporte de pobreza por ingresos* . Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte_pobreza_desigualdad_marzo15.pdf
- INEC. (12 de 2016). *Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo*. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- INEC. (12 de 2016). *Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo*. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- INEC. (2017). *Indice de precios al consumidor*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf
- Injucam. (2017). *Federacion de asociaciones*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de <http://www.injucam.org/plan-estrategico/fortalecimiento-asociativo/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010). *Organización de agroempresas y asociatividad*. Obtenido de Módulo 2 : http://infoagro.net/programas/agronegocios/pages/cursoGestion/Modulo_II/Modulo02_pdf/Modulo_02.pdf
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2013). *La Economía Popular y Solidaria. El Ser Humano Sobre el Capital*. Quito: IEPS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MercadoNegroAD/fundamentos-de-marketing-by-kotler-armstrong>
- La Asociación. (2015). *Oferta y demanda histórica de pitahaya*. Palora: Asociación de productores y comercializadores de pitahaya.
- La Hora. (10 de Abril de 2013). Grandes facultades de la pitahaya. *La Hora*.
- MacMap. (2017). *Market Access Map*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de <http://www.macmap.org/>

- MAGAP. (2017). *Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de Asociación de Productores Palora exporta cinco toneladas de pitahaya a Canadá: <http://www.agricultura.gob.ec/asociacion-de-productores-palora-exporta-cinco-toneladas-de-pitahaya-a-canada/>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica* (Vol. XXIV). Maracaibo , Venezuela : Universidad del Zulia.
- Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME - . (28 de Octubre de 2014). *Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y Otros Productos Palora*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Organización de la Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación . (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma, Italia: FAO. Recuperado el 23 de 02 de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=x0XddGd2RPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Organización Mundial de la Salud. (2007). *CODEX Alimentarius* . En OMS, *CODEX Stan 237-2003 pitahaya* (págs. 110-114). Roma: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-a1389s.pdf>
- Pérez, J. F. (11 de 12 de 2013). *Estructura organizacional de una Estación de Servicio Automotriz*. Recuperado el 16 de 03 de 2017, de [prezi.com: https://prezi.com/y2psbmj624od/estructura-organizacional-de-una-estacion-de-servicio-automo/](https://prezi.com/y2psbmj624od/estructura-organizacional-de-una-estacion-de-servicio-automo/)
- PRO ECUADOR . (2016). *Análisis Sectorial: Pitahaya* . Quito : Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones .
- PRO Ecuador. (2013). *Comercio Justo y Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- PRO ECUADOR. (2016). *Dirección de inteligencia comercial e inversiones*. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de Analisis sectorial pitahaya: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_AS2016_PITAHAYA.pdf

- PRO ECUADOR. (2016). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 21 de 03 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-FRUTAS-NO-TRADICIONALES.pdf>
- PRO Ecuador. (2017). *guia del exportador*. Recuperado el 03 de 04 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- PROECUADOR. (Enero de 2014). Boletín de Comercio Exterior. Quito, Pichincha, Ecuador.
- PROECUADOR. (16 de Diciembre de 2015). *PROECUADOR*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf
- PROECUADOR. (2017). *Requisitos para exportar productos de origen vegetal frescos y congelados*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/Flyer-FRESCOS-CORREGIDOS.pdf>
- Regalado, R. (2007). *La MIPYMES en América Latina*. Latinoamérica: OLA.
- Revista Líderes. (28 de Junio de 2015). *La Ecopnomía Popular y Solodaria gana participación*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-popular-cooperativa-gana-participacion.html>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como una estrategia de fortalecimiento de las pymes*. Texas: Universidad de Texas.
- SAGARPA. (20 de Octubre de 2015). *El Cultivo de la Pitahaya* . Obtenido de <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/El%20cultivo%20de%20la%20Pitahaya.pdf>
- Saiz, J., & Jiménez, S. (2013). *Capital Social*. Obtenido de Revista CIFE: http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/r_cife/cife13/RC13_13.pdf
- Secretaria de agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentacion. (2016). *El cultivo de la pitahaya*. Recuperado el 31 de 03 de 2017, de Subsecretaria de desarrollo: <file:///C:/Users/angel/Desktop/GLADYS%20JARAMILLO/tesis%20pitahaya/tesis%20de%20pitahaya/El%20cultivo%20de%20la%20Pitahaya.pdf>
- SENAE . (2017). *¿que es una exportacion ?* Recuperado el 03 de 31 de 2017, de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- SENAE. (2014). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Solis Acosta, S. (15 de Diciembre de 2014). *Dirección de fortalecimiento de actores*.
Obtenido de <https://prezi.com/kdevuuc682lq/direccion-de-fortalecimiento-de-actores/>
- SRI. (15 de Diciembre de 2015). *SRI. Gob.* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Plan Estratégico 2012-2017* .
Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/100977/plan-estraetegico-seps-2012-2013/e99704fc-4921-4351-ba3c-50be2b0bc8d0>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- Trade Map. (2014). *Centro de Comercio Internacional (ITC)*. Obtenido de http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218||528||0810904000||8|1|1|2|2|1|1|1|1
- Viajandox Ecuador. (2015). *Mapa del Cantón Palora* . Obtenido de www.viajandox.com
- Yucatan, M. (2011). *Que es la gestion del desarrollo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/62201860/Que-es-la-gestion-del-desarrollo>
- Ziegler, S. (2005). *Fortalecimiento de capacidades y relación asociativa*. Alemania : Handicap.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE GESTIÓN SOCIAL
MASTER EN GESTION DEL DESARROLLO LOCAL
COMUNITARIO

Encuesta dirigida al personal que participa en el proceso de producción y comercialización de la pitahaya y a miembros de la Asociación de pequeños productores

Objetivo: Conocer las expectativas de los miembros de la asociación y el personal sobre la situación actual y la posibilidad de aprovechar oportunidad de negocio en el mercado internacional

Indicaciones: Seleccione una opción marcando con una X, cuando de presente más de una opción.

1. ¿Qué variedades de pitahaya cultiva?

Roja_____ Amarilla_____

2. ¿En cuánto tiempo se puede cosechar la pitahaya?

De 3 a 6 meses

De 6 a 9 meses

De 9 a 12 meses

Más de un año

3. ¿A qué mercados se envía la pitahaya?

Local

Nacional

Internacional

4. ¿Considera que se aplica algún manual de procedimientos para el proceso de producción de la pitahaya?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

5. ¿Considera que existen beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los miembros/personal de la asociación?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

6. ¿Considera que existen programas para estimular al personal por mejora en la productividad, generación de ideas o sugerencias?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

7. ¿Se elabora un reporte mensual, trimestral, semestral o anual sobre logros, retos y beneficios del grupo asociado?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

8. ¿Considera que con el fortalecimiento asociativo mediante la Economía Popular y Solidaria ayuda aprovechar las oportunidades de negocio a nivel internacional?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

9. ¿Considera que es factible la elaboración de implementación de mecanismos de fortalecimiento asociativo para aprovechar negocios en el mercado internacional?

SI_____ NO_____ NO SABE_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Entrevista 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL MASTER EN GESTION DEL DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO

Entrevista dirigida al Representante de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya

Objetivo: Conocer la opinión del Representante de la Asociación sobre el aprovechamiento de oportunidad de negocio en el mercado internacional mediante el fortalecimiento asociativo a través de la Economía Popular y Solidaria

1. ¿Con cuántos socios se formó el grupo de productores y comercializadores de pitahaya?

2. ¿Considera que a través del modelo de Economía Popular y Solidaria se ha fortalecido la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya?

3. ¿Considera que existe la participación colectiva de los miembros en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas?

4. ¿En relación a la repartición económica de ingresos entre los miembros de la asociación ha existido alguna discrepancia?

5. ¿Por qué considera que la pitahaya producida en la empresa asociativa es de calidad de exportación y puede llegar a ser competitiva en el mercado internacional?

6. ¿Cuántas plantas de pitahaya siembran o resiembra anualmente?

7. ¿Cree que es loable que la empresa asociativa aplique un modelo de implementación estratégica para el fortalecimiento del grupo y así aprovechar la oportunidad de negocio en mercados internacionales?

Anexo 3 Entrevista 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL MASTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO

Entrevista dirigida al Gerente de la Asociación de productores y comercializadores de pitahaya

Objetivo: Conocer la opinión del Gerente de la Asociación sobre la participación de los miembros para el fortalecimiento asociativo

1. ¿Considera que la Asociación ha realizado acciones para el desarrollo local comunitario en Palora?

2. ¿Cuáles han sido las acciones que la Asociación ha ejecutado en la para el fortalecimiento de la misma?

3. ¿Cómo sea visto beneficiado tanto miembros como la localidad de Palora con las actividades productivas de la Asociación?

4. ¿De qué manera los miembros de productores pueden participar en el fortalecimiento asociativo?
