

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ALIANZA ESTRATÉGICA CON AGRICULTORES DEL CANTÓN SAN LORENZO,
PARROQUIA TULULBÍ, COMUNIDAD “LA CEIBA”, PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES DE BEBIDAS
ENERGIZANTES Y PRODUCTOS PROCESADOS DE BOROJÓ COMO APOORTE A LA
MATRIZ PRODUCTIVA.**

Autor: Ing. Celio Fabián Guayasamín Segovia

Director: PHD. Jhony Fabián Pazmiño Linzan

2015

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

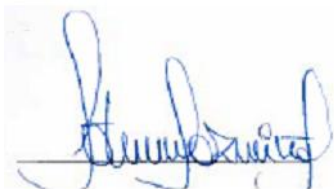
Yo, CELIO FABIÁN GUAYASAMÍN SEGOVIA, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad. Cedo mis derechos de propiedad para la publicación y divulgación en internet a la UIDE, según lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduado

CELIO FABIÁN GUAYASAMÍN SEGOVIA

Yo, JHONY FABIÁN PAZMIÑO LINZAN, declaro que, en lo que personalmente conozco, el señor CELIO FABIÁN GUAYASAMÍN SEGOVIA, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

JHONY FABIÁN PAZMIÑO LINZAN

AGRADECIMIENTO

A DIOS, el ser más maravilloso de todos nuestros tiempos, alrededor del cual gira mi vida, gracias por todas las bendiciones recibidas.

A mi esposa, amiga y compañera Narcisa Navarrete, gracias por sus importantes aportaciones en la parte contable – financiera, pero fundamentalmente gracias por ser mi inspiración durante todos los días desde que le conocí.

A todos los pobladores de la Comunidad “La Ceiba”, que son una motivación permanente para trabajar por ellos, en quienes he podido ver que una cosa es lo que se encuentra escrito en tantas normativas legales, en tanta propaganda que se va en el aire y otra cosa es palpar y vivir su realidad llena de necesidades insatisfechas, muchas gracias por abrirme sus puertas para realizar la presente investigación, tengan la certeza que no los abandonaré.

A mis amigos: Mba. Jorge Aníbal Ojeda, por su gentil colaboración para el desarrollo del estudio de mercado, sus conocimientos y aportes han sido de gran valía en la culminación del presente estudio; Ing. Edison Moreno, su contribución para la estructuración del centro de acopio y la planta de procesamiento son muy importantes; a Marcelo Torres, gracias por su dedicación en el diseño gráfico de los elementos necesarios para el desarrollo de mercado del producto de la investigación.

A mi director de tesis PHD Jhony Fabián Pazmiño, cuya orientación y experiencia permitieron lograr este trabajo, el tiempo permitió que nos volviéramos a encontrar, muchas gracias por su valiosa colaboración; al Dr. Edy Realpe por su importante aporte en el análisis financiero.

A todos/as los/las docentes de la maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Internacional del Ecuador, gracias por sus valiosos conocimientos impartidos en las aulas; a todo el personal administrativo, muchas gracias por su coordinación y por las atenciones brindadas.

DEDICATORIA

Cuando se inicia una actividad cualquiera que sea, esta representa tiempo y este tiempo pensamos que nos pertenece ya que aparentemente lo podemos administrar, pero en la realidad este tiempo no nos pertenece, porque alrededor de nosotros giran muchas personas que son quienes nos motivan, nos impulsan para seguir adelante, estas personas son quienes silenciosamente nos miran, sufren y comparten con nosotros sus alegrías, sus penas, y a estas personas es a quien pertenece ese tiempo; el tiempo de reír, de disfrutar bellos momentos, de pasar en familia; por ello como una forma de retribuir todo ese espacio de ausencia que ha significado la ejecución de la presente tesis, dedico este trabajo a mi esposa Narcisa, por su abnegación y por sus valiosas contribuciones para culminar con este esfuerzo, a mis hijos William Fabián y Johanna Carolina, a mi preciosa nieta Atenea, para que lleven en su mente que nada es imposible, que cuando se tiene la voluntad de conseguir algo, no existe barrera, distancia ni tiempo que se interponga, tan solo es la constancia y perseverancia que se requiere por siempre; a mi padre Luis Alberto, un ejemplo de trabajo y voluntad inquebrantable durante toda su vida; y, a mi estrella, mi madre que aunque ausente, la siento siempre a mi lado.

A todos mis hermanos, que Dios los bendiga y les dé lo suficiente permanentemente.

INDICE

Contenido

SÍNTESIS	1
ABSTRACT	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
3.1 Objetivo general	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
4.1 Justificación teórica	12
4.2 Justificación metodológica.....	12
4.3 Justificación práctica	13
4.4 Justificación social.....	14
5. MARCO DE REFERENCIA.....	15
5.1 Marco teórico.....	15
5.2 Marco conceptual.....	24
5.3 Marco legal	27
6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO	35
7. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	35
7.1 Tipo de investigación aplicada	35
7.2 Técnicas de recolección de información	35
7.3 Tipo de investigación.....	35
7.4 Universo de estudio y tratamiento de la muestra.....	36
7.5 Método de muestreo	36
CAPÍTULO II.....	37
DISEÑO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA	37

2.1 LAS ALIANZAS FRENTE A LOS AGRO NEGOCIOS	37
2.1.1 Alianzas tecnológicas	38
2.1.2 Alianzas de producción.....	41
2.1.3 Alianzas de mercadeo y ventas.....	48
2.1.4 Alianzas de expansión internacional	52
2.1.5 Importancia de hacer alianzas en los agro negocios	59
2.1.6 Objetivos de las alianzas estratégicas.....	60
2.1.7 Metodología	61
2.2 ALIANZA ESTRATÉGICA A DISEÑARSE: ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL EN LA CLC.....	65
2.2.1 Antecedentes	65
2.2.2 Problemática	73
2.2.3 Posibles alternativas.....	82
2.2.4 Asociatividad como alianza estratégica.....	87
2.2.5 FAIR TRADE	103
CAPÍTULO III	108
EL BOROJÓ Y LA GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	108
3.1 El Borojó.....	108
3.1.1 Origen y distribución geográfica	108
3.1.2 Variedades	109
3.1.3 Características	110
3.1.4 Exigencias del clima y suelo	112
3.1.5 Labores culturales.....	113
3.1.6 Marcos de plantación.....	114
3.1.7 Cosecha y postcosecha	116
3.1.8 Valor nutricional	117
3.2 Gestión de la Cadena productiva	120
3.2.1 Conceptos básicos.....	120
3.2.2 Metodología	124
3.2.3 Fases del Análisis de la cadena productiva	129
3.2.4 Análisis de la cadena productiva	130
3.2.5 Fase preliminar.....	132
3.2.6 Fase central	137

3.2.7 Proveedores de insumos y equipos.....	158
3.2.8 Genética (semilla)	159
3.2.9 Producción	162
3.2.10 Acopio y planta de procesamiento de ASOPROCEI	165
3.2.11 Qué es un centro de acopio?	165
3.2.12 Industrialización	171
3.2.13 Distribución-comercialización.....	171
3.2.14 Canal de distribución	173
3.2.15 Mercado.....	175
3.2.15 Forma de pago	195
3.2.16 Determinación del costo de producción.....	195
3.2.17 Costos.....	197
3.2.20 Determinación del costo de producción de la botella de jugo de borojé de 500 ml.	197
3.2.21 ¿Cuáles son los resultados económicos generados en la cadena?	201
3.2.22 Procesos de exportación	202
3.2.23 Análisis de la cadena productiva – FODA	206
CAPITULO IV.....	208
ESTUDIO TÉCNICO PARA EL DISEÑO DE LA PLANTA	208
4.1 Descripción del producto.....	208
4.2 Características de la estevia	209
4.3 Proceso de elaboración del jugo de borojé	210
4.4 Normas técnicas para la producción de jugos.....	213
4.5 Personal administrativo y de producción	216
4.5.1 Misión, Visión y Estructura Organizacional del centro de acopio y planta de producción	216
4.5.2 Personal administrativo y técnico requerido para del centro de acopio y de la planta de producción.....	231
4.6 Tamaño de la planta	233
4.7 Tasa de producción	235
4.8 Requerimiento de borojé.....	235
4.9 Insumos requeridos para envasado.....	236
4.10 Ubicación de la planta productora	237

4.11	Proceso para la elaboración del jugo de borojó	239
4.12	Requerimientos de inversión	240
4.13	Registro de marca de productos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	249
4.14	Registro Sanitario	251
4.15	Maquinaria	254
4.16	Hardware, Software y equipo de oficina	264
BENEFICIOS SOCIALES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017 (PNBV)		265
5.1	Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población	265
5.2	Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental	272
5.3	Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.....	276
5.4	Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.....	280
CAPÍTULO VI.....		290
ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL JUGO DE BOROJÓ EN POSIBLES MERCADOS INTERNACIONALES.....		290
6.1	Introducción	290
6.2	Demanda actual.....	291
6.3	Demanda potencial	299
6.4	Demanda absoluta.....	302
6.5	Demanda relativa	302
6.6	Demanda Insatisfecha	302
6.7	Cuotas de mercado.....	303
6.8	Participación en el mercado.....	303
6.9	Demanda internacional por países de destino	303
6.10	Montos de importación.....	304
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		316
BIBLIOGRAFÍA		320
ANEXO I		326
ESTATUTO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS, EN LA COMUNIDAD “LA CEIBA”.....		326
ANEXO II.....		338

ENCUESTA REALIZADA EN ECUADOR PARA LANZAMIENTO DE UNA BEBIDA ENERGIZANTE HECHA CON BOROJÓ	338
ANEXO III	348
CONTRATO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	348
ANEXO IV	352
PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BOROJÓ DE LA CEIBA	352
ANEXO V	364

Figura No. 2.1	Actores directos e indirectos de la cadena productiva	71
Figura No. 2.2	Ingreso a la Comunidad “La Ceiba”	76
Figura No. 2.3	Ausencia de servicios básicos en la Comunidad “La Ceiba”	77
Figura No. 2.4	Logotipo de la Asociación	99
Figura No. 3.1	Borojó cultivado en la Comunidad “La Ceiba”	110
Figura No. 3.2	Hormiga Arriera – plaga que afecta a la producción	112
Figura No. 3.3	Injerto de púa terminal	115
Figura No. 3.4	Método para recolección de información en las cadenas productivas	130
Figura No. 3.5	Actividades del equipo de campo	132
Figura No. 3.6	Flujo de caja actual	135
Figura No. 3.7	Flujo de caja propuesto con la implementación de la cadena productiva	136
Figura No. 3.8	Actores de la cadena productiva	143
Figura No. 3.9	Flujo de cadena actual en la Comunidad “La Ceiba”	154
Figura No. 3.10	Lugares en los que se prefiere comprar la bebida energizante	172
Figura No. 3.11	Canal de distribución	173
Figura No. 3.12	Países importadores de jugos de frutas	179
Figura No. 3.13	Envase	192
Figura No. 3.14	Etiqueta	192
Figura No. 3.15	Incoterm utilizado	195
Figura No. 3.16	Obtención del Certificado de Origen (CO)	203
Figura No. 3.17	Proceso para la ejecución de la exportación	204
Figura No. 3.18	Despacho de exportación	205
Figura No. 4.1	Preferencia de edulcorante	210
Figura No. 4.2	Estructura organizacional del centro de acopio y planta de producción	218
Figura No. 4.3	Distribución del centro de acopio y de la planta de procesamiento de borojó	234

Figura No. 4.4	Proceso para la elaboración del jugo de borojó	239
Figura No. 4.5	Registro Sanitario para el jugo de borojó	254
Figura No. 4.6	Balanza báscula electrónica Systel Nexa. Uso industrial 300 Kg.....	255
Figura No. 4.7	Gaveta robusta modelo 25.5	256
Figura No. 4.8	Palletes plástico	256
Figura No. 4.9	Montacargas	258
Figura No. 4.10	Banda de transportación y elevación	258
Figura No. 4.11	Máquina despulpadora	259
Figura No. 4.12	Pasteurizador y esterilizador	260
Figura No. 4.13	Embotelladora –selladora	261
Figura No. 4.14	Etiquetadora	262
Figura No. 4.15	Carretilla hidráulica	263
Figura No. 5.1	Ingreso a la Comunidad “La Ceiba” y la forma en que viven	266
Figura No. 5.2	Hogares con acceso a red pública de agua (nacional) - Sistema adecuado de eliminación de excretas (rural) (en porcentaje)	269
Figura No. 5.3	Contaminación ambiental	273
Figura No. 5.4	Trabajo infantil en la Comunidad “La Ceiba”	278
Figura No. 5.5	PIB en países que aplican cadenas productivas en su sistema económico.....	281
Figura No. 5.6	Transformación del borojó en jugo energizante natural	287
Figura No. 6.1	Histórico de importaciones mayo 2014 – junio 2015	308
Figura No. 6.2	Matriz crecimiento participación mayo 2014 – junio 2015	309
Figura No. 6.3	Pronóstico de demanda	312

TABLAS

Tabla No. 2.1	Estrategia para la asociatividad de los PA de la CLC	100
Tabla No. 2.2	Estrategia de canales de distribución en la asociación de los PA de la CLC	100
Tabla No. 2.3	Estrategia de comunicación de la asociación de los PA de la CLC	101
Tabla No. 2.4	Estrategia para la producción de la asociación de los PA de la CLC ..	102
Tabla No. 2.5	Estrategia para la creación de la planta de procesamiento y financiamiento de la asociación de los PA de la CLC	103
Tabla No. 3.1	Propiedades nutritivas del borojó	118
Tabla No. 3.2	Matriz de selección del producto	134
Tabla No. 3.3	Historia de la cadena productiva en la comunidad	138
Tabla No. 3.4	Entorno	140
Tabla No. 3.5	Matriz de infraestructura	141
Tabla No. 3.6	Matriz ambiental de la cadena productiva	142
Tabla No. 3.7	Matriz para caracterizar a los actores directos	147
Tabla No. 3.8	Matriz para caracterizar a los actores indirectos	149

Tabla No. 3.9	Matriz de control de proceso de siembra y entrega del borojé	151
Tabla No. 3.10	Matriz de relaciones de actores	152
Tabla No. 3.11	Matriz de caracterización de los lugares colectivos	153
Tabla No. 3.12	Producción anual bruta de borojé	155
Tabla No. 3.13	Matriz para análisis de equidad en las relaciones	156
Tabla No. 3.14	Resumen de la encuesta de investigación a nivel nacional para el lanzamiento de un bebida energizante hecha a base de borojé	171
Tabla No. 3.15	Exportaciones de jugo por país de destino	178
Tabla No. 3.16	Doing Business de Colombia al 2015	182
Tabla No. 3.17	Comercio transfronterizo	182
Tabla No. 3.18	Comercio transfronterizo exportaciones	183
Tabla No. 3.19	Comercio transfronterizo importaciones	183
Tabla No. 3.20	Producción anual de jugo de borojé	185
Tabla No. 3.21	Empresas exportadoras de jugo de fruta 2013-2015	186
Tabla No. 3.22	La competencia y su ubicación	188
Tabla No. 3.23	Importaciones de posibles sustitutos	190
Tabla No. 3.24	Precio FOB de la competencia	196
Tabla No. 3.25	Determinación del costo de producción	197
Tabla No. 3.26	Costo directo de producción	198
Tabla No. 3.27	Costo de mano de obra directa	198
Tabla No. 3.28	Otros costos directos de producción	198
Tabla No. 3.29	Costo indirecto de producción	199
Tabla No. 3.30	Costo directo de producción	199
Tabla No. 3.31	Matriz de estructuración del precio de exportación	200
Tabla No. 3.32	Matriz FODA – Fortalezas-Oportunidades	206
Tabla No. 3.33	Matriz FODA – Debilidades-Amenazas	207
Tabla No. 4.1	Especificaciones para la producción de los jugos o pulpas de fruta ..	215
Tabla No. 4.2	Personal requerido para el centro de acopio y la planta de producción	231
Tabla No. 4.3	Nómina mensual del centro de acopio y de la planta de producción de jugo de borojé	232
Tabla No. 4.4	Nómina mensual del personal administrativo de la planta de producción de jugo de borojé	233
Tabla No. 4.5	Producción anual neta de borojé	236
Tabla No. 4.6	Activos	240
Tabla No. 4.7	Capital de operación	242
Tabla No. 4.8	Resumen de Inversión	242
Tabla No. 4.9	Balance de situación inicial	243
Tabla No. 4.10	Estructura de la inversión y financiamiento	244
Tabla No. 4.11	Tabla de amortización	244
Tabla No. 4.12	Gastos de administración y ventas	246
Tabla No. 4.13	Depreciación y amortización de activos	247

Tabla No. 4.14	Estado de pérdidas y ganancias	247
Tabla No. 4.15	Flujo de caja	248
Tabla No. 4.16	Tasa interna de retorno y Valor actual neto	248
Tabla No. 4.17	Activos intangibles	251
Tabla No. 4.18	Maquinaria y equipos para el centro de acopio y planta de procesamiento	263
Tabla No. 4.19	Equipos de computación, de oficina, muebles y enseres	264
Tabla No. 5.1	Cumplimiento de los derechos del Buen Vivir en la Comunidad la Ceiba	269
Tabla No. 5.2	Indicadores de vivienda por región y por área 1990-2001-2013 (%) ..	271
Tabla No. 5.3	Cumplimiento de indicadores relacionados con el objetivo 7	275
Tabla No. 5.4	Cumplimiento de indicadores del objetivo 9	276
Tabla No. 6.1	País de destino correspondiente al periodo de estudio 2013 – 2015 ...	292
Tabla No. 6.2	Número de operaciones comerciales de periodo de estudio 2013 – 2015	293
Tabla No. 6.3	Demanda internacional por cliente periodo de estudio 2013 – 2015 ..	294
Tabla No. 6.4	Participación en el mercado periodo de estudio 2013 – 2015	295
Tabla No. 6.5	Demanda internacional por país de destino periodo enero – junio 2015	296
Tabla No. 6.6	Demanda internacional por empresa exportadora periodo enero – junio 2015	297
Tabla No. 6.7	Demanda internacional por cliente internacional periodo enero – junio 2015	298
Tabla No. 6.8	Precios de exportación unitarios promedio por portafolio de productos	299
Tabla No. 6.9	Demanda histórica por trimestre	300
Tabla No. 6.10	Pronóstico Trimestral de la demanda	300
Tabla No. 6.11	Montos de importación mayo 2014 – junio 2015	305
Tabla No. 6.12	Importaciones Colombia I semestre 2014-2015	306
Tabla No. 6.13	Importaciones Colombia II semestre 2014-2015	307
Tabla No. 6.14	Importadores en Colombia II semestre 2014-2015	310
Tabla No. 6.15	Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros	311
Tabla No. 6.16	Importaciones: operaciones comerciales	313
Tabla No. 6.17	Empresas colombianas importadoras de jugo de frutas frescas	313
Tabla No. 6.18	Países proveedores de jugo de frutas frescas	314

SÍNTESIS

La Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, establecen valiosos objetivos para mejorar la calidad de vida de la población; aplicando estas disposiciones legales, se pretende mejorar la calidad de vida de la Comunidad “La Ceiba”, aprovechando los valores importantes que posee, como el conocimiento en cultivos, la propiedad de la tierra y las características nutritivas del borojó.

Al integrarlos estratégicamente, se crea la Asociación de Productores Agrícolas de la Ceiba “ASOPROCEI”, para que logren mayor poder de negociación, capten financiamiento, obtengan materiales e insumos a mejores precios; esta integración persigue el desarrollo de la cadena productiva del borojó, producto endémico de la región, para su transformación en bebidas energizantes, con propiedades nutritivas muy diferentes al resto de frutas por su alto contenido de fósforo, dotándoles de eficiencia y calidad en la producción; incluyendo a los actores, directos e indirectos, generando interrelaciones dependientes entre unos y otros para mejorar sus condiciones de vida, debiendo implementarse el centro de acopio y la planta de transformación, concluyendo que este tipo de producción contribuye a la matriz productiva y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

ABSTRACT

Farmers, from small integrated communities, specifically in Zone 1 of Ecuador (Esmeraldas), allowed this research to determine their strengths and weaknesses; considering that these populations have lived for many years on agriculture, but due to a lack of organization, training, technology and income, they have not achieved a better way of living.

Nowadays, the government has created several politics to foster the development of productive organizations; nevertheless they aren't supported throughout basic infrastructure that could allow these communities improve their way of living. So this suggests the idea of implementing a partnership strategy in CLC, creating a production chain, in which all members are included as key elements within the organization, to achieve efficiency and production quality. This structure expects to transform the borojó into natural energy drinks, that will contribute to improve the life quality of the population and it will contribute to increase the Ecuadorian productive matrix.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Alianza estratégica con agricultores del Cantón San Lorenzo, Parroquia Tululbí, Comunidad “La Ceiba” (CLC), para la producción y comercialización en mercados internacionales de bebidas energizantes y productos procesados de borojó como aporte a la matriz productiva.

2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Constitución de Montecristi, tuvo que enfrentar debates muy profundos entre lo que es la producción e inclusión social y el régimen de desarrollo, frente a partidarios de un sistema neoliberal con las características propias del capitalismo que tuvieron la posibilidad de dirigir al país durante los treinta años de democracia, para plantear un nuevo esquema de desarrollo reflejado en el texto constitucional sustentado en el régimen del Buen Vivir o *sumak kawsay*¹, bajo un proyecto de vida en común con una visión de largo plazo. Esta

¹ El "Buen Vivir" toma su terminología *Sumak Kawsay* de la cosmovisión ancestral kichwa de la vida. Según sus proponentes está presente de forma similar entre los aymará como *suma qamaña* y entre los guaraníes como *teko porâ* o *teko kavi*. En su significado quechua original, *sumak* hace referencia a la realización ideal y hermosa del planeta, mientras que *kawsay* significa "vida", una vida digna, en plenitud. El "*sumak kawsay*" ancestral considera a las personas como un elemento de la *Pachamama* o "Madre Tierra" (madre mundo). Así, a diferencia de otros paradigmas, el buen vivir moderno, inspirado en la tradición indígena, buscaría el equilibrio con la naturaleza en la satisfacción de las necesidades ("tomar solo lo necesario" con vocación para perdurar), sobre el mero crecimiento económico. Sin embargo varios académicos críticos, como Ileana Almeida, Luis Tuaza, y Andrés Ortiz Lemos, han

Constitución en el artículo 283 en la Sección Primera relacionada con el Sistema Económico y política económica, dentro del Capítulo Cuarto que se refiere a la Soberanía Económica, reconoce al sistema económico como social y solidario, teniendo como eje al ser humano, estableciendo una relación dinámica y equilibrada entre el Estado, la sociedad y el mercado, sin descuidar a la naturaleza, y garantizando el producir bajo condiciones que posibiliten el buen vivir; permite además la integración de diversas formas de organización tanto pública, privada, mixta, popular y solidaria, la misma que es regulada con la Ley en la que incluye a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Constituyente, 2008).

Esta definición engloba a todas las formas de organización existentes y a las que podrían crearse en lo futuro, impidiendo una segmentación entre la economía empresarial, la economía estatal y finalmente la economía popular.

En esta nueva Constitución, la definición de economía social cobra sentido, y sintetiza por recuperar lo social en la economía que había sido prácticamente hipotecado con el neoliberalismo, totalmente inverso a la equidad social. El Buen Vivir da la oportunidad de construir una nueva sociedad que se sostenga en la convivencia del ser humano en diversidad y armonía con la naturaleza, reconociendo la diversidad de culturas del país y del mundo siempre que se respete los principios fundamentales de la humanidad.

planteado que el concepto de sumak kawsay no corresponde a una propuesta indígena ancestral sino que es una estrategia discursiva creada para legitimar el proyecto político de Rafael Correa. Recuperador de: https://es.wikipedia.org/wiki/Sumak_kawsay

El lograr esta nueva realidad es un proceso dialéctico lento con dimensiones ideológicas, teóricas y pedagógicas; sin duda que se trata de un proceso complejo y plural que busca la construcción de una economía social y solidaria orientada a la construcción de las relaciones de producción, de intercambio y de cooperación que genere suficiencia y calidad, pero sustentadas en la solidaridad.

Bajo el contexto citado, las familias de trabajadores del campo, la ciudad, las comunidades, las asociaciones, buscan respuestas a la crítica situación, que han vivido durante los últimos 30 años de democracia, que han generado concentración ampliada de la riqueza, expansión del sector informal, erosión de los derechos sociales. (José Luis Coraggio, 2011)

Se debe considerar que la economía del Ecuador por siempre se ha sustentado en la agricultura siendo este un sector clave para su desarrollo, e indiscutiblemente su importancia es cada vez más notable; el recurso petrolero como un bien finito con el tiempo tiende a desaparecer o a disminuir peligrosamente su precio, lo que temiblemente afectará a la reducción de los ingresos del Estado, esto conlleva necesariamente a volver la mirada a la producción agrícola de bienes tradicionales y no tradicionales y a la integración de economías de carácter social y solidario que permita la implementación de sistemas cooperativos, asociativos, de emprendimiento, a fin de que sus productos ya no sean comercializados únicamente en su estado natural, sino que sean el resultado de transformaciones a través de la implementación de cadenas productivas, de tal manera que contribuyan positivamente al desarrollo de la matriz productiva y empaten de esta forma con los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV): 3.

Mejorar la calidad de vida de la población; 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad; 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas y 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva, favoreciendo la unión de los pequeños agricultores (PA), con una visión de mejora de la productividad y del ingreso familiar.

Si se quiere garantizar un crecimiento económico y social, nuestro país, deberá orientarse a mejorar la calidad de vida de su población y de la producción, con una visión de cuidados ambientales, controlando la agrobiodiversidad y logrando un desarrollo sostenible.

En este contexto se encuentran los agricultores de la Comunidad “La Ceiba” (CLC), que son una Comunidad ubicada en el Cantón San Lorenzo, Parroquia Tulumbi; el sustento de vida de esta Comunidad actualmente es la producción del borojó (Borojoa Patinoi), que al ser un fruto endémico de la zona, guarda directa relación con la calidad de los recursos naturales disponibles, los mismos que no son manejados adecuadamente, lo que afecta a la sostenibilidad de estos recursos, factores que no favorecen al crecimiento de diversidad de cultivos, ni al cuidado de la biodiversidad y del valor económico que esto representa.

A los factores citados se deben sumar la falta de promoción para el desarrollo de los agro negocios sustentados en nuevos tipos de producción, que tengan una orientación no únicamente nacional sino que se elaboren bienes cuyos destinos sean mercados internacionales, generando un potencial económico y de exportación en las poblaciones de Tulumbi y más específicamente en la CLC.

La producción de borojó en la CLC, se caracteriza por ser muy dispersa y alejada de los centros de consumo, esta dispersión origina que no exista uniformidad en la producción, en sus características físicas y que no exista ningún sistema de concentración de esta fruta

como materia prima; esto obliga a un replanteo en la producción del borojó, empezando con procesos de especialización en la comunidad, lo que garantizará un adecuado abastecimiento para su transformación y posterior comercialización.

Al momento existen grandes diferencias de precios con relación al producto como consecuencia del desconocimiento de los mercados. Es indispensable que los agricultores productores, conozcan la información que generan los mercados, ya que en lugar de que ellos se encuentren totalmente informados del precio de su producto, quienes sí conocen precios y el mercado son los comerciantes intermediarios de la fruta.

Aquí los agricultores saben producir, pero no saben vender su producción; esta situación se genera por falta de capacitación para la ejecución de la gestión de comercialización, lo que se manifiesta como un bajo poder de negociación y perjudica gravemente a la comunidad.

La posibilidad de establecer una alianza estratégica a través de la asociatividad cobra mucha importancia, esto permitirá la implementación de una nueva forma de hacer negocios a efectos de impulsar su desarrollo, lo que representa una valiosa herramienta que unifique esfuerzos para la solución de problemas específicos del sector. Esta alianza estratégica permitirá hacer énfasis en su rentabilidad, ya que para su estructuración será necesario realizar cierto tipo de inversión previa, tanto en infraestructura como en capacitación profesional y laboral, esto permitirá compartir inversiones, riesgos y beneficios, crecimiento y diversificación, dando la posibilidad de abrir accesos a nuevos mercados y tecnologías, proporcionando defensas ante los competidores, permitiendo el flujo de

recursos y capacitación adicional; produciendo economías de escala; y, combinando fuerzas complementarias e innovación.

El hecho de establecer este tipo de alianzas estratégicas permite lograr muchas ventajas, entre las que se pueden citar las siguientes: resuelven problemas de producción y comercialización al lograr integrar a varios grupos para que trabajen en equipo; se logra implementar nuevas técnicas y formas de organización; abren el camino para producir y comercializar a escala internacional productos importantes para el comercio agrícola internacional; se logra mejoras en la calidad bajo estándares de producción, así como en el precio de venta del producto y en la compra de insumos y productos; facilitan las actividades de capacitación y a su vez aprovechan la mano de obra que se encuentra subutilizada; pueden mejorar las posibilidades de integración y desarrollo en nuevas actividades; existe un compromiso formal y oficial de producción, recursos físicos y mano de obra; impulsan la ampliación de operaciones comerciales con mínimas inversiones, facilitando la relación con proveedores y finalmente disminuye los riesgos individuales así como los costos laborales.

El momento en que se logre una integración con los agricultores de CLC en aplicación de una alianza estratégica, será la posibilidad de llegar a mejorar toda la cadena productiva, desde el inicio del cultivo, selección de semillas, producción, agroindustria y comercialización; alentando a que este tipo de organización se mantenga en el tiempo, porque ello les permitirá generar un producto de primera calidad y confiabilidad para los procesos de transformación que se quieren implementar, a esto se debe añadir que la tecnificación logrará que se optimicen varios recursos, entre ellos el uso eficiente del agua,

a través de sistemas de riegos controlados, obtención de financiamiento adecuados; aplicación de paquetes tecnológicos y de investigación agropecuaria; facilitará la búsqueda de nuevos mercados, que en consecuencia, acelerarán el desarrollo rural integral de la zona creando excelentes posibilidades de desarrollo agrícola en el mediano y largo plazo.

Esta integración en la investigación trasciende hacia la producción de borojó, implementando procesos de control de calidad desde la selección de la semilla (genética), producción, acopio, beneficio industrial (bebidas energizantes con estevia, jaleas, mermeladas), distribución – comercialización, para de esta manera abrir nuevos horizontes de negociación a través de la comercialización en mercados externos.

El tecnificar la producción del borojó significa llegar a conocer como la infraestructura, los factores socioculturales, el medio ambiente, los servicios financieros, técnicos, de formación, transporte, asistencia técnica, análisis y certificación, gestión y administración, contribuirán al desarrollo de la comunidad.

El mercado al cual se orientará la producción del borojó es de tipo industrial, ya que este es el que de mejor manera encuadra con la proyección de comercialización y con los requerimientos de la matriz productiva. Al elaborar un producto de excelente calidad se persigue ingresar en mercados especializados, proyectando para ello, tener continuidad de la oferta, calidad del producto y precios optimizados.

Al tratarse de un producto prácticamente nuevo en el mercado, existe poca información al respecto pero de la información que se encuentra en internet se identifica plenamente a poblaciones productoras del borojó en poblaciones amazónicas nativas de Perú, Ecuador, Colombia y en Belén do Pará, Brasil.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué tipo de alianza estratégica se podría implementar con los agricultores de la CLC, que contribuya al desarrollo de una asociatividad productiva agroindustrial, generando eficiencia en su sistema productivo, que facilite la transformación industrial y posibilite la exportación de su producción, como aporte a la matriz productiva?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a) ¿Existe interés por parte de los agricultores de la CLC para que a través de un proceso de integración se cree un centro de acopio común a fin de concentrar la producción de borojó?
- b) ¿Cómo afectaría a los procesos productivos el hecho de contar con una asociación agroindustrial en donde se les pueda proporcionar capacitación y tecnificación dada a los agricultores de la CLC en temas de emprendimiento y desarrollo comercial con mercados internacionales?
- c) ¿Cómo mejoraría el nivel y la calidad de vida a través de la integración de los agricultores de la CLC?
- d) ¿Existe aceptación en los mercados internacionales de un portafolio de negocios contruidos alrededor del borojó?
- e) ¿Existen productores de bebidas energizantes elaboradas con borojó posicionados a nivel internacional?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de implementación de una asociación para el desarrollo de la producción agroindustrial del borojón en la CLC del Cantón San Lorenzo, Provincia de Esmeraldas, que genere eficiencia, calidad en sus productos terminados y facilite su exportación.

3.2 Objetivos específicos

- a) Valorar los fundamentos teóricos metodológicos de la estrategia de integración a ser implementada a los agricultores de la CLC;
- b) Diseñar la alianza estratégica bajo el esquema de asociatividad a ser implementada en la CLC;
- c) Delinear el sistema de gestión de la cadena productiva del borojón a fin de generar eficiencia para la producción de jugo de borojón como una bebida energizante natural elaborada con estevia, mermeladas y jaleas;
- d) Realizar el estudio técnico para diseñar la planta de producción;
- e) Determinar las incidencias de carácter social que representaría la estrategia de asociatividad con los PA en la CLC; y,
- f) Analizar los posibles mercados internacionales para la exportación de la bebida energética de borojón, mermeladas y pulpa de fruta.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación teórica

En la investigación se pretende demostrar como la implementación de estrategias de integración a través de la asociatividad, aportará al desarrollo del sector relacionado con pequeños productores y cómo estas estrategias permitirán un cambio en la calidad de vida de la población, transformando sus procesos productivos de cultivos primarios a cultivos controlados por la técnica y el conocimiento, generando mayor desarrollo en la producción de la zona, en la cultura de carácter comercial y en la economía de los agricultores de la zona de la CLC.

4.2 Justificación metodológica

La estrategia de integración que se implemente, se constituirá en un modelo para ser aplicado en otras poblaciones cercanas, con las mismas características de los productores de la CLC, a fin de generar y captar mayor producción, con el mejoramiento de la cadena productiva, el desarrollo cultural, económico, social; para de esta manera asegurar la participación a través de la creación de nuevos productos con valor agregado, en mercados internacionales y contribuir al desarrollo social de otras comunidades; esta nueva propuesta busca generar conocimiento y se constituye en una nueva forma de hacer investigación con ideas innovadoras de producción.

4.3 Justificación práctica

A través de la ejecución de esta investigación se pretende crear las siguientes oportunidades y beneficios en la población:

- a) Desarrollar las técnicas y procesos de producción; cosecha, pos cosecha y comercialización a fin de generar beneficios a la población de la CLC mejorando su calidad de vida, acorde con objetivos del PNBV;
- b) Con el mejoramiento productivo a través de las estrategias de integración se logrará en el tiempo mantener estas organizaciones unidas, lo que dará como resultado una producción uniforme, permanente y de óptima calidad, asegurando la permanencia en el mercado de los productos elaborados y beneficiando a toda la comunidad;
- c) Implementar una asociación agroindustrial con todos los permisos y requerimientos legales exigidos;
- d) Generar conocimiento en los agricultores sobre el potencial agrícola que tienen en la zona para implantar en ellos un manejo sostenible de su espacio geográfico;
- e) Producir una materia prima de excelente calidad, que facilite la gestión de producción, creando un intercambio de conocimiento a través de la participación de instituciones y organizaciones gubernamentales relacionadas con el sector agrario, compaginado con el uso de tecnología como elementos importantes que

facilite la producción y transformación de los productos naturales en bienes de mayor valor agregado, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la matriz productiva; y,

- f) La ejecución de la estrategia asociativa, disminuirá los niveles de pobreza de la comunidad y permitirá que los actores/as se involucren directamente en los procesos de cultivo, cosecha, transporte, almacenamiento, transformación y comercialización de los bienes elaborados.

4.4 Justificación social

- a) La Comunidad según el esquema de integración que se aplique, logrará ingresos que deberán ser revertidos en la producción con el afán de lograr un crecimiento constante sin el afán de generar lucro;
- b) A través de esta integración y una vez que esté desarrollada esta estrategia, se pretende socializar al resto de comunidades del Cantón San Lorenzo a fin de crecer en la producción de borojó;
- c) Complementariamente, la economía de la población afectada, se verá recompensada al mejorar las posibilidades de empleo, al incentivar el cultivo, al mejorar el nivel de vida, incrementando el poder de compra de sus habitantes y ampliando el bienestar de las familias agricultoras de la Comunidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Marco teórico

Lograr que el ser humano crezca, exige el desarrollo de amplias oportunidades, que prolonguen su vida, que mejoren su salud, que tengan acceso a la educación y que sus derechos humanos sean respetados. Independientemente de la condición económica que se aplique en los países, todos deben procurar el bienestar de su población en todos los sentidos.

Las empresas asociativas de pequeños productores, principalmente en países de menor desarrollo económico relativo (PMDER), se presentan como una alternativa para lograr mejoras en sus ingresos y en su calidad de vida, creando valor social y económico para los habitantes pobres de zonas rurales.

Las empresas asociativas integradas por productores de escasos recursos, buscan ser competentes en el mercado procurando obtener rentabilidad financiera y social.

Se puede citar que las empresas asociativas nacen como respuesta a inquietudes de carácter social y ambiental tales como la pobreza, la deforestación y en muchos casos la expropiación de tierras; estas asociaciones permiten producir un producto y comercializarlo en forma conjunta como una alternativa viable para el desarrollo de sus poblaciones.

Generalmente están constituidas jurídicamente y se encuentran en manos de pequeños productores que persiguen objetivos comunes, superando de esta manera intereses de carácter personal o individual, propendiendo a generar el bien común.

Se desarrollan en zonas en las cuales existe la posibilidad de dar impulso a la producción de determinado bien o servicio, que presente buenas alternativas de desarrollo para la producción, transformación y comercialización, ya sea a nivel nacional o en mercados internacionales, buscando el uso óptimo de sus escasos recursos en la cadena productiva e implementando un desarrollo sostenible del medio ambiente.

Persiguen producir algún tipo de bien en el que se incluya valores agregados importantes que permitan llegar a nuevos mercados, haciendo uso correcto de canales de comercialización fuertes y estables, reduciendo los riesgos de mercado y logrando mayores inversiones que permitan la mejora de la cadena productiva orientada a las nuevas exigencias de los clientes, logrando de esta manera confianza en todos los productores.

Las asociaciones que se enfocan en cadenas productivas, siguen un proceso que va desde la selección y obtención de la materia prima, producción, control sanitario, cosecha, transporte, transformación y comercialización; en estos procesos fundamentalmente se busca identificar los factores y elementos que inciden en la optimización de los diferentes eslabones en los cuales participan los pequeños productores que mantienen situaciones de pobreza constante; al mejorar la cadena productiva se busca identificar oportunidades comerciales, a fin de integrar a la cadena a actores que trabajen contribuyendo a la demanda fluctuante del mercado, en estrecha coordinación entre todos los eslabones, bajo un constante intercambio de información, que persiga la innovación permanente en la producción y de esta manera lograr máximos beneficios para todos sus asociados.

Bajo estricta organización, las asociaciones productivas, consiguen asegurar que su producción se comercialice íntegramente, logrando capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

Los sistemas de comercialización que se implementan en las asociaciones buscan el fortalecimiento del capital social de todos los productores, generando vínculos entre la empresa asociativa y el mercado.

Cuando se habla de cadenas productivas relacionadas con las asociaciones, no se descuida un factor importante como es la calidad, elemento clave de las organizaciones sociales que contribuye en la producción y comercialización de sus productos y que debe estar presente en cada uno de los eslabones de la cadena, siendo este el elemento diferenciador que marca su éxito en los mercados nacionales o internacionales; para lograr esta calidad en las producciones asociativas, se hace necesario la presencia de equipos técnicos que se encuentren muy motivados, cualificados y que sean propios de las comunidades rurales, sustentados con la presencia permanente de técnicos y promotores que los capaciten y los impulsen constantemente; el éxito de las asociaciones productivas radica en la formación participativa con el enfoque de “aprender-haciendo”, que según Roger Schank, que es uno de los grandes exponentes de la filosofía o teoría del “Learning by doing” (aprender a través de la práctica o aprender haciendo); según esta teoría se perfila los valores asociados al esfuerzo y la implicación, al trabajo en equipo, a la concentración en el desarrollo de tareas más prácticas, al hecho de fijarse metas y buscar la manera de encontrar resultados, a que las personas sean autónomas, investigadoras, curiosas y

reflexivas, para su aplicación práctica posterior, aprovechando las labores en los espacios físicos de las fincas.

Las asociaciones se desarrollan bajo dos elementos trascendentales para su vida: el compromiso de sus socios y la confianza en la comunidad; en estas organizaciones la base es el trabajo colectivo como elemento que genera impulso para lograr el desarrollo; el equipo de gestión y gerencia se conforma con los mismos socios y representantes de las comunidades en los que se encuentre presente la asociación, esto permite un empoderamiento en todos los procesos, ya sean empresariales o de producción y facilita la comunicación de decisiones a las bases que inician desde los proveedores y que incluso favorece la toma de decisiones de manera más participativa.

Las empresas asociativas, se encuentran directamente vinculadas con sus socios a través de los puntos de acopio y de la asistencia técnica que se brinda a ellos, como un aprendizaje constante y de mejora de sus conocimientos, sin descuidar la importancia que tiene el talento humano como eje del desarrollo económico de las poblaciones para lograr en sus socios equipos cualificados y comprometidos en todas sus actividades.

A través de la integración de las asociaciones, complementariamente a lograr experticia en la producción, se busca revalorar los esfuerzos de sus poblaciones, así como mejorar su autoestima, considerando que son poblaciones constituidas por gente pobre, humilde, muchos de ellos incluso no gozan de algún tipo de educación y carecen de preparación académica. (Fundación CODESPA, 2012)

La economía social se fundamenta en características precisas. Es un conjunto de organizaciones regidas por estatutos jurídicos (asociación, cooperativa, mutualidad),

compartiendo el hecho de limitación del poder y distribución de capital a fin de construir un cambio en el patrimonio colectivo, estas se constituyen por personas que se asocian a fin de generar determinada actividad económica.

Estas asociaciones no persiguen el lucro en sí, pueden ayudar a encauzar el desempleo a fin de conseguir que se convierta en ocupaciones permanentes o por otra parte buscan crear colectivamente una actividad. Aplican dinámicas participativas para concebir servicios, logrando incluso autofinanciar sus actividades en base del compromiso voluntario de personas que se involucran por su cuenta para lograr mejoras en servicios en los territorios de estas asociaciones. (IAEA, 2012)

Hoy en día, la demanda de alimentos y productos agrícolas es creciente, esto determina un incremento en el ingreso per cápita, mayor participación del número de mujeres trabajadoras, la demanda de materias primas de alto valor, de productos elaborados y de alimentos preparados; por otra parte está la demanda de productos destinados a la generación de bioenergía; el comercio internacional tiene nuevas tendencias de consumo con importante interés en comidas étnicas de lugares específicos.

La demanda agroalimentaria permite la generación de valor en el sector agrícola, principalmente en aquellos países de desarrollo económico relativo, esta tendencia se observa desde 1990 bajo una diversificación de producción de frutas, hortalizas no tradicionales.

Este crecimiento en la demanda de alimentos y de productos agrícolas con valor agregado, es un valioso incentivo para la agroindustria con un esquema de desarrollo

económico, de seguridad alimentaria y como estrategia para disminuir la pobreza principalmente en las poblaciones de agricultores rurales.

La participación de los países de menor desarrollo económico relativo en el comercio internacional de frutas y hortalizas se ha incrementado rápidamente en los últimos años (FAO, 2007).

El crecimiento permanente en la demanda de productos alimenticios, principalmente de productos agrícolas con valor agregado, se convierte en un valioso incentivo para orientar al desarrollo de la agroindustria por sus efectos multiplicadores en la creación de empleo e incremento de valor al beneficiar a los proveedores directos de insumos, compradores, diversas gamas de servicios auxiliares y actividades de soporte en los sectores secundario y terciario de la economía, por lo que las políticas para desarrollar el sector agroindustrial deben ser de prioridad en las estrategias de los gobiernos, para orientar a la sostenibilidad del mercado, garantizando la seguridad alimentaria y nutricional.

Por otra parte se suman los avances tecnológicos en los sectores industriales, bajo la producción en cadena y con industrias alimentarias organizadas que permitirá mayores rendimientos con la aplicación de tecnologías innovadoras que garanticen inocuidad, calidad, valor nutricional, en todas las etapas de producción y comercialización que permitan incluso que el producto viaje grandes distancias bajo estrictas normas sanitarias y fitosanitarias; a esto se debe incluir la importancia que tiene la política pública, que debe desempeñar un papel esencial y legítimo, quienes no deben ser observadores pasivos pero tampoco deben complicar el desarrollo agroindustrial con controles de todos los aspectos de la agroindustria; de ahí que la política pública debe ser precisa como para generar

competitividad e impacto en el desarrollo, creando un clima de negocio propicio con entornos favorables. (FAO, 2013)

Los pequeños productores rurales, tienen dificultades para poder producir, transformar y comercializar sus productos con calidad, a fin de lograr ingresos que les permitan mantener a sus familias, ya que se ven afectados por muchos factores tanto internos y externos que dificultan su competitividad en el mercado. El mejoramiento de esta competitividad en las cadenas productivas se vuelve un tema trascendental que permitirá desarrollar calidad para mejorar las capacidades locales; la solución que se implemente debe estar orientada a favorecer a todos los actores/as para de esta manera contribuir a su desarrollo.

Como posibles alternativas para mejorar la cadena productiva de estos espacios locales, se puede proyectar su desarrollo bajo tres enfoques. El primero, el enfoque de desarrollo económico local, en el que se debe incluir no únicamente la mejora económica, sino el aspecto cultural, político, administrativo; en segundo lugar está el tema de equidad, que debe incluir la equidad, de tal manera que incida en las relaciones de poder que existen en la cadena productiva para de esta forma mejorar la situación de los pequeños agricultores, sean estos hombres, mujeres o grupos desfavorecidos por motivos culturales; en tercer lugar mejoras con enfoque participativo en el cual los actores deben ser los protagonistas en las intervenciones de las cadenas.

Las cadenas productivas presentan problemas tales como calidad del producto, elevados gastos durante la transacción, dificultad en el acceso de información a los mercados, altos aranceles que distorsionan el mercado; pero fundamentalmente el problema

que tienen es una limitada capacidad para negociar, a lo que se suma en muchas de las ocasiones la falta de un marco legal que les de las facilidades para dinamizar el desarrollo local; de ahí que se hace necesario una concertación entre lo privado y público para contribuir a que todos ganen aportando de esta manera a desarrollo económico local y a la ejecución de profundas transformaciones sociales.

Las cadenas productivas por lo general se estudian para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios de un producto, descuidando a los actores/as de los espacios locales; si bien es necesario conocer las condiciones y las potencialidades productivas, las características de los mercados, los procesos de incremento de valor, los costos de los procesos de producción y las transacciones, también resulta imprescindible el tener una profunda comprensión de lo local: conocer a sus actores/as, sus organizaciones e instituciones, sus lógicas, dinámicas, procesos y sinergias, para en base de ese conocimiento desarrollar las capacidades de la localidad, y de esta manera crear condiciones de competitividad que desemboquen en disminución de brechas tanto sociales, económicas, políticas, culturales. (Salazar, 2004)

El enfoque de cadenas para el sector agropecuario es un conjunto de transformaciones que aspiran a contribuir a una mayor eficiencia y sostenibilidad de las economías para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de la población; señalando que la cadena productiva se lo debe considerar como un enfoque sistémico que comprende no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial y es una herramienta muy útil para la construcción de nuevos modelos de producción que se quiera alcanzar (PNUD, 2014). Los principios establecidos en esta teoría,

son coincidentes con la posición del autor toda vez que permiten lograr organización, eficiencia, sostenibilidad, garantía en la satisfacción de las necesidades básicas de la población y dinamizan la economía.

El desarrollo de eficiencia y sostenibilidad de la economía, que se propone Cuba para seguir garantizando la satisfacción de las necesidades básicas de la población, requiere de un conjunto de transformaciones catalogadas como una prioridad nacional; dando mejor complementariedad al mercado y la planificación, otorgando mayor importancia a las relaciones monetario – mercantiles, en las que se amplía y fortalece una gestión no estatal a través de la creación de cooperativas y trabajadores por cuenta propia; para ello, estos actores de los sectores productivos, deberán organizarse, para de esta manera garantizar la producción de cualquier bien o servicio, especialmente de alimentos para que lleguen a los consumidores en cantidad, calidad y a precios adecuados. Para ello el Estado, debe implementar nuevas políticas, estrategias y modelos de gestión que ayuden a los actores a lograr un adecuado funcionamiento con niveles altos de integración, organización y adaptabilidad a los nuevos contextos.

Algo que resulta importante en estas definiciones del Estado Cubano es que con relación a la producción agroindustrial y que puede aplicarse a otros sectores es la aplicación de un enfoque sistémico o de cadena productiva que no abarque únicamente la producción primaria, sino que incluya a todos los eslabones que se relacionan con el complejo agroindustrial, catalogando como una herramienta analítica y de gestión muy útil para el nuevo modelo que pretenden implementar.

Los elementos que integran una cadena productiva incluyen: a) Los productos: son aquellos bienes que se generan a través de un conjunto de operaciones que les aportan las características y atributos que un determinado mercado demanda; b) Los actores: directos, quienes intervienen en la transformación o comercialización del producto e indirectos, quienes suministran insumos y servicios para complementar la acción de la cadena; c) Los procesos: considerados como las actividades que transforman insumos en productos en los que se agregan valor; d) los eslabones: parte o segmentos que integran una cadena; e) Los recursos: todos los insumos tangibles e intangibles que se utilizan y consumen en la cadena; f) El mercado: es el conjunto de consumidores actuales y potenciales (demanda), para determinada oferta (producto) en lugares y momentos determinados; g) El contexto: es el territorio y la población en la cual interactúan los factores de la cadena en forma común.

5.2 Marco conceptual

La investigación propuesta exige las conceptualizaciones de diversos elementos que serán tratados en el proceso, entre los que se pueden citar los siguientes:

Análisis estratégico, significa recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la producción del borjón y la incidencia que estos tienen en su transformación en productos terminados.

Asociatividad, es el mecanismo de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Buen Vivir, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 define “*El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y*

ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito.”

Cadena productiva, “La cadena productiva puede, en general, referirse al conjunto de actores, procesos y recursos interrelacionados e interdependientes que permiten que uno o varios productos lleguen al mercado final en un contexto determinado.” (Salazar, 2014, p. 13)

Calidad, se encuentra directamente relacionada con la satisfacción plena de las necesidades de los clientes; de ahí que debe cumplir con las expectativas del cliente; crear nuevas necesidades del cliente; generar productos y servicios con cero defectos; hacer bien las cosas desde la primera vez; diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total; producir un bien o servicio de acuerdo a las normas establecidas; dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes; sonreír a pesar de las adversidades; calidad no es un problema, es una solución.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie. También podemos decir que la calidad es la propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.²

Comodities, al referirnos a este término simplemente estaremos tratando de materias primas brutas que han sufrido procesos de transformación muy pequeños o insignificantes.

² <http://productividad2.blogspot.com/2007/07/calidad.html>

En los mercados financieros internacionales, estos se clasifican en los siguientes grupos básicos: Metales (oro, plata, cobre), Energía (petróleo, gas natural), Alimentos e insumos (azúcar, algodón, cocoa, café), Granos (maíz, trigo, garbanzos, porotos) y Ganado (cerdo, vacuno).

Eficiencia, *"es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas... La eficacia es la clave del éxito organizacional. Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuales son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia." De nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente.*"

Especialización de la producción, El Diccionario de Economía Política, (2014) define a la especialización como la "Concentración de la producción en aquellas líneas o productos en los que el individuo o la firma tiene algunas ventajas, ya sean estas naturales o adquiridas."³

Estrategia, es un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean con el propósito de cumplir con los objetivos para lograr la producción de la bebida energizante y demás productos terminados.

Indicador, se trata de una medida que permite observar el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir

³ (<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/marco/3.pdf>)

logros, reflejar los cambios vinculados con su aplicación o ayudar a evaluar los resultados obtenidos de un elemento objeto de la investigación.

Matriz productiva, puede definirse que la matriz productiva es una forma de ordenamiento de los diferentes procesos productivos de una economía. Este ordenamiento (matriz) combina insumos y bienes finales con el objetivo de divisar de una manera clara la dinámica de las industrias y de cómo estas se intersecan (esto fue desarrollado, académicamente, en la matriz de Leontief); cambiar (o diversificar) la matriz productiva se refiere a ampliar la cantidad de industrias tanto de insumos como de bienes finales con el fin de agrandar el aparato productivo ecuatoriano.

Productividad, se define como “...lograr el equilibrio entre todos los factores de la producción a fin de obtener un mayor rendimiento con menor esfuerzo; significa la relación entre lo que se produce y la cuantía de los recursos utilizados para lograr tal producción.”⁴

5.3 Marco legal

Actualmente en Ecuador, las políticas públicas se enmarcan en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) (SENPLADES, 2013), a través del cual se gestiona los recursos públicos y se orientan las acciones privadas.

La Constitución en su artículo 280, expresa que el Plan Nacional de Desarrollo constituye en el instrumento que orienta las políticas, programas y proyectos públicos; a fin de dar ejecución al presupuesto del Estado; coordinando para ello el proceso de inversión,

⁴ (http://www.bdigital.unal.edu.co/41/4/13_-_3_Capi_2.pdf)

utilización de recursos públicos, estableciendo las competencias exclusivas entre el Estado central y de los gobiernos.

Nuestra Constitución indica que el sistema económico debe ser social y solidario, por lo que se pretende tener leyes propias, autónomas de la sociedad a través de los principios que integren a la sociedad en procesos económicos; la sociedad es quien controla, regula y organiza la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los medios materiales necesarios para sostener un régimen de desarrollo dado, no por la cantidad de riqueza sino más bien por el Buen Vivir, de acuerdo a la Constitución de la República.

La Economía Social y Solidaria es el sistema económico en proceso de transformación progresiva que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de tal manera que estén aseguradas las bases materiales y relaciones sociales y con la naturaleza propias del Buen Vivir o del Vivir Bien. (Coraggio, 2010, p. 14)

Las prácticas de Economía Popular y Solidaria no deben sólo producir y distribuir responsablemente bienes y servicios, sino que deben implementar diversas formas de organización económica (empresarial, asociativa, comunitaria, familiar, doméstica, autónoma) basadas en principios de integración social, que permita la circulación: redistribución, reciprocidad, mercado o comercio.

El artículo 283 de la Constitución, define que el sistema económico es social y solidario y está integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se

regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

El artículo 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario;

En el artículo 311 de la misma Constitución también cita que las asociaciones forman parte del sector financiero popular y solidario, por lo que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

El artículo 319 de la Constitución de la República reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre las que se encuentran las formas asociativas, que se promueven para asegurar el buen vivir de la población y para alentar la producción que satisfaga la demanda interna.

En el artículo 320 define que en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.” (Asamblea Constituyente, 2008)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPSFPS) (Asamblea Nacional, 2011), también define lo que se entiende por economía popular y solidaria, expresando que es la forma de organización económica, cuyos integrantes en manera individual o colectiva, buscan satisfacer sus necesidades,

generando ingresos a través de relaciones de producción, comercialización, financiamiento y consumo, girando todos estos elementos alrededor del ser humano antes que al lucro y a la acumulación de capital, incluyendo en el ámbito de aplicación a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas de organización, y estableciendo una serie de principios como la búsqueda del buen vivir; el interés colectivo antes que el individual; el comercio justo; equidad de género; responsabilidad social, ambiental; distribución equitativa de excedentes.

Al tratar sobre las formas de organización de la economía popular y solidaria permite la integración de organizaciones asociativas, las mismas que en forma obligatoria deben constituirse como personas jurídicas, mediante acto administrativo del superintendente de economía popular y solidaria, debiendo esta, actuar en su nombre y no en nombre de sus socios.

Define además que el sector asociativo es:

“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...” (LOEPSFPS, Asamblea Nacional, p. 4), determinando la forma en que se deberá organizar su estructura interna y la integración del capital social.

El RLOEPS, a su vez trata sobre la reserva de denominación en el artículo 4; de los requisitos que deben cumplir estas asociaciones; en el Capítulo III desde el artículo 18 al

23, se refiere a la estructura interna de las organizaciones del sector asociativo; en el Título IV, que trata de los organismos y entidades de apoyo, regula la forma de integración representativa que deben tener las organizaciones asociativas; las uniones y redes constituidas por estas asociaciones; en el Capítulo II del Título IV trata sobre la integración económica, dando la posibilidad de que las asociaciones se integren por dos o más organizaciones; en el artículo 123 del RLOEPS, define la forma en que se ejecutará la constitución, organización y funcionamiento; y, en el artículo 137 establece los elementos que permitirían la revocatoria o suspensión de beneficios; finalmente, en las reformas al Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, establece la exoneración de ingresos percibidos por organizaciones previstas en la LOEPSFPS, señalando que se exonera del impuesto a la renta a los ingresos percibidos por las organizaciones previstas en dicha Ley, incluyendo a las asociaciones así como a las entidades asociativas o solidarias. (Rafael Correa Delgado, 2012).

Estos principios constitucionales se transforman en importantes desafíos que requieren que la producción que se genere a través de estas organizaciones, sea medida a través de las cuentas nacionales para determinar si se está contribuyendo a la riqueza nacional.

Complementariamente como instrumento legal que ampara a las asociaciones se encuentra la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM) (Asamblea Nacional, 2011), que tiene por objeto el evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de los operadores económicos que ostentan poder de mercado, según lo determina el artículo 8 de la ley citada, sancionando a las prácticas colusorias y restrictivas, a la concentración económica y a las prácticas desleales, ya que busca la eficiencia en los

mercados, el comercio justo y bienestar general de los consumidores y usuarios a fin de lograr un sistema económico social, solidario y sostenible; para lograr estos objetivos, en la Sección 3 que trata de Acuerdos y prácticas restrictivas, determina las prohibiciones y sanciones de acuerdo con las normas de la LORCPM para quienes realicen actos o conductas relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios restringiendo, impidiendo, falseando o distorsionando la competencia o afectando en forma negativa a la eficiencia económica o al bienestar general; y, en el numeral 14 señala como una conducta de esta naturaleza, la negativa de modo injustificado para la admisión de operadores económicos de una asociación o gremio similar; y, en el artículo 38, numeral 17, relacionado con las atribuciones, faculta a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM) a suscribir convenios con las asociaciones de usuarios y consumidores para que promuevan la participación de la comunidad, fomentando la competencia y transparencia de los mercados.

En la Sección 2, artículo 77, establece las sanciones para los infractores sean personas naturales o jurídicas que ejecuten actos o acciones u omisiones prohibidas y que se encuentren tipificadas por la LORCPM; que, en el caso de las asociaciones, si infringen esta Ley, al ser impuestas una multa y la asociación no sea solvente, esta, tiene la obligación de recabar las contribuciones de sus miembros hasta cubrir el importe de la multa; que en caso de que no se cumpla este pago dentro del término fijado por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, serán los representantes miembros de los órganos de gobierno de la asociación de que se trate, pero también se podrá exigir el pago a cualquier miembro que operó en el mercado en el cual se produjo la infracción; sin embargo, los miembros imputados podrán demostrar que ignoraban la existencia de la infracción o que

se separaron activamente de esa infracción antes del inicio de la investigación del caso; cabe citar que el artículo 78 establece tres tipos de infracciones: leves; graves y, muy graves.

En el artículo 79 señala que la SCPM impondrá en el caso de las asociaciones que, deliberadamente o por negligencia, infrinjan la LORCPM sanciones que en unos casos son de carácter económico con variaciones de porcentajes de acuerdo a la infracción sea esta leve de 50 a 2.000 remuneraciones básicas unificadas (RBU); graves de 2.001 a 40.000 RBU; muy graves de 40.000 RBU, pudiendo inclusive la SCPM en caso de reincidencia, establecer multas de manera sucesiva e ilimitada.

Referente a la normativa técnica que regula la fabricación de jaleas, mermeladas, se encuentra la Norma para confituras, jaleas, y mermeladas denominada CODEX STAN 296-2009, que se trata de una norma técnica ecuatoriana, es una adopción modificada de la Norma Internacional CODEX STAN 296-2009. Esta norma aplica a los productos citados, que estén destinados al consumo directo, inclusive para hostería o para re envasado en caso necesario.

Adicionalmente, se encuentra la norma técnica ITE INE 2 074:2012, segunda revisión, que guarda relación con los aditivos alimentarios permitidos para consumo humano. Listas

positivas. Requisitos. En la Parte II referente a los descriptores revisados de las categorías de alimentos, con relación a las mermeladas, expresa:

La norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2 337:2008, que regula la elaboración de jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales, establece los requisitos que se deben cumplir en la fabricación de jugos (zumo) de fruta, conceptualizando a los mismos como el producto líquido sin fermentar pero susceptible de fermentación, obtenido por procedimientos tecnológicos adecuados, conforme a prácticas correctas de fabricación; procedente de la parte comestible de frutas en buen estado, debidamente maduras y frescas o, a partir de frutas conservadas por medios físicos. En esta norma se establecen las disposiciones específicas para la elaboración de jugos. Los requisitos que se deben cumplir, trata sobre la inspección, el envasado o embalado y el rotulado.

El Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 182, aprobado mediante Resolución No. 14 437, publicada en el Registro Oficial No. 352 de 13 de Octubre de 2014, establece los requisitos que deben cumplirse para la elaboración de frutas y vegetales en conserva, a fin de evitar daños en la salud de las personas e inducción de errores a los consumidores, sean estos de producción nacional o importados. En este reglamento se determina la clasificación arancelaria de las jaleas y mermeladas, que se conceptualiza como el método lógico que permite asignar correctamente el código correspondiente a las mercancías en la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Guayasamín, 2013), correspondiéndole la posición 2007.91.10.

6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La implementación de la asociatividad permitirá el desarrollo de la cadena productiva del borojó, lo que posibilitará mayores niveles de eficiencia e incremento de la producción industrial, facilitando el acceso a mercados internacionales de exportación.

7. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación aplicada

Explicativa con enfoque mixto, ya que a más de realizar una investigación que en su gran mayoría tiene un enfoque cualitativo, se hace necesario procesar y analizar toda la información que se va recopilando a través de las entrevistas o encuestas realizadas con la población in situ de la CLC. A lo que suma datos de mercado.

7.2 Técnicas de recolección de información

Análisis de documentos; aplicación de matrices a los pequeños agricultores a través de entrevistas personales, que permitieron la recolección de información sobre los diversos temas que se requieren conocer para la implementación de la cadena productiva; encuesta de mercado; observación directa; cuestionarios; empleo de técnicas grupales; uso de herramientas para procesamiento de información (SPSS versión 15).

7.3 Tipo de investigación

Diseño pre experimental de campo, recopilando información directamente en la CLC.

7.4 Universo de estudio y tratamiento de la muestra

El universo de estudio está dado por toda la población de PA de la CLC, que está integrado por 500 habitantes, formados por 90 familias lideradas por el padre que es el propietario de la tierra y que se encarga conjuntamente con su esposa del cultivo del borjón, los mismos que fueron considerados para la ejecución de las matrices requeridas en la investigación.

7.5 Método de muestreo

Método probabilístico, luego el muestreo aleatorio simple y finalmente el método de muestreo estadístico estratificado.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

2.1 LAS ALIANZAS FRENTE A LOS AGRO NEGOCIOS

Las alianzas son muy importantes para el sector agropecuario y son una nueva forma de llegar a desarrollar los negocios, buscan mejorar las cadenas productivas en todas sus fases, que inician con la relación de proveedores, la siembra y culminan con el proceso de comercialización, sea de productos en estado primario o con la incorporación de valor agregado, para de esta manera ingresar a competir en los mercados internacionales. Para llegar a integrar una alianza estratégica, será necesario delimitar las funciones, objetivos, estableciendo los lineamientos que se deberán seguir para llevar adelante las alianzas; estos objetivos deberán ser muy claros, de tal manera que se puedan cumplir en determinado tiempo, bajo la ejecución de acciones compartidas entre los socios. En el desarrollo de la alianza, cada socio, debe aportar recursos, cualidades o características necesarias para llegar a los objetivos propuestos y contribuir de esta manera para que la fusión incremente la eficiencia y eficacia en los resultados que se logren; las acciones, los planes que se realicen en forma conjunta, permitirán hacer frente a las variaciones y comportamientos de mercados globales, que es el objetivo de estas alianzas; estas alianzas finalmente, constituyen la herramienta fundamental para el desarrollo de los agronegocios, a fin de que las empresas se mantengan en el tiempo fortalecidas y enfrenten de mejor manera a las demandas del cambiante mercado internacional. (Alfredo Aguilar Valdés, Agustín Cabral Martell, Felipe Alvarado Martínez, Tomás E. Alvarado Martínez, Gerardo De León Contreras, 2013)

2.1.1 Alianzas tecnológicas

Actualmente la rapidez con la que se generan los cambios de entorno, dados por la globalización del conocimiento, exigen importantes transformaciones en las organizaciones, de tal manera que rompan la rigidez, para de esta manera dar paso a la incorporación de nuevas tecnologías, que contribuyan a la evolución empresarial y a los procesos de innovación; esta tecnología permite la generación de estructuras más competitivas. Existen diferentes modelos de configuraciones tecnológicas, pudiendo citar los siguientes: **Filiación**, en la que se crean nuevas sociedades cuando internamente en la empresa se rompe la forma jurídica de la misma o por el establecimiento de acuerdos de cooperación externa con otras compañías; **spin-off**, es la creación de nuevas empresas, la misma que puede ser de dos tipos: **Técnico**, cuando se genera un producto innovador que no tiene nada que ver con la línea de producción que fabrica la empresa; **Competitivo**, segmenta algunas actividades o proyectos que con llevan a separar varias divisiones de la empresa, que persigue el propósito de disminuir costos, crear liquidez; en definitiva, gestionar de mejor manera las actividades productivas; **Outsourcing**, se contrata servicios externos para la ejecución de actividades que las realizaba antes la empresa o de nuevas actividades en las cuales la empresa por sí misma no va a poder generar rentabilidad; **Organización en red**, en este caso la empresa solo desarrolla actividades en las que son excelentes y subcontrata las restantes, en estricta coordinación de la empresa titular; existen tres tipos de estas redes: la Red interna, adentro de la empresa se potencia las ventajas del mercado promoviendo actitudes emprendedoras, bajo un control estricto de la misma empresa; Red

estable, aparece por una ruptura de la cadena de valor de la empresa; quienes han sido subcontratados, ejercen el control en forma directa y son diferentes; la empresa contratante, ejerce la función de integradora, gestionando las relaciones estables entre los miembros de dicha red; Red dinámica, busca la explotación internamente en la empresa, combinando las competencias empresariales en sus distintos nodos.

Alianzas estratégicas, datan desde hace muchos años en la historia; los fenicios compartían los riesgos de navegación; en Italia del siglo XV, las ciudades establecían alianzas para compartir costos del comercio de la seda; en Holanda, el imperio creció en base a alianzas con artesanos, armadores, comerciantes, navegantes y colonos.

La esencia de la estrategia se concentra en tres factores fundamentales: costos, riesgos y tecnología. Estas alianzas pueden ser definidas como acuerdos entre o dos o más empresas que actúan independientemente, en las cuales se unen capacidades y/o recursos, orientadas a incrementar las ventajas competitivas de cada una. Estas alianzas pueden ser permanentes o momentáneas; en estas alianzas, se comparte recursos financieros; materias primas o infraestructura; tecnología; talento empresarial y costos administrativos. (Rodríguez, 1999)

Esta cooperación reduce los riesgos y los costos, maximiza los recursos, apertura mercados, puede constituirse en una puerta para el crecimiento empresarial.

Existen diversas modalidades de cooperación, en las cuales las empresas trabajan sin acuerdos escritos, aunque también puede haber alianzas societarias con un patrimonio común.

Entre las diversas modalidades de cooperación, se cita: la fusión, es el grado máximo de la integración de dos o más empresas, se centra en el ajuste financiero (precio y condiciones de pago); ajuste empresarial (mayores sinergias, mejora de ventajas competitivas, mejorar posición estratégica); ajuste organizativo (mejora de procesos y sistemas operativos, nuevos diseños de estructuras), ajuste social (gestión y dirección de los recursos humanos).

El Joint-Venture o sociedad mixta, se trata de la ejecución de actividades conjuntas dentro de la cadena de valor, pero temporalmente; aquí se comparte capital; son experiencias en las cuales las partes aprenden la una del otro; en estos intercambios de conocimiento, cada empresa conserva su identidad.

Agrupaciones por interés económico, se manejan bajo un contrato de agrupación, en el cual todos los miembros son solidarios e indefinidamente responsables de las obligaciones contraídas, que se constituye en la garantía de la contratación.

Corporate venturing, en este caso, una empresa capta un capital minoritario de una pequeña sociedad recién creada, en la que se observa muy buenas posibilidades de crecimiento.

Acuerdos de colaboración, se busca a través de estos acuerdos, lograr complementar la actividad de cada empresa, fortaleciendo sus debilidades, bajo

acuerdos puntuales o de forma contractual, tiene bajo riesgo, se usan sobre todo en áreas de I+D y en marketing industrial, que van en relación con los incentivos para la colaboración.

Acuerdos multilaterales, son relaciones entre varias compañías que buscan optimizar las carteras de alianzas en las que se persigue optimizar productos, tecnologías y participaciones financieras.

Franquicias y licencias, buscan acaparar un recurso en particular, utilizando para ello servicios como la publicidad y la imagen, desarrollo de un producto, por lo cual se deberá cancelar una tasa que haya sido fijada con anticipación en base del negocio, son efectivas cuando la una empresa busca hacer uso de un recurso común con la otra empresa, haciendo uso de sus ventajas. Entre las características principales está: mínimo riesgo, más fácil gestión de las relaciones compañía – franquiciados y mayor presión sobre los franquiciados, para que ejecuten el trabajo considerando que ellos son quienes asumen el riesgo. (Narvaez, 2007)

2.1.2 Alianzas de producción

Las alianzas productivas se potencian para generar una relación de confianza entre los PA y las empresas agrícolas, apoyando las carencias que hoy tienen los productores en tecnologías de producción, gestión, logística y manejo de costos, que les imposibilitan rentabilizar su producción, se pueden identificar a los sectores agroindustrial y a los exportadores, con quienes es factible establecer algún tipo de convenios o acuerdos colaborativos, existiendo por parte de las empresas compradoras el compromiso de financiamiento para aplicar planes y

acciones tendientes a mejorar la calidad de la producción orientadas a desarrollar una comercialización que genere mejores resultados.

Cuando se integra este tipo de alianzas, se hace necesario la conformación de unidades productivas, cuyo tamaño está en directa relación con el territorio y la demanda que tenga las empresas compradoras. Las actividades que se desarrollan son visitas prediales, charlas y capacitaciones técnicas, visitas de campo, parcelas demostrativas, adecuación de buenas prácticas agrícolas, análisis de inocuidad de productos e inclusive iniciativas de los agricultores que contribuyan a mejorar la producción y comercialización.

Las alianzas productivas tienen mucha importancia ya que a través de la organización y mejoramiento tecnológico de la oferta, persiguen mejorar la cadena productiva en todos sus eslabones hasta llegar a la comercialización de los productos agrícolas que generan los pequeños productores, sea esta nacional o internacional. El enfoque de las alianzas productivas persigue la formalización y fidelización de las relaciones comerciales entre compradores y vendedores, establecidas con principios de mejoramiento ambiental, transparencia, buenas prácticas agrícolas, oportunidad de negocio, agregación de valor a la cadena productiva, buscando la posibilidad de integrar a los PA a través de la asociatividad, entrega de información de mercados y de tecnologías productivas innovadoras.

Quienes integran este tipo de alianzas, pueden ingresar bajo modalidades productivas y comerciales; la alianza productiva relaciona directamente a

empresas compradoras y a los bienes y servicios de los pequeños agricultores, se busca que estas empresas compradoras proporcionen asistencia técnica integral a los agricultores a fin de permitir la generación de eficiencia durante todo el proceso de la cadena productiva, y la capacitación a través de organismos técnicos que sea quienes ayuden en la producción primaria y en la oferta de esta producción de los pequeños agricultores.

Para lograr éxito en las alianzas productivas, se hace necesario la generación de confianza entre los actores, a través del establecimiento de reglas claras para la integración, designación de funciones en forma equilibrada, estricto cumplimiento de los compromisos adquiridos, unificación de esfuerzos para lograr los objetivos planteados, de tal manera que esta fidelización que permita la firma de acuerdos comerciales entre las empresas y los pequeños agricultores, que sean el reflejo de los precios ofrecidos por la empresa, así como de mejoramiento de la calidad del producto con estándares de calidad mínimos por parte de los agricultores.

Las alianzas productivas pueden tener un mejor desarrollo si se llega a firmar algún tipo de contrato que signifique un compromiso entre las empresas agroindustriales y los productores, dando lugar a procesos de inversión e innovación, esto permitiría tener una visión estratégica que impulsaría las relaciones comerciales a largo plazo, generando formalización y fidelizando las relaciones de compraventa.

Generalmente un proyecto de alianzas productiva, conlleva la necesidad de financiamiento que en la gran parte de ocasiones es cubierto por las empresas

compradoras del producto y que contempla diversas actividades tendientes a disminuir las brechas que existen entre productores y compradores que restringen el ingreso de los PA al mercado, con calidad e inocuidad de la producción, gestión comercial y producción primaria. Diversas actividades pueden contemplar el financiamiento, tales como visitas técnicas de consultores de las empresas compradoras, capacitaciones técnicas nacionales e internacionales, análisis de laboratorios, a fin de cumplir con las exigencias del mercado. Para lograr crecimiento y colaboración de los pequeños agricultores, las empresas compradoras buscan el establecimiento de relaciones comerciales entre las partes a través de asistencia técnica, considerando la necesidad que tienen estas empresas para procesar los productos bajo sus propias exigencias de calidad, color, calibre, inocuidad, estacionalidad, etc., dotándoles a los agricultores de paquetes tecnológicos imprescindibles que les permita a sus proveedores ser estables en el proceso productivo.

Se pueden dar diversos tipos de aportes de las empresas usuarias, todo estará en función del modelo de negocio y rubro de la empresa; si se trata de aportes monetarios, en los cuales la empresa compradora cobra por los servicios prestados, este valor puede ser descontado con cargo a la cosecha como una forma de contribuir al desarrollo de los agricultores y de asegurar la venta de su producto, como experiencias se ha dado el caso de aportes que se pueden pagar en forma valorizada, tal es la situación de programas apícolas en los cuales los usuarios aportan con abejas reinas y diversos subproductos apícolas, que proporcionan

beneficio a la alianza productiva; el porcentaje o valor de la aportación depende de lo que se haya establecido en el contrato.

Los PA que quieran integrarse a los procesos de alianzas productivas deben relacionarse con las empresas compradoras que son las que conforman la unidad operativa, puede darse el caso que existan ya agricultores plenamente identificados o que en los casos que no lo hayan, la empresa compradora debe ayudar a la identificación de potenciales proveedores de la empresa, como una condición básica de este tipo de alianzas es que los productores no deben participar en otras alianzas productivas.

Las organizaciones, como el caso las asociaciones de pequeños productores, pueden gestionar alianzas productivas, en el caso de que estas asociaciones tengan desarrollados procesos agroindustriales o comerciales propios y se encuentren constituidas jurídicamente; esta situación en el caso de que la producción sea de alta calidad, facilitará la asistencia técnica y fortalecerá a las organizaciones de pequeños productores, dando paso a la posibilidad de emprender proyectos de mayor envergadura y complejidad; complementariamente, los agricultores que se han integrado en alianzas productivas, al estar más fortalecidos, tienen la posibilidad de lograr financiamientos a través de instituciones gubernamentales.

Paralelamente a la alianza productiva en la que se encuentre participando la organización de pequeños productores, estos pueden participar grupalmente en programas de asistencia técnica que sean complementarios a las actividades de producción que realizan, recibiendo de esta manera asistencia técnica y servicios

que estén destinados a mejorar calidad, inocuidad, fortalecer la gestión del negocio, etc.

Las empresas compradoras pueden establecer en este tipo de alianzas productivas metodologías que potencien los proyectos productivos y estén orientadas a enriquecer a los sectores productivos de los pequeños agricultores; este tipo de esquemas es necesario, por la necesidad que se tiene de lograr producciones uniformes que contribuyan a la calidad del producto final.

Las alianzas productivas no son eternas, lo que se busca durante estos procesos, es lograr el desarrollo de los pequeños productores hasta que crezcan en su producción y tengan por si mismos la posibilidad de cerrar la cadena productiva desde el momento de la siembra hasta el momento de la comercialización. Este proceso genera en ellos grandes experiencias que les permitirá mejorar o desarrollar con eficiencia la gestión productiva. Esta situación permite la existencia de empresas generadoras de desarrollo que buscan la posibilidad de insertar en la economía a organizaciones sociales que en muchas ocasiones se encuentran al margen de los procesos de crecimiento técnico, cultural y económico del que goza la población en general.

Las empresas comercializadoras para relacionarse con los productores, realizan diagnósticos de la situación de los agricultores, posteriormente estructuran un plan de trabajo en el cual se incluye a los agricultores o usuarios, para poder realizar visitas técnicas individuales o grupales, análisis, giras tecnológicas, para

conocer las necesidades de mejoras en los procesos productivos a fin de gestionar atención permanente de sustentación productiva.

Es de vital importancia cuando se da este tipo de alianzas productivas, que las empresas compradoras, mantengan una comunicación permanente con los pequeños agricultores, a fin de que ellos conozcan sobre los resultados y avances que se están obteniendo por su participación y aporte productivo. Se busca que el impacto que tengan los PA demuestre consistencia, que se refleje en el desarrollo productivo y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En consecuencia, las empresas comerciales que direccionan su actividad hacia la compra de la producción de pequeños agricultores, procuran otorgar asistencia técnica en forma individual a los productores; les ayudan a canalizar el crédito para la obtención de activos productivos, así como a financiar el mejoramiento de suelos, inversiones en riego, maquinaria, genética y otros rubros. Estas acciones permiten el desarrollo sustentable de los pequeños agricultores; generar oportunidades de negocio por medio de la articulación de la oferta y demanda; fortalecen la calidad de inocuidad de los productos que ofrecen los PA que estén acordes con las elevadas exigencias de los mercados nacionales e internacionales; y, entregan inversiones oportunas que mejoran la eficiencia y competitividad de los agricultores.

Estas alianzas productivas, pueden estar integradas por varios segmentos: el primero que trata de la gestión comercial y gestión de calidad, en la que se implementa la logística de abastecimiento de productos; el apoyo para el

funcionamiento de los estándares de calidad e inocuidad; y, la comercialización segura; como segundo segmento se encuentra la producción primaria y gestión predial, en el que se apoya a la producción del producto que es el objeto de la alianza; se mide el progreso técnico y económico de los agricultores que se encuentren en la base de registros de la empresa; y, se otorga asesoría técnica de punta; el tercer segmento trata de las inversiones físicas complementarias; en este aspecto, se busca asegurar de forma oportuna la implementación de inversiones físicas complementarias.

Quienes participan en este tipo de alianzas productivas, buscan trabajar permanentemente con los pequeños agricultores; contar con productos de óptima calidad; lograr vínculos permanentes que sean de largo plazo; generar desarrollo en determinadas localidades en las que operen (comunidades); obtener trazabilidad en sus productos; lograr durante el proceso y al final de la alianza incremento en la productividad de los pequeños agricultores.

Los beneficios que se obtienen como resultado de las alianzas productivas y como una forma de aportar a la equidad social en el sector agrícola son: el desarrollo de confianza al interior de la cadena productiva; disminuir el mercado informal; controlar la calidad de la inocuidad; controlar el abastecimiento seguro y lograr un beneficio mutuo por efecto de la alianzas.

2.1.3 Alianzas de mercadeo y ventas

Este tipo de alianzas estratégicas persiguen la optimización de las capacidades de marketing y ventas complementando sus competencias con las de

la otra empresa, lo que les permite el acceso a mercados imposibles o difíciles para los extranjeros, o la reducción de los costos y gastos de mercadeo, ventas y distribución.

Todas las empresas incluidas las personas que trabajan en dichas empresas, deben estar plenamente convencidos de la importancia del marketing y el efecto que estas tienen sobre las ventas, deben tener la sensibilidad suficiente para detectar las necesidades de los clientes, estar conscientes de los movimientos de la competencia y de la importancia de encontrar a tiempo soluciones a los cambios permanentes del entorno empresarial; cuando se habla de estrategias de marketing, estas buscan poner a disposición de las alianzas, toda la potencialidad que oriente el accionar de los socios hacia la generación de mayor rentabilidad empresarial bajo la aplicación de los conceptos al marketing, a la satisfacción del cliente y a la gestión empresarial orientada a los mercados y a los clientes.

Para conseguir empresas y organizaciones que tengan una sólida orientación al marketing, se hace necesario lograr que estas tengan una filosofía de gestión basada en los mercados, que se encuentren restructuradas en torno a estos, creando empleados con cultura de rápidas respuestas a los clientes y a las situaciones violentamente cambiantes del entorno, como resultado de los mercados globalizados. (Best, 2005)

Cómo elemento diferenciador del principio general del marketing, en el que se gestiona transacciones y se adquiere determinadas habilidades que permiten integrar relaciones de lealtad entre públicos objetivos, se busca la satisfacción de

las necesidades del cliente, siendo este el motor del pensamiento que promueva la creación de un producto innovador, diferenciado en el servicio, en la creación de marca y en la diferenciación del costo de compra.

Ejecutar alianzas comerciales, representa una valiosa oportunidad para aquella integración que busca la obtención de beneficios económicos. Estas alianzas son un soporte muy importante para el desarrollo de emprendedores, pymes y empresas con potenciales crecimientos, constituyen poderosas herramientas de marketing para las empresas que desean encontrar colaboradores para fortalecer sus competitividad, logrando de esta manera el beneficio compartido. Las alianzas son un acuerdo entre empresas, que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común; estas alianzas gozan de excelencia ya que otorgan a los empresarios y pequeños negocios, ideas, recursos, herramientas o soluciones que contribuyen a lograr menores costos, lo que representa mayores ganancias, ingresos más altos al lograr captar nuevos clientes y mantener los actuales, mayor eficiencia, por lo que se mantienen durante mucho tiempo en el mercado. Si se quiere lograr que las alianzas sean duraderas y tengan éxito en su accionar, estas deben reflejar menores costos que les permita lograr eficiencia en la gestión, en la operación y en la comercialización.⁵

⁵ (<http://www.gulupaweb.com.ar/Marketing/alianzas-comerciales.html>)

A fin de llevar adelante las alianzas de mercadeo orientadas a incursionar en mercados internacionales, se presentan varias posibilidades de ejecutarlo, entre las que se pueden citar:

1. Alianzas por producto: en este caso, una empresa fabrica algún tipo de producto para la otra empresa que subcontrata este servicio y además la empresa productora, también se encarga de las ventas; en muchas de estas ocasiones, se llegan a establecer alianzas para de esta manera complementar los servicios que se requieran.

2. Alianzas de promoción: Se da este tipo de alianzas en el caso de que una empresa promueva los servicios de la otra, por lo general, estas alianzas persiguen la generación de ganancias bajo el concepto de branding y reconocimiento del mercado.

3. Alianzas logísticas: estas alianzas, permiten que la una empresa facilite el uso de sus canales de distribución estratégicos a fin de apoyar a la otra empresa. La una empresa complementariamente le puede dar los servicios de corretaje a la otra; puede almacenar provisiones o adicionalmente presta su red de distribución recibiendo como contribución el pago o una comisión.

4. Colusión y acuerdos de precios prohibidos por ley a nivel nacional e internacional: puede darse el caso cuando empresas de un sector llegan a establecer acuerdos para lograr fijación de precios, descuentos, promociones, etc. Generalmente estos acuerdos son muy complejos y son observados por autoridades de los países. Los precios cuando se trata de importaciones, generalmente son

controlados por autoridades aduaneras, por lo que se debe tener mucho cuidado en su aplicación, aunque sean objeto de acuerdos logrados a través de alianzas de marketing.

La internacionalización de las empresas en búsqueda de su crecimiento, involucra operaciones internacionales que trasciendan fronteras, según lo señala Peyrefitte, Fadil y Thomas, 2002, resulta un paso inevitable para quienes buscan lograr la ventaja competitiva sustentable.

Cuando las empresas procuran internacionalizarse, acuden a la búsqueda de estrategias de negocios que les permita lograrlo, en estas estrategias, se encuentran estrategias intensivas que se refieren a la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, se debe realizar esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. (Zeron Felix, 2007)

2.1.4 Alianzas de expansión internacional

El desarrollo comercial hace necesario que urgentemente las empresas se proyecten a participar a nivel internacional, porque se ven enfrentados a una serie de limitaciones de recursos, capacidades y competencias que son imprescindibles para actuar a nivel internacional; entre las posibles alternativas que sirvan para crecer y de esta manera enfrentar a los gigantes internacionales están las alianzas estratégicas que puedan emplearse para su internacionalización, abriendo la puerta para que estas se los pueda manejar a través de acuerdos de cooperación.

Según (Johanson y Vahlne, 1990, 1970; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), señalan a la internacionalización como procesos graduales, en los cuales las empresas de forma paulatina van adquiriendo habilidades, destrezas, conocimientos que les prepara para enfrentar los grandes retos de mercados internacionales; sin embargo, estas teorías se ven cuestionadas por las dinámicas transformaciones que han generado la comunicación, el transporte, la tecnología y los mismos procesos de cooperación que han contribuido a la internacionalización de las empresas, lo que dejaría a un lado la teoría gradual en esta internacionalización empresarial.

Como lo expresa Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996, los mercados globales, no únicamente se relacionan con aspectos de carácter económico, sino que son el resultados de la evolución sociológica, tecnológica, cultura y política, por lo que la necesidad de implementar estrategias es imperiosa si se quiere mantener en mercados internacionales; el lograr esta internacionalización se dificulta dado que las empresas no tienen todos los activos necesarios para poder hacerlo, de ahí viene justamente la necesidad de establecer acuerdos de cooperación que permitan lograr tal crecimiento.

Sin embargo por la globalización según Narula y Duysters, 2004, globalización ha sido la que de mejor manera ha contribuido al logro de tan ansiada internacionalización. A pesar de lo señalado, existe diversas posiciones al respecto, como las que expresan García –Canal, 1998 en las que señala que las alianzas estratégicas para la internacionalización ha dejado de ser una mera alianza

coyuntural para permitir la entrada de nuevos mercados salvando insuficiencias informativas o riesgos políticos, para pasar a convertirse en un instrumento crítico con el que servir a los consumidores en un entorno global.

El objetivo principal por el cual se establecen este tipo de acuerdos, radica en la búsqueda de permitir, facilitar o acelerar la expansión internacional de las empresas que llegan a firmar estos acuerdos, a fin de combinar los recursos y capacidades de los participantes.

Volviendo a las teorías de Johanson y Vahlne, 1990, que consideró una teoría de formación paulatina, en primer lugar señala que las empresas inician sus actuaciones internacionales ubicando sus productos en aquellos mercados con los cuales el conjunto de factores como el idioma, la cultura, las prácticas directivas, nivel de educación, el sistema político, sean los más parecidos con el país de la empresa que busca la internacionalización; esto conlleva a que se produzcan exportaciones esporádicas, que esta sea realizada mediante agentes, o que sus ventas seas a través de filiales comerciales o filiales de producción.

Amparado en estos conceptos puedo señalar que la internacionalización de las empresas depende de dos dimensiones: la primera depende del método que la empresa aplique para internacionalizarse (gradualismo) y la segunda depende de la estrategia de internacionalización que implemente para su crecimiento (entrada en solitario; fusiones o adquisiciones; alianzas estratégicas – crecimiento externo).

Pero siempre será necesario considerar diversos factores que determinan la factibilidad de ingresar en los mercados internacionales y que no son

independientes de las decisiones o método que la empresa adopte para posicionarse fuera de sus fronteras, debiendo para ello analizar, el PIB del país de la empresa con la cual se podría integrar; el consumo per cápita; la seguridad jurídica; facilidad de hacer negocios; apertura de negocios; manejo de permisos de construcción; obtención de electricidad; registro de propiedades; obtención de créditos; protección de los inversionistas minoritarios; pago de impuestos; exoneraciones a la inversión directa; las barreras transfronterizas que se establezca para el ingreso de productos; cumplimiento de contratos; resolución de la insolvencia; inflación, tasas de interés. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Internacionalizarse es un proceso que presenta muchas dificultades, efectivamente las alianzas estratégicas son el instrumento idóneo que permitirá un enfrentamiento con mayores posibilidades de ganar.

Según el modelo de Michael Porter en su libro El “diamante” de la competitividad, el integrarse a través de un clúster abre las posibilidades de lograr acceso a insumos especializados a menor precio, así como encontrar componentes, maquinaria, servicios a empresas y recurso humano; es el medio más eficaz para encontrar insumos con proveedores locales competitivos, lo que representa menores costos, disminución de costos de inventarios, elimina demoras en importaciones, evitando de esta manera pago de bienes con sobrepuestos, demoras en la recepción del producto; adicionalmente la comunicación es más fluida, se facilita la prestación de servicios auxiliares o de apoyo, principalmente de aquellos

insumos avanzados y especializados que conllevan tecnología, información y servicios.

En esencia, los clústeres, afectan a la competencia en tres sentidos fundamentales:

- Incrementan la productividad tanto de empresas como de industrias a las que se pertenecen;
- Mejoran la capacidad innovativa de la empresa e industria;
- Contribuyen a la formación de nuevas empresas a fin de que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster.

Concluyendo esta primera parte la situación económica actual del mundo genera muchas dudas respecto a que la internacionalización de las empresas deba ser un proceso gradual basado en un crecimiento interno de la empresa, ya que la globalización de los mercados, la demanda de nuevos productos en el mercado, la gran evolución tecnológica en las industrias, los cambios en el transporte, han determinado nuevas reglas en la competencia internacional; esta situación exige que las empresas ya no deban subsistir únicamente en base de su producción en mercados nacionales, sino que deben expandirse a nivel internacional, y esta debe ser urgente, mas no en forma paulatina, según expresa Oviatt y McDougall, 1994.

En los años 80 (Ohamae, 1989; Perlmutter y Heenan, 1986), son quienes reconocen la utilización de los acuerdos como una primera opción “first-best” a nivel empresarial, como para poder enfrentar la imperiosa necesidad de

internacionalización empresarial de manera más temprana; de hecho, Garcia-Canal detecta, en base a un estudio empírico realizado sobre 187 acuerdos de cooperación ejecutados en el periodo 1986-1989, llega a determinar que el elemento fundamental por el cual las empresas buscan firmar acuerdos es la expansión de las empresas a nivel internacional.

Como autor coincido con la teoría de Ohamae, 1989; Perlmutter y Heenan, 1986, porque considero que las empresas nacionales no deben esperar un desarrollo paulatino, que puede llevar en muchas ocasiones periodos de tiempo muy largos, sin que se logre el despegue de las empresas, tomando en cuenta aún más, que el promedio de vida a nivel nacional es en un 50% de tres años. Análisis de la Quiebra Empresarial de Pequeñas y Medianas Empresas en Ecuador (2006-2010), por lo que la opción de lograr una internacionalización mediante la aplicación de acuerdos es perfectamente válida y más factible de aplicar, la que estará en perfecta armonía con las tendencias mundiales y evolución que se ha dado en muchos sectores que son estratégicos para el desarrollo a nivel empresarial.

Con relación a los estudios realizados por García – Canal y Valdez (1997), para determinar las razones por las cuales las empresas buscan establecer estrategias de internacionalización, se puede señalar el surgimiento de tres tipos posibles de alianzas para la internacionalización:

1.- Alianzas locales: que realizan sus actividades en un único país: buscan penetrar en determinado país, en el mismo que no les resulta tan fácil por razones

tales como: geografía, cultura, política. En este caso se puede abrir la posibilidad de ingresar con la creación conjunta de empresas destinadas a producir y distribuir; este tipo de alianzas son las más utilizadas.

2.- Alianzas internacionales: que persiguen la coordinación relacionada con la actuación de las empresas que son socias en varios países: estas alianzas se realizan con empresas de países cercanos y permiten prepararse para las exigencias de los mercados globales, logrando aperturas recíprocas en sus mercados; para lograr este objetivo se puede realizar p.e, acuerdos contractuales, participaciones minoritarias o acuerdos cliente-proveedor.

3.- Alianzas domésticas: para hacer uso de estas alianzas, se puede crear consorcios de exportación, en el cual se integran diversas empresas del mismo sector que persiguen salir de las fronteras nacionales.

Otro elemento que se debe considerar, guarda relación con el trabajo realizado por Vidal (2000), en el que esta autora señala que como resultado de las alianzas estratégicas para la internacionalización demuestran en forma efectiva que estas integraciones crean valor a los accionistas de las empresas involucradas, identificando que una mayor tasa de formación de alianzas estratégicas, se encuentra en el sector bancario, telecomunicaciones y eléctrico.

Cuando se trata de microempresas de comunidades, Fernández de Arroyabe y Arraz (2001), expresan que en base a estudios realizados se puede determinar tres situaciones que las empresas adoptan frente a la internacionalización: la primera, ofensiva, en la cual las empresas buscan ganar mayor competitividad,

mejorando la imagen de la empresa; la segunda, defensiva; que buscan aprovechar la capacidad ociosa y la tercera, de mantenimiento o estática, en la cual las empresas pretenden continuar creciendo y de esta manera no perder la cuota de mercado.

Finalmente, frente a este tipo de estrategia de alianza para la internacionalización de las empresas, vale hacer la siguiente pregunta ¿Quiénes obtienen mayores beneficios, las empresas que lograron internacionalizarse por ellas mismas, es decir, crecieron utilizando sus propios recursos, capacidades y competencias necesarios, o por el contrario, son las empresas que se sustentaron en acuerdo de cooperación que les permitió internacionalizarse, quienes logran mayores beneficios?. (López, 2010)

2.1.5 Importancia de hacer alianzas en los agro negocios

Ante la compleja situación que deben enfrentar los agronegocios y las agroindustrias con relación al comercio globalizado, es posible salvar estos inconvenientes a través de las alianzas estratégicas a fin de mejorar y adoptar nuevas prácticas de producción para lograr la competitividad tendiente a posicionarse en nuevos mercados.

La adopción de alianzas estratégicas permite desarrollar habilidades, capacidades competitivas, experiencia técnica, diferentes, comparadas con las que tiene la empresa actualmente y además lograr cubrir los baches tecnológicos que en forma individual resulta muy difícil lograrlo.

Las alianzas estratégicas se convierten en una magnífica opción de mejora de los negocios y de agilización de la cadena agroindustrial (cadena productiva), concentrando de esta manera los esfuerzos tendientes a solucionar los distintos problemas que se presentan a nivel de cadena agroindustrial y del agro a nivel rural; por otra parte, el hecho de compartir inversiones, riesgos y beneficios y conocimiento que se genera durante el proceso productivo, permitirá la innovación y desarrollo, que abrirá la puerta para competir a nivel internacional.

2.1.6 Objetivos de las alianzas estratégicas

Lograr las estrategias que giran alrededor de las necesidades que tiene la empresa y que busca cubrir a partir de la aplicación de estas estrategias, necesidades que son comunes cuando se trata de ingresar a mercados internacionales para sobrevivir. Entre los objetivos que se pueden encontrar están los siguientes: Objetivo de defensa o de supervivencia, mediante el cual se busca lograr la supervivencia de la empresa, impidiendo la pérdida de eficacia; el objetivo ofensivo, que permite lograr ventaja competitiva con la alianza, busca el aumento de la eficacia; entre los objetivos que son los más comunes se pueden citar: acumular experiencias de carácter comercial; hallar soluciones a las deficiencias en las distintas operaciones de la cadena; disminución de costos; incremento de tecnología moderna; el desarrollo de nuevos productos; fortalecerse frente a la competencia; disminución de riesgos e inversiones; desaparecer definitivamente problemas y deficiencias tanto en procesos como en

administración; estar fortalecido para lograr ingreso de recursos técnicos; aprender de mejores experiencias organizacionales.

2.1.7 Metodología

Existen diversos caminos a través de los cuales se puede llegar a establecer alianzas estratégicas que deben ser debidamente analizados antes de llegar a tomar la decisión final, pudiendo generalmente establecerse el siguiente proceso:

Reconsideración estratégica: amerita antes de decidir ingresar en una alianza estratégica, si esta es lo óptimo para lograr su crecimiento, definir con precisión cuál va a ser el papel que va a tener esta empresa dentro de la alianza, ya que pueden generarse conflictos por los cambios que deba sufrir la empresa, por lo que será necesario que el momento en que se introduzca la estrategia esta sea en forma paulatina, de tal manera que la adaptación sea a la cultura, a la estructura organizativa, que sea un proceso de ajuste que en muchas ocasiones es largo y complejo.

Cuando se inicia estos procesos de alianzas, se debe nombrar un director de la alianza que por lo general sale del cuerpo directivo de las empresas, él será quien desarrolle las funciones importantes que lleven adelante la estrategia, creando un clima de confianza, que permitan lograr además comportamientos honrados por parte de los socios. Estas alianzas exigen controles sobre las aportaciones bajo una vigilancia continua, con actuaciones rápidas en caso de observar malas colaboraciones o acciones indebidas por parte de los socios.

La información debe ser constante y fluida, ya que esta es un factor clave para el desarrollo de la alianza, que en caso de ser mal manejada puede dar lugar a la pérdida de posición competitiva.

Las alianzas exigen lograr de los directivos y sus divisiones la cooperación en todas las líneas, manteniendo una relación entre la alta dirección, mandos medios, investigadores, etc.

Quien sea el director de la alianza deberá ser una persona muy flexible, que tenga mucha facilidad para relacionarse, que genere climas de confianza; las alianzas requieren evaluaciones a fin de ejecutar seguimientos en sectores estratégicos o que presenten problemas para llevar adelante la nueva organización.

Aquí se aplica plenamente la teoría administrativa, evaluación y control a fin de que se aporte acciones para de los errores obtener resultados favorables.

Sin embargo las situaciones de control, representan costos muy altos, que deben ser evaluados, por lo que es necesario medir los mismos a fin de determinar si existe un equilibrio entre los costos y los resultados.

Elección del Socio: Muchas de las veces la alianza no solo es llegar a construir la misma, sino que para que se consolide esta alianza se debe analizar quién va a ser el socio estratégico que permita llevar adelante su consecución, como lo expresa Lynch-1991, se debe evitar la relación con socios agitadores, conspiradores, engañadores que a toda costa únicamente quieren ganar, el éxito de un socio no debe girar alrededor del asesinato del otro, se debe evitar la integración con socios mentirosos, ventajosos, conocidos como “oportunistas”.

Encontrar una empresa como potencial socio es el resultado de una búsqueda que se realiza a través de diversas fuentes, sean ferias comerciales, literatura especializada, conferencias, redes de profesionales, prácticas comerciales, comercio electrónico, bases de datos, en fin todas aquellas herramientas que contribuyan a la obtención de información que pueda ser tratada para lograr encontrar la mejor alternativa para establecer la alianza deseada. Cuando se busca el potencial socio no se debe únicamente analizar sus prácticas comerciales, su organización, su prestigio comercial, su posición financiera sino que es importante preguntarse sobre la organización de la empresa, su actuación, su pensamiento, qué es lo que busca, en qué se motiva, conocer cuáles son sus valores. En base de las respuestas a las inquietudes planteadas es cómo se podrá decidir sobre quién podrá ser el socio estratégico que acompañe al crecimiento y a la internacionalización de la empresa.

En relación a lo expuesto, cada socio, deberá analizar diversos criterios, tales como la solidez financiera, la solvencia patrimonial, experiencia, la afinidad competitiva, el nivel de tecnología, su cultura organizacional. (Mejía, 1998).

¿Qué aspectos se debe buscar en el posible socio?: Se deberá buscar un socio que contribuya a la empresa para que esta alcance las metas para lograr ingreso a los mercados, que comparta sus costos y enfrente los riesgos de desarrollo de nuevos productos, en esencia, el socio debe contar con las habilidades y destrezas que la otra empresa carece, para en forma conjunta aportar sus fortalezas en beneficio de la integración.

Si no se comparte visiones con respecto a las alianzas, resulta muy posible que esto lleve al fracaso por su falta de armonía al no compartir agendas similares.

Los socios no deben ser oportunistas perjudicando a la una empresa beneficiándose en forma individual, tomando todo a cambio de nada.

(Duysters et. al, 2007), expresa que en la búsqueda de socios occidentales, las empresas chinas, a más de buscar competencias sólidas como tecnología y otros recursos, buscan también encontrar confianza, entendimiento mutuo y compromiso en la gestión. No únicamente centrarse en el tema financiero sino buscar aspectos humanos, aspectos relacionados con la gente. Para ello será necesario realizar en muchas ocasiones investigaciones profundas, reuniones cara a cara con los directivos de mayor jerarquía a fin de que se pueda medir la existencia de una química correcta.

La construcción de la alianza: A través de la negociación se busca definir los términos o situaciones sobre las cuales se asentará la alianza; las partes contribuirán con su esfuerzo para encontrar soluciones a los conflictos de intereses que se presentan durante las negociaciones, a fin de hallar elementos comunes que sean complementarios a las partes y de esta manera encontrar un punto de equilibrio entre los grupos que interactúan durante las negociaciones.

Si no existe confianza y cooperación durante el desarrollo de estas negociaciones, difícilmente se podrá llegar a acuerdos de consenso; en estas reuniones no se debe ocultar información, debe actuarse con total transparencia a fin de lograr el clima de confianza y entendimiento y evitar de esta forma el alto

costo que significaría el fracasar en estas negociaciones; estos hechos asegurarán que en caso de culminar con la negociación, esta sea sólida y equitativa.

La fase de definición del proyecto de la alianza: en esta fase los socios deben convenir los aspectos mínimos, comprometiéndose a entregar a todos los actores la información fidedigna, a fin de definir en conjunto el proyecto, su tamaño, costo de la inversión, posibles resultados, fuentes de financiamiento, según lo señala Hernández y Castillo, 2000.

El proyecto debe ser profundamente analizado por las partes, para determinar si es factible la unión, logrando la convivencia y rentabilidad del proyecto.

Formalización del acuerdo: Estas negociaciones son paulatinas, por lo que después de haber definido los principales aspectos del proyecto, será necesario continuar en la negociación, definiendo aspectos tales como los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades; los aportes de cada socio y la valoración de estos; por porcentajes de participación de cada socio; cómo será la distribución de las utilidades; los requerimientos financieros complementarios; las responsabilidades de las partes en la administración del proyecto; y, finalmente, la forma que se realizaría la desvinculación.

2.2 ALIANZA ESTRATÉGICA A DISEÑARSE: ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL EN LA CLC.

2.2.1 Antecedentes

El tema relacionado con cadenas productivas a nivel internacional, se lo viene tratando desde los años 70, a través de este mecanismo se busca mejorar la

competitividad en los sistemas agropecuarios; en Ecuador no existe una política enfocada en el desarrollo de cadenas productivas que de impulso a la agricultura, como lo tienen en Latinoamérica Chile, Colombia, Perú; las distintas disposiciones legales, carecen de este enfoque para el desarrollo de los pequeños agricultores; recién en octubre del 2014, se plantea el “Proyecto de Desarrollo de Cadenas Productivas” denominado “Encadena Ecuador”, a través del Ministerio de Industrias y Productividad.

Uno de los aspectos fundamentales para orientar el desarrollo a través de las cadenas productivas, es no tener la mirada puesta específicamente en la competitividad del producto que se quiere impulsar, sino incluir en este desarrollo a los actores/as o de espacios locales. Si se quiere mejorar la calidad de vida de la población; generar trabajo digno en todas su formas; si se busca la transformación de la matriz productiva, en definitiva, si el objetivo es lograr desarrollo local con sostenibilidad, se debe conocer las potencialidades productivas de las zonas, las características del mercado, los procesos de agregación de valor, costos en que se incurre durante los procesos, las transacciones que se ejecutan; pero fundamentalmente, se hace necesario conocer a sus actores/as, las empresas, cómo están organizadas, cómo son sus dinámicas, sus procesos de producción, las sinergias que mantienen, a fin de que con base en este conocimiento se pueda mejorar sus capacidades locales, orientándolas a lograr mayor competitividad, y disminuyendo sus diferencias.

A esta nueva forma de buscar el desarrollo se la puede llamar “Cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local”.

Diversas son las definiciones que buscan dar mayor claridad con relación a definir lo que son las cadenas productivas, unos autores *señalan Un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local.* (SNV Perú, 2004); por otra se expresa *La cadena productiva puede, en general, referirse al conjunto de actores, procesos y recursos interrelacionados e interdependientes que permiten que uno o varios productos lleguen al mercado final en un contexto determinado.* (Ministerio de Agricultura de Cuba, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014)

En la primera definición de lo que es la cadena productiva, se puede observar que comprende un sistema, en el cual se encuentran actividades interrelacionadas e interdependientes; estas actividades que desarrollan los actores dentro de la cadena, no se ejecutan de forma aislada, por el contrario, contribuyen unas al desarrollo de otras, de tal manera que, las actividades que se ejecutan en algún eslabón de la cadena, tiene su repercusión en el resto de la cadena. La sinergia que se desarrolla en todos los componentes de la cadena, busca la consecución de eficiencia en la cadena y de desarrollo total del sistema de forma íntegra.

Bajo esta nueva conceptualización, los actores/as tiene sus propias características y cumplen roles específicos; tanto hombre y mujeres tienen sus lógicas particulares y sus estrategias, lo que ayuda a mejorar su desempeño.

La competitividad, bajo este concepto, no se centra exclusivamente en el desarrollo de la cadena en sí, sino que, el objetivo fundamental, se orienta a lograr el desarrollo local en su conjunto.

Conocer profundamente el funcionamiento de la cadena facilita el identificar y analizar sus problemas y potencialidades, y permite diseñar e implementar en forma concertada las acciones efectivas, oportunas y coherentes para mejorar la competitividad de la cadena y de sus participantes.

El conocer toda su estructura y su dinámica, a sus actores, saber sus lógicas, sus estrategias, las limitantes que tienen, sus potencialidades que tienen frente a su entorno, permitirá no centrarse únicamente en lograr competitividad del producto, sino que permitirá trabajar sobre las falencias que tienen sus actores, a lo que se deberá sumar los problemas del entorno, los factores externos, ya sean locales o no, y que afectan en forma negativa o positiva.

El analizar la cadena productiva, permitirá reflexionar sobre las dificultades de los actores/as, estableciendo las inequidades críticas, puntos críticos, los puntos fuertes de competitividad de la cadena.

Con este conocimiento se podrá lograr entre los actores/as, compromisos que estén de acuerdo a sus posibilidades, intereses y sus alcances, interviniendo para generar confianza y mejoras en sus relaciones, a través de alianzas, contratos, convenios, espacios de participación y coordinación; los impactos son lograr un mejor posicionamiento de los actores/as hacia adentro de la cadena productiva.

El análisis y la intervención en la cadena, comprende tres aspectos fundamentales: lograr desarrollo económico local; lograr la participación con equidad; y, generar un enfoque participativo.

El enfoque de desarrollo económico local, comprende tres aspectos principales: económicos, socioculturales y de política administrativa; mediante los cuales, se busca el uso eficiente de los factores de la producción, creando economías de escala, buscando el incremento de la productividad que permitan mejorar la competitividad, a través de relaciones económicas sociales, haciendo uso de las instituciones locales y de los valores de la organización, requiriendo para ellos de un marco normativo que impulse la producción, bajo un desarrollo sostenible.

El análisis de la cadena considera el tema de la existencia de equidad entre los actores/as, incluyendo de esta manera una dimensión social al interior de la cadena, para de esta manera incidir en la relación de poder, a fin de que se generen relaciones más equitativas; es decir, relaciones sostenibles entre los actores/as y sus capacidades, logrando el desarrollo de estas capacidades, libertad y autonomía, acceso y control de sus propios recursos, priorizando y decidiendo sobre el mejor uso de sus recursos; en la cadena con equidad, todos deben generar ganancias en cada actividad económica que ejecuten, esto garantiza la permanencia de la cadena, a lo que indefectiblemente se debe sumar el respeto entre todos los actores/as, de tal manera que esto contribuya a tener unas relaciones comerciales a largo plazo, fortaleciendo la coordinación, cooperación y las sinergias entre todos los actores /as.

Complementariamente, el requerimiento de la participación de estos actores/as, permite viabilizar y reflexionar sobre su competitividad, buscando que todo el proceso sea participativo, es decir, que sin considerar: etnia, edad, sexo, comunidad, condición económica, todos participen en forma colectiva en todos los procesos que permitan crear competitividad; es aquí, donde aparecerán los nuevos líderes, a quienes se podrán potenciar sus capacidades de tal manera que puedan decidir, comprometerse y actuar aplicando sus capacidades, para lograr una sinergia total.

La segunda definición, considera a la cadena productiva como el conjunto de actores, procesos y recursos interrelacionados e interdependientes; se los puede observar en la figura siguiente:

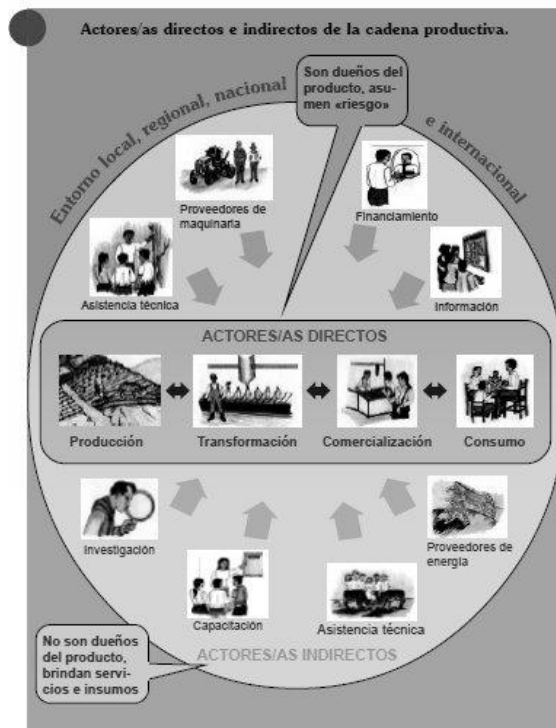


Figura No. 2.1

Actores directos e indirectos de la cadena productiva

En: Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para promoción del desarrollo local, 2004

Adaptado por el autor

Esta cadena se encuentra integrada por diversos elementos, entre los que se pueden citar los siguientes: los productos, que son aquellos bienes con ciertas

características, que se producen como respuesta a la demanda del mercado; su grado de elaboración y transformación, depende del mercado al que se dirigen; los actores, que pueden ser directos e indirectos: directos, son quienes intervienen directamente en la transformación o comercialización del producto, que pueden ser los propietarios, los actores/as indirectos, son quienes suministran insumos, servicios, que requieren los actores directos; en general se podría citar empresas que venden fertilizantes, otorgan asistencia técnica, son organizaciones encargadas de proporcionar certificaciones de calidad, son reguladores de precios, realizan venta de insumos; los procesos, que son las actividades secuenciales que transforman a los insumos en productos, mediante el valor agregado que otorgan a determinado bien. Los eslabones, que son aquellas partes de las cuales está integrada una cadena, son procesos íntimamente relacionados que se ejecutan por la misma categoría de actores directos que conforman el eslabón. Los recursos, son aquellos bienes tangibles o intangibles que se consumen durante el proceso productivo (material, dinero, información, etcétera), que va desde el inicio de la producción, hasta el momento de su comercialización. El mercado, integrado por consumidores actuales y potenciales (demanda) en espera de determinados productos (oferta); estos mercados, pueden ser: organizacionales, o de consumidores finales, los mismos que pueden estar segmentados por diversos criterios tales como: edad, sexo, procedencia, ingresos, gustos, ocupación, etcétera. El contexto, dado por el espacio físico y social, en los cuales, actúan los factores de la cadena, organizándose, relacionándose y

accediendo a los mercados; este puede ser: regional, municipal, nacional e incluso global (PNUD, 2014).

Bajo el análisis citado, identificándome con los conceptos señalados por el colectivo de autores cubanos, entre los que se pueden citar: Martino Vinci y Aymara Hernández Morales del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Mónica Mireles Torres del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE); Vivian I. Antúnez Saiz y Martha Ferrer del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED); Meylín Pacheco Fernández y Yordany Landa Saá; Facultad de Economía de la Universidad de La Habana; Betsy Anaya Cruz del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y María Antonia Fernández Martínez del Ministerio de la Agricultura (MINAG), considero que el mecanismo que permitirá la integración y desarrollo de la cadena productiva para ser implementada en los PA de la CLC, es la creación de un organización con vida jurídica como es la asociación de producción agrícola la Ceiba (ASOPROCEI), lo que permitirá dar inicio al mejoramiento de la gestión productiva, bajo un enfoque de cadena, a través de un proceso paulatino de capacitación técnica, asistencia, adiestramiento, compromiso y organización.

2.2.2 Problemática

Las últimas décadas, en lo que respecta a la agricultura, demuestran una permanente reestructuración, pasando de producciones netamente de carácter local o nacional, a “complejos mercados agroalimentarios con alcance global” (Whatmore, 1995).

Estos nuevos sistemas han permitido la disminución de costos de información y de comunicaciones, un crecimiento del comercio internacional, ha generado la presencia de empresas transnacionales; y al mismo tiempo ha permitido la consolidación de la distribución minorista, que tiene gran relevancia y que ha permitido la conformación de cadenas de supermercados, quienes administran grandes volúmenes de producción, bajo la exigencia de calidad e inocuidad⁶, impuestas por ellos mismos o en base a disposiciones nacionales o internacionales de carácter público.

Esta situación genera aspectos muy complejos para los pequeños y medianos productores, quienes se caracterizan por vender simplemente materias primas destinadas a continuar con los siguientes procesos dentro del eslabón de las cadenas productivas, sin tener alternativas para mejorar sus posibilidades de ingreso a circuitos de exportación.

Según lo señala Pike, 1994, frente a esta realidad, muchos autores, plantean diversos mecanismos que permitirían que las pequeñas unidades de producción, puedan convertirse en proveedores preferenciales de grandes firmas, a través de mejoras de calidad, plazos de entrega; o por otra parte, podrían competir en mercados finales, insertándose en nichos específicos; o una tercera alternativa,

⁶ En el informe del Foro regional de agroindustrias en América Latina se definen que: “Una nueva forma de proteccionismo está surgiendo a través de altas normativas de inocuidad impuestas por los países importadores más desarrollados, y que no pueden ser cumplidas rápidamente por las tecnologías de producción o garantizadas por las capacidades analíticas existentes en los países exportadores, lo que determina un mayor nivel de rechazo en los puertos de entrada.”

sería la de centrarse en el fortalecimiento colectivo, mediante la integración asociativa entre los pequeños productores y posterior asociatividad entre los pequeños agricultores, para de esta manera producir y vender por medio de alianzas y consorcios.

Especial atención, merece el planteamiento de la asociatividad, como una estrategia de articulación; esto facilitará los emprendimientos de tipo asociativo orientados a insertar a los pequeños y medianos productores en el mercado internacional, (Wilches, 2013), que en el presente caso, relacionaría a los productos procesados a través de frutos tropicales, así como, a lograr efectos positivos sobre sus estructuras productivas a nivel individual.

La población investigada está ubicada en el Cantón San Lorenzo, Parroquia Tulumbí, CLC, situada en la parte nororiental de este cantón, hasta el límite con la provincia del Carchi. Tulumbí limita al Norte con Mataje, al Sur con Santa Rita y Alto Tambo, al Este con Mataje y la provincia del Carchi y al Oeste con la parroquia urbana de San Lorenzo y las parroquias rurales de Calderón y Carondelet. La cabecera Parroquial es Ricaurte; este espacio geográfico se encuentra muy cercano a la línea fronteriza con Colombia, gozando de una producción muy parecida a la que generan las poblaciones del País vecino.



Figura 2.2

Ingreso a la Comunidad “La Ceiba”

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

La investigación guarda relación con los agricultores de la CLC, esta Comunidad en pleno Siglo XXI, vive en pobreza extrema, ya que carece de los servicios básicos necesarios para tener una vida digna, el único servicio público que ha llegado a este espacio es la energía eléctrica, sin tener dotación de agua potable, sin un sistema de alcantarillado, con aulas para educación desabastecidas de toda la estructura necesaria para la enseñanza, con niños con parasitosis, con mujeres muy jóvenes que no conocen de un sistema de control de la natalidad, sin servicio médico, con vías de acceso que dificultan el poder sacar la producción y

sin un puente que permita el cruce de un río hasta la población; siendo ellos mismos quienes deban fumigar en posibles espacios de contaminación donde pueda crecer el mosquito chikungunya; sin embargo es una población luchadora que sustenta su vida en la producción de Borojó, que es un fruto tropical, endémico de la zona.



Figura No. 2.3

Ausencia de servicios básicos en la Comunidad “La Ceiba”

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

El problema fundamental que se presenta en estas poblaciones es la falta de apoyo gubernamental, son poblaciones a donde no ha llegado los cambios que se observan en las grandes urbes y su vida ha transcurrido de esta manera durante todos los gobiernos democráticos, considerando que su existencia va de la mano desde el retorno a la democracia, sin que esta situación de aparentes beneficios sociales y económicos se haya hecho presente en esta población; a este olvido se debe sumar la ausencia de instituciones técnicas gubernamentales que apoyen con el conocimiento, con la técnica, con la tecnología a fin de incluir a esta comunidad

en el tren de desarrollo para que efectivamente exista un mejoramiento de vida y se logre en ellos el Sumak Kawsay tantas veces pregonado. El cultivo de borojé combinado con cacao, de una manera primaria, empata con la falta de políticas para el desarrollo del agro orientadas a favorecer el crecimiento de diversidad de cultivos que contribuyan a la seguridad alimentaria del país; los pobladores desconocen los manejos adecuados de los recursos, a lo que se suma la falta de promoción para el desarrollo de los agronegocios sustentados en nuevos tipos de producción, que tengan una orientación no únicamente nacional sino que se creen bienes cuyos destinos sean mercados internacionales, generando un potencial económico y de exportación en las poblaciones de Tulumbi-CLC.

La producción de borojé en la CLC, se caracteriza por ser muy dispersa y alejada de los centros de consumo, esto genera que no exista uniformidad en el producto, en la calidad, en sus características físicas, desaprovechando las propiedades agroquímicas del suelo y las condiciones climáticas de la zona donde se cultiva; esta situación es difícil para la población, lo que obliga a un replanteo en la producción del borojé, empezando con procesos de especialización en la zona, lo que garantizará un preciso abastecimiento al centro de acopio de la materia prima para su transformación y posterior comercialización.

Al momento existen grandes diferencias de precios con relación al producto como consecuencia del desconocimiento de los mercados. Es indispensable la tecnificación a los agricultores productores, que conozcan la información de mercados, en lugar de que ellos se encuentren totalmente informados del precio de

su producto, quienes sí conocen precios y el mercado son los comerciantes intermediarios de la fruta que se benefician del esfuerzo ajeno.

Aquí los agricultores saben producir, pero no saben vender su producción; esta situación se genera por falta de capacitación para la ejecución de la gestión de comercialización, esto da como resultado un bajo poder de negociación y perjudica enormemente a la comunidad.

La posibilidad de establecer una alianza estratégica tiene mucha importancia, ya que esta permitirá la implementación de una nueva forma de producción y nuevas alternativas de negocios a efectos de impulsar su desarrollo, lo que representa una valiosa herramienta que unifica esfuerzos para la solución de problemas específicos del sector. Esta alianza estratégica permitirá lograr eficiencia en la producción, orientando la materia prima a procesos de industrialización, requiriendo para ello, realizar cierto tipo de inversión previa, tanto en infraestructura como en capacitación profesional y laboral, en maquinaria y equipos, se facilitará su ejecución al compartir inversiones, riesgos y beneficios, crecimiento y diversificación, dando la posibilidad de abrir accesos a nuevos mercados y tecnologías, proporcionando defensas ante los competidores, permitiendo el flujo de recursos y capacitación adicional; produciendo economías de escala; y, combinando fuerzas complementarias e innovación.

El hecho de establecer este tipo de alianzas estratégicas permite lograr muchas ventajas, entre las que se pueden citar las siguientes: resuelven problemas de producción y comercialización al integrar a varios grupos para que trabajen en

equipo; se implementa nuevas técnicas y formas de organización; abren el camino para producir y comercializar a escala internacional productos importantes para el comercio agrícola internacional; se logra mejoras en la calidad bajo estándares de producción, así como en el precio de venta del producto y en la compra de insumos y materiales; facilitan las actividades de capacitación y a su vez aprovechan la mano de obra que se encuentra subutilizada; pueden mejorar las posibilidades de integración y desarrollo en nuevas actividades; existe un compromiso formal y oficial de producción, recursos físicos y mano de obra; impulsan la ampliación de operaciones comerciales con mínimas inversiones, facilitando la relación con proveedores y finalmente disminuye los riesgos individuales así como los costos laborales.

A través de la integración con los agricultores de la CLC, se logra una mejora continua de toda la cadena productiva, desde el inicio del cultivo, producción, agroindustria y comercialización; alentando a que este tipo de organización se mantenga en el tiempo, porque ello les permitirá generar un producto de primera calidad y confiabilidad para los procesos de transformación que se quieren implementar, a esto se debe añadir que la tecnificación contribuye a la optimización de recursos, entre ellos el uso eficiente del agua, a través de sistemas de riegos controlados, obtención de financiamiento adecuados; aplicación de paquetes tecnológicos y de investigación agropecuaria; facilitará la búsqueda de nuevos mercados, que en consecuencia, acelerarán el desarrollo rural integral de la zona creando excelentes posibilidades de desarrollo agrícola en el mediano y largo plazo.

Esta integración en la investigación trasciende en la producción de borajó, implementando procesos de control de calidad desde la selección de la semilla, siembra, cultivo y cosecha de este commodity, para luego de la post-cosecha generar otros productos como nuevas opciones de producción, para de esta manera abrir nuevos horizontes de negociación a través de la comercialización en mercados nacionales e internacionales; debiendo los productores ser guiados y asesorados, a fin de que planifiquen la producción con base a la exigencia de los diferentes mercados; asegurando de esta manera la venta de sus productos, mejorando las prácticas agronómicas que se desarrollan para obtener buena calidad de este producto tropical, disminuyendo los impactos que genera el clima, el suelo, los factores culturales y otros del medio ambiente, logrando un producto de primera calidad.

El tecnificar la producción del borajó significa llegar a conocer todos sus componentes y las relaciones que se establecen entre ellos, considerando un sinnúmero de criterios, tales como: ecológicos, sociales, económicos, culturales, y de esta manera establecer las expectativas de mercado y rentabilidad bajo la ejecución de un estudio de su rentabilidad.

El mercado al cual se orienta la producción del borajó es de tipo industrial, ya que este es el que mejor encuadra con la proyección de comercialización y con los requerimientos de la matriz productiva. Al elaborar un producto de excelente

calidad se persigue ingresar en mercados especializados, proyectando para ello, tener continuidad de la oferta, calidad del producto y precios optimizados.

2.2.3 Posibles alternativas

En la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, establece cuatro tipos de organizaciones que están orientadas a fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria, potenciando la práctica de la economía popular y solidaria a través de la comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades, unidades económicas, para alcanzar el Sumak Kawsay; requiriendo para ello establecer un marco jurídico que sea común para todas las personas, sean estas; naturales o jurídicas, que integran la economía popular y solidaria; estableciendo el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones determinadas en esta Ley;

Las formas de organización están integradas por los sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como las Unidades Económicas Populares; estas organizaciones de Economía Popular y Solidaria, obligatoriamente deben constituirse en personas jurídicas, con el cumplimiento de lo dispuesto en la LOEPS y su Reglamento.

Esta personalidad jurídica es otorgada mediante acto de carácter administrativo dado por el Superintendente e inscrita en el registro público correspondiente.

Estas organizaciones únicamente pueden actuar a su nombre, mas no en el nombre de los socios; para su constitución, debiendo presentar ante la

Superintendencia una solicitud, junto con el acta constitutiva, firmada con al menos el 10% de los miembros fundadores y la copia de la cédula de identidad del representante provisional y el certificado del aporte del fondo social inicial por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. Concordancias: Código Civil (Libro I), Arts. 564.

En el artículo 10 de la LOEPS que trata sobre el Capital de riesgo y organizaciones mixtas, dispone que el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participarán en la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones mixtas de economía popular y solidaria, creando mecanismos legales y financieros idóneos, dando la posibilidad que el Estado temporalmente participe en inversiones debidamente acordadas tanto en tiempo cuanto en forma, en organizaciones donde puede ser miembro, asociado o socio en forma parcial. En la LOEPS, se invoca a la competencia leal, prohibiendo a sus miembros y asociados competir con organizaciones a las que pertenezca; adicionalmente, a efectos de realizar el control, determina que estas organizaciones, deben presentar a la Superintendencia, periódicamente la información relacionada con la situación económica y de gestión, según lo dispuesto en el Reglamento; para ello establece la obligatoriedad de llevar la contabilidad de acuerdo a las normas dictadas por la Superintendencia y según las disposiciones tributarias vigentes.; también se regula en la LOEPS, sobre la disolución y liquidación, expresando que esto puede darse por la voluntad de sus integrantes, con el voto de las dos terceras partes de sus integrantes y de acuerdo a las causales establecidas en esta Ley y en aplicación del procedimiento establecido en el estatuto social, debiendo comunicarse a la

Superintendencia, para su cancelación de registro público, quien podrá supervisar la disolución y liquidación.

Las organizaciones del sector comunitario; están vinculadas ya sea por relaciones territoriales, familiares, identidades culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales, o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, que, en base de la ejecución del trabajo conjunto persiguen el logro de sus objetivos que se encuentran relacionados con: producción, comercialización, distribución y consumo de bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, en aplicación de los principios de la LOEPS.

En lo referente a su estructura organizacional, se puede citar, que estas están integradas por un sistema de gobierno de control interno y representación que vaya acorde con sus costumbres, prácticas y necesidades, que garantiza el modelo de desarrollo económico endógeno de acuerdo a su conceptualización y visión.

Estas organizaciones, según el artículo 17, a fin de cumplir con su objetivos, cuentan con un fondo social variable, constituido por los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, evaluados por su máximo órgano de gobierno; a esto se suman las donaciones, aportes o contribuciones que tengan el carácter de no reembolsables; en caso de donaciones de inmuebles, produciéndose una posible disolución, estos se mantendrán con el fin social para el que se produjo la donación.

En la Sección 2, artículo 18 de la LOEPC, que trata de las Organizaciones del Sector Asociativo, determina que estas son el conjunto de asociaciones que se

constituyen por personas naturales que realizan actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada, en base a los principios de la LOEPS.

Al regular sobre la estructura interna, en el artículo 19, la Ley cita que las asociaciones contarán con un estatuto social, que establecerá la existencia de un órgano de gobierno, como autoridad máxima, un órgano directivo, un órgano de control interno y un administrador, quien será el representante legal, quienes deben ser elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, ser alternados y sujetos a revocatoria del mandato; estas asociaciones, de acuerdo a lo que señala el artículo 20 de la misma Ley, define que el capital social debe estar integrado por las cuotas de admisión de los socios, tanto ordinarias como extraordinarias, la misma que son no reembolsables, y se incluye además los excedentes del ejercicio económico; a lo señalado se suman los bienes inmuebles obtenidos por donación, que no pueden ser repartidos en caso de disolución, manteniéndose para el fin objeto de la donación.

Referente a las Organizaciones del Sector Cooperativo, citadas en la Sección 3, artículo 21 de la LOEPS, define como las sociedades de personas que se unen en forma voluntaria con el propósito de satisfacer necesidades económicas, sociales, culturales en común, que lo hacen a través de una empresa de propiedad

conjunta y de gestión democrática, que tienen personalidad jurídica de derecho privado y de interés social.

Estas cooperativas, deben tener un objeto muy definido, bien claro, establecido en el estatuto social, orientado a una sola actividad económica, aunque puede incluir actividades complementarias relacionadas con la actividad principal; así mismo, las cooperativas, pueden estar orientadas a la producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios (Art. 24 al 28 de la LOEPS).

En la LOEPC, relacionado con las cooperativas, establece las disposiciones regulatorias sobre los socios, pérdida de la calidad de socios, reembolsos y haberes, estructura interna, asamblea general de socios, asamblea general de representantes, elección de representantes, prohibición para ser representante, pérdida de calidad de representante, consejo de administración, presidente, consejo de vigilancia, reelección, periodo, gerente, modalidad de contratación, atribuciones de los órganos internos, patrimonio, capital social, fondo irrepartible de reserva legal, otras reservas, utilidades, distribución de utilidades y excedentes, emisión de obligaciones, fusión y escisión, disolución, inactividad, reactivación, liquidación, designación de liquidador, prohibiciones, procedimiento de liquidación, saldo del activo, inspección previa, intervención, causas de intervención, interventor y sus atribuciones.

Respecto a las unidades económicas populares, en el Capítulo II de la LOEPS, artículo 73, expresa que estas se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas

y talleres artesanales; realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios, que promueven la asociación y la solidaridad, e incluye al sistema organizativo y asociativo, promovido desde el exterior por los ecuatorianos, hacia sus familiares en el territorio nacional o con los ecuatorianos que han retornado, así como con los inmigrantes extranjeros, cuando se tenga la finalidad de generar trabajo y empleo en el país; se define también sobre quienes son las personas responsables de la economía del cuidado; sobre los emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos; sobre los comerciantes minoristas y los artesanos.

Al tratar en el RLOEPS, en la primera disposición reformativa al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, textualmente expresa, permite la exoneración del impuesto a la renta sobre los ingresos recibidos por las organizaciones citadas anteriormente, estableciendo excepciones a las cooperativas de ahorro y crédito, exigiendo además que las utilidades sean reinvertidas en las mismas organizaciones determinadas en la LOEPS, relacionadas exclusivamente con el objeto social para el que fueron aprobadas.

2.2.4 Asociatividad como alianza estratégica

Las necesidades de competir en mercados internacionales, obliga a que se creen nuevas formas de organización en el sector agrícola, dejando a un lado las estructuras agrarias de antaño o tradicionales; estas nuevas organizaciones cuentan en muchos de los casos con el impulso de políticas gubernamentales.

Una de las formas de organización de los pequeños agricultores, es la asociatividad que se basa generalmente en prácticas muy antiguas o que responde a políticas de gobiernos que no han caminado conjuntamente con la evolución de la tecnología, de las comunicaciones, del transporte y de los últimos avances de investigación desarrollados en la agricultura, y que son necesarias para dar la posibilidad de que estas asociaciones de pequeños agricultores, puedan integrar su producción, transformación y comercialización para ganar escala y lograr competitividad, que es el aspecto fundamental que se persigue al integrar a los PA de la CLC.

Vale hacer una aclaración, en el sentido de que la asociatividad, no es tema exclusivo de los pequeños agricultores, ya que las grandes empresas del sector agropecuario, muchas veces se juntan para mejorar su desarrollo y aprovechar avances que otras empresas han tenido en diversas fases de su cadena productiva.

Entre las causas fundamentales por las cuales se busca la alternativa de asociatividad, radica en razones de carácter económicas, financieras, que tienen su trasfondo en escasez de recursos; y, en el logro de mayor eficiencia durante el desarrollo de toda su cadena; esta asociatividad permitirá lograr beneficios de carácter mutuo y a su vez compartir riesgos, que en caso de actuar de manera individual, serían muy costosos.

Entre otras causas por las que se busca la integración asociativa, se pueden citar: situaciones sociales, tales como la migración de los trabajadores rurales a las grandes urbes, abandonando el campo; el contar con poblaciones muy envejecidas

y la necesidad de mejorar su nivel de vida; por otra parte, se observan, que las situaciones económicas citadas en el párrafo anterior, tiene que los resultados del asociativismo, trascienden en la disminución de costos, en lograr capacitación técnica, tener mayor acceso a la información, mejoramiento productivo en los distintos eslabones de la cadena productiva, desde la producción hasta la comercialización.

Es importante aprovechar el momento de coyuntura que existe en base a las políticas que ha implementado el Gobierno actualmente a través de la Constitución de la República, el PNBV y de la LOEPS y su reglamento, en el cual se regula el accionar de estas asociaciones y las ventajas que se otorga para su integración y funcionamiento; complementariamente, saliendo del espectro nacional, se hace necesario dirigir la mirada a cómo se está manejando el tema de asociatividad a nivel mundial, y se encuentra que la Unión Europea (UE), ha dado respuestas al aislamiento empresarial del sector agropecuario, a través del incentivo a sistemas asociativos de carácter consorcial.

Como lo expresa Dacian Cioloș, Comisario europeo de Agricultura y Desarrollo Rural. *“La agricultura no es solo alimentos. También es las comunidades rurales y las personas que viven en ellas. Es nuestro campo y sus valiosos recursos naturales. En todos los Estados miembros de la Unión Europea (UE), los agricultores mantienen el campo vivo y la forma de vida rural. Si no hubiera labores agrícolas o agricultores, nuestros caseríos, pueblos y mercados se verían profundamente afectados, para peor. En el campo, muchos trabajos*

están relacionados con la agricultura. Los agricultores necesitan maquinaria, edificios, combustible, fertilizantes y asistencia sanitaria para los animales. Muchas personas ocupan puestos de trabajo en estos sectores de abastecimiento. Otras encuentran trabajo en actividades derivadas, como la preparación, transformación y acondicionamiento de los alimentos. Y otras participan en su almacenamiento, transporte y venta al por menor.”

En la Unión UE, se considera a los agricultores como un agente económico de mucha importancia, tomando en cuenta que no se puede permitir su pérdida, ya que las capacidades fundamentales e instintivas agrícolas, pasan a través de varias generaciones y no se aprenden en las páginas de un libro; una grave situación que se puede observar en la UE es la ausencia de jóvenes en la agricultura, tan es así que en 1960 existían seis millones de agricultores, actualmente tan solo existe la mitad. Por esta razón, la política agrícola, fomenta a que los jóvenes se inicien en la agricultura a través de designaciones de fondos para la compra de maquinaria, equipos, tierra; y, adicionalmente, conceden becas a los jóvenes para la formación en los últimos métodos de producción para quienes se integren a la agricultura; además en las zonas accidentales, remotas y montañosas, donde es imprescindible mantener a la comunidades vivas de esas regiones difíciles, la UE asigna fondos que garantizan que las comunidades rurales de esas regiones que se consideran como vulnerables, se mantengan con buena salud económica, impidiendo de esta forma su desaparición. (Comisión Europea, 2014)

El sector agropecuario, es muy complejo, por los diversos sectores y subsectores que debe manejar, entre los que se pueden citar los diferentes procesos que enfrenta, que van desde la producción, transformación e industrialización, distribución, consumo y comercialización. En Ecuador, se debe observar la diversidad productiva en las distintas regiones y la diferencia del desarrollo que se tiene en cada región y la diversidad de producción en cada una de ellas; adicionalmente, se debe considerar las diferencias tanto cualitativas como cuantitativa entre un productor pequeño y otro grande, que determina el acceso a crédito, la facilidad de comercialización, la capacidad de endeudamiento y el régimen de tenencia de la tierra, lo que no ha permitido la integración de grandes superficies cultivables de tal manera que Ecuador logre contar con grandes volúmenes de exportación. ¿Existe equidad en los sectores productivos grandes y pequeños en el País?

La asociatividad, integra diversos procesos que pueden ser debidamente programados y que contribuyen a mejorar e incrementar la competitividad mediante la solución conjunta de los problemas comunes, a través del incremento de la capacidad de respuesta al entorno de las organizaciones, identificando con claridad los problemas sobre una base de diagnóstico común que englobe a todos los pequeños agricultores, intensificando los esfuerzos sobre una coordinación de todos los actores y búsqueda de alternativas analizadas antes de decidir estrategias comunes.

Los mercados dinámicos que se encuentran sujetos a diversas variables a nivel mundial, exigen que para ser competitivo se deba establecer objetivos, estrategias comunes, modelos operativos y de gestión que empaten con el ritmo impuesto por los avances tecnológicos y por las relaciones a escala gestadas a nivel mundial.

Frecuentemente el productor agrario, se ha visto obligado en muchos de los casos inclusive a firmar un contrato de venta de su producto, realizado por el comprador del producto, más fuerte que él, en el cual se ha entregado el mismo a precios irrisorios. Esta es otra razón por la cual a través de la integración asociativa, se busca disciplinar la producción y reglamentar o regular los precios y adaptar la oferta a la posible demanda. (Romero, 2009)

En la Sección 2 de la LOEPS, se refiere a las organizaciones del sector asociativo; que como se expresó en líneas anteriores, se trata de personas naturales que realizan actividades económicas productivas similares o complementarias, orientadas a producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, a fin de autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o para comercializar su producción bajo principios de autogestión y solidaridad; se debe considerar que el intermediario es una persona o institución que cumple una función de mediación durante un proceso productivo, sea entre el productor de materias primas y el fabricante, o bien entre el fabricante y el consumidor final, este puede tomar diferentes características que van de acuerdo a los niveles que maneje,

encontrándose, los mayoristas, minoristas, agentes de venta, representantes, se puede concebir que en forma general los comerciantes cumplen la función de intermediarios, tienen la característica de no ser propietarios de la mercancía, ni tampoco están en la posibilidad de manipular la mercancía físicamente; quienes sí son propietarios de la mercancía son los mayoristas y los minoristas, quienes corren los riesgos correspondientes a su negocio.

En el proceso que va desde la producción hasta la comercialización de un producto en el cual intervienen los intermediarios, se puede notar que artificialmente se generan incrementos de precios de los productos, que obviamente estos responden a las comisiones que cobran estos comerciantes, a los gastos en que incurren para lograr posicionar el producto y a la lógica inclusión del margen de utilidad correspondiente; sin embargo su presencia o requerimiento es necesario y para lograr internacionalizar un producto resultan indispensables como parte importante de un diseño racional de distribución.

Entre las características principales que identifican a estos intermediarios se encuentran las siguientes: movilización de mercancía de un lugar en el cual existe excedente hacia otro que hay carencia (transporte); ofertar la mercancía en las cantidades requeridas (función de fraccionamiento); cuando se trata de mayoristas, estos generalmente pagan de contado al fabricante y ellos venden a los minoristas a crédito (financiamiento de la compra); ellos se encargan de realizar actividades de publicidad y promoción del producto; en fin su presencia es inevitable en el mundo de los negocios a nivel internacional; en el Reglamento a la citada Ley, en

el Título II referente a las formas de organización de la economía popular y solidaria, Capítulo II que se relaciona con las normas comunes a las formas de organización de la economía popular y solidaria, en su artículo 2, establece que para constituir una de las organizaciones sujetas a la LOEPS, en el caso de la investigación, la integración de una asociación, se debe realizar una asamblea constitutiva con aquellas personas que estén interesadas, quienes expresamente, manifestarán su deseo de formar la organización, debiendo para ello elegir un directorio provisional, el mismo que se integrará por un presidente, un secretario y un tesorero, quienes serán los encargados de realizar las gestiones de aprobación del estatuto social (Anexo 1) y la obtención de la personalidad jurídica ante la Superintendencia.

El acta de constitución, deberá contener la siguiente información:

1. Lugar y fecha de constitución;
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización;
3. Denominación, domicilio y duración;
4. Objeto social;
5. Monto del fondo o capital social inicial;
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores;
7. Nómina de la directiva provisional; y,
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

Así también, según lo determina el artículo 4 de la citada Ley, se hace necesario la reserva de denominación, la misma que se debe realizar en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en coordinación con la Superintendencia de Compañías; esta reserva tiene un plazo de 90 días, tiempo en el cual se deberá presentar toda la documentación que ampare el otorgamiento de la personalidad jurídica.

a) En el artículo 6 del RLOEPS, determina los documentos que se deben presentar para la aprobación de la constitución asociativa, señalando que son los siguientes:

1. Solicitud de constitución;
2. Reserva de denominación;
3. Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores;
4. Lista de fundadores, incluyendo: nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma;
5. Estatuto social, en dos ejemplares; y,
6. Certificado de depósito del aporte de capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, realizado de preferencia en una cooperativa de ahorro y crédito.

Para aprobar la petición de constitución, el RLOEPS en el artículo 8, establece el trámite que se debe seguir para la aprobación, expresando que la Superintendencia en el término de treinta días, realizará el análisis de la documentación y de ser necesario, verificará in situ, para la elaboración de la resolución aprobando o negando la personalidad jurídica de la organización,

notificando al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social a fin de que se ejecute la inscripción en el registro público; si existe alguna novedad respecto al cumplimiento de los requisitos, se concede treinta días adicionales para cumplir con la observación; de no hacerlo se dispone la devolución.

El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, tiene la responsabilidad del registro público de personas y organizaciones que están sujetas a la LOEPS, llevando un registro numérico y secuencial.

Al contar con la personalidad jurídica, la asociación, tiene la capacidad de adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a beneficios que la LOEPS concede a las actividades objeto de la autorización, la misma que deberá ser exhibida en la oficina principal de la asociación.

Esta asociación, puede en cierto momento de acuerdo a la posibilidad que se determina en su Art. 13, proceder a transformarse en otro tipo de organización de las que se encuentran citadas en la LOEPS, con al menos la dos terceras partes del máximo órgano de gobierno, en sesión realizada exclusivamente para tratar ese tema.

En la Sección II del RLOEPS, se regula la disolución y liquidación de las asociaciones, y en su artículo 14 define lo que es la disolución voluntaria, en el que establece la necesidad de designar un liquidador; estas disoluciones, deben ser resueltas en sesión del máximo órgano de gobierno, citada expresamente para tratar ese tema, requiriendo contar con al menos las dos terceras partes de los integrantes de la asociación; para ello será necesario, realizar el acta de la sesión,

en la que consten: el nombre del liquidador, los nombres, apellidos, número de cédula y firma de los asistentes; y, mediante una copia certificada del acta, se dará a conocer a la Superintendencia.

Una vez puesto en conocimiento de la Superintendencia, esta registrará el nombramiento del liquidador, facultándole el ejercicio de representación legal en cuanto dure el proceso de liquidación.

Presentado el informe final del liquidador, la Superintendencia dispondrá la cancelación del registro de la asociación, declarándola extinguida de pleno derecho y notificando del particular al Ministerio de Coordinación Social, a fin de que proceda también a cancelar el registro en esa institución.

Según el Capítulo III de la LOEPS, que se refiere a la estructura interna de las organizaciones del sector asociativo, se define la forma en que deben estar estructuradas estas organizaciones, expresando lo siguiente:

Artículo 18 que trata de los órganos de gobierno, define que este órgano, debe integrarse por todos los asociados, que se reunirán en forma ordinaria al menos una vez al año; y, las veces que sea necesario en forma extraordinaria; todas las decisiones son obligatorias para los órganos directivos, de control, administrador y para la totalidad de sus miembros.

El órgano directivo de las asociaciones de Economía Popular y Solidaria (EPS), es electo por el órgano de gobierno, el mismo que debe estar integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, debiendo reunirse en forma ordinaria al menos una vez cada trimestre; y, en forma extraordinaria las veces que sean necesarias, previa convocatoria en la que conste el orden del día a tratarse.

El órgano de control de las asociaciones de EPS, deben ser elegidos por el órgano de gobierno, integrándose con un número no mayor de tres asociados, que deberán reunirse en forma ordinaria al menos una vez al trimestre y extraordinariamente las veces que se considere necesario.

El control interno según lo dispuesto en el artículo 21 del RLOEPS, se debe realizar por su propio órgano de control, a través de una auditoría interna cuando sea procedente y de acuerdo a lo previsto en el RLOEPS que regula a las cooperativas.

El administrador en aplicación del artículo 22 del RLOEPS, es elegido por el representante legal de la asociación de EPS; este es responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones que dicten los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación; también, debe presentar el informe administrativo y de estados financieros semestrales para ser analizados en los órganos de gobiernos y

de control; teniendo la obligación de en cualquier momento entregar información a los asociados.

Finalmente, el número de vocales y el tiempo de duración de los órganos directivos y de control, así como los deberes y atribuciones, deberán constar en el estatuto social de la asociación.



Figura No. 2.4

Logotipo de la Asociación

Elaborado por: (Marcelo Torres – Diseñador Gráfico)

Tabla No. 2.1

Estrategia para la asociatividad de los PA de la CLC

Estrategia	Finalidad	Acciones	Logros	Responsables
Integración de la Asociación de Productores de Borojó de la Comunidad "La Ceiba"	Constituir legalmente la asociación de los pequeños agricultores productores de borojó de la Comunidad "La Ceiba"	Realizar visitas periódicas a la CLC Conocer el medio en el cual se va a desarrollar la investigación para la creación de la asociación Reunirse con el Gobernador o Presidente de la Comunidad para llegar a plantear el objetivo de la integración asociativa Integrar una predirectiva a fin de que se firme el acta de constitución de la Asociación Firmar el Estatuto Social de la Asociación para su legalización Establecer un mapa relacionado con la producción y los recursos internos y externos que disponga la Comunidad Buscar a través de la Asociación posibles financiamientos Mantenerlos permanentemente comunicados para motivarlos y poder evaluar su desempeño Crear internamente entre los agricultores pequeños grupos de trabajo para el desarrollo de actividades específicas dentro de la Comunidad, tendientes a iniciar el proceso de mejoramiento de la cadena productiva	Crear el centro de acopio para la concentración de la producción Mejorar la casa comunal para la ejecución de reuniones con los socios de la Asociación y con la Comunidad en general Lograr la participación de técnicos de instituciones gubernamentales a fin de que se dicten cursos de capacitación para mejoramiento productivo; salud; salubridad; Negociación Integrar a grupos estudiantiles a través de proyectos de vinculación tendientes a mejorar debilidades encontradas en la población	Sr. Galo Miño, Presidente de la Comunidad "La Ceiba" Directiva provisional para la constitución de la Asociación de Productores de Borojó Estudiantes de la Carrera de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

En: Comunidad "La Ceiba"

Adaptado por el autor

Tabla No. 2.2

Estrategia de canales de distribución en la asociación de los PA de la CLC

Estrategia	Finalidad	Acciones	Logros	Responsables
Estrategia para la implementación de canales de distribución	Buscar las mejores alternativas para la implementación de los canales de distribución, para de esta manera posicionar el producto tanto en mercados nacionales como internacionales Fortaler el Centro de Acopio de la Comunidad a fin de lograr un precio justo por el producto y complementar con la creación de la planta de transformación para la fabricación de productos elaborados	Negociar los productos procesados en mercados en los cuales existe demanda de jugos naturales, eliminando de esta forma la presencia de intermediarios, integrando en su totalidad los diferentes segmentos de la cadena productiva. Concentrar la producción de toda la Comunidad en el centro de acopio, para la revisión de calidad, limpieza, estado y buena presentación del borojó como materia prima, previo a su paso para la transformación en jugo de borojó y otros productos procesados.	Mercado Nacional Países demandantes de jugos de frutas naturales	Gerente del Centro de Acopio Técnico especialista en Negocios Internacionales

En: Comunidad "La Ceiba"

Adaptado por el autor

Tabla No. 2.3

Estrategia de comunicación de la asociación de los PA de la CLC

Estrategia	Finalidad	Acciones	Requerimientos	Responsables
Estrategia para la comunicación	Realizar campañas de publicidad para la venta del producto direccionadas a los segmentos de mercado deseados obtenidos a través de la ejecución de estudios de mercado sea nacional o internacional	Mantener presencia en ferias internacionales de producciones similares; como observadores para analizar a la competencia y luego como participantes activos dentro de la feria	Instalación de stands para demostraciones del producto en el que participe personal capacitado totalmente, motivado para las ventas y los negocios Diseñador gráfico para el manejo de toda la publicidad del producto Computadora; impresora, internet, videos sobre propiedades y ventajas del producto, rolaps, etc.	Gerente del Centro de Acopio (mínimo dos idiomas); Técnico de Negociación Internacional (mínimo dos idiomas); Secretaria (mínimo dos idiomas);
	Hacer uso de herramientas electrónicas como página web, redes sociales, facebook, internet, Google Apps for Work; www.alibaba.com; en fin utilizar el marketing electrónico, etc.	Desarrollar la página web de la asociación y del centro de acopio para dar impulso a la comunicación del producto.		
	Lograr la fidelidad del cliente a través de la promesa del producto, con calidad y ofertas temporales	Adquirir un software como el ERP, que controla: producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas, contabilidad, ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos		
	Mantener un canal permanente de comunicación ante posibles quejas y reclamos para su solución inmediata con el cliente	Realizar entrevistas personalizadas a los clientes a fin de medir su satisfacción con el producto		

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Tabla No. 2.4

Estrategia para la producción de la asociación de los PA de la CLC

Estrategia	Finalidad	Acciones	Requerimientos	Responsables
Estrategia para la producción	Determinar plenamente la cantidad de producción con que cuenta la Comunidad "La Ceiba", cantidad de árboles, tipo de frutas que produce; producción diaria por árbol o total por hectárea, tiempo de vida de cada árbol, requerimiento para los cultivos; Mantener permanentemente un control sobre la calidad de la producción, acorde con los requerimientos del centro de acopio y de la planta de transformación Verificar las condiciones de las instalaciones de la planta de transformación y de los cuartos fríos con que cuente.	Implementar un plan de capacitación integral como parte fundamental del mejoramiento, que permita el desarrollo de la matriz en su totalidad Llevar un inventario permanente de cada árbol sobre su producción	Cintas de colores; abonos, insecticidas, herramientas (machetes); maquinarias, equipos (podadoras, fumigadoras) Equipo de computación o tablet Pequeños agricultores de la Comunidad	Técnicos de Instituciones gubernamentales; Ingenieros agrónomos; Técnico de control de calidad; Representante legal de la Asociación, del centro de acopio y de la planta de transformación; Estudiantes de proyectos de vinculación.
		Mantener al día el control de costos del proceso, desde la semilla de ser el caso, siembra, cuidado, cosecha, poscosecha, transporte, acopio, procesamiento, distribución y mercado; y, coordinar con el centro de acopio y la planta de procesamiento el requerimientos de insumos para mejoramiento de la calidad de la materia prima;		
		Proyectarse con el tiempo y crecimiento de la producción a la consecución de cooperación internacional		
		Ejecutar un estudio de mercado integral a nivel nacional como internacional		

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Tabla No. 2.5

Estrategia para la creación de la planta de procesamiento y financiamiento de la asociación de los PA de la CLC

Estrategia	Finalidad	Acciones	Requerimientos	Responsables
Estrategia a largo plazo para la creación de la planta de transformación	Implementar la planta de transformación como complemento final dentro del proceso de la cadena productiva y como apoyo al desarrollo de la matriz productiva generando valor agregado en productos elaborados	Realizar el estudio para la implementación Ejecutar el estudio de mercado Determinar aceptación del producto	Personal capacitado para su ejecución	Cuerpo directivo del centro de acopio; Presidente del la asociación de la CLC
Financiamiento	Lograr financiamiento a través del BNF, CFN; Organizaciones no gubernamentales; Cooperación Internacional	Apalancarse a través de compromisos financieros con instituciones gubernamentales	Personal con conocimientos en el área financiera	Cuerpo directivo del centro de acopio; Presidente del la asociación de la CLC

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

2.2.5 FAIR TRADE

Debemos estar muy conscientes de que los productos de las poblaciones rurales que generan sus bienes bajo el concepto de cadenas productivas, no reciben hasta el momento el precio justo por sus bienes generados; este hecho puede ser corregido bajo la figura del Fairtrade, que permite evitar este tipo de injusticias que generalmente afecta a campesinos, pequeños agricultores olvidados del desarrollo de la urbe en general.

De ahí que es imprescindible que una vez constituida legalmente la asociación de producción agrícola la Ceiba (ASOPROCEI), en forma inmediata se proceda a lograr el sello de comercio justo; esto permitirá que los precios que se paguen por su producción, cubra los costos de producción en forma sostenible, que se abra relaciones comerciales a largo plazo, bajo condiciones humanas de trabajo para todos los PA de la CLC, que exista acceso al Fondo de Certificación de Productores para lograr préstamos a largo plazo.

Este Fairtrade, se convierte en una fuerte alternativa para el comercio que se realiza entre los productores y consumidores, ya que el Fairtrade, ofrece mejorar las condiciones comerciales que repercuten directamente en el nivel de vida de la población y en el futuro de los mismos, se traduce en la reducción de pobreza en base a la venta diaria de su producción.

El momento en el que el producto logre calificar con el sello de Comercio Justo, será porque ha cumplido con los criterios Fairtrade, corrigiendo los desequilibrios en las relaciones comerciales, evitando las injusticias del comercio convencional.

El lograr calificar bajo Fairtrade, sería de mucha ayuda para la Comunidad, ya que se garantiza derechos como afiliación, cumplimiento de normas de salud, seguridad, vivienda; además, permite que los productores reciban una cantidad de dinero adicional, como una prima que debe ser utilizada en inversiones de desarrollo dentro de la comunidad, mejoras agrícolas, condiciones ambientales, su utilización debe ser decidida democráticamente por la comunidad

El precio que se paga a través de Fairtrade, garantiza que los PA cubran sus costos medios de producción sostenible, evitando de esta manera que cuando los precios caen a nivel mundial los productores se perjudique y pierdan su producción.

Si el precio de mercado sube el productor puede negociar a un precio más alto sobre la base de calidad.

El uso de este dinero adicional se decide democráticamente por los productores en el seno de la organización de pequeños agricultores, o por los trabajadores en una plantación. La Prima se invierte en proyectos educativos y sanitarios educación, en mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad, o en instalaciones de procesamiento para aumentar los ingresos.

Cada vez se suman más los productores y productos que gozan de la calidad de sello Fairtrade, lo que se convierte en una valiosa oportunidad para el desarrollo de la comunidad. (Recuperado de: <http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html?&L=1>)

Si la asociación de agricultores de la Ceiba, requieren certificar su producción bajo condiciones Fairtrade, o mostrar el sello de la Marca Fairtrade en su producto, deben necesariamente cumplir con estándares establecidos por este organismo, los mismos que son de carácter social, económico y ambiental; se puede certificar los diversos elementos que integran una cadena de suministro que inicia desde la cosecha o producción de materias primas o durante todo el proceso hasta el envasado final.

Una vez obtenida la certificación se está sujeto a controles periódicos que permitan asegurar el cumplimiento de los estándares Fairtrade fijados en su inicio.

¿Qué beneficios se obtienen al lograr la certificación Fairtrade?

Al integrar asociaciones más equitativas en la cadena productiva se logra mejorar el trato a los productores y trabajadores, para lo cual se garantiza los precios mínimos del producto y la prima del comercio justo, lo que debe ser invertido en la infraestructura local, sanidad o en proyectos sociales, eso permite mejorar la calidad de vida de los productores y reduce la pobreza en todo el mundo.

Al lograr la certificación Fairtrade, mejoran las condiciones de trabajo, precios justo y ambiente, permite crear nuevos niveles de apertura y transparencia de una cadena productiva, se logra mayor equidad en sus operaciones, facilita el acceso a mercados internacionales por el prestigio logrado por el sello Fairtrade.

¿Cómo se obtiene la certificación Fairtrade?

El proceso se centra en cinco pasos que son relativamente fáciles de ejecutar:

1.- Llenar los detalles de contacto en la página web (<http://www.flocert.net/es/servicios-fairtrade/certificacion-fairtrade/como-funciona/>), realizado este proceso se recibe todas las reglas y requisitos para lograr la certificación;

2.- Recibida la solicitud se tiene 30 días para pasar a la siguiente etapa y luego se pasa a ejecutar auditorias que permitan determinar si la organización cumple con los estándares exigidos por Fairtrade; inicialmente se puede obtener una

autorización temporal para comercializar antes de la auditoría, a fin de que las organizaciones de beneficien lo más pronto posible del sistema Fairtrade, este permiso se canjea posteriormente a la auditoria por un certificado definitivo;

3.- La auditoría se realiza a través del contacto inicial en el cual el auditor solicita diversos documentos que deberán ser presentados durante la visita a las instalaciones, y en las reuniones cara a cara que se realicen con los agricultores, sindicatos de trabajadores, directivos y comités; también se deberá presentar documentos financieros y adicionales; posteriormente el auditor informará al productor sobre los resultados de la auditoría expresando las áreas de falencias y dando otra oportunidad para la ejecución de correcciones.

4.- Corregidas las observaciones se aprueba o rechaza la certificación, en el caso de que los incumplimientos no sean muy importantes se autoriza un permiso para comercializar hasta que se cumpla totalmente con las observaciones; y,

5.- Seguimiento permanente, luego de haber logrado la certificación, se está sujeto a un seguimiento constante de tres años, tiempo en el cual se realiza al menos dos auditorías adicionales denominadas “auditorías de vigilancia” y otra “auditoría de renovación” a fin de emitir un nuevo certificado.

Dependiendo de la complejidad de las cadenas comerciales, es muy posible la ejecución de auditorías adicionales que incluso pueden ser no anunciadas.

CAPÍTULO III

EL BOROJÓ Y LA GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

3.1 El Borojó

3.1.1 Origen y distribución geográfica

El borojó crece en forma silvestre; empieza a cultivarse para el comercio entre 1948 y 1951; su descubrimiento se le atribuye al botánico y taxonómico, Doctor Víctor Manuel Patiño, que lleva esta especie del Chocó hacia el botánico taxónomo, doctor José Cuatrecasas, un profesor de taxonomía de la Universidad de Colombia, sacerdote jesuita, que procede a clasificarlo y por respeto al Dr. Patiño su compañero de investigación, lo designa con el nombre de *Borojoa patinoi*.

El borojó crece en la región Amazónica Ecuatoriana, se trata de una planta silvestre de la cuenca del Amazonas, se lo puede encontrar en seis provincias amazónicas de nuestro país.

En el oriente ecuatoriano, es frecuente encontrar la producción del borojó, muchos de los campesinos, lo cultivan, destinando un 25% para su propio consumo, el 15% para la venta directa o a través de intermediarios, el 60% se pierde en el campo; el mercado ecuatoriano no tiene una cultura de consumo muy arraigada de esta fruta a pesar de su gran potencial alimenticio que representa.

Según Vargas Yadira, 2015, en la revista El Agro, ha sabido manifestar que al darse los asentamientos humanos en la amazonia, la forma de producción se modificó y se empezó a introducir nuevas especies alimenticias, que no dieron muy buenos resultados,

esto obligó a que se mantengan especies nativas, como los frutales del borojó, que poco a poco se fueron expandiendo.

A pesar de ello esta fruta está aún siendo subutilizada a lo que se suma el desconocimiento agronómico, los índices de cosecha y manejo poscosecha y la fragilidad de la fruta por su corta duración.

Actualmente, varias comunidades nativas de la nacionalidad kichwa, pertenecientes a la Federación de Organizaciones Campesinas de Orellana (FOCAO), y otras como Mandari Panga (Dayuma) y San Carlos (Taracoa) del Cantón Francisco de Orellana, se dedican a recuperar y fortalecer la producción del arazá, borojó y copuazú. (<http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/frutales-amazonicos-salen-del-anonimato/>, s.f.)

3.1.2 Variedades

De lo que se conoce, existen las siguientes especies de borojó: en el Darién panameño⁷ se encuentran las especies borojó panamensis y el borojó atlantisensis, llamado por los indígenas emberá: borojó pichí, que significa que es pequeño. Las especies típicas son el borojó patinoi cuatrecasas, en Colombia; y, el borojó sorbilis de la amazonia brasilera; en México, Brasil y las Antillas, se encuentra el Genipe americana. (www.nybg.org, 2015)

⁷ La Región del Darién, llamada Tapón del Darién, comprende la provincia panameña del Darién, las comarcas indígenas de Kuna Yala, Madugandí, Wargandí, Emberá-Wounaan, los distritos de Chimán y este de Chepo, todos en Panamá, y en Colombia el norte de los departamentos del Chocó y Antioquia, al oeste del golfo de Urabá.

3.1.3 Características



Figura No. 3.1

Borojó cultivado en la Comunidad “La Ceiba”

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

La fruta de borojó mide de 7 a 12 centímetros de diámetro, es de color verde y cambia a chocolate cuando madura; la pulpa es de color chocolate, ácida, y densa (30° Brix, consistiendo principalmente de fructosa y glucosa de alto contenido proteínico). Tiene aproximadamente entre 90 a 600 semillas por fruta. Cuando está muy madura cae al suelo por sí sola, debiendo ser recogida en forma manual. Estas frutas pueden alcanzar un peso

que oscila entre 80 a 985 g. Se trata de una fruta que tiene un método de propagación sexual; es decir, por semillas; es recomendable que las plantaciones de borojó se las realice en sistemas agroforestales por la necesidad de sombra que tiene la planta de borojó.

En la selva del Darien, en Panamá, los indígenas lo consumen como alimento y medicina, ya que el borojó es un energético natural, que se sirven en forma de jugo, lo que les permite ejecutar caminatas con altas temperaturas y sin alimentarse debidamente, subir montes, recorrer selvas y llegar al límite de su fortaleza.

Esta fruta no genera efectos secundarios ni dependencia en relación a su alto consumo, el borojó no deja ningún tipo de evidencia en la sangre, como para considerarlo que afecte al rendimiento deportivo, lo que resulta de mucha importancia para la ejecución de cualquier tipo de deporte, en donde existen controles arduos de sustancias que generen doping. Su efecto energético, no es similar al de la cafeína o Guaraná. Produce una energía muy natural. (<http://www.borojo.net/whatisborojo.html>., 2015)

Entre las principales enfermedades que se pueden citar respecto a este fruto, se encuentran: la hormiga arriera (*Atha cephalotes*), que es peligrosa, toda vez que, puede defoliar a la planta; taladrador (*Xylosandrus morigerus*); cochinillas de la raíz (*Pseudococcus* sp); en general este fruto no tiene enfermedades muy conocidas, con excepción de las manchas negras que se producen en la cáscara, así como su cuarteamiento y engrose, que son generados por los rayos solares que les lleguen directamente.



Figura No. 3.2

Hormiga Arriera – plaga que afecta a la producción

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

3.1.4 Exigencias del clima y suelo

El borojó se lo puede encontrar en aquellas zonas en las cuales la precipitación media anual es superior a 4.000 mm por año, en las que existan temperaturas medias de 28⁰ C, con una humedad relativa de 85%. Para el crecimiento del borojó se requiere que este tenga plantaciones que proporcionen sombra, que de alguna manera proteja al borojó; tiene una muy buena adaptación en zonas que van desde los 600 a 1.200 metros sobre el nivel del mar; este fruto es sensible a los vientos, por lo que se lo debe sembrar rodeado de plantaciones que cumplan la función de protección.

Para que el borojó se desarrolle óptimamente, el suelo debe ser de una textura franco y franco limosa, en el cual esta especie produce muy bien; estos suelos no deben tener arcillas y pizarras; el PH de los suelos debe ser entre 5,5, - 6 ligeramente ácidos para que se genere

una producción favorable; la siembra de papaya, contribuye a mantener una buena producción en este tipo de suelos.

El borojó produce de mejor manera en suelos con un buen drenaje, en los cuales la capa freática se encuentre a 1,20m. Esta fruta logra un desarrollo normal en zonas de bajo brillo solar menores a 1.500 horas luz/año. Lo óptimo para plantar el borojó, es hacerlo en suelos con una pendiente ligera o moderada de un 30%. (Instituto de Mercadeo Agropecuario, 2004)

3.1.5 Labores culturales

El borojó, crece en base de semillas, estas deben obtenerse de frutas maduras tomadas de los mejores árboles; una vez obtenidas, se procede a lavarlas simplemente con agua y se los debe dejar secar a la sombra por dos días; para lograr su germinación se los pone en sustrato de aserrín descompuesto, en arena o también en tierra vegetal; lo importante es mantenerlo siempre húmedo. La planta brota entre los 25 días, pudiendo prolongarse hasta unos 55 días; generalmente se obtiene un 80% de semillas germinadas, presentan un crecimiento muy lento, que lleva hasta unos diez meses, tiempo en el cual alcanzan una tamaño de 35 cm, momento en el cual deber ser trasplantadas.

El borojó es una especie dioica, por lo que las plantas masculinas no producen fruto, debiendo realizar la propagación en las plantas femeninas mediante la ejecución de injertos; para ello, los patrones deben ser sembrados en sustrato compuesto por arena, tamo de arroz y materia orgánica en una proporción de 2 - 1 - 1, ubicándoles en ambientes totalmente sombreados, con un 85% de humedad; una vez realizado el injerto, la planta debe permanecer por cuatro meses en el vivero, antes de ser trasplantada.

3.1.6 Marcos de plantación

El borojó se siembra por semillas en almácigos debidamente preparados; una vez que la planta está de un tamaño de 20 a 25 cm se procede a realizar el trasplante; generalmente la mejor temporada para la siembra está en los meses de Octubre a Noviembre; el momento de la plantación, no se debe descuidar de mantener un distanciamiento de 1.5 m entre plantas y 2.5 m entre líneas; se hace necesario realizar un abonamiento del terreno con 80 - 40 – 70 de NPK por hectárea; adicionalmente, se hace necesario contar con riego de 3.000 m³ de agua por hectárea anualmente.

Es necesario realizar deshierbas permanentes, las mismas que dependen de la clase de plantas silvestres que crezcan alrededor de la planta de borojó; en un inicio estas deshierbas son más frecuentes, pero disminuyen con el pasar de los años por el crecimiento de los árboles que no permiten el desarrollo de las hierbas.

Para que se desarrolle el borojó, este debe ser injertado; para ello, se debe identificar 10 plantas masculinas que sean bien desarrolladas y que se encuentren distribuidas en toda el área, estas permitirán la polinización de la planta en forma natural; el resto de plantas masculinas deben ser cortadas a bisel a una altura de 40 cm.

A los dos meses de haber ejecutado este corte, es tiempo de realizar el injerto tipo “púa terminal”, tomando las varetas de la planta femenina; el mejor brote del injerto realizado es el que se mantiene; el resto debe ser podado.



Figura No. 3.3

Injerto de púa terminal

En: (<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/frutales%20am.pdf>)

Adaptado por el autor

Una forma de mejorar la estructura de la planta es la poda, ya que esto estimula la floración y fructificación; le fortalece a la planta para resistir de mejor manera a las plagas y enfermedades; permite el ingreso de luz y aire y evita que las ramas se sequen, produciendo la planta permanentemente; al realizar el corte, este debe ser protegido con pasta cúprica a fin de no permitir el ingreso de patógenos que dañen la planta.

Respeto a las podas, se puede citar que en la plantación de borojó se maneja tres tipo de podas: a) la de formación del borojó, en la cual se podan los brotes que van apareciendo a lo largo del tallo, así como también los excesos que crecen en las ramas laterales; se recomienda este tipo de podas cada dos meses, principalmente en los tres primeros años; b) poda fitosanitaria del borojó; en este caso se debe eliminar todas las ramas enfermas o muertas, debiendo quemarlas a fin de que se propaguen focos infecciosos que produzcan plagas; y, c) la poda de mantenimiento del borojó luego del injerto: en esta poda se procede

a eliminar los brotes que crecen a lo largo del tallo y el exceso de ramas a fin de evitar el consumo de la sabia de la planta en forma infructuosa.

Para lograr un mejor desarrollo se puede emplear el nitrógeno (N), fósforo (P) y también el potasio (K); para que se desarrolle la floración y también la formación de frutos, se utiliza el P y K.

Es recomendable plantar junto con el borojó a la papaya, ya que esta inicialmente produce sombra que protege al desarrollo del borojó. La vida útil del borojó es de veinte años y la producción por hectárea se encuentra alrededor de 17 a 20 Tms/ha. Recuperado de <http://www.codeso.com/modulo03.html>

3.1.7 Cosecha y postcosecha

La cosecha se realiza cuando el fruto está cambiando de color de verde a verde amarillento; una vez cosechado el fruto, este debe ser conservado o almacenado a una temperatura de 4°C a 6°C.

El momento preciso para la cosecha es cuando la fruta ha caído al suelo, lo que significa que se encuentra totalmente madura, esto obliga a que la cosecha sea diaria, ya que se corre el riesgo de que por su grado de maduración, se pueda perder; una vez cosechada debe ser lavada en agua y cuidada bajo sombra, a baja temperatura y recomendablemente mantenerse con ventilación.

En relación al borjoa patinoi, esta especie puede ser cosechada en estado de sazón, que significa que no está totalmente madura, esto se puede reconocer porque las hojas de las ramas empiezan a caer, la fruta cambia de color a verde oscura; esto da la ventaja de que

la fruta pueda ser transportada a grandes distancias sin que se dañe, en envases adecuados. Cuando la fruta cosechada de la forma señalada empieza a madurar, toma un color pardo claro y se pone muy suave, en este momento su transporte ya se dificulta y es necesario el uso de otro tipo de empaque, que de hecho genera mayores costos. Recuperado de: (<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1827>)

También se puede lograr la maduración a través de cámaras de humedad cercana al cien por ciento, controlando la temperatura a 20°C, sin que la fruta pierda peso; existe una diferencia fundamental, entre las frutas que son cosechadas tomándose del suelo, frente a las que se cosechan a sazón, toda vez que las primeras pueden madurar en cámaras en 24 horas; mientras que las segundas pueden tardar hasta 20 días en lograr su maduración total. (Torres Aguirre, 2013).

3.1.8 Valor nutricional

La fruta de borojó, una vez madura, puede ser tratada para obtener bienes procesados relacionados con la medicina, la industria y la alimentación.

Referente al uso en medicina, permite curar afecciones de carácter bronquial, lograr equilibrio en el azúcar de la sangre, ayuda a mejorar la desnutrición, permite controlar la hipertensión arterial e incrementa la potencialidad sexual, entre otras cualidades.

En el borojó, se ha encontrado la presencia de elementos fundamentales para la adecuada alimentación del ser humano, entre los que se pueden encontrar que en 100 gr. de la parte comestible del borojó se encuentra lo siguiente:

Tabla No. 3.1

Propiedades nutritivas del borojó

Propiedad	%
Calorías	93.0 g
Agua	64.7 g
Proteína	1.1 g
Carbohidratos	24.7 g
Grasa	0.0 g
Fibra	8.3 g
Calcio	25.0 mg
Fósforo	160 mg
Hierro	1.5 mg
Tiamina	0.3 mg
Riboflavina	0.12 mg
Niacina	2.3 mg
Vitamina C	3.0 mg
Vitamina A	0.0 U.I.
Ácido Ascórbico	3.0 g

En: (<http://borojo.net/aplicacionborojo.html>)

Adaptado por el autor

Por la presencia de elevados niveles de aminoácidos y proteínas, es un complemento nutricional, principalmente en personas que llevan dietas vegetarianas, puede ser consumido por personas cuyas dietas son de carácter vegetariano, útil para quienes gustan del deporte, para ejecutar largas caminatas bajo altas temperaturas, escalar montañas, recorrer selvas, sin alimento, ya que es un energético natural, como para sobrellevar un ritmo exigente de vida, supliendo además las necesidades alimentarias y para la prevención y curación de muchas enfermedades tales como: cicatrizar heridas, tratamiento para la afecciones bronquiales, para equilibrar el azúcar en la sangre, para combatir la desnutrición,

para controlar la hipertensión arterial, para controlar las funciones genéticas en la mujer, y otros usos medicinales.

Esta fruta ha sido reconocida como un energético natural del mercado, en el Congreso de SIAL de alimentación realizado en octubre del 2014 en París.

Esta fruta contiene muchos aminoácidos tales como: Triptofano, Lisina, Cristina, Leucina, Fenilamina, Isoleucina, Fenilamina, Metijona, Tiroxinas, Acido glutámicos, Cerina, Glicina, Argimina.

El borojoa patinoi, produce frutas con peso promedio de 830 g. los cuales están constituidos en 88% por pulpa y el 12% restante por la semilla y la cáscara. La semillas representan en la fruta un 10% del peso total, la pulpa de este frutal tiene alto contenido de fósforo casi un 70% y un buen nivel de carbohidratos y de calcio. Recuperado de: (<http://lalinaza.com/wp/borojo.htm>)

Por su contenido de complejo vitamínico B, inmediatamente, luego de haberlo ingerido, se siente una sensación ligera en la nuca que es una evidencia de que la energía ha comenzado a dar su efecto.

Es solución también al tema de alimentación, por su alto contenido de aminoácidos, una libra de este fruto es equivalente al contenido de los mismos en tres libras de carne fresca.

Se conoce de estudios realizados en la Universidad de Santiago de Cali, que la planta de borojó contiene gran cantidad de una sustancia denominada "sesquiterpelantond", que inhibe el crecimiento celular en tumores malignos y podría servir en el tratamiento de

terribles enfermedades como el cáncer; adicionalmente se encuentra la presencia de los Esteroles, Taminos, Fenoles, Flavonoides, Sapominas, Nastaquinonas, Antroquinonas.

En síntesis el borojó presenta características muy importantes, que deben ser consideradas como para darle un mayor impulso a fin de que se pueda posicionar como un producto principal en la nutrición de nuestra población, tanto por sus propiedades alimenticias como medicinales, las mismas que abren las puertas para generar productos procesados con mayor valor agregado tales como: jugos (solo o mezclado con frutas), jaleas, mermeladas, bocadillos, helados, paletas, salsa agridulce (para carne y/o pescado), mezclador de bebidas alcohólicas, compotas (para niños), pasas (deshidratado), *champú*, *Mascarillas*, *pastas neofilizadas*, *pastas deshidratadas*, *extractos en esencias y ampolletas*. (http://www.bioexporta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=148, s.f.)

3.2 Gestión de la Cadena productiva

3.2.1 Conceptos básicos

Actualmente en las diversas disposiciones de carácter legal que han sido promulgadas por el gobierno, principalmente en la LOEPS y su Reglamento, si bien es cierto, se promueve o al menos se aspira integrar diversas formas de organización económica de carácter pública o privada, mixtas, popular y solidaria, y se reconoce diversas formas de organización de la economía, como las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, estableciendo los lineamientos de cómo deben estar integradas estas organizaciones, su ámbito, sus formas de organización, su constitución, su disolución y liquidación, cómo debe estar formada su

estructura interna, las funciones de cada uno de los integrantes que guían a estas organizaciones, se puede observar que se regula profundamente a lo que son las cooperativas y muy poco se trata de la organización y estructuración de las asociaciones, limitándose únicamente a expresar seis conceptos sobre la estructura interna de las organizaciones del sector asociativo, cuando estas organizaciones son las que deberían ser más fortalecidas, porque resulta más fácil integrarlas y organizarlas, dentro de determinados espacios geográficos, que generalmente tienen las características de contar con economías deprimidas, a quienes no les ha llegado el tan ansiado desarrollo, y sus problemas económicos, sociales, culturales, políticos y administrativos, no se encuentran resueltos y siguen siendo los mismos. (Asamblea, 2011)

El desarrollar estrategias basadas en la asociatividad, busca generar mayor competitividad en la producción que generen los PA de la CLC, logrando un desarrollo sostenible, a través del conocimiento de las condiciones y potencialidades productivas de la zona, creando valor agregado en cada uno de los procesos de la cadena productiva, disminuyendo los costos en cada fase productiva, sin olvidar fundamentalmente a quienes se encuentran involucrados en estos procesos productivos y que constituyen el motor del desarrollo local, que son los actores directos e indirectos, empresas, organizaciones e instituciones con sus lógicas, sus dinámicas, procesos y sinergias, que implica mejoras en sus capacidades locales que permitan crear competitividad y lograr reducción de las diferencias económicas.

En estos espacios de relación geográfica con los actores que intervienen dentro de los procesos productivos, se busca desarrollar sus capacidades, para de esta manera establecer

un análisis de su cadena productiva e intervenir a través del mejoramiento de sus sinergias, a fin de lograr el desarrollo local.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su trabajo relacionado sobre gestión con enfoque de cadena (2014- 3), expresa que *“la cadena productiva puede, en general, referirse al conjunto de actores, procesos y recursos interrelacionados e interdependientes que permiten que uno o varios productos lleguen al mercado final en un contexto determinado.*

Por otra parte, en el estudio sobre metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción de desarrollo local, define a la cadena productiva como:

“Un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta el consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local. (González, Heyden 2004: pag.11).

Heyden, Camacho 2004-11, expresan que *“Una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”.*

Sobre el análisis de estas definiciones se encuentran elementos similares que integran lo que constituye una cadena productiva, entre los que se pueden citar:

1.- Sistema, actividades interrelacionadas e interdependientes, en este caso se refiere a todas las actividades que realizan los actores no pueden desarrollarse en forma aislada o separada, cada uno contribuye con su aporte para el desarrollo de todos los eslabones; en

este sentido lo que se busca es que la sinergia de todos sus actores genere eficiencia en la cadena de tal modo que se contribuya a la cadena en su conjunto.

2.- Actores con características y roles específicos, cada uno a nivel personal se constituye como un mundo aparte, pero el momento en que se integran para trabajar en los diferentes eslabones de una cadena productiva, su trabajo, su esfuerzo, su experticia, experiencia, necesariamente debe ser de colaboración total, enfocados directamente a generar un máximo desempeño en beneficios de toda la cadena productiva

3.- Competitividad para el desarrollo local, el mejoramiento de la producción a través de la implementación, desarrollo y eficiencia en la cadena productiva contribuye notablemente al desarrollo local de determinada región. (González, 2004)

Para tener una idea clara y completa de la evolución y desempeño del producto, partiendo desde lo que es la siembra, incluso con acciones de visibilidad, producción, cosecha, transporte, acopio, industrialización y finalmente la comercialización, se hace necesario la aplicación con enfoque de cadenas, lo que permitirá identificar y analizar plenamente la problemática y potencialidad, así como ejecutar acciones concertadas, oportunas, efectivas y coherentes, destinadas a lograr competitividad entre todos los(as) actores(as) de la cadena.

Cuando en la producción se logra trabajar basado en cadenas productivas, es posible enlazar no únicamente al producto y a los procesos, sino que este va de la mano con los(as) actores(as) que intervienen en todo el proceso desde la producción hasta la comercialización, identificando plenamente sus limitantes, sus estrategias, sus potencialidades, la forma en que se interrelacionan y conociendo profundamente el entorno

que los rodea, ya que al conocer los factores internos y externos, se estará en mejores posibilidades de incentivar la participación de todos los actores(as) locales, con el único objetivo de mejorar la realidad de su sistema.

El realizar un análisis de la cadena permite establecer ciertas inequidades críticas, así como determinar elementos que permiten lograr competitividad dentro de la cadena productiva; este análisis obligatoriamente debe involucrar a actores(as) locales que son quienes se identifican de mejor manera con el desarrollo local de la zona.

Un elemento de vital importancia para lograr la integración y desarrollo de la cadena es la comunicación o socialización de los resultados que se hayan obtenido durante el proceso del análisis para de esta manera lograr mayor compromiso de los actores(as) para mejorar o acelerar el desarrollo y la competitividad de la cadena, esto permitirá además lograr consensos para mejorar las estrategias y tomar acciones para asumir mayores compromisos entre todos los actores(as) acordes con las funciones, intereses y alcances de cada uno de ellos.

El lograr conocimiento, análisis, socialización y concertación, exige la intervención de todos los actores(as) para que exista un control permanente entre ellos, generando confianza y mejorando sus relaciones permanentemente para que todos tengan un mayor posicionamiento dentro de la cadena productiva.

3.2.2 Metodología

Para lograr la estructuración de la cadena productiva en los cultivos de los pequeños agricultores de la Comunidad “La Ceiba”, que les permita contar con márgenes suficientes como para poder sostener a sus familias e incrementar sus ingresos se utilizará la

metodología aplicada por Magda Salazar González y Damien van der Heyden, que laboran como asesores del Servicio de Cooperación al Desarrollo en Perú, quienes aplican una metodología innovadora para analizar cadenas productivas, vista no únicamente bajo una óptica de la generación del producto, sino que esta parte de la necesidad de contar con una profunda comprensión de la realidad y dinámica locales, orientada a establecer una metodología que permita la integración de soluciones concertadas con el fin de solucionar los problemas de la cadena productiva y de esta manera colaborar en el desarrollo local, basada en tres enfoques claramente diferenciados:

a) Desarrollo económico local, que de acuerdo a Stöhr y Poles (1985), se entiende a todo proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una región, en el que se puede identificar al menos tres dimensiones:

Económica, concebida como sistemas productivos mediante los cuales las empresas locales usan en forma eficiente los factores productivos, lo que les permite lograr economías de escala, con el consiguiente aumento de la productividad bajo mejoras de competitividad;

Socio cultural, determinadas por las relaciones económicas, sociales, institucionales y por los valores que apoyan al proceso de desarrollo;

Política y administrativa, dadas por el marco jurídico que impulsará o detendrá el crecimiento de las organizaciones para lograr un desarrollo sostenible.

Los cambios que se logren a través de la cadena productiva, bajo el enfoque económico local, propende a facilitar los procesos que se establecen con la finalidad de generar impactos positivos y sostenibles, en diferentes variables tales como: empleo, ingresos, medio ambiente, cultura y equidad, los mismos que necesariamente serán conducidos por

los mismos actores(as) de la comunidad, bajo condiciones y relaciones de equidad que se pueden visualizar en la institucionalidad local. (Salazar, 2004)

b) **Equidad**, principalmente a través de este enfoque, lo que se persigue es determinar las inequidades que se presentan entre los diferentes actores(as) dentro de la cadena productiva, lo que servirá para establecer los correctivos correspondientes a través de estrategias de acción, este enfoque conlleva a determinar la existencia de equidad económica, social, de género, generacional, cultural. Cuando se habla de equidad económica, esta permitirá determinar si la actividad que realizan los pequeños productores, les genera ganancias, que les facilitará el mantenerse en el tiempo como actores(as); referente a la equidad social, bajo este enfoque se debe buscar la articulación que satisfaga los intereses de los actores(as), pero bajo el respeto de sus compromisos adquiridos con anterioridad; la equidad de género, conlleva a la participación igualitaria de mujeres y hombres en las tomas de decisiones con relación a los recursos, así como a los beneficios; la equidad generacional, guarda relación en las acciones que tomen las actuales generaciones en el manejo, cuidado y control de los recursos, que garanticen de tal manera a futuras generaciones el acceso a estos mismos recursos en mejores condiciones, *“Dejen el mundo mejor de lo que encontraron”*⁸; por otra parte la equidad cultural, conlleva al derecho que tienen los

⁸ “...Pero el camino verdadero para conseguir la felicidad pasa por hacer felices a los demás. Intentad dejar este mundo un poco mejor de como os lo encontrasteis y, cuando os llegue la hora de morir, podréis morir felices sintiendo que de ningún modo habréis perdido vuestro tiempo sino que habréis hecho todo lo posible. Así, estad “Siempre Listos” para vivir felices y morir

seres humanos o las personas a desarrollarse bajo su propia cultura, con sus costumbres, formas de organización, tecnología, tradiciones, sin que esto signifique ninguna forma de retaliación o discriminación. Cabe señalar que en la Constitución de la República del Ecuador (CRE), cita por treinta y un ocasiones la palabra equidad, relacionada con: género, servicios de salud, seguridad social, derechos colectivos, desempeño de empleos y funciones públicas, elecciones pluripersonales, derechos y obligaciones de las Fuerzas Armadas y de la policía nacional, ingreso a la función judicial, resoluciones de juezas y jueces de paz, función de transparencia y control social, concursos públicos de oposición y méritos, función electoral, gobiernos autónomos, planificación del desarrollo nacional, fortalecimiento del desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promuevan la equidad entre espacios rurales y urbanos (Capítulo tercero- Soberanía Alimentaria-Art. 281), uso y manejo de agua, régimen tributario, régimen del buen vivir-inclusión y equidad, Art. 340 al 342 de la CRE, Plan Nacional de Desarrollo, protección integral, establecimientos educativos, acceso a la educación pública, cobro de aranceles en la educación, sistema nacional de salud, sistema de seguridad social, planes y programas de hábitat, controversias relacionadas con deuda externa.

- c) **Participación**, quienes por su experiencia, en el cultivo de la tierra tiene mayor posibilidad de desarrollar su producción son los mismos PA de la CLC, los líderes,

felices: aferraos siempre a vuestra promesa Scout, aún, cuando hayáis dejado de ser muchachos, y que Dios os ayude a hacerlo así.” Baden - Powell

representantes, independientemente de su raza, etnias, organización, edad, sexo y situación socioeconómica, serán los actores/as como protagonistas de sus mejoras, esto les dotará de mayores competencias a través de su participación, potenciando en ellos las capacidades para analizar, decidir y comprometerse para generar mayores sinergias locales y lograr propuestas de cambio estableciendo una mayor dinámica en la comunidad; la participación de los actores/as no conlleva únicamente su accionar dentro del proceso productivo, sino que este inicia en fases anteriores que contribuirán a generar información para conocer el estado en que se encuentra la comunidad y los pequeños productores de la CLC, a fin de poder diagnosticar su situación sobre la recopilación de información. Esto determina que la presencia de estos actores/as inicia desde el momento de la ejecución de entrevistas, durante el análisis de la información, que conlleva a que esta información sea socializada y comunicada a toda la comunidad, para en base de ello establecer o generar un plan de acción resultado de la concertación de la comunidad, que sea llevado a su aplicación de tal manera que la comunidad y los PA salgan fortalecidos en todos sus espacios locales.

A través de estas concertaciones entre los pequeños agricultores, se logra mayor confianza de grupo, se encuentra colaboración de equipo, complementada por el inter aprendizaje, que podría marcar la pauta para el desarrollo de nuevas alianzas. (Salazar, Heyden, 2014, 19)

El estudio de la cadena productiva es de carácter participativo, práctico, flexible, está orientado a la obtención de resultados y lo que es principal en esta forma de enfoque integra a las personas como actores/as principales.

A partir de la integración organizacional de la ASOPROCEI en la CLC, se busca integrar a todos los PA en el proceso de transformación de su forma tradicional de producción; esta nueva búsqueda se fundamenta en la intervención en su cadena productiva para lograr el desarrollo dentro de la Comunidad.

3.2.3 Fases del Análisis de la cadena productiva

El análisis de la cadena productiva, responde a una organización secuencial o sucesiva que facilita la gestión de todos quienes intervienen en su investigación, y que está estructurada por:

1. Una fase preliminar, que obliga a definir el objetivo para el cual se analiza la cadena, la definición del producto sobre el cual se trabajará para el mejoramiento de la cadena productiva y la delimitación del estudio;
2. Una fase intermedia, en la que se debe recopilar la información, sistematizarla y realizar su ordenamiento, se integra por varios segmentos de investigación;
3. Una fase final, responde al análisis de toda la información recopilada, en esta se pretende determinar los puntos críticos, así como las ventajas competitivas que tienen los PA dentro de la cadena, para en función de esos resultados establecer las estrategias de las actividades a ejecutarse.



Figura No. 3.4

Método para recolección de información en las cadenas productivas

En: Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas

Adaptado por el autor

3.2.4 Análisis de la cadena productiva

El análisis de la cadena productiva, conlleva la ejecución de diversas actividades que deben ser desarrolladas en forma paulatina a través de diferentes fases de ejecución, para lo cual en primera instancia se deberá integrar un equipo de trabajo que sea quien defina las diversas fases objeto de investigación, sin descuidar durante el análisis de la cadena productiva la participación de todos los pequeños productores, de quienes se dedican a ejecutar actividades de acopio, a la distribución, comercialización, industrialización; a proveer materias insumos, materias primas, maquinarias, equipos, de todas aquellas

organizaciones de carácter público y privado que intervienen de una u otra manera en el desarrollo productivo de la cadena. (Secretaria técnica de Asocam, 2004), para ello es necesario la integración de un equipo de trabajo.

Este equipo de trabajo debe tener las destrezas necesarias para relacionarse con los actores directos e indirectos de la comunidad, considerando que por el grado cultural de los PA de la CLC, no es una tarea muy sencilla esta integración, ya que debe ser un equipo multidisciplinario a fin de que este contribuya en el análisis de la cadena, pero sin embargo, si se quiere lograr desarrollo a través de sus actores/as, ellos obligatoriamente deben integrarse al equipo, para que en base de sus experiencias, contribuyan a generar información para su procesamiento, por lo que cada uno de sus miembros deberá responsabilizarse de alguna función en el equipo.

Los equipos de trabajo que se requieren son los siguientes:

- a) Grupo asesor
- b) Coordinador, Líder/lideresas de equipo
- c) Equipo de campo

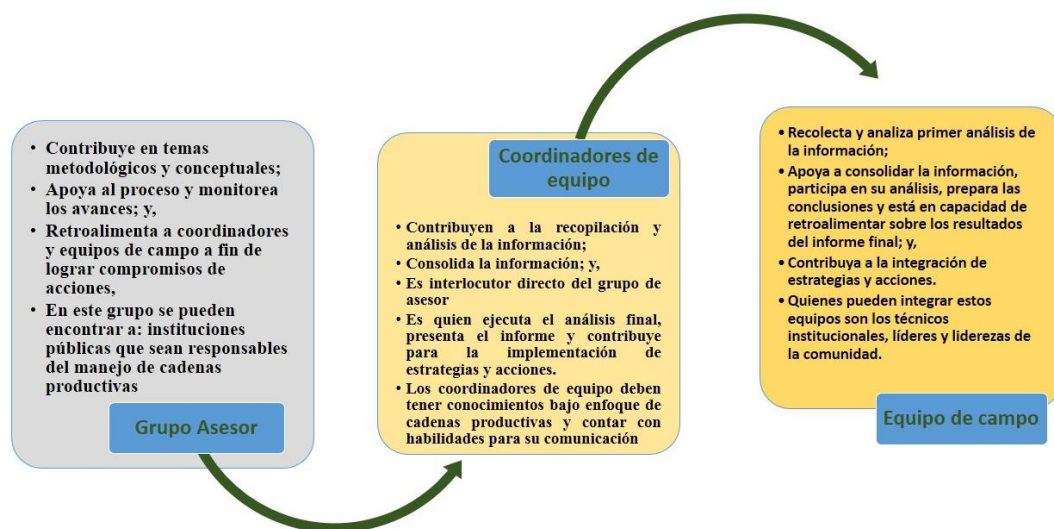


Figura No. 3.5

Actividades del equipo de campo

Fuente: Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas

Elaborador por el autor

Este equipo de trabajo para el inicio de sus actividades, debe partir con la ejecución de diferentes fases, entre las que se citan las siguientes:

3.2.5 Fase preliminar

¿Cuál es el objetivo principal?: Al ejecutar el análisis de la cadena productiva se busca determinar los conocimientos que tienen los PA en la producción del borojó, con el propósito de fortalecerlos y tecnificarlos en cada una de las fases que van desde la producción hasta la comercialización, pasando por la industrialización de dicho producto, logrando eficiencia para producir un bien competitivo, que constituya la base para la transformación de bienes procesados tales como el jugo de borojó, las mermeladas y las jaleas, a fin de destinarlos a mercados internacionales, generando valor agregado durante

su elaboración; este análisis se ejecuta para determinar sus fortalezas, así como sus debilidades, en cada uno de los eslabones que integran la cadena productiva; la información que se genere debe ser procesada y servirá de base para sustentar las posibles mejoras a implementarse en la cadena.

A través del desarrollo de la cadena productiva, se busca aprovechar las potencialidades agronómicas del producto, la fortaleza de su suelo, los conocimientos ancestrales de la población, siendo el objetivo principal, diseñar un sistema para gestionar el desarrollo de la producción agroindustrial del borojó en la CLC del Cantón San Lorenzo en Ecuador, que posibilite incrementar sus resultados y desarrollar capacidades de exportación; este objetivo apuntala al mejoramiento en el nivel de vida de todos los PA de la CLC, acorde con los objetivos 3, 7, 9 y 10, establecidos en el PNBV.

¿Cuál es el producto a seleccionar?: De acuerdo a la matriz de selección expresada en la Tabla No. 3.2, para el análisis de la cadena productiva el producto definido es el borojó, ya que tiene ventajas en términos absolutos de 44 con relación a 21 (mermelada y jaleas) y también presenta ventaja relativa de 9 con relación a 4,5 (mermelada y jalea), cabe señalar que la forma de establecer las puntuaciones debe ser previamente acordada; el proceso de producción de este producto en forma general deberá ser mejorado desde su producción, cosecha, transporte, acopio, industrialización y finalmente su comercialización, integrando desde un inicio a todos los actores, sean estos directos o indirectos, que intervienen en la cadena productiva; lo recomendable para esta selección es contar al momento de la decisión, con la información proporcionada por el equipo de trabajo respecto a los criterios de selección y priorización, para determinar el producto específico dentro de la cadena, se

puede utilizar un sistema de puntaje a fin de poder elegir la mejor opción para la producción, esto permitirá resolver algunas variables, tales como la viabilidad técnica, racionalidad de la estrategia productiva, potencialidad del mercado, transformación, etcétera.

Tabla No. 3.2

Matriz de selección del producto

Criterios de selección	Jugo de borojó			Mermelada		Jalea	
	Peso (P)	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE
Potencial de la cadena para aplicarse en la producción de pequeños agricultores	30%	8	2,4	4	1,2	4	1,2
Captación de mano de obra con relación al empleo del sector	30%	10	3	6	1,8	6	1,8
Valor agregado con relación a la matriz productiva	20%	10	2	4	0,8	4	0,8
Mercado atendido por la cadena	10%	8	0,8	3	0,3	3	0,3
Aportación de la cadena en la generación de empleo de los grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, ancianos)	10%	8	0,8	4	0,4	4	0,4
TOTAL	100%	44	9	21	4,5	21	4,5

Fuente: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Posible flujo de caja de la cadena productiva: Permite identificar las fases que intervienen en el desarrollo de la cadena, concebidas durante el proceso de captura de

información, relacionadas con su posterior implementación bajo un nuevo esquema que permita cumplir con el objetivo principal de la propuesta.

Situación actual: Al momento únicamente, se está produciendo el borojón, en estado natural y se lo vende a minoristas que entregan a intermediarios a fin de que estos entreguen el producto a los mercados, disminuyendo totalmente la capacidad de negociación por parte de los pequeños agricultores.

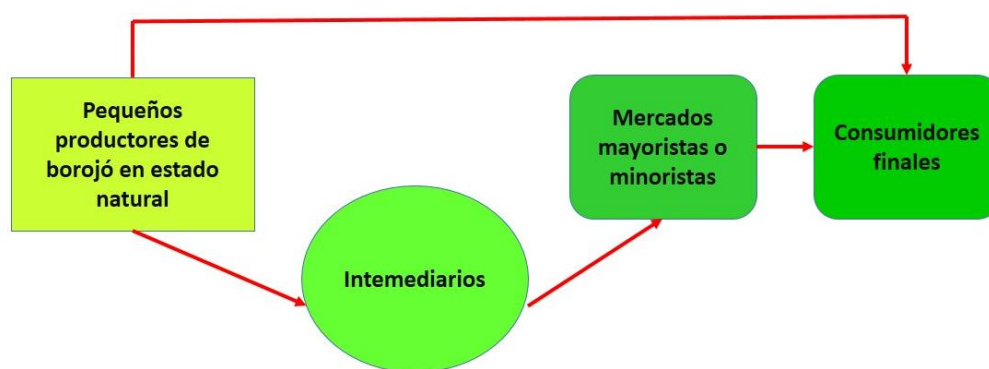


Figura No. 3.6

Flujo de caja actual

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Situación futura: El nuevo esquema al que se pretende llegar se sustenta en el desarrollo productivo, que parte desde el cuidado y preparación de la semilla, con controles eminentemente de carácter técnico y con participación directa de los organismos e instituciones públicas relacionadas con producción agroindustrial; luego en la producción, la misma que en aplicación de la estrategia asociativa, concentrará la mayor cantidad de borojón, bajo condiciones de uniformidad en el tamaño, calidad, en el centro de acopio, para

continuar con el proceso de industrialización, a fin de producir de acuerdo a la matriz de selección de producto el jugo de borojó como bebida energizante, continuando con el proceso de distribución y comercialización en los mercados nacionales e internacionales.



Figura No. 3.7

Flujo de caja propuesto con la implementación de la cadena productiva

En: Hacia una gestión con enfoque de cadena

Adaptado por el autor

Ámbito de análisis: Los PA de la CLC, se encuentran ubicados en el Cantón San Lorenzo, Parroquia Tulumbi, este espacio geográfico, goza de un clima tropical húmedo, llegando a temperaturas que oscilan entre los 30 y 40°C, se caracteriza porque sus agricultores se dedican al cultivo del borojó que es una fruta endémica de la zona, considerado como uno de los productos con mayores elementos nutritivos. La primera fase de la cadena productiva del borojó es la producción (eslabón inicial) y la fase final está dada

por el mercado (nacional o internacional), al iniciar la investigación, no se puede hablar de la existencia de una cadena productiva, ya que actualmente, esta fruta es comercializada en su estado natural, sin generar ningún tipo de valor agregado y por ende sin ninguna contribución a la matriz productiva del país, como lógica consecuencia, los PA se ven explotados por comerciantes, intermediarios, que adquieren su producto para venderlos en mercados mayoristas sin pagar el precio justo que significa su producción, esta situación no contribuye en nada al mejoramiento del nivel de vida de la población. Necesariamente se deberán investigar todos los eslabones de la cadena a fin de establecer los límites del análisis. Este análisis no es inmediato y se debe considerar los aspectos sociales, técnico económico, institucional o cultural. (Centro internacional de cooperación para el desarrollo agrícola, 2004)

3.2.6 Fase central

¿Cuál es la historia productiva de los PA de la CLC?, para poder implementar un proceso productivo basado en cadenas en los PA de la CLC, se hace necesario conocer sobre la historia de la producción que han desarrollado durante muchos años, a fin de involucrarse con los eventos que han contribuido en forma favorable o negativamente en dicha producción, comprender los cambios que se han dado relacionados con aspectos de carácter económico, políticos, sociales, productivos, ambientales y culturales, esto permitirá retroalimentarse sobre los hechos que de alguna manera han contribuido en favor de la producción, así como de los errores que han afectado a la producción de la comunidad, para de esta manera aprovechar los éxitos y desechar los errores cometidos, durante la implementación de la cadena productiva del borjón. Para lograr esta información, se puede

desarrollar una matriz histórica preferentemente trabajando con personas de diferentes generaciones, principalmente con ancianos de la comunidad, bajo la siguiente estructura:

Tabla No. 3.3

Historia de la cadena productiva en la comunidad

Variables	Eventos
Implementación de tecnología	En cierto momento para la elaboración de mermeladas
Obtención de Créditos	Una ocasión con el Banco Nacional de Fomento, para la siembra de cacao que no dio resultado, generó endeudamiento que se mantiene hasta el momento
Política agrícola y asociativa	Se siembra por conocimientos primarios, no se aplica política gubernamental, sólo se tiene un reconocimiento como comunidad, no existe asociatividad
Mejoramiento de estructura organizacional	La comunidad está integrada por una directiva que la preside el Gobernador (Presidente), cuentan con una secretaria, tesorero y vocales
Afectaciones por los cambios climáticos	Inundaciones de 1982, causaron mucho daños en las plantaciones en general
Aspectos sociales que influyen en la comunidad	La falta de servicios básicos, genera enfermedades, no permite mejora en la producción, que muchas veces se pierde, no mejora la calidad de vida de la población, se inició con 10 personas, hoy en día son 900 personas
Afectación a la estructura productiva actual	
La cadena productiva tal y como se encuentra al momento en la CLC constituye una fuerte barrera de entrada, que dificulta la ejecución de las actividades principales que permitan ir acoplando los espacios requeridos para la implementación de las diversas estructuras y procesos que faciliten la gestión de producción, transformación y comercialización.	

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Entorno, conceptualizados como aquellos factores que giran alrededor de la producción de los PA, que hayan generado o puedan generar repercusiones positivas o negativas en los cultivos del borojó, tales como la calidad y disponibilidad del agua, del suelo; el clima: temperatura, humedad, riesgos climáticos, y las consecuencias de estos recursos en el medio ambiente de la zona; a estos se suman otros factores, entre los que se pueden citar: políticos,

culturales, legales, ambientales, sociales, de desarrollo de infraestructura, de políticas nacionales o internacionales; el equipo de trabajo, debe procurar la identificación de los aspectos más relevantes de cada uno de los factores citados. Cabe señalar que los aspectos relacionados con el entorno, si son los adecuados, pueden contribuir a la transformación del sistema productivo de las localidades, generando mayor eficiencia y competitividad, diversificando la producción con valores agregados importantes, cuidando paralelamente el desarrollo sostenible del ambiente en las regiones de producción, lo que permitirá la generación de riqueza y empleo productivo. (Tomta, 2009)

A fin de realizar el análisis del entorno, se hace necesario conocer las respuestas que se planteen sobre las siguientes preguntas:

¿Qué políticas sean de carácter nacional o internacional, considera que afectan a su producción? Como respuesta a esta pregunta se hará necesario conocer las políticas gubernamentales que de alguna forma están repercutiendo en la producción del borojó, puede tratarse de políticas que no permiten la inversión, que no incentivan a los sectores agrícolas a través de crédito barato para la compra de semillas, herbicidas, abonos, o normativas que no facilitan la aplicación de ventajas comerciales que se dan a nivel internacional, tales como: acuerdos comerciales, normas de origen de las mercancías, políticas de carácter aduanero (salvaguardias), políticas de precios, normas técnicas, registros sanitarios (fitosanitarios), exoneraciones de carácter tributario, derechos arancelarios exorbitantes para la importación de insumos, cuotas de exportación que dificultan el enviar toda la producción al exterior y que exigen una mayor participación en el mercado nacional, subsidios y subvenciones, aplicación de políticas de fomento,

normativa sobre derechos de propiedad intelectual, registro de marcas, patentes, estándares de calidad, políticas relativas a aplicación de equidad de género, controles ambientales de acuerdo a las disposiciones establecidas en el convenio de Kyoto, cambio de moneda. Este tipo de políticas pueden ser evaluadas mediante la aplicación de la matriz de políticas y su implicación en la producción de los PA de la CLC, la que deberá ser aplicada a expertos en el manejo de las políticas citadas, MAGAP, MIPRO, PROEXPORT, AGROCALIDAD, INIAP y otras instituciones relacionadas.

Tabla No. 3.4

Entorno

Medida política	Denominación	Impacto en la producción
Acuerdo comerciales	Comunidad Andina; ALADI	Favorece negociación del jugo de borojó
Normas de Origen	Certificado de Origen	Libera los derechos arancelarios en el país importador con acuerdos comerciales
Salvaguardias	Cláusulas de salvaguardia	Encarece el costo de los insumos
Normas técnicas	INEN	Exigen mejoras en la calidad del producto
Registros sanitarios	Registro sanitario	Garantiza la inocuidad del jugo de borojó
Derechos arancelarios	Tributos	Pueden hacer perder competitividad al producto
Cuotas de exportación	Cuotas	Representa barreras para el comercio internacional
Subsidios, subvenciones	Subsidios, subvenciones	Compromete a las exportaciones OMC no acepta estos incentivos
Normas de calidad	Normas ISO	Representa mayor exigencia en la producción bajo estándares de calidad estrictos
Controles ambientales	Medio ambiente	Exige la ejecución de un desarrollo sostenible entre naturaleza, comunidad, producción
Registros de marca	Marca	Garantiza el posicionamiento del jugo de borojó
Sello verde	Producción Orgánica	Abre nuevos mercados que exigen productos orgánicos

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

¿Se cuenta con infraestructura física que contribuya a la cadena? La cadena productiva no se puede desarrollar si paralelamente a esta no existe una infraestructura adecuada que complemente la gestión de producción; para ello se requiere contar con vías de acceso hacia el centro de acopio, a la planta de transformación y al centro de distribución y

comercialización; contar con acceso a los medios de transporte sean estos aéreos, marítimos o terrestres para la exportación del producto terminado; la producción hasta la comercialización no puede realizarse si paralelamente no está complementada por redes de tendido eléctrico, suministro de combustible; si no se cuenta con sistemas de aprovisionamiento de agua, canales, riego, reservorio, etcétera. La medición de estas variables resulta de vital importancia para conocer el antes y el después relacionado con su implementación, para ello, se puede desarrollar una matriz que permita la recopilación de la información que determine la existencia de la infraestructura mínima necesaria para el adecuado funcionamiento de la cadena productiva, de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla No. 3.5

Matriz de infraestructura

Infraestructura	Estado	Quién lo utiliza?	Organismo que lo controla	Qué impacto tiene en la eficiencia y competitividad
a) Se cuenta con vías de acceso al centro de acopio	Bueno	Pequeños agricultores y pobladores de la comunidad	Consejo Provincial	Permite el ingreso de insumos, maquinaria y equipos y la salida del producto
b) Se cuenta con vías de acceso a la planta de industrialización	Bueno	Actores directos e indirectos	Asociación de Productores - ASOPROCEI	Facilita el proceso de industrialización del borojó
c) La planta de distribución y comercialización está cerca a un puerto, aeropuerto?	Muy buena	Actores directos	ASOPROCEI	Contribuye positivamente para el envío del jugo de borojó a mercados
d) Existe aprovisionamiento de agua en canales, reservorio o de algún otro medio?	Malo	Población de la CLC y Actores directos	ASOPROCEI	Contribuye a la producción y control sanitario de toda la comunidad, mejoraría el nivel de vida de la población
e) Existe redes de tendido eléctrico directas en todos los eslabones de la cadena productiva?	Bueno	Población de la CLC y Actores directos	Empresa eléctrica de San Lorenzo	Facilita el buen vivir de la población, ayuda en la producción, da seguridad a la comunidad

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

¿Las actividades que se desarrollan en la cadena y los actores influyen de forma positiva o negativa en el cuidado del medio ambiente? Indiscutiblemente que los procesos

productivos que se desarrollan sobre los recursos naturales, conllevan a causar posibles deterioros o daños a la naturaleza y esto afecta al objetivo 7 del PNBV, que se refiere a la garantía de los derechos de la naturaleza promoviendo su sostenibilidad. A, fin de establecer medidas de control y cuidados se hace necesario la implementación de acciones que disminuyan en su totalidad estos posibles deterioros ambientales, para lo que se deberá elaborar parámetros de medición en cada uno de los eslabones de la cadena a fin de establecer los correctivos inmediatos y necesarios, a través de una matriz que determine su incidencia en el medio ambiente, con la participación de los actores directos e indirectos en la cadena.

Tabla No. 3.6

Matriz ambiental de la cadena productiva

Eslabones de la cadena	Variables	Factores que inciden en el medio ambiente	Modo de contaminación al medio ambiente	 
Producción	Uso del agua	Uso en exceso del agua de riego	Salinización de suelos Desarrollo de vectores transmisores de malaria Humedad para el ambiente	
	Fertilización	Fertilización química inadecuada	Filtración en agua de riego	
	Uso de pesticidas	Uso excesivo de pesticidas	Envases que contaminan el suelo Alto grado de toxicidad para el ser humano Contaminación a la fruta y a la flora	
	Uso de controladores naturales			
Intermediación	Uso de combustible	Transporte y empleo de combustibles	Gases tóxicos Ruido Derrame de aceite Envases y aceite	
Acopio	Uso de madera para cajas Desecho de materiales plásticos Reciclaje de materiales Desecho de residuos orgánicos	Tala indiscriminada bosques Materiales no reciclables que contaminan	Eliminan sistemas de bosques de protección Plásticos que son arrojados a los espacios abiertos en la comunidad	
Transformación	Uso de madera Utilización de energía Empleo de agroquímicos Desecho de residuos energía eléctrica	Desechos y desperdicios Uso de agua para transformación eléctrica	Materia orgánica en el suelo Materiales contaminantes en la planta	
Comercialización y distribución	Destino de descarte Destino de empaques Destino del producto	Proliferación de roedores, insectos, parásitos Envases no degradables Fundas de polietileno	Enfermedades Afectaciones al suelo	

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Participación de actores, en el desarrollo de la cadena productiva, existe la intervención de diversos actores, unos que lo ejecutan directamente, que en el caso de los PA de la CLC vienen a ser ellos quienes lo hacen de forma indirecta y que son los que de una u otra forma contribuyen al desarrollo de la cadena; en este contexto cada uno a través de la actividad que desarrolla, está en la posibilidad de influir de alguna forma en el resultado final de la cadena. Aquí se puede diferenciar claramente a los actores directos, concebidos como aquellos que se encuentran involucrados en forma directa con todos los procesos que se ejecutan en cada uno de los eslabones de la cadena; y, los indirectos, conceptualizados como quienes brindan algún tipo de servicio a los actores directos, tales como asesoramiento técnico, capacitación, servicios financieros, transporte, comunicaciones, su presencia y contribución es un soporte fundamental para el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva. (Heyden, 2004)



Figura No. 3.8

Actores de la cadena productiva

En: Hacia una gestión con enfoque de cadena

Adaptado por el autor

Características de los actores directos, estudiar las diferencias entre los actores directos e indirectos, es de trascendental importancia, ya que esto permite establecer sus diferencias y sus afectaciones dentro de los diferentes eslabones de la cadena productiva, tomando en cuenta que el estudio de esta cadena no debe contemplar únicamente la parte técnica, volumen o tamaño, sino que se debe estudiar con un enfoque mucho más humanista direccionado a conocer la racionalidad de los actores, su lógica, su estrategia, la forma en que interactúan, las sinergias que generan.

Resulta de primordial importancia el investigar sobre:

- Totalidad de actores/as que participan en cada eslabón;
- Su identificación, su función en la familia, sexo, edad, nacionalidad, etnia, características de sus viviendas, servicios básicos, manejo de sus cultivos, organización de la comunidad, asistencia técnica, asistencia financiera, costos y gastos que representa la producción, prestaciones de carácter social.

Para obtener la información respecto a las características de los actores, se ha utilizado las matrices que se incluyen en las diversas fases del estudio y que son el resultado de entrevistas personales en la CLC; se utiliza este parámetro de investigación y análisis considerando que por el nivel cultural de la población resultada un tanto complicado obtener respuestas muy concretas sobre la información que se requiere, resultando mucho más fácil el dialogar con los agricultores e ir generando las respuestas en base a conversaciones relacionadas con cada una de las matrices propuestas.

Complementariamente, no está por demás dejar estructurada un tipo de encuesta que puede servir para la ejecución de nuevos estudios orientados a la generación o mejoramiento de cadenas productivas en comunidades agrícolas, independientemente del producto agrícola de que se trate, esta encuesta incluye aspectos generales, referidos a su función en el eslabón: si es netamente de producción, de transformación y de comercialización; su caracterización: ¿Quiénes son?, a qué actividades se dedica; cómo lo hace; cómo controla o maneja sus riesgos; si tiene fácil acceso a las plantaciones y de qué manera cuida los recursos naturales; sus costumbres; el tipo de organización, si tiene resultados económicos favorables por el cultivo del borjón; característica de la vivienda y servicios básicos, sistemas productivos, estructura de la unidad agropecuaria, conocimiento relacionado con la producción del borjón, manejo del cultivo de borjón, forma de comercialización, organización de la comunidad, costos de producción, gastos de producción y aspectos de carácter social, conocer si cuentan con algún sistema de financiamiento para la adquisición de insumos, si manejan volúmenes pequeños de acopio, si tienen algún medio de transporte interno en la comunidad, a quién venden su producto, etcétera. (Anexo 2-encuesta). Toda esta información, debe ser tratada en los eslabones de producción, transformación y comercialización. (Salazar, 2004)

Caracterización de los actores indirectos, la característica principal de estos actores es de ayuda al desarrollo de la cadena productiva, estos integran la oferta de servicios con los que va a contar la cadena, servicios de carácter técnico, capacitación, transporte, finanzas, salud, investigación, de crédito, etcétera; el estudio de estos actores resulta vital, ya que va

a ser el soporte que sostendrá el crecimiento en el tiempo de la producción realizada a través de la cadena productiva.

Su medición, tal como se expresa en líneas anteriores, se puede realizar bajo la creación de matrices de caracterización de cada uno de ellos y su participación en los diversos eslabones en los que intervengan, se hace necesario conocer ¿Quiénes son?, si son del sector público o privado, cuál es la zona de intervención; ¿Qué naturaleza tienen?, ¿Qué servicios brinda?, si ofrece varios servicios; ¿Qué insumos oferta?; ¿Qué modalidad aplica para ofertar sus servicios?, usa algún tipo de tecnología; ¿Qué requisitos exige para acceder a su oferta?; ¿Qué capacidad de servicios / insumos tiene?; ¿Cuáles son los costos de sus servicios?; ¿Cuál es la calidad de sus servicios?

Relaciones entre actores, conocer la calidad de las relaciones entre actores, es vital, ya que de ello se podrá desprender si existe equidad en el acceso a cada uno de los servicios que prestan los actores indirectos; este tipo de relaciones se las puede analizar bajo los esquemas de relaciones entre individuos y el de relaciones colectivas; referente a las relaciones entre individuos, se busca investigar aspectos tales como: la frecuencia de la relación, la formalidad, el poder de negociación, modalidad de pago, distribución de beneficios, empatías y diferenciaciones sociales y culturales; por otra parte están relaciones colectivas, en las que se busca determinar los espacios y alianzas que se puedan generar, sus características y participación al interior de estas alianzas; a fin de establecer parámetros de medición se puede generar matrices que pueden ser aplicadas en los diferentes eslabones

de la cadena en forma separada. Durante la búsqueda de la información de la relación entre actores, es importante observar las desigualdades que se pueden producir por la potencial participación de los actores dadas por sus diferencias culturales, de educación, de recursos, por lo que existirán actores que quieran participar más, es muy posible que algunas personas no expresen demasiado (o hablen lo justo) ante el facilitador externo u otros actores. Esta situación puede darse por cierta intimidación que sienten los actores más que nada directos, entre los que se encuentran mujeres o jóvenes con menor educación o en casos sin educación que resulta ser un factor que afecta a su participación; en estos casos el papel de los investigadores es importante para regular estos aspectos en los talleres que se puedan ejecutar a través de dinámicas o metodologías que permitan conocer exactamente la realidad de la cadena productiva (CODESPA, 2011); un ejemplo de estas matrices podrían ser las siguientes estructuras:

Tabla No. 3.7

Matriz para caracterizar a los actores directos

Características	Fases-Eslabón					
	Genética	Producción	Acopio	Transformación	Comercialización	Mercado
Actores/as ¿Quiénes son?	PA de CLC	PA de CLC	Pobladores	Personal contratado	Personal contratado	Personal contratado
Actividades ¿a qué se dedica?	Siembra de las semillas	Al cuidado de la plantación	Entrega de borojó	Revisión de calidad de borojo lavado	Búsqueda de compradores en posibles países y distribuidores	Comercialización del jugo de borojó

Estrategia ¿De qué forma lo hace?	Con uso de herramientas manuales	Aplicando conocimiento o primario sin mayor técnica	Transporta el borojó en cajas	Controla presentación, limpieza, tamaño, estado	Contacto directo, mail, redes sociales	Envío del jugo de borojó al exterior
Riesgos ¿De qué manera maneja sus riesgos?	Verifica estado de semillas	Control plantas hembras y machos para injertos; controla plagas, nutrientes	Asegurándose de no recibir borojó en mal estado; organiza y coordina capacitación con técnicos especialistas	Verifica la calidad del producto transformado, seguimiento permanente de proceso productivo	Con planificación, reuniones, visitas, negociando pedidos, precios, buscando nuevas alternativas de mercados	Haciendo uso de una logística adecuada, analizando precios de transporte, definiendo condiciones de negociación
Equidad ¿Cuáles son los riesgos que tiene y cómo los soluciona?	Con la participación tanto de hombres y mujeres de la comunidad	Trabajo conjunto tanto en el cuidado y cosecha del borojó por parte de los hombres y mujeres	Ejecución de trabajo fuerte por parte de mujeres; horas laborables; seguridad industrial	Seguridad industrial tanto para hombres y mujeres; maternidad, guardería	Distribución de responsabilidades de igual manera sea hombre o mujer; salida repentina del trabajo; capacitar a otras personas en el área	Mejorar las relaciones con varias empresas de logística, de servicios de aduana y seguridad, negociando posibles desavenencias
Cultura ¿Cuáles son sus costumbres?	Simplemente sembrar semillas sin analizar mejoras genéticas	Muy trabajadores, responsables de su sustento de vida	Colaborativos en respuesta a los objetivos trazados por la asociación	Exigencia en la calidad y en el cumplimiento de procesos de producción; proyección innovativa	Búsqueda permanente de nuevos mercados; conocer necesidades de los clientes	Relacionarse con nuevos proveedores constantemente
Organización ¿Cómo está estructurada la organización?	En proceso de desarrollo	Puede incrementarse con la implementación de técnica y tecnología	El centro de acopio cubre la exigencia de producción	Tienen capacidad productiva que podría ser utilizada en relación con los niveles de producción	Sigue estándares de negociación bajo las nuevas tendencias digitales	Aplica seguimiento del producto comercializado; preocupación permanente por cumplir con lo requerido por el cliente

Resultados económicos ¿Cómo son sus resultados?	Pueden desarrollar se mucho más	Cuentan con una producción en crecimiento que puede rendir mucho más con el uso de maquinaria y equipos	La tendencia es que los PA de la CLC entreguen el borojó cada vez de mejor calidad, bajo nuevos esquemas de cultivo	El recibir una materia prima de mejor calidad facilita la gestión de producción, se mejoran los tiempos y se incrementa la productividad	Se logra ampliar la cartera de clientes y se mejora la forma de pago del jugo de borojó	La entrega del jugo de borojó es oportuna, no se generan contratiempos, se cuenta con medidas de contingencia
---	---------------------------------	---	---	--	---	---

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.8

Matriz para caracterizar a los actores indirectos

Características	Fases-Eslabón					
	Genética	Producción	Acopio	Transformación	Comercialización	Mercado
Actores/as ¿Quiénes son?	Proveedores de semillas tratadas - INIAP	Proveedores de fungicidas, herbicidas, orgánicos	Proveedores de materiales, cajas	Proveedores y maquinarias y equipos, insumos	Proveedores de medios de comunicación digital	Empresas de transporte (aéreo, marítimo y terrestre); Agentes de Aduana, SENA
Tipo ¿Cuál es su naturaleza?	Pública y privada	Privada	Privada	Privada	Privada	Pública y privada
Actividades ¿Qué servicio o insumo proporciona a la comunidad?	Semillas o plantas para siembra	Venta de insumos para cuidado de la plantación	Venta de materiales, cajas	Venta de insumos	Internet, comunicación	Transporte, despacho aduanero, transmisión declaración aduanera

Clientes ¿Quiénes son sus clientes?	Empresas agropecuarias	Empresas agropecuarias	Empresas de plásticos y de madera	Empresas importadoras de maquinaria y equipo agrícola	Empresas públicas y privadas de comunicación	Empresas privadas de transporte y públicas de comunicación y aduana
Estrategia ¿De qué manera es el acercamiento a sus clientes?	A través de contacto directo o llamada telefónica	A través de contacto directo o llamada telefónica	A través de contacto directo o llamada telefónica	A través de contacto directo o llamada telefónica	A través de contacto directo o llamada telefónica e internet	A través de contacto directo o llamada telefónica e internet
Riesgos ¿Qué riesgos asume en la venta de insumos y servicios?	Venta a 30 días	Venta a 30 días	Venta a 30 días	Venta a 30 días	Pago contado al contado	Pago al contado
Requisitos ¿Qué exige a sus clientes para la venta de insumos y servicios?	Firma de un pagaré	Firma de un pagaré	Firma de un pagaré	Firma de un pagaré	Estar al día en sus pagos	Estar al día en sus pagos
Cobertura ¿Sus servicios llegan a toda la comunidad?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Calidad ¿Qué calidad tienen sus insumos o servicios?	Muy buenos	Muy buenos	Muy buenos	Muy buenos	Muy buenos	Muy buenos
Resultados económicos ¿Qué costos tienen sus insumos o servicios?	Aceptables	Aceptables	Aceptables	Aceptables	Aceptables	Aceptables

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.9

Matriz de control de proceso de siembra y entrega del borojó

Actividades	Temporadas	¿Para que lo hace?	¿Por qué lo hace?	¿Cómo lo ejecuta?
Adaptación del terreno	Previo a la siembra	Para que crezca correctamente la planta	Por que se requiere mayor rendimiento en la producción	Con el uso de herramientas manuales (azadón, machete)
Siembra	En invierno	Para que desarrolle de mejor manera la planta	Por obtener un producto de mejor calidad	Con el uso de herramientas manuales (azadón, machete)
Fertilización	Ocasionalmente	Para eliminar a la hormiga arriera y ciertos hongos	Porque de esta forma la plantación produce mucho más	Con una bomba de fumigación manual
Controles fitosanitarios	Permanentes	Para que la planta esté sin ningún tipo de plagas	Porque es la mejor manera de asegurar la producción	Visualmente y con un registro de producción por planta
Contratación de mano de obra externa	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
Adquisición de insumos	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Cosecha	A partir de los cuatro o cinco años, diariamente	Para entregar el borojó al centro de acopio	Por contribuir para el desarrollo de la comunidad y mejorar el nivel de vida	En cajas que se trae desde la plantación
Entrega al centro de acopio	Diariamente	Para que se verifique la calidad del borojó	Porque es una forma de mejorar la calidad de vida	En cajas que se trae desde la plantación

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Matriz de relaciones de actores, busca determinar la forma o el accionar de las relaciones que se generan, como ejemplo durante una compra venta de borojó en diferentes

fases que pueden ser producción, acopio o transformación, lo ideal es que intervengan a través de talleres, incluso los comerciantes, pero si no se logra su participación directa, se puede obtener esta información a través de entrevistas, son herramientas que no llevan mucho tiempo en su aplicación. La coordinación entre actores dentro de las cadenas, es otra de las estrategias que contribuyen a desarrollar industrialmente al agro, que pueden estar orientadas a varios sectores, como: inversión en infraestructura, búsqueda de nuevas alternativas de mercados, financiamiento, cursos y seminarios de capacitación y asistencia técnica. (FAO, 2009)

Tabla No. 3.10

Matriz de relaciones de actores

Relación entre compradores del borojó	Producción		Acopio		Transformación	
	Pequeños agricultores	Minoristas	Asociación	Mayoristas	Asociación	Mayoristas
Frecuencia de transacción	Permanente		Permanente		Permanente	
Requisitos para la transacción		NO	SI		SI	
Poder de negociación ? ¿Quién define el precio?		X	X		X	
Forma de pago		De 60 a 90 días	Inmediato		30 días	
¿Se aplica equidad? ¿Quién obtiene mayor beneficio?		X	X		X	
¿Existe afinidad?	SI		SI		SI	
¿Se genera conflicto?	SI			NO		NO
¿Existe semejanzas culturales?	SI			NO		NO
¿Existe diferencias culturales?	SI		SI		SI	
¿Se pueden generar alianzas?		SI		SI		SI

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Matriz de caracterización de los espacios colectivos, son espacios de concertación en los cuales se pueden integrar diferentes actores de la cadena para generar y articular

propuestas orientadas al desarrollo de determinado producto en forma sostenible y competitiva, para el mejoramiento de la cadena productiva.

Tabla No. 3.11

Matriz de caracterización de los lugares colectivos

Nombre	Lugares colectivos
Ubicación	Comunidad "La Ceiba"
Objetivos	Adoptar esquemas de producción uniformes, para mejoramiento productivo
¿Quiénes intervienen?	Diversas comunidades aledañas al sector, organismos técnicos
¿De qué forma participan?	Con sus experiencias, propuestas, intercambio de conocimientos
¿Cuál es su influencia en la cadena?	Tiene un impacto muy fuerte, ayuda a producir eficientemente

Fuente: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Flujo de la cadena: El flujo de la cadena que se pudo observar en la CLC, está dado de dos maneras, la primera consiste en que el pequeño productor, vende directamente el borojó en estado natural a consumidores que ocasionalmente llegan a la CLC, y la segunda forma, es la venta directa a acopiadores minorista que compran independientemente a diversos pobladores de la comunidad que producen el borojó, para de ahí encargarse de realizar la venta a mercados tanto de Guayaquil, Quito y Esmeraldas, en este proceso se puede observar varias realidades, cuando el producto tiene mucha demanda se puede conocer que el acopiador trabaja con el dinero de los pequeños productores pues les paga a la semana

de realizada la compra. El acopiador minorista es quien define el precio del producto, complementariamente todo es de palabra lo que ocasiona que algunas veces no se respete lo pactado.

La cantidad que se acopia según se detalla en la Tabla No. 3.12, es 373.052,81 Kg. anuales, en la que se incluye el producto de diversas características físicas: grande, mediano, pequeño, con un peso bruto promedio de 908,50 gr.

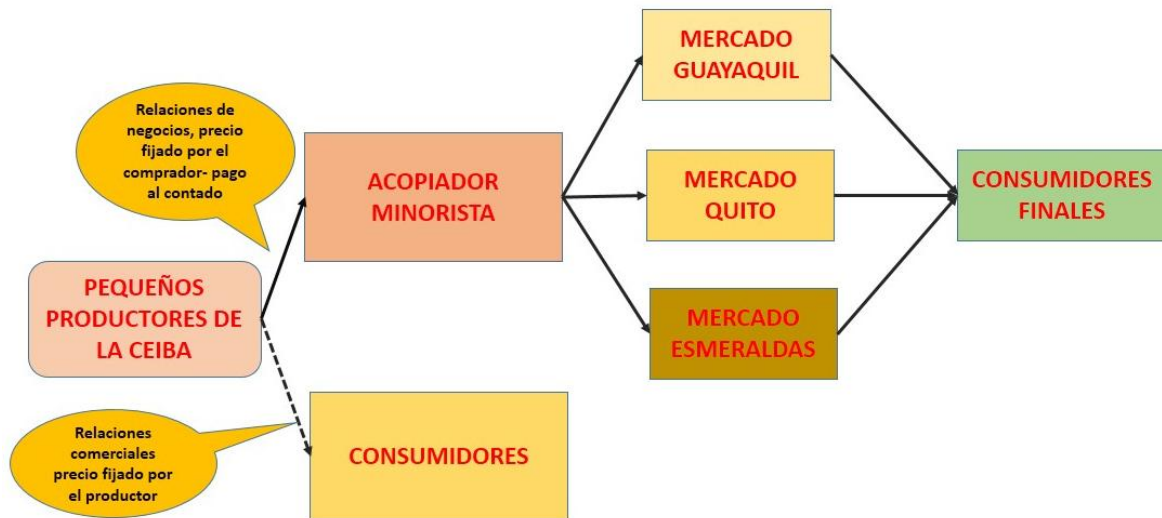


Figura No. 3.9

Flujo de cadena actual en la Comunidad "La Ceiba"

En: Comunidad "La Ceiba"

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.12

Producción anual bruta de borojé

Superficie total				Producción anual							
Superficie comunidad-Htas.	Superficie socio bosque - Htas.	Superficie para conservación - Htas.	Superficie cultivada	Plantas por hectárea	Plantas hembras (90%)	Plantas machos (10%)	Número de frutas producidas anualmente	Peso bruto promedio por fruta (gr.)	Producción bruta de borojé anual (Kg.)	Peso neto promedio por fruta (gr.)	Producción de pulpa anual (Kg.)
1535,5	606	309	90	625	562,5	62,5	410.625,00	908,50	373.052,81	799,48	328.286,48

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Equidad de género: En lo que respecta a la equidad de género se busca determinar el grado de participación tanto del hombre y la mujer en diversos escenarios, tales como: la tecnología que en el caso de la CLC carecen totalmente de algún sistema que les permita incrementar los rendimientos de su producción y no tienen ni como hombre ni como mujer ningún acceso a esos medios, con excepción de algunos medios de comunicación que en muy pocas personas cuentan con el celular o la televisión pagada.

Respecto al producto, este se siembra en combinación con el cacao, plátano y el arazá como medio de protección o de generación de sombra para el borojé, pero de forma manual sin hacer uso de herramientas, maquinaria o tractores que optimicen el uso de recursos a fin de incrementar la productividad y la siembra es realizada en forma conjunta tanto por el hombre como por la mujer.

En lo que respecta a las capacidades, un 66% de la comunidad está constituida por mujeres y la diferencia por hombres, pero en conjunto tanto hombres como mujeres se dedican al cultivo del borojé y participan en la siembra, el cuidado y la cosecha del producto.

Los ingresos que reciben por la venta de su producción lo comparten a nivel familiar.

Con relación a la capacitación, no se ha recibido ningún tipo de capacitación por parte de organismos del sector público relacionados con este tipo de producción, con excepción de la preparación que lo había realizado una persona extranjera hace aproximadamente 10 años, quien los había motivado y explicado como es la siembra, cuidado y cosecha del borojó.

El uso de esta matriz permite conocer la realidad y determinar la necesidad de intervenir en varios espacios dentro de la comunidad a fin de lograr desarrollar eficiencia y mayor productividad en la plantación, incluyendo directamente la asesoría por parte de organismos especializados como el INIAP o MAGAP para el mejoramiento de la producción.

Tabla No. 3.13

Matriz para análisis de equidad en las relaciones

Tipología	Transformador	
	Mujer	Hombre
Género		
Tecnología	NA	NA
Producto		
Capacidades		
Ingresos		
Capacitación		

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Grado de organización de la cadena: Los PA de la CLC, están integrados desde hace unos 30 años, tienen una organización estructural definida, su líder lo denominan el gobernador, que es quien toma las decisiones y coordina acciones que afectan a toda la comunidad, mantienen internamente una organización a través de comisiones, que se encargan de seguridad, de limpieza y aseo, de deporte, de actividades culturales, de aspectos sociales; el objetivo principal que sostienen es el de producir el borojó con la aplicación de mayores técnicas, pero para ello requieren el apoyo tanto de organismos del sector público como de instituciones del sector privado, sin dejar a un lado las actividades que puedan ser desarrolladas por sectores educativos del país, buscan contar con capacitación, con mejoras de sus viviendas, con agua potable, con campañas de desparasitación, con servicios médicos, con campañas sobre el control de la natalidad, con un mejor sistema de educación, con medios para realizar deporte, con mejoramiento de acceso a la comunidad, con un puente que permita el paso tanto de vehículos como de personas por encima del río Tulumbí, que son elementales para el desarrollo de la comunidad.

La fuerza del trabajo es compartida por hombres y mujeres, su principal actividad radica alrededor del cultivo del borojó; a pesar de las dificultades que presentan, se trata de una comunidad muy unida, a la cual le hace falta mucho soporte técnico, económico y social.

Al integrar a esta comunidad en una estrategia asociativa, se busca fortalecer sus actividades interiormente a fin de que esta asociación se constituya en el motor a través de la cual se pueda canalizar el reclamo de la población a organismos estatales para que sean atendidas sus múltiples necesidades y para que además como una agrupación oficialmente

integrada puedan tener acceso a créditos, a capacitación, a tecnificación, acordes con lo que se establece en la LOEPS y el RLOEPS a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria. Se espera tener como resultados iniciales de la alianza principalmente la obtención de servicios básicos de calidad y el mejoramiento de la infraestructura de acceso a la comunidad.

3.2.7 Proveedores de insumos y equipos

Los proveedores de insumos es otro de los elementos que se integran a la cadena productiva, como uno de los actores indirectos, entre estos se pueden encontrar diferentes tipos como son: empresas nacionales de diversas características, sean estas medianas y pequeñas, así como empresas de carácter internacional; y, adicionalmente, empresas relacionadas con producción del sector público.

La presencia de estas empresas responde a las necesidades de insumos, equipos y maquinaria, para satisfacer la demanda de sectores dedicados a la producción agropecuaria, entre estos los pequeños productores.

En estos sectores, en los cuales existe una mínima organización y que generalmente cada uno produce de acuerdo a sus posibilidades o para satisfacer sus necesidades individuales, resulta más difícil el contar con algún direccionamiento que permita conocer con claridad quienes son los actores indirectos que proporcionan o suministran los insumos, maquinarias, equipos y servicios necesarios para el desarrollo de la producción, ante esta situación, una forma de concentrar o direccionar a estos actores, es la asociatividad, canalizando todos los requerimientos o demandas en un solo bloque, de tal manera que se puede realizar pedidos a empresas proveedoras de insumos

agropecuarios, a instituciones facilitadoras de servicios o a otro segmento de asociaciones dedicadas a la comercialización de los bienes y servicios citados.

Muchas de estas empresas, comercializan a nivel local, regional o nacional, entre las que se pueden encontrar aquellas que se dedican al suministro de insumos agrícolas, comercializadoras de semillas, prestadoras de servicios como el transporte, estableciendo entre las asociaciones una relación de carácter exclusivamente de carácter comercial, sin ningún tipo de vinculación legal, por lo que las asociaciones son libres de negociar bajo los precios que se generen a través de la oferta y demanda del mercado. (FLACSO, CEDET, 2011)

Como se expresa en líneas anteriores, también existen empresas del sector público, dedicadas a brindar apoyo y servicios a asociaciones de pequeños agricultores, entre las que se pueden citar: INIAP; PROECUADOR; Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA); AGROCALIDAD, Instituto de Economía Popular y Solidaria, proporcionando asesoría para el desarrollo de sectores agrícolas, gestión de proyectos, asistencia técnica, capacitación, que responde a políticas gubernamentales establecidas en la Constitución de la República y LOEPS, su Reglamento y leyes conexas.

3.2.8 Genética (semilla)

Hoy en día, el proveerse de semillas ya no es una operación muy sencilla, ya que los avances en la ciencia y en la tecnología, direccionan esta producción bajo tres aspectos principales: a) investigación de semillas nuevas o mejoradas; b) la comercialización de estas semillas o entrega física de las mismas; y c) la normativa legal que gira alrededor de este tipo de negocio dada por: la experimentación de las variedades

en la reproducción de plantas; las disposiciones legales sobre registro, pruebas de desempeño y aprobación; y, el control de la calidad de estas semillas establecidas a través de certificaciones de la calidad y de la genética, el análisis de pureza y de la capacidad de germinación

En países desarrollados, el negocio de las empresas privadas de producir semillas mejoradas genéticamente (transgénicos)⁹, resulta un excelente negocio, principalmente por la tecnología con que cuentan, lo que les permite realizar investigaciones para el mejoramiento de nuevas semillas híbridas, según Eduardo Uzcátegui, coordinador de Ingeniería en Agroempresa de la Universidad San Francisco de Quito, la producción de transgénicos contribuirán a paliar la demanda mundial de alimentos cada vez más creciente. En los países de mejor desarrollo, las empresas privadas no ven rentable este tipo de negocio, que por lo general está en manos de empresas públicas, en el caso ecuatoriano el INIAP, es el instituto que se encarga de realizar investigaciones relacionadas con el sector agropecuario, cumpliendo estas empresas las tres funciones dadas en la normativa anteriormente citada, que culminan con la investigación y la comercialización.

⁹ “Se calcula, según Adriana Brondani, directora ejecutiva del Consejo de Informaciones sobre Biotecnología de Brasil, que la producción agrícola deberá aumentar un 50% en menos de 20 años para alimentar a 9.000 millones de habitantes, que se espera tener en ese tiempo”
Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/cultivos-transgenicos-alivio-a-crisis.html>

De hecho uno de los problemas que enfrentan las empresas privadas que se encuentran inmersos en este tipo de producción es que la demanda de semillas genéticamente tratadas no es constante, sino que esta es de carácter estacional, lo que representa que esta situación no genere una alta rotación de sus inventarios y por lo tanto sus costos de mantener este tipo de semillas es alto, por las inversiones que se deben realizar y por las instalaciones para lograr su mantenimiento, tomando en cuenta que se trata de un bien perecedero que debe ser utilizado en tiempos específicos, a esto se suma que los pequeños agricultores, generalmente no trabajan con semillas tratadas, que es uno de los objetivos que se persigue al mejorar la cadena productiva, y esto repercute de igual manera en la demanda de los nuevos tipo de semillas; en muchos casos, cuando las semillas son producidas por el sector público, para no encarecer el costo para los agricultores esta semilla es subvencionada, creando de esta manera una competencia desleal con el sector privado al que le resulta muy difícil competir con estas disminuciones de costos.

La función del Estado en relación con la producción agrícola será la de velar porque a los pequeños agricultores se los capacite y prepare de mejor manera para que ellos puedan manejar tecnologías alternativas, como es el caso del manejo integrado de plagas y que además pueda ellos obtener semillas certificadas de polinización abierta, que les facilita a los agricultores producir y guardar sus propias semillas, logrando desarrollar nuevos cultivos con semillas frescas, sanas y que estén adaptadas al clima de la localidad, disminuyendo de esta manera la alta dependencia de distribuidores de semillas y generando un ahorro al dejar de gastar en la adquisición de las mismas, así como de cultivos y tubérculos sanos que son fácilmente producidos por los pequeños agricultores,

esto se puede lograr a través de implementación de nuevas políticas gubernamentales en las que se exija la participación del sector público a fin de no depender exclusivamente de la producción de semillas del sector producidas en el sector privado; empresas públicas relacionadas con la producción agrícola, serían las llamadas a brindar asesoramiento técnico permanente a los pequeños agricultores, suministrar semillas básicas, establecer controles fitosanitarios en sus laboratorios. Además también resulta importante la participación de los gobiernos locales en la entrega de insumos y control de su uso adecuado.

Estos gobiernos locales facilitarían el fortalecimiento de los pequeños agricultores a través de capacitación a los integrantes de ASOPROCEI, en diversas temáticas, como el uso adecuado de los insumos y suministros, procesos de transformación de las materias primas, inocuidad en la transformación, comercialización. Recuperado de: (<http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s0d.htm>)

3.2.9 Producción

Cuando se integra una empresa sea esta de bienes o servicios, se tienen objetivos comunes, persiguiendo siempre la minimización de costos y maximización de utilidades, que se pueden ser logrados a través del uso correcto de los diversos factores de la producción, lo que les permitirá la generación de bienes o servicios competitivos. Conocido es que los factores de la producción actualmente son recursos escasos a través de los cuales el bien producido tendrá un determinado precio.

Obtener un bien, significa que este ha pasado por un sinnúmero de procesos productivos, que dependerá directamente del tipo de bien que se quiera producir, por

ejemplo en el caso de la minería para lograr una joya, esta inicia su proceso a través de la prospección minera, exploración y explotación, una vez obtenido el oro en estado bruto, se continúa con el proceso de separación o purificación de oro, continuando con la fase de fundición elaborando lingotes, láminas o cables de oro, que serán sometidos a diferentes procesos como fundición, corte, tallado, etcétera, realizados por manos hábiles de artesanos que elaborarán una preciosa joya; en el caso del borojó este es producido por los PA de la CLC, pasa por la fase de control o cuidado de las plantaciones, cosecha y venta, con un sistema muy simple de comercialización, el mismo que deberá cambiar drásticamente para integrar todos los eslabones de la cadena productiva que inicien desde el control de las semillas y continúen con la siembra, producción, cosecha, acopio, transformación, distribución, comercialización y mercado.

Ahora bien, todo proceso productivo concentra factores como son el capital, la tierra y el trabajo, que en el caso de la agricultura el sembrar es un aspecto de carácter económico, en el cual confluyen la naturaleza-tierra con la semilla, la maquinaria, sistemas de riego, el dinero invertido en su adquisición, que vendría a ser el capital y finalmente el trabajo a través de la mano del hombre en la cual pone su esfuerzo para lograr una óptima producción.

Actualmente esta teoría en la que se define como factores de la producción a la capital, la tierra y el trabajo, enfrenta nuevas posiciones que incluye a la organización, considerando que esta es un factor principal en los procesos de producción, bajo el argumento que los tres elementos citados, requieren de espíritus de coordinación, de iniciativa, de dirección, diferentes al trabajo físico que realiza un trabajador. Estas

conceptualizaciones han permitido una convergencia entre los economistas clásicos y los modernos. (Valle Hernández, 2004)

En el caso de los PA de la CLC, se observa con facilidad la intervención de estos factores, ya que cuentan con los recursos de tierra y ponen su trabajo para lograr generar una producción, pero el capital es muy escaso, ya que se trata de poblaciones rurales pobres a las que no ha llegado los cambios que se han generado en otros sectores del País, son poblaciones con graves problemas de salud, que no disponen de infraestructura necesaria que les permita movilizar adecuadamente su producción, por lo que un gran porcentaje de esta se pierde; y adicionalmente carecen de una organización o administración de sus recursos, dada por la falta de preparación, han crecido toda su vida en el trabajo agrícola pero no ha llegado a evolucionar tecnológicamente de tal manera que su actividad les permita mejorar la productividad.

En la producción de borojó, a través de la integración asociativa, se busca organizar a la comunidad bajo esquemas de desarrollo específico en cada una de las fases que integran el proceso productivo denominado “cadena productiva”, que inicie con mejoras desde la preparación del suelo, el uso de la semilla a utilizarse, que se establezca un seguimiento permanente para durante el desarrollo de la planta cuidar posibles contaminaciones de plagas que puedan afectar a la producción, procurando el uso de productos orgánicos durante el cuidado de la planta, implementando sistemas de cosecha más tecnificados a fin de lograr una fruta de excelente calidad para que sea transformada en productos elaborados; este cambio en el esquema de producción, será una de las estrategias fundamentales que permitirá dar un giro en la calidad de vida de la localidad,

que permitirá incrementar la producción del fruto en estado natural que actualmente llega a los 328.286 Kg.

3.2.10 Acopio y planta de procesamiento de ASOPROCEI

La implementación del centro de acopio como de la planta de procesamiento son los pilares fundamentales para el desarrollo productivo de ASOPROCEI, ya que esto se constituye en el elemento que garantiza la compra de la producción de los PA de la CLC, eliminando definitivamente el abuso e inseguridad de los minoristas que no garantizan ninguna continuidad en la compra y que además les adquieren el producto a precios irrisorios que apenas les alcanza a la población para sobrevivir.

3.2.11 Qué es un centro de acopio?

Un centro de acopio (CA), es un espacio físico, debidamente adecuado para poder recibir en él cierto tipo de productos que luego de un proceso (selección, lavado, pesado), pueden ser comercializados en forma directa o continuar con el proceso de transformación industrial (pelado, despulpado, cocción, control de calidad, envasado, empaque, almacenamiento), estos se ubican en sectores rurales, lo importante es llegar a definir la macrolocalización y microlocalización de estos centros, ya que este elemento es otro de los que causa impacto en los costos de producción del jugo de borojó; en el caso de la presente investigación el centro de acopio se implementará conjuntamente con la planta de transformación del borojó en el Centro de la Comunidad, se aspira que con las gestiones a realizar a través de la integración de ASOPROCEI a través de las autoridades correspondientes, el lugar óptimo para la instalación del centro de acopio

deberá reunir las siguientes características: contar con vías de acceso pavimentadas o al menos adoquinadas; tener todos los servicios públicos; que se genere una mayor relación con los mercados de Guayaquil, Esmeraldas, San Lorenzo, Cuenca, Quito, de tal manera que se encuentren garantizadas las actividades comerciales del producto; que exista disponibilidad de transporte y fundamentalmente que se produzca un fuerte impacto social en la comunidad.

Para la producción del jugo de borojó, en el centro de acopio y en la planta de procesamiento, será necesario realizar la recepción de la materia prima, lavado, clasificación, el despulpado de la fruta, la cocción, mezcla con líquidos, el envasado, enfriado, etiquetado, almacenado, distribución y mercado. Recuperado de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11329/2/133448.pdf>

El centro de acopio, al situarse como estructura física busca concentrar la producción de los PA, procurando alcanzar grandes volúmenes de productos, que deben cumplir necesariamente ciertas condiciones o requisitos de uniformidad, calidad, producción orgánica, que en el caso de la CLC, se logrará a través de la estrategia de la asociatividad, buscando la integración productiva bajo reglas y normativas técnicas internas y externas, que favorezca a la producción en general; adicionalmente a través de estos centros de acopio, se busca que a los pequeños agricultores se les pague el precio justo de su producción.

El concentrar esta producción en el centro de acopio, genera múltiples ventajas para los PA, ya que ellos aseguran que su producción, cuando se acoge a los esquemas de calidad y uniformidad, sea comprada íntegramente y tienen su pago garantizado; ya no

incurren en gastos de transporte, ya que por lo general esto queda a cargo del centro de acopio.

Para lograr éxito en la función para la cual se establecen los centros de acopio, estos deben contar con infraestructuras mínimas que permitan un correcto funcionamiento a fin de llegar a cumplir el objetivo para el cual se crean los mismos; la estructura del CA, debe contar con accesos de ingreso y salida de medios de transporte, con espacios amplios para su circulación, los patios, deben ser pavimentados con adecuadas canalizaciones para el desfogue de aguas lluvias o de aguas servidas; internamente el centro de acopio, deberá contar con un espacio para la recepción de la fruta, selección de calidad, pesado, lavado. Luego de la recepción, finalmente bajo un control de inocuidad total, la fruta pasará ya al proceso de producción, sea de la bebida energizante de borojó o de la mermelada y la jalea. (<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11329/2/133448.pdf>, 2015)

Se debe tener en cuenta que el CA que se proyecta implementar, se lo establece con el propósito de mejorar el sistema de comercialización y producción de bienes procesados, a fin de que este sea un estímulo para que los pequeños agricultores de la CLC, se sientan motivados a mejorar la productividad y a lograr un compromiso total dentro de toda la cadena productiva de la fruta.

La creación del centro de acopio, además de los elementos citados anteriormente, permitirá la integración de tecnología en los procesos productivos y en la fase de industrialización de la fruta; estos avances garantizan: la adquisición de la producción primaria, mejorar la economía de la comunidad, alinearse en un esquema de producción,

que indudablemente dará mayor poder de negociación de la fruta. Los resultados que se vayan generando en el tiempo por la implementación del centro de acopio, serán debidamente comunicados a los pequeños agricultores que contribuyan con su producción, a fin de que ellos sepan que su productos tienen una constante demanda en el mercado, que existe un poder de negociación en los precios, que tienen la posibilidad de solventar la demanda del mercado y que finalmente se encuentran en la posibilidad de comercializar su producción bajo un enfoque de transformación como contribución al desarrollo de la matriz productiva, y como elementos importantes que se relaciona con diversos objetivos del PNBV.

3.2.11.1 ¿Qué requisitos debe cumplir un centro de acopio?

Por la gran responsabilidad que representa el manejo de un centro de acopio ante los PA de la CLC, se hace necesario que exista en este una estructura de carácter empresarial totalmente organizada, que garantice la compra de la producción a los PA, su transformación y comercialización, de tal manera que esta nueva alternativa de producción, permita que se generen mejoras al interior de la comunidad, contribuyendo a cambiar la calidad de vida de la población, mejoras que trasciendan en servicios de salud, educación, vivienda, forma de cultivos, asistencia técnica, mejores accesos a las plantaciones, control de enfermedades tropicales, optimización del transporte del borojó al centro de acopio.

Este centro de acopio estará bajo control directo de ASOPROCEI, quienes deberán establecer los mecanismos necesarios a través del Organismo Administrativo, liderado por el Presidente de la Asociación; para ello se intervendrá directamente con sistemas

de capacitación y colaboración por parte de brigadas universitarias que desarrollarán sus programas de vinculación en la comunidad, y paralelamente con la presencia de técnicos de organismos agropecuarios del país para que impartan sus charlas sobre mejoramientos productivos, orientados a generar impactos favorables en el cultivo del borojó.

3.2.11.2 Requisitos técnicos del centro de acopio

- a. Contar con sus instalaciones que en la medida de lo posible sean de bloque revestido;
- b. Piso pavimentado;
- c. Contar con suficientes gavetas preferentemente de plástico a fin de ubicar el borojó durante el proceso de recepción, selección, pesaje y evitar la destrucción de las mismas;
- d. Debe contar con un espacio físico para las herramientas y equipos;
- e. Las instalaciones deben tener suficiente iluminación y ventilación, tanto las puertas como las claraboyas no se debe permitir el acceso de insectos o roedores, pájaros, ni ningún elemento contaminante,
- f. Espacio específico para almacenar insumos agrícolas, fertilizantes y plaguicidas;
- g. Contar con los servicios básicos en forma permanente;
- h. Espacio suficiente para el área administrativa, con servicios de internet y teléfono;

- i. Contar con suficiente espacio para la instalación de la planta que incluya todas las áreas que intervendrán en el proceso de transformación del borojó;
- j. Contar con la señalética en toda la infraestructura, tanto interna como externamente;
- k. Contar con extinguidores en áreas de mayor riesgo de contaminación del fuego;
- l. Vías de acceso en muy buen estado;
- m. Sistemas de lavado, envasado y etiquetado de los productos procesados;
- n. Contar con el personal técnico o de apoyo necesario;
- o. Evitar acumulación del producto en el suelo y en las gavetas plásticas, que debe ser lavados permanentemente;
- p. Controlar que no exista acumulación de aguas lluvias al interior del centro y de la planta de procesamiento;
- q. Controlar la presencia de basura o elementos contaminantes, tales como basura, líquidos y materiales extraños;
- r. Controlar permanentemente del aseo en las baterías sanitarias;
- s. Evitar el ingreso de animales domésticos al interior del CA y de la planta de transformación;
- t. Control permanente de la temperatura al interior del CA y de la planta;
- u. Llevar un registro diario del origen del borojó;

- v. Evitar la recepción del borojó con algún tipo de plaga;

El tipo de centro de acopio a implementarse es tanto de apoyo primario y secundario, toda vez que va a controlar directamente el tipo de producción que se requiere para generar una materia prima de calidad, regulando todos los procesos y además, transformando la fruta en producto elaborado para ser comercializado en mercados nacionales o internacionales.

3.2.12 Industrialización

El centro de acopio se encuentra directamente relacionado con la planta de producción, que se analizará en el Capítulo IV; cabe señalar que la relación entre el centro de acopio y la planta de transformación es de vital importancia para el éxito de la producción mediante el cual se elaborará el jugo de borojó, que se proyecta producir 7'222.302 botellas de jugo de 500 mg.

3.2.13 Distribución-comercialización

La estrategia de asociatividad para el desarrollo de la cadena productiva conlleva a la creación del centro de acopio y la planta de procesamiento para la transformación de bienes con mayor valor agregado. Una de las falencias que han sido detectadas durante la ejecución de las matrices en la CLC, ha sido justamente el problema que representa la forma en que se viene distribuyendo el borojó en estado natural, que bajo el sistema de intermediación ha permitido que quienes ejercen esta actividad se enriquezcan con el trabajo y con la producción de los pequeños agricultores de la comunidad; de ahí que la estrategia para lograr un mayor desarrollo al interior de esta población es la eliminación

de este tipo de intermediarios, con el propósito de lograr márgenes de utilidad propios de la asociación que puedan ser revertidos en los objetivos para los cuales se crea esta asociación, que permita mejorar la calidad de vida de la población.

Considerando que ya no se va a comercializar con el borojé en estado natural, sino como un producto elaborado como jugo de borojé que se trata de una bebida energizante natural por la característica de la materia prima y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de mercado realizada a través de google (Anexo 2), para el lanzamiento de una bebida energizante natural hecha a base de borojé, la comercialización en el mercado nacional sería a través de supermercados y tiendas de barrio, en una relación directa entre productor – fabricante, eliminando los intermediarios internos y externos en la integración de la cadena de valor.

7. ¿En qué locales le gustaría comprar la bebida energizante?

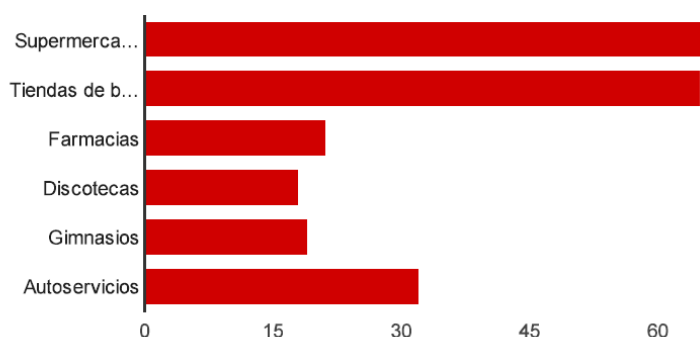


Figura No. 3.10

Lugares en los que se prefiere comprar la bebida energizante

En: Encuesta para el lanzamiento de una bebida energizante natural hecha a base de borojé

Adaptado por el autor

3.2.14 Canal de distribución

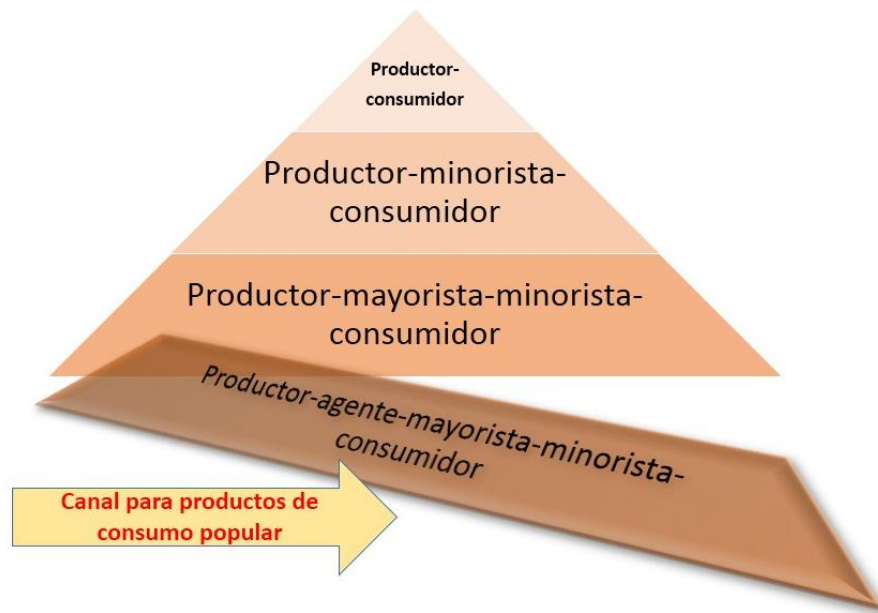


Figura No. 3.11
Canal de distribución

En: (<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?ins=784&s=14>)

Adaptado por el autor

Para posicionar el producto en mercados internacionales, se debe considerar la importancia que tiene la distribución en el volumen de ventas, en acumulaciones excesivas de inventarios que repercuten en la rentabilidad del capital; por ello, tomando en cuenta que Colombia es un país de características muy similares a las de Ecuador, pero que sin embargo su cultura, su costumbres y su desarrollo nos hacen diferentes; y buscando la mejor estrategia para comercializar el jugo de borojó en este mercado, se hace necesario no intentar hacerlo en forma personal o directamente a través de la empresa, ya que esto podría poner en riesgo la inversión, sino valerse de los servicios de

los profesionales especializados en temas de distribución de Colombia (Agentes-Mayoristas-Minoristas-Consumidor), de tal manera que a través de ellos se logre una orientación para poder introducirnos en este mercado, conociendo más de cerca al consumidor colombiano, para paulatinamente ingresar en las grandes cadenas de distribución alimentaria, procurando llegar a través de estas cadenas a los principales supermercados de Colombia y lograr una distribución óptima del producto; necesariamente de la mano a esta proyección estará la calidad del producto, la entrega bajo el cumplimiento de plazos que permita cumplir con la demanda existente, optimizando los procesos de fabricación y manteniendo un precio competitivo. Complementariamente el asistir a ferias internacionales permitirá realizar mayores contactos con otros distribuidores de otros países, lo que abrirá las puertas para lograr una mayor proyección en los mercados mundiales con renovación y con cuidado por la calidad.

A fin de reforzar la gestión que realice el distribuidor se complementará la publicidad a través del Google AdWords como una herramienta para publicitar los anuncios relacionados con la venta del jugo de borojó de una forma sencilla y eficaz, utilizando palabras claves tales como “Energizante natural”, la ventaja de utilizar este tipo de publicidad es que se maneja en base del número de clics que realicen las personas interesadas en el resultado que arroje la búsqueda; también se maneja costo por cada mil impresiones, que consiste en que el sistema de precios de Adwords carga un costo a la cuenta personal cada vez que el anuncio aparece y el interesado hace un clic en el mismo; este sistema resulta muy importante, ya que el anuncio aparece en la red de Google, la que está integrada por miles de sitios, así como de productos y contenidos de gran

calidad; al elegirse ampliar la presencia de marketing a través del AdWords se puede llegar a clientes a los que nunca se hubiera podido acceder en forma significativa.

Complementariamente para el funcionamiento correcto del Adwords, necesariamente se debe desarrollar la página de ASOPROCEI a fin de que cuando los posibles consumidores o clientes encuentren la búsqueda de “Bebida energizante”, esta les direcciona a la página Web y a los contactos para la ejecución de la compra; además se publicitará a través de la página web, redes sociales, Facebook.

3.2.15 Mercado

3.2.15.1 Características de la demanda

El producto a elaborar según la matriz de selección citada en la Tabla No. 3.2, es el jugo de borojón, para lo cual se ha realizado la correspondiente investigación tanto a nivel nacional como internacional que permite conocer las características de la demanda.

Se han ejecutado dos estudios de mercado, uno que analiza las posibilidades de mercado a nivel nacional para el lanzamiento de una bebida energizante hecha a base de jugo de borojón (Anexo 1) y otro que se refiere al estudio en los mercados internacionales (Capítulo VI), respecto a la demanda de jugo de frutas frescas al carecer el jugo de borojón de una clasificación arancelaria en una partida específica dentro de la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y al interior del Arancel Nacional de Importaciones, se toma para efecto de la investigación la posición 2009.89.90.00, correspondiente a “Los demás”.

Con relación a la encuesta ejecutada a nivel nacional titulada “Encuesta de investigación de mercado para el lanzamiento de una bebida energizante hecha a base de borojón”, esta se pudo realizar a una muestra de 316 encuestados, en ella se analiza fundamentalmente la tendencia de consumo de las bebidas energizantes con preferencia hacia las bebidas de esta naturaleza antes que a las bebidas de este tipo que son elaboradas con otro tipos de compuestos; al respecto, se ha obtenido la siguiente información:

Tabla No. 3.14

**Resumen de la encuesta de investigación a nivel nacional
para el lanzamiento de un bebida energizante hecha a base de borojón**

Orden	Pregunta	% Respuesta
1	¿En qué edad te encuentras?	53,2% 29 años en adelante
2	¿Conoce que las bebidas energizantes pueden tener efectos nocivos para tu salud?	88,6% si conocen
3	De las marca que a continuación se citan, ¿cuál o cuáles ha consumido?	54,2% consume V220
4	Con qué frecuencia consume bebidas energizantes?	63,3% consume ocasionalmente
5	Si no consume ¿Por qué razón?	71,5% no consumen porque no es saludable
6	¿En que horario consume bebidas energizante?	54,3% consume en la tarde
7	¿En qué locales le gustaría comprar la bebida energizante?	67,1% compraría en los supermercados
8	¿Por qué razón consume una bebida energizante?	50,9% consume para mantenerse activo durante todo el día
9	¿Conoce usted la fruta llamada borojón?	86,7% conoce la fruta llamada borojón
10	¿Le gustaría consumir una bebida natural hecha a base de borojón, sin químicos nocivos para el organismo?	93,7% le gustaría consumir una bebida natural hecha con borojón
11	¿De los siguientes nombres cuál le agrada para una bebida energizante natural?	El 36,7% se inclina por la marca Natural Power
12	¿En qué presentación le gustaría que se vena una bebida energizante?	El 38,9% se inclina por el envase plástico
13	¿Qué precio de los siguientes estaría dispuesto a pagar por una bebida energizante natural?	El 56% estaría dispuesto a pagar US\$ 1,00 por la bebida energizante de 200 ml
14	¿Por qué medio llegó a conocer a las bebidas energizantes?	53,8% conoció las bebidas energizantes por la TV
15	¿Cómo consume la bebida energizante?	67,1% consume la bebida energizante sola
16	Con qué edulcorante le gustaría que sea mezclada la bebida energizante de borojón?	46,7% se inclina por el uso de la estevia

Adaptado por el autor

De esta encuesta se desprenden varios resultados que orientan a la producción del jugo de borojón, principalmente se puede citar que un 88,6% de la población si conocen que las bebidas energizantes pueden causar un daño a la salud, de ellos, el 53,% tienen más de 29 años si conocen los efectos nocivos de las bebidas energizantes, un 54.22% consumen V220; el 63,3% lo hacen ocasionalmente, durante la tarde; principalmente lo compran en los supermercados y lo hacen para mantenerse activos todo el día; de los 316 encuestados el 86,7% conocen la fruta llamada borojón y el 93,7% le gustaría consumir una bebida energizante hecha a base de borojón. De igual manera al haber establecido varias alternativas de marcas para el jugo de borojón, la marca ganadora fue NATURAL POWER logrando el 36,7% de aceptación, el 29,4% lo obtuvo Energetic Fruit y el 17,4% fue para Nutribor; referente a la forma de presentación, el 38,9% está orientada a que sea en una botella plástica. Referente al tamaño y al precio, si bien es cierto el 56% se inclina por la botella de 200 ml que tiene un costo de US\$ 1,00; la producción se lo ejecutará en botellas de 500 ml, pues con esta capacidad se enmarca en el precio al que estará dispuesto a pagar el consumidor final; y finalmente el dato de mayor relevancia que genera incluso la diferenciación con el resto de jugos naturales que oferta la competencia es el uso de la estevia como edulcorante que le gustaría a la población para endulzar la bebida energizante de borojón; esta situación va a ser el elemento diferenciador que dará mayor competitividad al producto.

Respecto a los mercados internacionales, referente a la demanda de jugo de borojó, se ha tomado las exportaciones a diferentes países que se han dado desde los años 2013 al 2015, obteniendo la siguiente información:

Tabla No. 3.15

Exportaciones de jugo por país de destino

FOB_U\$S en miles de dólares

PAIS_DESTINO	Suma	% de la suma total
CHILE	175892,96	9,3%
COLOMBIA	609515,42	32,2%
COSTA RICA	25624,68	1,4%
CUBA	264018,48	14,0%
GERMANY	13737,60	,7%
KOREA, REPUBLIC OF KOREA (SOUTH)	203,90	,0%
NICARAGUA	945,00	,0%
PAISES BAJOS	166945,60	8,8%
PANAMA	4703,50	,2%
PERU	2648,60	,1%
PORTUGAL	63331,63	3,3%
RUSSIAN FEDERATION	342714,20	18,1%
SOUTH AFRICA	193,68	,0%
SPAIN	37850,97	2,0%
UNITED KINGDOM	97277,87	5,1%
UNITED STATES	44779,00	2,4%
VENEZUELA	41843,72	2,2%
Total	1892226,8	100,0%
	1	

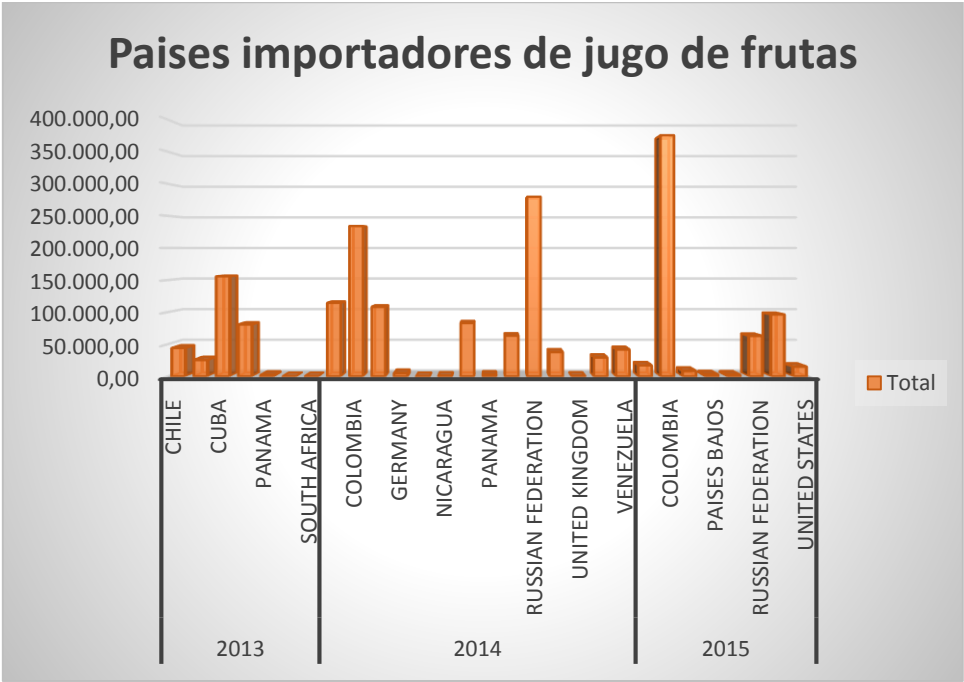
En: Yura Relaciones Internacionales

Elaborador por el autor

En las exportaciones durante los años 2013, 2014 y lo que va del año 2015 al 22 de Junio, se pueden observar que los países que más demandan jugos de frutas fueron en el 2013 Cuba, seguido por Panamá y Chile; para el año 2014, se encuentra la Federación Rusa, Colombia, Chile y Cuba; y, finalmente para el año 2015, Colombia, United Kingdom y Federación Rusa, tal como se demuestra en el siguiente **Figura**:

Figura No. 3.12

Países importadores de jugos de frutas



En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

De acuerdo a la tendencia de los mercados internacional que se observa en la figura 4.12 en el Capítulo IV, complementado por la seguridad que

representa el realizar negocios con Colombia (Tablas 3.16, 3.17, 3.18 y 3.19), a lo que se suma la liberación del derecho arancelario por aplicación de las normas de origen al ser Ecuador miembro de la Comunidad Andina, se proyecta como posible mercado para las exportaciones del jugo de borojó el mercado colombiano que en los periodos analizados presenta un acumulado de US\$ 609.515,42, esta definición se sustenta basado en los datos que genera la información obtenida de Yura Relaciones Internacionales de los años 2013 a mayo del 2015 y es complementada por la investigación y análisis realizado en Doing Business.

En primer lugar Colombia tiene una población de 48'321.405 habitantes, que representa prácticamente una relación de 3 a uno frente a la población ecuatoriana, este dato nos da la pauta para lograr un mercado 3 veces más grande que Ecuador; además cuentan con un ingreso per cápita de US\$ 7.560, lo que asegura una mayor capacidad de consumo de la población, complementariamente en el rango para hacer negocios que va de 1 a 189, considerando el más alto como una mejor posición, Colombia presenta muchas ventajas en los siguientes aspectos: Apertura de negocios a nivel mundial en el año 2015 ocupa la posición 84 mejorada frente al 2014; en el comercio transfronterizo ocupa el lugar 93 que lo ubica prácticamente en la media de los mejores países con quienes mantener relaciones comerciales; tienen mucha seriedad en el cumplimiento de contratos con una puntuación de 168. Sin embargo existen factores que repercuten durante la ejecución de transacciones a nivel internacional, como es el tema de negociar con un país que tiene la posibilidad de devaluar su moneda (depreciación). lo que

genera un encarecimiento del producto importado por Colombia al requerir mayor cantidad de pesos colombianos para pagar un dólar de importación; sin embargo, en este aspecto es importante considerar que esta situación afecta a toda la competencia tanto nacional e internacional, por lo que a fin de determinar el precio de exportación será necesario la aplicación de estrategias que permitan mantener el mercado a precios competitivos, de tal manera que no disminuya la demanda del producto importado por Colombia, podría ser el caso sacrificar un mínimo porcentaje del margen de utilidad determinado.

Referente al comercio transfronterizo, para las exportaciones se requiere cumplir con 4 documentos; el tiempo de demora para las exportaciones son de 14 días; la exportación por contenedor cuesta US\$ 2.355, mientras que para la importación representa US\$ 2.470.

Respecto a los procedimientos de importación que se relacionarían con las exportaciones ecuatorianas del jugo de borojó, la preparación de documentos toma 6 días, las autorizaciones aduaneras y controles médicos llevan 2 días; el manejo de la carga en puertos y terminales representa 2 días más y el transporte al interior y manejo de la carga adiciona tres días más, en total para desaduanizar una mercancía en Colombia se requiere de un total de 13 días, que representa US\$ 2.470,00.

Tabla No. 3.16

Doing Business de Colombia al 2015



DOING BUSINESS AL 2015

Región	América Latina y el Caribe
Categoría de ingreso	Ingreso alto medio
Población	48'321.405
Ingreso PER CÁPITA	US\$ 7.560

Temas	DB 2015	DB 2014	Cambio
	Clasificación	Clasificación	
Apertura de un negocio	84,0	79,0	-5,0
Manejo de permisos de construcción	61,0	62,0	1,0
Obtención de electricidad	92,0	88,0	-4,0
Registro de propiedades	42,0	54,0	12,0
Obtención de crédito	2,0	55,0	53,0
Protección de inversionistas minoristas	10,0	9,0	-1,0
Pago de impuestos	146,0	139,0	-7,0
Comercio Transfronterizo	93,0	95,0	2,0
Cumplimiento de contratos	168,0	167,0	-1,0
Resolución de insolvencia	30,0	29,0	-1,0

En: (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>)

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.17

Comercio transfronterizo

Indicador	América Latina y el Caribe		
	Colombia	América Latina y el Caribe	OCDE
Documentos para exportar (número)	4,0	6,0	4,0
Tiempo para exportar (días)	14,0	16,8	10,5
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	2.355,0	1.299,1	1.080,3
Costo de exportación (US\$ deflactados por contenedor)	2.355,0	1.299,1	1.080,3
Documentos para importar (número)	6,0	7,0	4,0
Tiempo para importar (días)	13,0	18,7	9,6
Costo de importación (US\$ por contenedor)	2.470,0	1.691,4	1.199,4
Costo de importación (US\$ deflactados por contenedor)	2.470,0	1.691,4	1.199,4

En: (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>)

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.18

Comercio transfronterizo exportaciones

Naturaleza de los procedimientos de la exportación	Duración (días)	US\$ coste
Preparación de los documentos	5	300,0
Autorización de aduana y control médico	2	350,0
Puertos y manejo terminal	3	170,0
Transporte interior y manejo	4	1.535,0
Totales	14	2.355,0

En: (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/>)

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.19

Comercio transfronterizo importaciones

Naturaleza de los procedimientos de la importación	Duración (días)	US\$ coste
Preparación de los documentos	6	250,0
Autorización de aduana y control médico	2	170,0
Puertos y manejo terminal	2	150,0
Transporte interior y manejo	3	1.900,0
Totales	13	2.470,0

En: (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/>)

Adaptado por el autor

En lo que respecta a la normativa y tributos al comercio exterior que se deben cumplir en la administración aduanera de Colombia para la importación de jugo de borojó procedente de Ecuador, se encuentra lo siguiente:

- Registro Sanitario – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos; es un documento que debe ser obtenido previo al embarque de la mercancía, rige desde el 1 de enero de 2012;

- El jugo de borojó que se encuentra clasificado en la posición arancelaria 2009.89.99.00 en Colombia debe pagar un derecho arancelario del 15%, pero en aplicación del Acuerdo 001-Acuerdo de Cartagena, se encuentra liberado con la presentación del certificado de origen del 100%, es decir no paga derechos arancelarios;
- Está sujeto al pago del 16% del Impuesto al Valor Agregado desde el 1 de enero de 2012; y,
- El jugo de borojó es un producto que no está sujeto a la imposición de cupos, es de libre importación. Recuperado de: (<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclatura.s.faces>)

3.2.15.2 Características de la oferta del jugo de borojó

La cantidad ofertada del producto gira alrededor de la producción anual del borojó, que guarda directa relación con la capacidad de producción de la plantación; en la CLC se cuenta con una totalidad de 90 hectáreas cultivadas. Considerando que por cada hectárea se siembra 625 plantas, entre la que en promedio se encuentran 562 plantas hembras multiplicado por una producción promedio de 2 frutas diarias por planta y esto por los 365 días del año, se genera una producción anual de 410.625 frutas con un peso bruto promedio de 908,50 gr., a lo que durante el proceso de producción se debe disminuir un 12% de semilla y cáscara, da como resultado un peso neto de 799,48 gr, que permite una producción anual de pulpa que será la materia prima de 328.286 Kg.

Cada kilogramo de boroj  genera una producción de 22 botellas de jugo de 500 ml. lo que genera un rendimiento anual de 7'222.302 botellas de jugo de boroj  de 500 ml. que representa 3'611.151 litros de jugo de boroj  anual.

Tabla No. 3.20

Producción anual de jugo de boroj 

Producción anual neta (Kg.) de boroj�	328.286,48
Litros de agua por Kg. de boroj�	6,34
Gramos de estevia por Kg. de boroj�	44,00
Rendimiento botellas de 500 ml por Kg de boroj�	22,00
Botellas de 500 ml. Por Kg de boroj�	7.222.302,45
Producción anual en litros por Kg. de boroj�	3.611.151,23

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Referente a la oferta que presenta la competencia durante los tres últimos años, hasta mayo del 2015, esta se sustenta en la producción principalmente de cinco empresas más representativas que exportan jugos, néctares, concentrados, entre las que se encuentran The Tesalia Springs; Tropifrutas S.A., Lácteos San Antonio; Exofrut. S.A. y Terrafertil S.A., que tal como se demuestra en la siguiente figura, alcanzan una cantidad exportable de: US\$ 1'568.496.57, que frente al total exportado representa el 83%.

Tabla No. 3.21

Empresas exportadoras de jugo de fruta 2013-2015

FOB en miles de dólares

Empresas exportadoras de jugo de frutas	FOB US\$
TERRAFERTIL S.A.	104.718,27
EXOFRUT S.A.	215.303,40
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	264.018,48
TROPIFRUTAS S.A.	364.056,00
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	620.400,42
Total	1.568.496,57

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

3.2.15.3 ¿Quiénes son la competencia y dónde están ubicados?

TERRAFERTIL S.A.: Se encuentra ubicada en Tabacundo y es una empresa que se dedica a la producción de frutas deshidratadas, té, vinagre, especias, condimentos y miel de abeja de origen orgánico; cuentan con 250 productores asociados y actualmente son dueños de la marca Nature's Heart, tienen ventas anuales que llegan a los 8.9 millones de dólares, concentrados totalmente en el tema del cambio de la matriz productiva, buscan la diversificación de productos para lograr el incremento de exportaciones, creando empleo, mayores oportunidades de trabajo, haciendo uso de frutos no tradicionales que tiene un gran potencial, han logrado un cambio de mentalidad dejando atrás los cultivos tradicionales; su producto principal es la uvilla deshidratada, persiguen ser una empresa que genere impacto social y que cuente con valor agregado, que les permita la apertura de nuevos mercados.

EXPOFRUT: Se funda en 1961 con la actividad agrícola, para 1992 ya incursiona en actividades agroindustriales con tecnología de punta, cuidando estándares de calidad y normas internacionales para la elaboración de jugos y concentrados de maracuyá y frutas tropicales; en su misión, hacen de la calidad su fortaleza; la visión la concentran en la satisfacción al cliente con productos de calidad, buscando mantener relaciones a largo plazo; tiene como objetivos entregar productos puros y naturales que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes, procurando incrementar los servicios con nuevos jugos y concentrados. Recuperado de: <http://www.exofrut.com/contactenos.php>

LACTEOS SAN ANTONIO: Nace hace 35 años como una búsqueda de precios justos a la producción de leche de diversas haciendas, principalmente de la Hacienda San Antonio en la Provincia del Cañar, actualmente cuenta con dos plantas de producción en Cuenca, su actividad económica se concentra en la elaboración de néctares de fruta bajo la marca Nutri Leche y Nutri Néctar que hasta el momento han tenido una gran aceptación en el país, cuentan con certificaciones de inocuidad de alimentos ISO 22000:2005, como compromiso empresarial es mantener la calidad como diferenciación ante los clientes; se proyectan a ingresar a nuevos segmentos de mercado, lo que ha conllevado a que realicen fuertes inversiones en tecnología e investigación para ofrecer nuevos productos que sean una buena experiencia en el uso de los clientes. Recuperado de: (<http://www.ec.all.biz/lacteos-san-antonio-sa-e2112#.VYwK2j5yWVvk>)

TROPIFRUTAS: Es una empresa propiedad de Passina desde 1972, considerado uno de los mayores productores de maracuyá (fruta de la pasión) de todo el mundo, tiene

una planta en Quevedo para la elaboración de jugo y concentrado de maracuyá; también cuentan con otra planta en Guayaquil para la producción de puré de plátano, de papaya, de mango de piña y de igualmente de concentrado de cada uno de ellos; estratégicamente la planta de Guayaquil permite la relación directa con el Puerto de Guayaquil que es una puerta abierta para la conexión con los principales puertos del mundo. Recuperado de: (<http://www.tuugo.ec/Companies/tropifrutas-s.a./1260001167#!>)

THE TESALIA SPRINGS COMPANY: Es una empresa que embotella agua y derivados del Ecuador, su esfuerzo y dedicación la han impulsado como una empresa con liderazgo de marca tanto a nivel nacional como internacional; como misión es generar experiencias memorables de consumo tanto en el mercado ecuatoriano como en el mundo; su visión consiste en ser una organización innovadora y líder en bebidas, realizando negocios socialmente responsables, que genere valor al socio comercial, colaboradores, accionistas y a la comunidad en general; sus valores son espíritu de equipo, pasión, compromiso y honestidad.

Tabla No. 3.22

La competencia y su ubicación

Nombre de la empresa	Ubicación	Dirección	Página
EXOFRUT S.A.	Guayaquil-Ecuador	Km. 195 Vía a la costa	http://www.exofrut.com/contactenos.php
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	Cuenca	Carlos Tosi y Cornelio Veintimilla Parque Industrial	http://www.ec.all.biz/lacteos-san-antonio-sa-e2112#.VYwK2j5yWVv
TERRAFERTIL S.A.	Tabacundo - Ecuador	Vía Laguna de Mojanda e intersección con el canal de riego, izquierda	www.terra-fertil.com
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	Quito-Pichincha	Calle Pujili 123 y Teodoro Gómez de la Torre	http://1065.ec.all.biz/contacts
TROPIFRUTAS S.A.	Guayaquil-Guayas	Av. Marcel J. Laniado de Wind y Km. 12.5 Vía Daule	http://www.tuugo.ec/Companies/tropifrutas-s.a./1260001167#!

Adaptado por el autor

3.2.15.4 Productos sustitutos y/o complementarios que afectan a la demanda.

Los productos sustitutos que podrían ser consumidos por los clientes, se relacionan directamente con la producción de la competencia y esta sustitución puede estar dada por el precio que estos mantengan o por la marca de dichos productos, considerando los mayores productores que se constituirían en un riesgo para la producción de ASOPROCEI, se pueden citar los siguientes: Bebida de soya, jugo de coco y jugo de guayaba, producido por Oriental Industrial Alimenticia O.I.A., Jugazzo Colombina; Jugazzo Mango; Jugazzo Mora; Jugazzo Piña Jugazzo Frutas; Tropicales; Jugazzo Mango, producido por The Tesalia Springs Company S.A.; Nutri Néctar de Durazno, Mango, producido por Lácteos San Antonio C.A.; Jugo de Uvilla, producido por Terrafertil; se puede incluir también como un posible sustituto del jugo de borjón a la pulpa que producen varias empresas que constituyen parte de la competencia como es el caso de Exofrut S.A. que exporta pulpa de guayaba, pulpa de limón jumbo, pulpa de piña light, pulpa de guanábana, pulpa de guayaba, pulpa de mora; pulpa de naranjilla; Tropifrut, que produce concentrado de banano;

Por otra parte se tendría como un posible sustituto a las gaseosas o a las bebidas energizantes. La sustitución puede darse por dos situaciones principales, la primera estaría en directa relación con el precio, si en el caso de que el precio del jugo suba los clientes pueden optar por tomar una gaseosa en lugar del jugo, lo que incrementaría la demanda de las gaseosas o por otra parte puede darse por la preferencia de marcas.

Tabla No. 3.23

Importaciones de posibles sustitutos

RAZON SOCIAL	DESCRIPCION DEL DESPACHO	AÑO	Valor FOB US\$
QUIMBIULCO CHIMARRO HECTOR ORLANDO	BEBIDAS ENERGIZANTES	2013	4.026,00
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	BEBIDA ENERGETICA MARCA 220V	2013	18.117,00
IMBAQUINGO FARINANGO ESTEFANY JOSETH	BEBIDA ENERGETICA MARCA 220V	2013	2.013,00
	BEBIDA DE MALTA	2014	2.014,00
	BEBIDA DE MALTA	2014	2.014,00
	BEBIDA ENERGETICA MARCA 220V	2014	4.028,00
	BEBIDA ENERGETICA MARCA 220V	2014	4.028,00
Total general			36.240,00

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

Con relación a los productos complementarios, se encuentran las frutas ya que la producción de jugos está en directa relación con la cantidad de fruta demandada, generándose mayor producción de jugos frente a una mayor demanda de frutas.

3.2.15.5 Presentación y empaque

El empaque o envase en el cual se va a distribuir el jugo de borjón es un envase plástico por las excelentes características de protección que este presta durante el transporte del producto y por las siguientes características:

- ✓ Resistencia, lo que permite que el jugo de borjón pueda ser envasado a presión, sin generar ningún tipo de inconveniente;

- ✓ No presenta alteración al calor, esto facilita la actividad de pasteurización una vez sellado el producto;
- ✓ Se constituye en una barrera total frente a posibles contaminantes externos que existan alrededor del producto;
- ✓ Mantiene su integridad química, no genera ninguna interacción entre el envase y el jugo de borjón;
- ✓ Mantiene sin alteración el color, aroma y sabor del jugo de borjón; y,
- ✓ Facilidad de moldeo, puede tomar las formas que se requiera para la presentación del producto.



Figura No. 3.13

Envase

Elaborado por: (Marcelo Torres – Diseñador Gráfico)



Figura No. 3.14

Etiqueta

Elaborado por: (Marcelo Torres – Diseñador Gráfico)

3.2.15.6 Requisitos del etiquetado¹⁰

En estricto cumplimiento de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2:2011 Segunda Revisión, del 2011-05-20, publicada en el Registro Oficial N0 481 de 2011-06-30, que tiene como finalidad facilitar al consumidor la información que le ayude a elegir el tipo de alimento, de acuerdo a los nutrientes que contenga este, a fin de que seleccione exactamente la cantidad que requiere consumir para mantenerse con buena salud, se ha colocado las siguientes instrucciones en la etiqueta diseñada para la presentación del jugo de borojó:

Primera forma:

Declaración de identidad (Marca)

Declaración de cantidad neta (peso)

Segunda forma:

- ✓ Nombre y domicilio del fabricante;
- ✓ Ciudad en la que se elaboró el producto;
- ✓ País;
- ✓ Registro Sanitario.

¹⁰ Estas disposiciones pueden variar según el país al cual se dirija el producto en el momento en que se participa en negociaciones de carácter internacional

Ingredientes:

En la etiqueta debe constar el listado de todos los ingredientes que se utilizaron, que en el caso del jugo de borojó son: agua, pulpa de borojó, estevia, ácido sórbico.

3.2.15.7 Incoterms 2010

En aplicación del idioma comercial generado a través de la Cámara de Comercio Internacional en base de los Incoterms 2010 aunque se puede aplicar de igual manera los incoterms 2000, que no son más que el conjunto de reglas internacionales, de aceptación voluntaria por las partes, en las que se determina el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa internacional; en estos términos se definen claramente cuáles son las obligaciones entre compradores y vendedores dentro de un contrato internacional. Para el caso que nos ocupa el término de negociación a utilizarse estará dado por el término DAT (Entregada en terminal), en cuya aplicación la responsabilidad de exportador llega hasta el momento en que la mercancía es entregada cuando ha llegado al lugar de destino convenido, que en este caso será la Administración Aduanera de Tulcán, momento en el cual posterior a su descarga la mercancía estará a disposición del comprador. (Guayasamín, Incoterm 2000, 2001)

La documentación que deberá entregarse como vendedor al comprador comprende: factura comercial, certificado sanitario, certificado de origen que servirá en Colombia para la liberación del cien por ciento de los derechos arancelarios, al ser Ecuador miembro de la Comunidad Andina y la Declaración Aduanera de Exportación bajo el régimen 40, esto es exportación a consumo.

INCOTERM 2010 de la Cámara de Comercio Internacional (ICC)	PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE ORIGEN						TRANSPORTE PRINCIPAL		PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE DESTINO			
	Embalaje verificación control (1)	Licencias Autorizaciones otras formalidades (2)	Carga al camión o contenedor en fábrica o almacén (3)	Transporte interior país de origen. De fábrica o puerto a aeropuerto, a terminal o a transporte (4)	Formalidades aduaneras exportación (5)	Costes Manipulación terminal origen. Puerto, aeropuerto, tir, tren, etc. (6)	Transporte principal internacional (7)	Seguro mercancía Seguro transporte (8)	Costes manipulación terminal destino. Puerto, aeropuerto, tir. Tran, etc. (9)	Formalidades aduaneras importación. Arancel, impuestos (10)	Transporte interior país de destino. De puerto, aeropuerto o terminal a fábrica u operador logístico (11)	Recepción y descarga (12)
Incoterm 2010 ICC - REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE												
DAT (Entrega en terminal)	Coste											
	Riesgo											

Figura No. 3.15

Incoterm utilizado

En: Cámara de Comercio Internacional

Adaptado por el autor

3.2.15 Forma de pago

La forma de pago se realizará mediante carta crédito irrevocable, que en caso de incurrir en algún tipo de endeudamiento para la elaboración del requerimiento del producto, se deberá incluir en el precio de exportación el costo de financiamiento y de servicios administrativos correspondientes.

3.2.16 Determinación del costo de producción

El precio de venta del jugo de borjón al que se vendería al mercado internacional está integrado por los costos de producción más los gastos indirectos que se componen por: Mano de obra indirecta, gastos de ventas y gastos administrativos.

La competitividad el jugo de borjón está dada fundamentalmente por la características nutritivas que representa el borjón frente a los jugos de frutas típicas como son la mora, la fresa, el coco, la guayaba, la piña, el mango, etcétera, y por el uso de la

estevia como un edulcorante natural, acorde con las preferencias de consumo obtenidas en la encuesta de mercado nacional. Para los mercados internacionales a más de Colombia se podría orientar la negociación hacia los mercados de Estados Unidos, Cuba, China, India, al tener estos un alto índice de población con diabetes; el hecho de hacer uso de la estevia como un edulcorante natural que previene enfermedades, es un elemento diferenciador frente a la competencia que en su generalidad utilizan azúcar como componente de su preparación.

De la investigación de mercado relacionada con las exportaciones de la competencia se tiene un rango de precios por litro de jugo que va desde los US\$ 0,77 a US\$ 2,53; que comparado con el precio de un litro de jugo de borjón, que es US\$ 1,20, resulta que este jugo presenta muy buenas alternativas como para competir en mercados internacionales.

Tabla No. 3.24

Precio FOB de la competencia

Empresa	Producto	Precio FOB / litro
Ecuavegetal	facundo	0,77
Terrafertil	sunberry juice	0,98
The Tesalia Springs	Jugazzo tropical	1,04
The Tesalia Springs	Jugazzo mora	1,07
Terrafertil	jugo de arandano	1,61
Terrafertil	jugo de uvilla	1,61
Oriental Indus. Alimenticia	Jugo de guayaba	2,00
Oriental Indus. Alimenticia	Jugo de piña	2,00
Oriental Indus. Alimenticia	jugo de mango	2,00
Exofrut	Jugo de maracuya	2,50
Oriental Indus. Alimenticia	Jugo de coco	2,53

En: Ecuapass-SENAE

Adaptado por el autor

3.2.17 Costos

Los costos directos que intervienen en la producción del jugo de borojé, están dados por la participación de los siguientes rubros:

- **Materia prima directa**
- **Mano de obra directa**
- **Costos indirectos de fabricación**

En el análisis que se realiza en la Tabla No. 3.25 se determinan el costo de producción que participa en la elaboración de cada botella de 500 ml de jugo de borojé.

3.2.20 Determinación del costo de producción de la botella de jugo de borojé de 500 ml.

Tabla No. 3.25

Determinación del costo de producción

Kilos de borojé	Rendimiento del borojé en botellas de 500 ml.	Estevia consumida por un Kilo de borojé en gr.	Costo por kilogramo de estevia US\$	Costo por gramo de estevia US\$	Costo por gramo en cada botella de 500 ml. de jugo	Costo por Kg. de ácido sórbico	Ácido sórbico 1 gr. por litro
1,00	22,00	44,00	40,00	0,04	0,08	5,00	0,01

Costo kilo de borojé	Costo porcentaje desperdicio semilla	Costo real del kilo de borojé	Costo del borojé por botella producida	Costo estevia más borojé por botella	Consumo de agua por kilo de borojé en Lt.	Costo m3 de agua	Costo de consumo de agua por kilo de borojé	Costo de agua por botella de 500 ml	Costo envase de 500 ml sport	Costo etiqueta
0,75	0,11	0,84	0,04	0,12	6,34	1,26	0,007988	0,000363	0,09	0,05

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.26

Costo directo de producción

Materia prima		Cant.	C/Unit. Usd.	C/total Usd.
Borojó	Kg.	1,00	0,84	0,84
Estevia	Gr.	44,00	0,04	1,76
Ácido sórbico	Gr.	11,00	0,01	0,06
Agua	Lt.	6,34		0,01
Botellas	Und.	22,00	0,09	1,98
Etiquetas	Und.	22,00	0,05	1,10
Total costo materia prima directa por Kg. de borojó				5,74

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.27

Costo mano de obra directa

	Kg. producidos por mes	Costo Mensual US\$	Costo Kg. Mes US\$
Mano de obra directa	27.357,21	8.968,66	0,33

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.28

Otros costos directos de producción

Otros costos directos de producción				
Kg. Producidos mes	27.357,21			
Costo de energía eléctrica	Kw/h mes	C/unit. Kw/h	Costo Mensual US\$	Costo Kg. Mes US\$
Kw.h San Lorenzo	4.000,00	\$ 0,11	440,00	0,02
Seguros propiedad planta y equipo			1.030,00	0,04
Mantenimiento maquinaria (externos)			300,00	0,01
Mantenimiento vehículo (externos)			250,00	0,01
Total otros costos directos de producción			1.580,00	0,07

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.29

Costo indirecto de producción

Detalle		Costo mensual US\$
Mano de obra indirecta		6.805,13
Registro sanitario		
Gastos de ventas		4.000,00
Servicios básicos		900,00
Suministros de oficina		29,71
Mantenimiento sistemas de computación		50,00
Movilización mensajero		120,00
Total costo indirecto mensual		11.904,84
Kg. Producidos por mes	27.357,21	
Total costos indirectos de producción		\$ 0,44

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.30

Costo directo de producción

Resumen costo de producción	US\$
Materia prima	5,74
Mano de obra directa	0,33
Otros costos directos	0,07
Costos indirectos de fabricación	0,44
Costo total de producción	6,58
Costo unitario por botella de 500 ml.	0,30

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.31

Matriz de estructuración del precio de exportación

LIQUIDACION DE EXPORTACIÓN DE JUGO DE BOROJÓ

Posición arancelaria: 2009899000

Exportación a consumo - régimen 40

Transacción	Base legal	Concepto	Operaciones		Costo total ASOPROCEI	Costo unitario
			Cantidad Botellas 500 ml.	Valor		
		Costo de exportación	10.000,00	0,30	3000,00	0,3000
1	Normas de Valoración de la OMC	Marcas, etiquetas, leyendas o gravados especiales unitarios de exportación	10.000,00	0,01	50,00	0,0050
2	Normas de Valoración de la OMC	Embalaje global de exportación (60 cm x 50 cm x 25 cm)	192,00	0,80	153,60	0,0154
3	Normas de Valoración de la OMC	Marcas y rótulos del embalaje global de exportación (12 PALETS- 120 cm3 x100 cm3 x115 cm3)/6000 Volumen = 230 Kg.	12	0,27	3,24	0,000324
4	Normas de Valoración de la OMC	Reagrupación de carga: enflejamiento, sunchamiento o enfordamiento de exportación	12	10,00	120,00	0,0120
5	Normas de Valoración de la OMC	Certificación y verificación de exportación (calidad, medidas, peso, número, <u>registro sanitario</u>)	1	3.253,34	0,0005	0,0005
6	Normas de Valoración de la OMC	Comisiones de venta	1	150,00	150,00	0,0150
7	Incoterms 2010	EXW "La Ceiba"			3326,84	0,3331
8	Art. 130 COPCI	Movilización o transporte interno desde la fábrica - depósito hasta almacén temporal - bodegaTulcán	1	350,00	350,00	0,0350
9	Ley General de Seguros; Art. 94 COPCI y Art. 144 Regl. COPCI	Seguro de movilización y transporte interno desde la fábrica/depósito o terminal estación hasta el almacén temporal - bodega Tulcán	1	150,00	150,00	0,0150
10	Art. 131 COPCI	Cargue y/o descargue: camión (fábrica/ depósito; estación/terminal) al almacén temporal de Tulcán	1	50,00	50,00	0,0050
11	Regl. COPCI: Art. 63: Declaración Aduanera	Formularios de exportación: Guía de Mobilización; Carta Porte, Certificado de Origen, Factura, Registro Sanitario, manifiesto de aduana	1	20,00	20,00	0,0020
12	SENAE-DGN-2012-0115-RE Reglamento de Tarifas por Servicio de Agentes de Aduana	Agente afianzado	250,00	1,00	250,00	0,0250
13	Costos de Servicios empresas de transporte	Costos Almacenaje	1	350,00	240,00	0,0240
14		Aforo	1,00	50,00	50,00	0,0050
15		Narcóticos	1	250,00	250,00	0,0250
16	Regl. COPCI: Art. 63: Declaración Aduanera	Documentos y certificados de embarque: conocimiento de embarque y certificados origen,	1	1,00	50,00	0,0050
17		Notificación de pre - embarque			50,00	0,0050
18	Incoterms 2010	DAT bodega Tulcán			4786,84	0,4791
19	Ley de Régimen Tributario Interno: margen de utilidad mínimo 25%	PRECIO DEL MERCADO: 25% DE UTILIDAD				0,5989

Adaptado por el autor

3.2.21 ¿Cuáles son los resultados económicos generados en la cadena?

Entre los resultados económicos que se generan por la aplicación de la estrategia de asociatividad en la CLC se pueden citar los siguientes:

- Eficiencia y calidad en la producción de la materia prima (borojó) para su posterior transformación en productos terminados;
- Implementación del centro de acopio para concentración de la producción y posteriormente su transformación;
- Asistencia técnica por parte de organismos gubernamentales o no gubernamentales que mejoren la capacidad productiva de la población agricultora;
- Poder de negociación por parte de los PA de la CLC a fin de conseguir un mejor precio de su producción;
- Transformación a productos con valor agregado a través de la planta de procesamiento;
- Expandir su mercado, no únicamente a nivel nacional sino hacia mercados internacionales;
- Generar una marca que se mantenga en el mercado por su calidad y por su diferenciación;
- Satisfacer las necesidades de consumo de jugos de frutas de los clientes, a nivel nacional como internacional;

- Crear un producto innovador por la calidad de nutrientes que contiene y por la respuesta a las tendencias de consumo dada por el cuidado de la salud; y,
- Producir el jugo de borojó como bebida energizante con estevia a un precio competitivo de US\$ 1,20, que comparado con la competencia cuyo precio mínimo es \$ 0,70 la botella de 500 ml, resulta que el litro de la competencia como mínimo cuesta US\$ 1,40.

3.2.22 Procesos de exportación

El proceso de exportar hoy en día con las innovaciones que se han realizado en las aduanas del país, resulta mucho más sencillo, ya que la gran parte de estos procesos que van desde la calificación de exportador en el SRI, luego en el Banco Central o en Security Data, y en la SENAE, permiten ser mucho más dinámicos para ejecutar sea una importación o exportación de mercancías, facilitando de esta manera las gestiones del comercio exterior ecuatoriano, a continuación de detalla el proceso a seguir que es relativamente rápido y que fundamentalmente proporciona mucha seguridad en la ejecución de todas las operaciones para lograr enviar la mercancía al exterior en el menor tiempo posible.

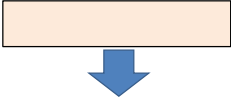
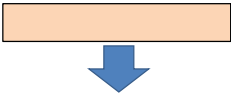
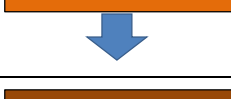
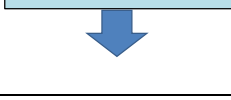
Actividad	Simbología	Acción
Proceso		Registro de declaración juramentada de origen en la Ventanilla Única Ecuatoriana
Proceso		Elaboración de factura comercial definitiva
Proceso		Solicitud para obtención del CO en FEDEXPOR
Proceso		Registro de la información de la factura comercial en la VUE
Proceso		Generación del CO en la VUE
Proceso		Cancelación del valor respectivo por la obtención del CO – US\$ 10
Proceso		Impresión del CO, firmas y sellos
Proceso		Recepción de CO debidamente aprobado
Proceso		Remisión del CO al comprador - importador

Figura No. 3.16

Obtención del Certificado de Origen (CO)

En: (www.todocomercioexterior.com.ec)

Adaptado por el autor



Figura No. 3.17

Proceso para la ejecución de la exportación

En: (www.todocomercioexterior.com.ec)

Adaptado por el autor

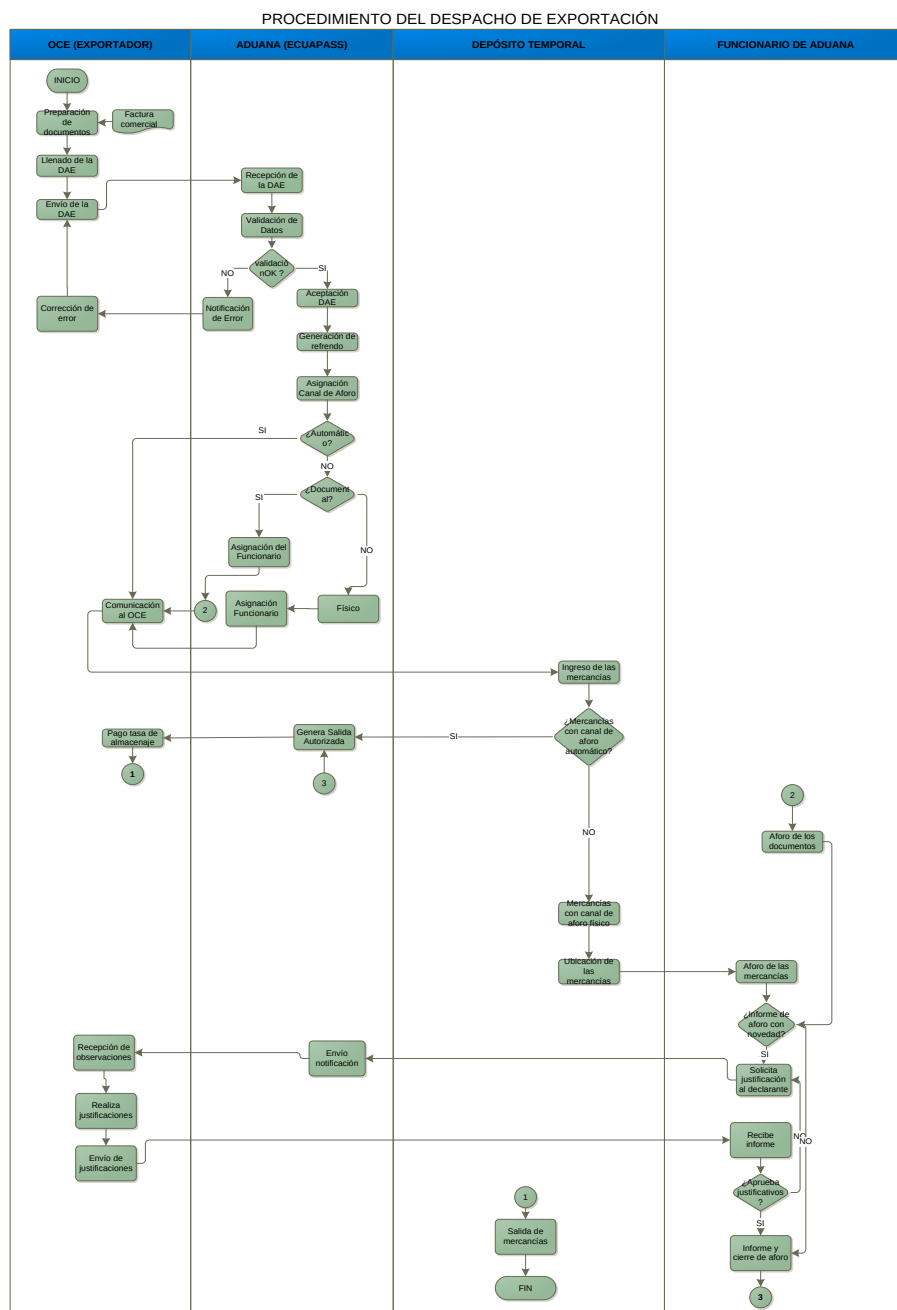


Figura No. 3.18
Despacho de exportación

En: (www.todocomercioexterior.com.ec)

Adaptado por el autor

3.2.23 Análisis de la cadena productiva – FODA

Tabla No. No. 3.32

Matriz FODA – Fortalezas-Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) El borojé a nivel mundial es una fruta con altas propiedades nutritivas frente al resto de frutas tropicales, lo que da la posibilidad de industrializarlo como producto energizante natural	1) Con el borojé no únicamente se puede elaborar jugos, sino que se tiene la posibilidad de crear al menos 12 productos adicionales, entre ellas vino de borojé, mermeladas, jaleas, productos medicinales
2) El borojé es un fruto que ha sido cultivado por muchos años, por lo que los pequeños agricultores dominan este conocimiento que va desde la siembra hasta la cosecha, esto asegura un abastecimiento permanente de materia prima	2) El industrializar el borojé permite a la población mejorar su nivel de vida en todos los aspectos ya que se contaría con un ingreso económico permanente y se tendría la posibilidad de lograr una certificación Fairtrade
3) Genera altos rendimientos por cada kilogramo de producción	3) Se constituye en una valiosa oportunidad para implementar la cadena productiva en los sectores agrícolas rurales del país, fortaleciendo en la zona el cultivo del borojé como un producto endémico del lugar
4) No deja de producir durante todo el año, independientemente de la estación que sea, en invierno produce más	4) La demanda potencial de jugos a nivel internacional representa importantes crecimientos anuales, lo que facilitaría su ingreso en estos mercados
5) La Comunidad tiene suficiente disponibilidad de tierra que aún no se encuentra cultivada, con recursos naturales muy ricos, lo que permitiría su crecimiento	5) Al integrarse como una asociación se disminuye costos de insumos, de maquinarias, equipos y asegura la compra de la producción de cada uno de ellos
6) La tierra es propiedad de la Comunidad, esto permite el abaratamiento de costos	6) Como asociación se puede acceder a financiamiento para adquisición de tecnología, mejoramiento productivo, industrialización, capacitación y lograr mayor atención gubernamental que al momento no se tiene por parte del Gobierno Local
7) El integrarse como una asociación para la transformación del borojé, fortalece a la comunidad y contribuye la efectividad en la producción de la cadena productiva	7) Se tiene mayores probabilidades de acceso a créditos para desarrollo agroindustrial

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Tabla No. 3.33

Matriz FODA – Debilidades-Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Los recursos económicos de la población son muy limitados, lo que dificulta el desarrollo de la cadena productiva del borojó	1) Las tierras cultivadas están en una zona muy cercana al área de fumigación del hermano País de Colombia
2) No se cuenta con programas de capacitación técnica para mejorar las diferentes fases de la cadena productiva	2) La carencia de infraestructura básica dificulta los accesos y salidas del producto, lo que no permitiría un desarrollo de la cadena productiva
3) Los organismos públicos y privados no se han preocupado de esta población como para dar atención en salud, vivienda, infraestructura	3) La producción del jugo de borojó se trata de un mercado altamente competitivo en el cual es necesario en un inicio la ejecución de altas inversiones y la implementación de estrategias adecuadas para posicionar el producto en mercados internacionales
4) No existe una organización que sirva de enlace entre las relaciones de actores directos e indirectos de la cadena productiva	4) Los microcréditos de producción del Banco Nacional de Fomento considerando que somos un país dolarizado son muy altos (11%); CFN 10,85% para capital de trabajo
5) El nivel cultural de la población no les permite lograr un conocimiento sobre las oportunidades reales de los mercados	5) El bajo nivel cultural de la población en caso de no asistirles en capacitación y mejoramiento del conocimiento técnico puede poner en riesgo la producción de bienes elaborados

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

CAPITULO IV

ESTUDIO TÉCNICO PARA EL DISEÑO DE LA PLANTA

4.1 Descripción del producto

En el presente capítulo se realiza una descripción del origen, distribución geográfica, las variedades, características y fundamentalmente del valor nutricional del borjón, fruta que constituye el soporte de vida de la población de los PA de la CLC, y sobre la cual se actuará para establecer el sistema de gestión de encadenamiento productivo que permita llegar a producir un bien final que en una primera fase se concentra en la elaboración del jugo de borjón como bebida energizante natural, considerando que uno de los componentes principales que contiene el borjón es el fósforo, lo que le da la característica de poder desarrollar el producto como bebida energizante.

Esta propiedad del borjón representa una gran ventaja frente a los otros tipos de bebidas energizantes que normalmente en 250 ml contienen 0.08 a 0.10 de cafeína y entre 0.025 y 0.035 de taurina; el consumo de estas bebidas de forma muy moderada causa incremento del nivel de actividad y el tono de la conciencia llegando a generar pérdida de apetito, disminución del sueño, incremento del ritmo cardiaco y presión arterial; consumiendo en dosis elevadas, resulta ser peligroso. “Consumos superiores a 250 ml de cafeína que representa tres o cuatro latas de bebida energizante diarios, ocasiona arritmias cardiacas, ansiedad, dificultades de concentración, diarreas y temblores.” (Vargas Jácome, 2009)

Para la producción del jugo de borojón, utilizando los resultados para el lanzamiento de una bebida energizante natural hecha a base de borojón, se va a utilizar la estevia que tiene una aceptación del 46,7% frente a la miel con una aceptación del 33%, que sustenta la tendencia de consumo mundial orientada a ingerir alimentos bajos en azúcar, por los problemas de diabetes y de obesidad que esto representa. Tómese en cuenta que entre los hispanos/latinos representan un 8,5% de su población con diabetes; los sudamericanos y centroamericanos llegan al 9,3%; Cuba se encuentra con un 13,9%, entre los estadounidenses de origen mexicano, comprenden el 14,8%. Recopilado de: (<http://www.diabetes.org/es/informacion-basica-de-la-diabetes/datos-sobre-la-diabetes/#sthash.Wtf51AY0.dpuf>)

4.2 Características de la estevia

Es una planta de origen paraguayo, se trata de un edulcorante natural, principalmente utilizado en dietas de diabéticos, por carecer de calorías y permitir la regulación de los niveles de glucosa en la sangre que es uno de los graves problemas de la gente que sufre de diabetes; es un regulador de la insulina, lo que provoca la disminución de la ansiedad de comer y disminuye la gordura; contrarresta la fatiga y puede ser utilizado para realizar tratamientos en la cara de manchas y granos y además reduce inflamaciones; además, su poder de endulzado es 30 veces más que el azúcar, su consumo no presenta ningún efecto de carácter secundario. Recuperado de: (<http://www.stevia-asociacion.com/index.php/beneficios>)

Podría señalarse que existe una pequeña desventaja frente al consumo del azúcar, la misma que está dada por la costumbre más bien que por las propiedades del producto,

ya que su sabor si genera cierta malestar hasta adaptarse, pero considerando que la salud está por sobre todo, vale consumir este nuevo producto, tal como lo dijo Benjamín Franklin: “No cambies la salud por la riqueza, ni la libertad por el poder”.

16. ¿Con qué edulcorante le gustaría que sea mezclada la bebida energizante de borojé?

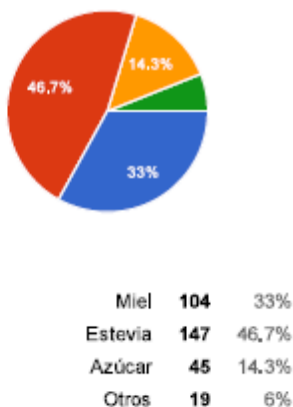


Figura No. 4.1

Preferencia de edulcorante

En: Encuesta para el lanzamiento de una bebida energizante natural hecha a base de borojé

Adaptado por el autor

4.3 Proceso de elaboración del jugo de borojé

El proceso de elaboración del jugo de borojé es totalmente controlado desde la recepción de la materia prima (borojé), observando que la calidad sea óptima, a fin de conseguir un producto muy competitivo, se sustenta en las siguientes fases:

- a) Recepción, verificación y almacenamiento del borojé, en esta área, antes de registrar la compra del borojé, se somete a una inspección a fin de determinar que

la calidad de la fruta madura del borojón sea la que se exige como materia prima óptima para ingresar al proceso de transformación, se debe verificar que el producto no se encuentre estropeado o en malas condiciones; una vez comprobada su condición, se procede al registro del peso que se compra para su posterior cancelación; ejecutada esta actividad, se continúa con la ubicación en las cajas correspondientes para continuar con el siguiente proceso;

- b) Transporte para lavar el borojón, en esta fase el borojón se transporta en las cajas para su correspondiente lavado;
- c) Inspección, en la cual se vuelve a revisar y se elimina o desecha aquellos frutos que no reúnen las condiciones requeridas para su transformación, ya sea por encontrarse dañadas o descompuestas;
- d) Lavado del borojón, el borojón antes de continuar con el siguiente proceso, es lavado en tanques de agua a fin de eliminar impurezas, agentes extraño, tierra o algún tipo de micro organismos;
- e) Extracción del borojón, en esta fase la fruta ingresa a la máquina despulpadora a través de mallas lo suficientemente finas, de tal manera que se pueda separar la pulpa de las semillas de borojón; la pulpa obtenida es recibida en baldes para pasar a la siguiente fase que es el refinamiento;
- f) Área de refinamiento, en esta área, se procede a separar la pulpa de borojón de aquellas semillas que no pudieron ser separadas durante la extracción de la pulpa y a través de tuberías se continúa con el proceso para integrarse a una fase de mayor depuración;

- g) Clasificación, en esta fase la pulpa es impulsada por una bomba a un clasificador a fin de que se retiren los sedimentos finos y evitar de esta manera las incrustaciones en el equipo que interviene en la siguiente fase;
- h) Mezcla; en este proceso, se procede a realizar la mezcla de acuerdo al producto que se vaya a elaborar, en el caso de la bebida energizante de borojó, corresponde mezclar con estevia.
- i) Verificación de contenidos y control de calidad, en esta fase de producción, se procede a verificar el grado de azúcares y ácidos del jugo;
- j) La fase de ajuste y corrección, aquí el jugo es impulsado por medio de bombas hacia los tanques de corrección, en los que se procede a regular las variaciones de estevia y ácidos que contiene el jugo, así como para mezclar los conservantes requeridos, de acuerdo a lo que dispone NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 2 337:2008, respecto al uso de colorantes, aromatizantes, saborizantes, otros aditivos, acidificantes, aromas naturales, ácido ascórbico, encimas, edulcorantes, azúcares, vitaminas y minerales, mezclas de frutas, jugo de lima, mandarina, limón, dióxido de carbono, mayor a 2 g/kg., a fin de que el jugo se considere como gasificado. En esta fase, se agita el jugo con los conservadores por medio de un motor agitador;
- k) Enfriador y deareación, en esta fase se busca que el jugo pase por un enfriador y complementariamente por un sistema deareador con una temperatura óptima, ya que los jugos, por lo general contienen muchas cantidades de aire y que pueden ocasionar la pérdida de vitaminas o cambios en el sabor del jugo; es un proceso que contribuye mucho a la fase de pasteurización,

- l) Envase, a continuación del proceso de deaeración, e inmediatamente el jugo debe ser envasado de manera automática, haciendo uso de máquinas envasadoras, directamente conectadas a desareador, para su posterior cierre del envase;
- m) Pasteurización, este proceso se realiza con el uso de autoclaves en donde se ubica el jugo para ser sometido a altas temperaturas en periodos muy cortos;
- n) Transporte al área de etiquetado y empaquetado; para ello se puede hacer uso de montacargas;
- o) Etiquetado y empaquetado, en esta fase se procede a colocar las etiquetas, en las que se aplicarán las normas de etiquetado, de acuerdo a las exigencias que se establezcan en el país al que va destinada la mercancía. En Ecuador las normas de etiquetado están dadas en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2:2011.
- p) Transporte del producto terminado, finalmente el producto es trasladado al almacén, desde donde se procederá a su distribución.

4.4 Normas técnicas para la producción de jugos

El organismo público que regula la fabricación de jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales, es el INEN, que en el caso del presente estudio establece la norma NTE INEN 2 337:2008, en la que define los diferentes requisitos que se deben cumplir para la elaboración de jugos de fruta.

En este aspecto determina el alcance de la norma señalando que esta se aplica únicamente a los productos procesados para ser vendidos para consumo directo.

Se expresa la definición de lo que se entiende por bebida de fruta, señalando que es el producto que se obtiene a partir de la pulpa de fruta extraída bajo condiciones

sanitarias apropiadas, a la que se agrega agua, ingredientes endulzantes y otros aditivos permitidos.

La aplicación de buenas prácticas evitará la presencia de fragmentos de semilla o cáscaras o de partículas gruesas propias de las frutas, insectos, larvas.

Complementariamente señala la prohibición de elaborar jugos con colorantes artificiales o aromatizantes utilizados con la finalidad de dar mayor valor que el real.

Entre los elementos que pueden ser empleados para la fabricación de la bebida, se encuentran los siguientes: colorantes y aromatizantes establecidos en la NTE INEN 2 074; jugo de limón, lima o ambos en 3 g/l; ácido ascórbico como antioxidante, máximo 400 mg/kg; de igual manera se puede utilizar edulcorantes de los aprobados en la NTE INEN 2 074, Codex Alimentario, FDA; para endulzar los jugos se puede utilizar miel de abeja y/o azúcares derivados de frutas; complementariamente se pueden adicionar vitaminas y minerales según lo determina la norma NTE INEN 1 334-2; a fin de conservar el producto se permite el uso de pasteurización, esterilización, refrigeración, congelación y otros métodos adecuados para el efecto.

Para la elaboración de los jugos se establece ciertos requisitos que deben ser cumplidos, citándose los siguientes:

- El jugo puede ser turbio, y debe tener las características sensoriales propias de la fruta que procede;
- Libre de olores extraños u objetables
- Cumplir con los requisitos físico – químico exigibles.

Tabla No. 4.1

Especificaciones para la producción de los jugos o pulpas de fruta

Fruta	Nombre botánico	Sólidos solubles
		Mínimo
		NTE INEN 380
Borojó	Borojó spp	7.0

Fuente: Norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2 337:2008

Adaptado por el autor

Complementariamente se hace exigible el cumplimiento de otros requisitos, tales como los microbiológicos para los productos terminados; los de límites máximos de contaminantes; y otros requisitos complementarios como envasado y embalado y el rotulado.

Respecto al envasado y rotulado la norma señala que el envase debe ser resistente a la acción del producto sin que altere sus características; los productos deben ser envasados en recipientes que sean seguros para la integridad e higiene durante el almacenamiento, transporte y expendio; en el caso de envases metálicos, estos deben cumplir la norma NTE INEN 190, Codex Alimentario y FDA.

Con relación al rotulado se debe cumplir la NTE 1 334-1 y 1 334-2, en este rotulado debe estar claramente indicado la forma de reconstituir el producto y no debe contener características del producto que no puedan ser verificables. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, 2008); la finalidad de cumplir con esta última norma radica en

que el consumidor deber ser informado sobre los alimentos que pude consumir con discernimiento, la información que se suministre en el etiquetado da el perfil adecuado de los nutrientes contenidos en el alimento que son importantes para la nutrición y sirve fundamentalmente para que el consumidor conozca la cantidad de nutrientes que tiene el producto, esta información no debe orientar al consumidor a que él crea que la cantidad de los nutrientes citados es lo que requiere consumir cada persona.

4.5 Personal administrativo y de producción

4.5.1 Misión, Visión y Estructura Organizacional del centro de acopio y planta de producción

Misión

Producir con eficiencia el borojó a fin de generar una materia prima de calidad, destinada a procesos de transformación en productos elaborados, para su exportación a mercados internacionales, orientada a mejorar la calidad de vida de la población.

Visión

A través del encadenamiento productivo, ser líderes en la implementación de nuevos procesos de producción, como medio para lograr el desarrollo local, que permita posicionar al jugo de borojó como el mejor nutriente en los mercados potenciales.

Estructura organizacional

A fin de dar funcionalidad al centro de acopio de ASOPROCEI, es necesario realizar la organización estructural; es decir, integrar a todas las personas que laborarán en la parte administrativa y operativa para la producción de jugo de borojó como una bebida energizante. En esta estructura constará exclusivamente el personal necesario de acuerdo a las operaciones que permitirán la generación de un producto de excelente calidad y competitividad para poder ser destinado a mercados internacionales. Considerando que se trata de una organización asociativa, en la que debe primar la colaboración de todos sus integrantes, que incluye el centro de acopio y la planta de procesamiento, se adoptará una estructura organizacional basada en grupos de trabajo (Teamwork), que se encuentra orientada a eliminar las estructuras jerárquicas, cuya ubicación dentro de la estructura del diagrama no representa ninguna significación en particular, de tal manera si una determinada unidad se encuentra ya sea a la izquierda o derecho no es considerada como un indicativo de prioridad. Este tipo de estructura persigue fundamentalmente la ejecución de tareas que lo realizan un grupo de personas que integran un grupo de trabajo, lo que exige la unión y compenetración de todos quienes integran este grupo bajo un desempeño objetivo en el cual primará la comprensión, el apoyo y discusión de la producción, respetando las ideas de todos sus integrantes; en estos equipos de trabajo, la multidisciplinariedad resulta un factor importante que permitirá sacar adelante los proyectos que se pongan; estos grupos están integrados por expertos en diversas áreas, quienes aportan diferentes puntos de vista que contribuyen al logro del trabajo final, que en el caso de ASOPROCEI se proyecta a la elaboración de una bebida energizante natural hecha a base de borojó.

Como característica principal de este tipo de organización se encuentran las siguientes situaciones: que se tiene un menor nivel de tensión y estrés al solucionar las dificultades en equipo, el trabajo se vuelve más gratificante por su sentido de pertenencia de todo el grupo; se logra incentivos y reconocimientos de carácter profesional como económicos para todos los integrantes; las decisiones son tomadas en grupo; se comparte la información y se tiene mejor acceso a ella; se intercambian ideas, acciones y diversos puntos de vista, lo que elimina la frustración; y, definitivamente se genera mayor integración. Recuperado de: (<http://www.educadictos.com/trabajo-en-equipo-teamwork/>)

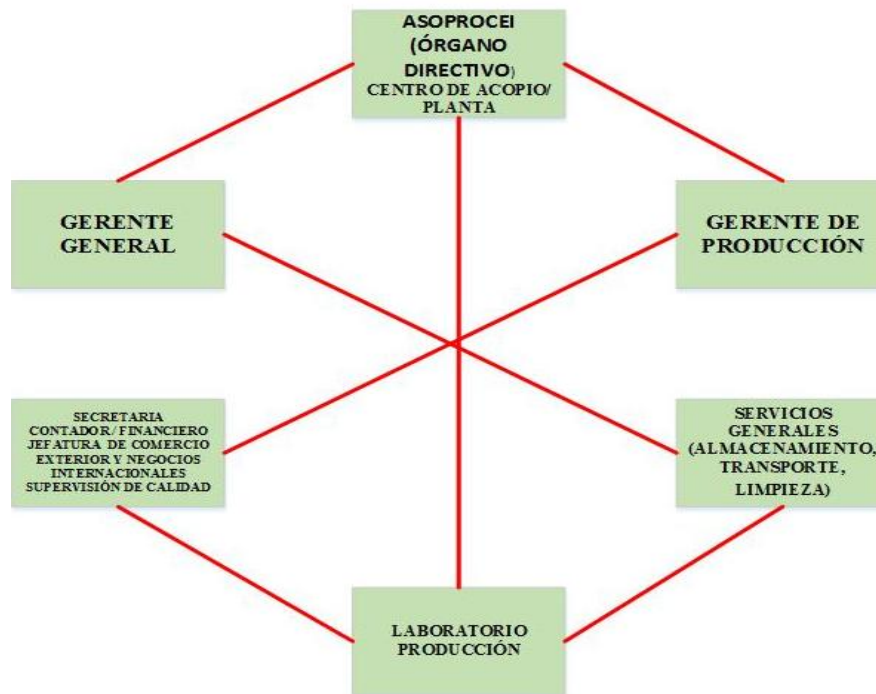


Figura No. 4.2

Estructura organizacional del centro de acopio y planta de producción

Adaptado por el autor

Los tres niveles en que se divide la estructura de organización del centro de acopio y de la planta de producción, está integrada por el alto nivel gerencial que en el caso de la ASOPROCEI, es el Órgano Directivo, el grupo de "staff" o de apoyo integrado por el Gerente General y el Gerente de Producción, personal administrativo y de servicios generales y el operacional, integrado por laboratorio, producción y supervisión de calidad.

Del Gerente General

- Personal requerido: 1
- Profesional con conocimiento en procesos de industrialización en la producción alimentaria
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Representar a ASOPROCEI en todas las gestiones relacionadas exclusivamente con las funciones relacionadas del centro de acopio, que vayan desde la producción hasta la comercialización;
 - Ser competente en la comercialización y consumo de productos alimentarios;
 - Ser competente para el control de calidad de alimentos en directa coordinación con los PA de la CLC;
 - Planificar las actividades económicas relacionadas con el proceso de producción;

- Ejecutar la investigación de oferta y demanda de mercados, estableciendo su actuación en la comercialización, distribución a nivel nacional e internacional;
- Gestionar las relaciones entre los diferentes actores que intervengan en la cadena productiva, desde la producción hasta la comercialización;
- Colaborar directamente con los PA de la CLC, en las investigaciones para mejorar la producción, así como para establecer los lineamientos en la implementación de la cadena productiva; y,
- Coordinar con laboratorios de investigación, mejoras en las semillas, siembra, cultivo y cosecha del borjón.

Del Gerente de Producción:

- Persona requerida: 1
- Profesional en: Ingeniería en producción de alimentos y bebidas
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Aplicar principios de ingeniería en los procesos productivos, haciendo uso de la tecnología para la industrialización alimentaria, debe ser capaz de proyectar, instalar y controlar todo el proceso que representa la industria alimentaria, controlar la calidad, el valor nutritivo de los productos procesados a partir del borjón,

implementando técnicas modernas para la conservación, almacenamiento y transporte de los productos elaborados;

- Mantener una constante actualización de la tecnología alimentaria, tendiente a la generación de nuevos productos; medir y valorar y optimizar el poder nutritivo de los alimentos; controlar permanentemente el sabor, su textura, color, olor del jugo de borojó y de los productos afines que se generen;
- Investigar para la producción de bienes terminados con mayor tiempo de expiración;
- Analizar la necesidad de producción, para determinar la capacidad de los equipos que se requiera adquirir a fin de coordinar la necesidad de materia prima y la capacidad de producción;
- Establecer las condiciones óptimas de cada operación de los equipos a ser utilizados en la producción;
- Intervenir directamente en la adquisición de los equipos y en su instalación;
- Intervenir en el diseño para la construcción de la planta, coordinando acciones para resolver posibles problemas;
- Mantener una constante supervisión a los procesos de producción;
- Vigilar y exigir la higiene en la producción de todos los alimentos;

- Medir la presencia de productos orgánicos o inorgánicos en el borojó, así como en los productos terminados;
- Optimizar y mejorar constantemente los procesos de producción para lograr productos terminados de máxima calidad y con menores costos, haciendo a la producción más eficiente;
- Mantenerse en constante investigación para mejorar procesos productivos, así como lograr nuevos productos terminados a base del borojó

Contabilidad –Financiero

- Persona requerida: 1
- Profesional en: Contabilidad
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Ser competente en el manejo de los principios fundamentales de contabilidad;
 - Conocimiento de normativas contables, tributarias, vigentes;
 - Manejo de sistemas contables;
 - Manejo de sistemas en línea con las entidades de control (SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social);
 - Elaboración de estados de resultados y financieros

- Manejo de contabilidad de costos para mantener informada a la alta dirección;
- Manejo de nómina
- Control de recursos financieros;
- Obtener recursos para financiamiento (determinación de tipos de crédito, plazos, etcétera);
- Elaboración de presupuestos anuales por área de operaciones;
- Elaboración de flujos de caja
- Realizar la facturación correspondiente en forma diaria
- Manejo de Ingresos y egresos de caja (cobro clientes, pago proveedores).

Secretaria

- Persona requerida: 1
- Profesional en: Secretariado
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Asistir al Gerente General y de Producción
 - Manejo de agendas de los gerentes
 - Dar atención al cliente
 - Envío y recepción de documentación

- Manejo de recursos humanos
- Realizar compra de suministros de oficina

Jefatura de Comercio Exterior y Negociación Internacional

- Persona requerida: 1
- Profesional en: Comercio Exterior y Negociación Internacional
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Gestionar la información necesaria con puntualidad para la ejecución de actividades comerciales para la venta de jugo de borojón y demás productos a nivel internacional;
 - Aplicar sus competencias en la ejecución de inteligencia de mercados para posicionar el jugo de borojón en mercados internacionales;
 - Manejar procesos y procedimientos aduaneros tanto de importación y exportación en aplicación de la normativa de carácter aduanero, así como de sistemas de transmisión de información a la aduana;
 - Aplicar sus conocimientos para la inserción del jugo de borojón y otros productos terminados en negociaciones de carácter bilateral o multilateral dentro del marco de acuerdos comerciales; y,
 - Las demás funciones tendientes a internacionalizar el jugo de borojón.

Laboratorista

- Persona requerida: 1
- Profesional: Egresado o titulado en ingeniería en alimentos, con experiencia mínima de dos años en proyectos de mejora y desarrollo en el área de las industrias alimenticias.
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Mejorar los procesos de producción alimentaria, desarrollar estándares de calidad en la producción, desarrollar sistemas de codificación de los productos y proporcionar soporte para el área de control de calidad.

Auxiliares de producción

- Persona requerida: 1
- Tecnólogo en producción alimentaria, con conocimientos en selección, manipulación de alimentos, envasado, aseo y limpieza y maquinarias para el procesamiento de alimentos.
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Seleccionar la materia prima (borojó) previo al ingreso al proceso de producción;
 - Detectar posibles metales en el proceso de producción,

- Ejecutar el aseo de la planta, mantener en orden y limpieza los materiales que haya utilizado en la producción;
- Limpieza, pelado, eliminación de semillas, revisión de materia prima que ya fue sometida a la selección, manipular alimentos, descartar aquellos que no cumplen con los estándares requeridos;
- Intervenir en el proceso de envasado, sellado y etiquetado del jugo de borjón;
- Mantener una comunicación fluida con las diferentes áreas de producción; y,
- Cumplir con las exigencias propias de una planta de producción, aplicando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para el mejoramiento de la producción.

Supervisor de calidad

- Persona requerida: 1
- Profesional en: Biotecnología; ser competente para gestionar y asegurar el proceso de elaboración del jugo de borjón, verificando que la producción esté acorde con lo dispuesto por la normatividad nacional e internacional aplicable en los países a los cuales se exportará el jugo de borjón y otros productos terminados, garantizando la calidad e inocuidad del producto.

- **Funciones específicas inherentes al cargo:**

- Realizar los protocolos necesarios para asegurar la calidad del producto, en coordinación con gerencia general y gerencia de producción;
- Aplicar las normas y parámetros de calidad durante todo el proceso de producción, verificando que la materia prima sea de óptima calidad; tomando muestras en las diferentes etapas del proceso de producción; verificando el producto terminado; analizando el proceso de empaquetado, embalaje y etiquetado, que este acorde con las políticas técnicas, de higiene y normatividad regulatoria; controlando que el almacenamiento sea el adecuado de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos en la normativa vigente; y,
- Controlar que se cumplan los planes de producción y rendimientos, en aplicación de las técnicas requeridas, generando reportes de producción y rendimientos y proponiendo planes de mejoras en la producción a fin de incrementar los rendimientos. (Secretaría Técnica de Cooperación y Formación Profesional, 2012)

Bodega y almacenamiento

- Persona requerida: 1
- Técnico de nivel medio en la industria de alimentos, que pueda desempeñarse en procesos de conservación y almacenaje de alimentos, con

conocimientos en procesos y manuales de operación de equipos, instrumentos y herramientas; revisar el estado del jugo de borojó a ser despachado al exterior; controlar el almacenaje de los productos terminados dentro de la bodega y al interior del medio de transporte para su exportación; supervisar el mantenimiento de los equipos de almacenaje

- **Funciones específicas inherentes al cargo:**

- Organizar y controlar los sistemas relacionados con la bodega y sus respectivas existencias;
- Receptar y almacenar la producción del jugo de borojó en los sistemas de refrigeración correspondiente;
- Tener conocimiento sobre manipulación de alimentos;
- Controlar temperaturas, plagas y sanidad dentro de la bodega;
- Mantener un orden espacial y sistemas de control de los productos terminados;
- Reportar cualquier novedad en forma inmediata al gerente de producción;
- Embalar las botellas de jugo de borojó en paquetes para integrar los palets para su comercialización

- Despachar los pedidos de jugo de borojó, previa verificación de orden de salida del jugo de borojó y entregar la guía de remisión para su llegada al lugar de salida del país;
- Reportar la salida del jugo de borojó directamente a contabilidad y finanzas;
- Controlar las fechas de caducidad del jugo de borojó;
- Controlar que los muebles de almacenamiento estén en perfectas condiciones higiénicas; (Comisión sistema nacional de certificación de competencias laborales, 2013)

Conductor

- Persona requerida: 1
- Conductor profesional con licencia profesional, ser dinámico, organizado, que tenga la habilidad de trabajar en equipo, con dos años de experiencia, licencia vigente,
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Controlar y supervisar el mantenimiento del vehículo designado;
 - Conducir el vehículo con el jugo de borojó hasta el lugar de despacho del producto para su exportación;

- Llevar y entregar la guía de remisión del jugo de borojó, así como la documentación correspondiente para el despacho de la mercancía en la administración aduanera de salida para su exportación;
- De ser un vehículo frigorífico, cuidar que la temperatura sea la adecuada para velar por la óptima calidad del jugo de borojó; y,
- Ejecutar cualquier tarea asignada de acuerdo a la categoría de su puesto.

Guardia de seguridad

- Persona requerida: 1
- Bachiller, mínimo dos años de experiencia, capacidad de trabajar en equipo, ser disciplinado, tener sentido de urgencia, ser muy enérgico, capacidad de servicio al cliente, buenas relaciones humanas, tener atención al detalle, aprendizaje.
- **Funciones específicas inherentes al cargo:**
 - Controlar el ingreso y salida de los vehículos, así como del personal del centro de acopio y de la planta de procesamiento;

Auxiliar de limpieza

- Persona requerida: 1
- Instrucción básica, con dos años mínimos de experiencia en cargos similares; capacidad de trabajar en equipo, ser disciplinado, tener sentido

de urgencia, ser muy enérgico, capacidad de servicio al cliente, buenas relaciones humanas, tener atención al detalle, aprendizaje.

- **Funciones específicas inherentes al cargo:**

- Realizar la limpieza tanto interior como exterior del centro de acopio como de la planta de procesamiento;
- Mantener limpios los depósitos de basura;
- Trapear pasillos y área de recepción, verificación y almacenamiento del borjón;
- Mantener completamente limpias las bandas de transporte del borjón para su ingreso al proceso de transformación; y,
- Otras inherentes a su cargo.

4.5.2 Personal administrativo y técnico requerido para del centro de acopio y de la planta de producción

Tabla No. 4.2

Personal requerido para el centro de acopio y la planta de producción

Área	Cargo	Número
Gerencia	Gerente General	1
Producción	Gerente de Producción	1
Contable	Contador - Financiero	1
Comercio Exterior y Negociación Internacional	Jefe de Comercio Exterior y Negociación Internacional	1
Secretaría	Secretaria	1
Recepción, verificación y almacenamiento del borjón	Auxiliar de producción	1
Transporte para el lavado del borjón	Auxiliar de producción	1

Inspección	Auxiliar de producción	1
Lavado del borojó		
Extracción de la pulpa de borojó	Auxiliar de producción	1
Área de refinamiento de la pulpa de borojó	Auxiliar de producción	1
Clasificador de la pulpa de borojó		
Área de mezcla de borojó	Laboratorista	1
Verificación de contenidos y control de calidad		
Control de calidad		
Laboratorista		
Ajustes y corrección	Auxiliar de producción	1
Deseaereación, enfriamiento y envasado		
Pasteurización		
Etiquetado y empaquetado	Auxiliar de producción	1
Almacenamiento del producto terminado		
Almacenaje de materias primas	Bodeguero	1
Ingreso de materia prima y salida de producción	Conductor	1

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.3

Nómina mensual del centro de acopio y de la planta de producción de jugo de borojó

	Nombres	Días trabajados	Sueldo	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	less	Total ingresos
								12,15%	
1	Gerente de producción	30	1.500,00	125,00	29,50	62,50	125,00	182,25	2.024,25
2	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
3	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
4	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
5	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
6	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
7	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
8	Auxiliar de producción	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
9	Laboratorista	30	800,00	66,67	29,50	33,33	66,67	97,20	1.093,37
10	Supervisor de calidad	30	800,00	66,67	29,50	33,33	66,67	97,20	1.093,37
11	Bodeguero	30	400,00	33,33	29,50	16,67	33,33	48,60	561,43
12	Conductor	30	500,00	41,67	29,50	20,83	41,67	60,75	694,42
Total mensual			6.478,00	539,83	354,00	269,92	539,83	787,08	8.968,66

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.4

**Nómina mensual del personal administrativo de la planta
de producción de jugo de borojó**

	Nombres	Días trabajados	Sueldo	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	less 12,15%	Total ingresos
1	Gerente General	30	2.000,00	166,67	29,50	83,33	166,67	243,00	2.689,17
2	Contador - Financiero	30	800,00	66,67	29,50	33,33	66,67	97,20	1.093,37
3	Jefe de comercio exterior	30	700,00	58,33	29,50	29,17	58,33	85,05	960,38
4	Secretaria	30	400,00	33,33	29,50	16,67	33,33	48,60	561,43
5	Guardia de seguridad	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
6	Personal de limpieza	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
7	Mensajero	30	354,00	29,50	29,50	14,75	29,50	43,01	500,26
Total mensual			4.962,00	413,50	206,50	206,75	413,50	602,88	6.805,13

Adaptado por el autor

4.6 Tamaño de la planta

Los elementos que se consideran para llegar a determinar el tamaño de la planta se encuentran directamente relacionados con la capacidad de producción de la materia prima, a lo que se suma el análisis de la posible demanda que tenga del jugo de borojó en mercados internacionales, estos dos factores permitirán establecer la capacidad de la planta y orientarán complementariamente a conocer los tipos de maquinarias y equipos necesarios a utilizarse en el proceso productivo.

Cabe considerar que la superficie total incluye lo que es el centro de acopio y la planta de procesamiento en una sola unidad, requiriéndose una superficie de 856.8 m², distribuidos de la siguiente manera:

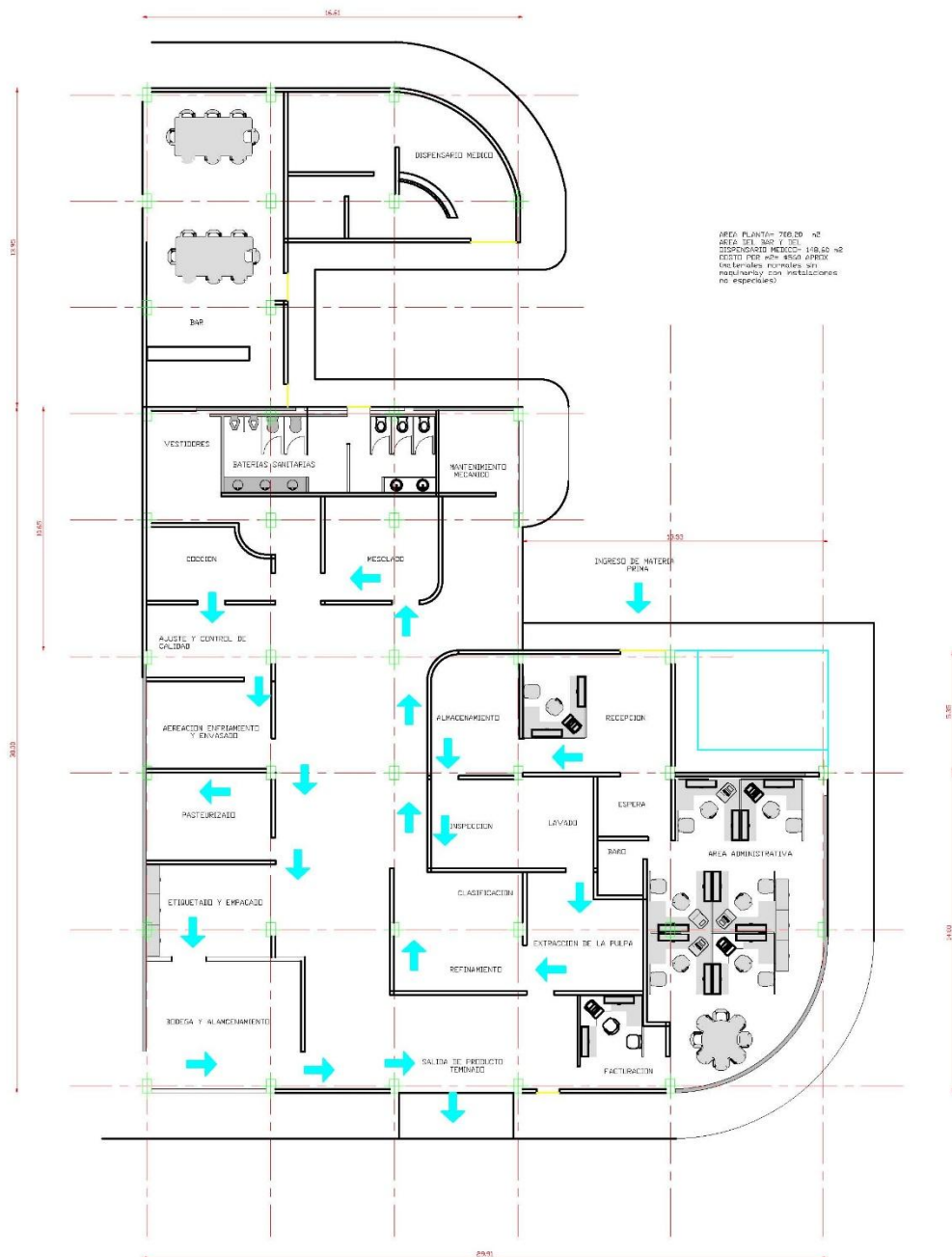


Figura No. 4.3

Distribución del centro de acopio y de la planta de procesamiento de borjón

Elaborado por: (Ing. Edison Moreno)

4.7 Tasa de producción

La producción de borojó como materia prima para la elaboración de jugo como una bebida energizante natural, guarda relación con las 328,286 T/M netas anuales, que producen los PA de la CLC; esta materia prima será recibida en el centro de acopio y proceda en la planta de producción para llegar a elaborar el jugo de borojó, laborando ocho horas diarias durante todo el año a fin de cubrir la demanda del mercado.

4.8 Requerimiento de borojó

Conociendo la tasa de producción de borojó, es necesario realizar la proyección del requerimiento de borojó, que será la base para no paralizar la producción diaria que se realizará en la planta. En el caso del borojó el rendimiento por cada fruto llega a un 88%, el restante 12% está repartido entre las pérdidas que se dan por despulpado y separación de las semillas.

En la Tabla 4.5 se puede observar la tasa de rendimiento que se da por cada kilogramo de fruta de borojó, que en general por el despulpado y peso de la semilla representa un 12% de pérdida, produciendo 328.286,48 Kg anuales.

Tabla No. 4.5

Producción anual neta de borojó

Superficie total				Producción anual						
Superficie comunidad-Htas.	Superficie socio-bosque - Htas.	Superficie para conservación - Htas.	Superficie cultivada	Plantas por hectárea	Plantas hembras (90%)	Plantas machos (10%)	Número de frutas producidas anualmente	Peso bruto promedio por fruta (gr.)	Peso neto promedio por fruta (gr.)	Producción de pulpa anual (Kg.)
1535,5	606	309	90	625	562,5	62,5	410.625,00	908,50	799,48	328.286,48

En: Comunidad la Ceiba

Adaptado por el autor

4.9 Insumos requeridos para envasado

Básicamente se requiere el envase que va a ser elaborado en botellas de PET (Polietileno Tereftalato); estas botellas son hechas de petróleo crudo, gas y aire. Un kilo de PET está compuesto por 64% de petróleo, 23% de derivados líquidos de gas natural y 13% de aire. Recuperado de: (<http://reciclario.com.ar/reciclable/botellas-d.e-agua-mineral/>)

Esta botella sirve a más de medio de protección y para transporte del jugo de borojó, como medio de publicidad el producto, ya que en él se muestra la marca y se maneja el control del medio ambiente al ser un medio reciclable.

Complementariamente se requiere de las etiquetas en las cuales irá registrada la información técnica requerida por el INEN y Registro Sanitario, acerca del uso del producto, las materias primas o componentes que integran el mismo, los nutrientes que contiene el producto; juega un papel importante de imagen ante el consumidor por incluir

la marca y además incluye la información que se requiera en los mercados hacia los cuales se direcciona la exportación.

Entre los insumos que van a formar parte del jugo del borojó se encuentra el agua, la estevia y el ácido sórbico.

4.10 Ubicación de la planta productora

La determinación de la ubicación de la planta responde al análisis de diversas situaciones que son importantes en el procesos de producción, ya que estas en muchos casos repercuten directamente tanto en la calidad de la materias prima que se recibe para su transformación, así como en los costos de producción de producto terminado; entre los factores que se consideran para la ubicación de la planta están:

- Cercanía a los proveedores de las materias primas: En el caso de la investigación son directamente los PA de la CLC, quienes tendrían la facilidad de trasladar directamente al centro de acopio su producción, dándose también la posibilidad de que directamente empleados del centro de acopio puedan recibir la cosecha del borojó;
- Será necesario también realizar un análisis sobre la disponibilidad de comunicación y de medios de transporte, lo que facilitará tanto la entrega - recepción del borojó, así como la movilidad del jugo de borojó hacia la aduana de salida de la mercancía;

- Resulta vital los servicios públicos existentes tales como luz, agua, teléfono, alcantarillado, combustibles, ya que estos contribuyen a la generación de un producto de alta calidad;
- La situación climática también debe ser analizada, ya que esto puede repercutir en el incremento de costos y afectar de alguna manera a la competitividad del producto, principalmente con el factor precio;
- Por otra parte se considera la disponibilidad de mano de obra adecuada tanto en número como en las categorías que se requiera, debe existir una total relación entre la mano de obra que se requiere en el presente como lo que se requerirá en lo futuro;
- Se debe tomar en cuenta las condiciones de vida de la CLC, ya que a través del desarrollo del presente proyecto, los pobladores de esta comunidad pueden llegar a contar con servicios básicos como escuelas, servicios médicos, mercados, transporte.

Fundamentado en el análisis de todos estos factores, se determina que sitio más óptimo para la ubicación del centro de acopio y de la planta para la producción del jugo de borojó es en la parte central de la comunidad.

4.11 Proceso para la elaboración del jugo de borojó

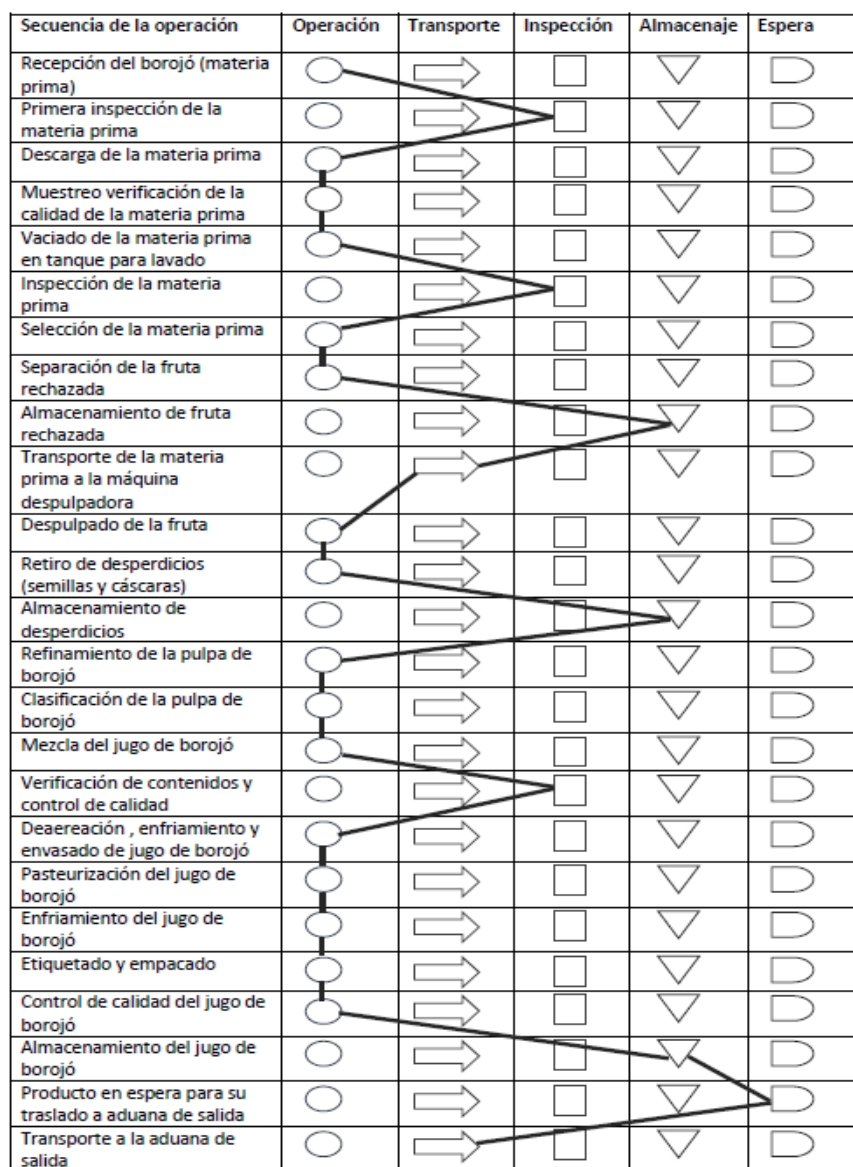


Figura No. 4.4

Proceso para la elaboración del jugo de borojó

Adaptado por el autor

4.12 Requerimientos de inversión

La inversión está integrada por todos los recursos de los cuales disponga ASOPROCEI sean estos tangibles o intangibles y que se detallan a continuación:

Tabla No. 4.6

Activos

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario US\$	Valor Total US\$
Terreno (Propiedad de la comunidad)	Metros cuadrados	1500	16,00	24.000,00
Total				24.000,00
INFRAESTRUCTURA				
Planta de procesamiento	Metros cuadrados	708,2	560,00	396.592,00
Dispensario médico	Metros cuadrados	148,6	560,00	83.216,00
Total				479.808,00
EQUIPO Y MAQUINARIA				
Descripción	Capacidad	Unidades	Precio Unitario	Precio US\$ Merc. Nac.
Balanza industrial electrónica	300 Kg	1	650,00	650,00
Tanque para lavado	1 tonelada	1	120,00	120,00
Banda transportadora de 4m de largo y 2 de ancho	volúmen 3.5 m3	1	2.000,00	2.000,00
Base para corte		1	200,00	200,00
Cubetas de plástico	60 x 40 x 30 (40 Kg.)	30	15,00	450,00
Pallets	1,2 x 1,2 mt.	30	12,00	360,00
Máquina despulpadora tamizadora	Volúmen de 5 m3	1	2.500,00	2.500,00
Equipos para ejecución de análisis bacteriológico y refractómetro Brix	Volúmen 5m3	1	2.200,00	2.200,00
Maquinaria para ejecución de ajustes	Volúmen 5m3	1	1.500,00	1.500,00
Tanque para corrección	2 Hp	1	800,00	800,00

Sistema de aereación	10.500 botellas por día	1	1.200,00	1.200,00
Pateurizador y esterilizador	800 litros	1	4.000,00	4.000,00
Tanque de enfriamiento	10.500 botellas / hora	1	15.000,00	15.000,00
Embotelladora y selladora	10.500 botellas por hora	1	15.000,00	15.000,00
Etiquetadora y empacadora	10.500 botellas por hora	1	12.000,00	12.000,00
Centrífugadora para separación de sólidos	3 Hp.	1	120,00	120,00
Bomba para suministro de agua	200 caballos	1	250,00	250,00
Montacargas eléctrico	Capacidad de carga 2 T	1	5.000,00	5.000,00
Total				63.350,00
VEHICULOS				
Camión para carga y descarga del producto	Capacidad 5 T	1	35.000,00	35.000,00
Total				35.000,00
MUEBLES, ENSERES y EQUIPO DE OFICINA				
Escritorios	Unidad	6	57,00	342,00
Sillas	Unidad	6	38,00	228,00
Counter de recepción	Unidad	1	250,00	250,00
Mesa de reuniones	Unidad	1	70,00	70,00
Sillas para mesa de reuniones	Unidad	6	38,00	228,00
Total				1.118,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE				
Laptop marca Toshiba	Unidad	6	700,00	4.200,00
Impresora marca Toshiba	Unidad	1	800,00	800,00
PC Servidor	Unidad	1	750,00	750,00
Software contable	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Software licencias	Unidad	6	120,00	720,00
Total				7.670,00
Total Inversión Fija Tangible				610.946,00
INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE				
Constitución de la compañía		1	1.500,00	1.500,00
Marcas y Patentes		1	2.500,00	2.500,00

Gastos iniciales para funcionamiento		1	1.000,00	1.000,00
Total				5.000,00

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.7

Capital de operación

Capital de trabajo	Mes	Mensual US\$
Costos de operación		167.529,46
Materia prima	156.980,80	
Mano de obra directa	8.968,66	
otros directos	1.580,00	
Gastos de ventas y administración		11.904,84
Mano de obra indirecta	6.805,13	
Otros indirectos	5.099,71	
Total costo de operación y gastos		179.434,31
Requerido para dos meses de operación		358.868,61

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.8

Resumen de inversión

Descripción	Valor US\$
Activos fijos tangibles	610.946,00
Activos fijos intangibles	5.000,00
Capital de operaciones	358.868,61
Total inversión inicial	974.814,61

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.9

Balance de situación inicial

Enero – Diciembre 2016

Detalle	Parcial	Total	
Activo			974.814,61
Activo corriente		358.868,61	
Caja / Bancos	0,00		
Inventario disponible para la venta	358.868,61		
Activos Fijos		610.946,00	
Terreno	24.000,00		
Infraestructura	479.808,00		
Equipo y Maquinaria	63.350,00		
Muebles, enseres y equipo de oficina	1.118,00		
Equipo de computación y software	7.670,00		
Vehículos	35.000,00		
Activos intangibles		5.000,00	
Constitución de la compañía	1.500,00		
Marcas y Patentes	2.500,00		
Gastos iniciales para funcionamiento	1.000,00		
Pasivo			945.814,61
Pasivo corriente		155.322,79	
Pasivo corriente (corto plazo) Adquisición de Activos	155.322,79		
Pasivo (Largo plazo)		790.491,82	
Pasivo (Largo plazo) Adquisición de activos	790.491,82		
PATRIMONIO			29.000,00
Capital social		29.000,00	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			974.814,61

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.10

Estructura de la inversión y financiamiento

Inversiones previstas	Monto	Fuentes de financiamiento			
		Recursos propios	%	Crédito	%
Inversión fija	610.946,00				
Terreno	24.000,00	24.000,00	100%		
Infraestructura	479.808,00			479.808,00	100%
Equipo y Maquinaria	63.350,00			63.350,00	100%
Muebles, enseres y equipo de oficina	1.118,00			1.118,00	100%
Equipo de computación y software	7.670,00			7.670,00	100%
Vehículos	35.000,00			35.000,00	100%
Inversión diferida	5.000,00				
Constitución de la compañía	1.500,00	1.500,00	100%		
Marcas y Patentes	2.500,00	2.500,00	100%		
Gastos iniciales para funcionamiento	1.000,00	1.000,00	100%		
Inversión en capital de trabajo	358.868,61			358.868,61	100%
Totales	974.814,61	29.000,00	2,97%	945.814,61	97,03%

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.11

Tabla de amortización

Monto del crédito:	\$945.814,61
Tasa de interés:	9,45%
Número de pagos (mensuales):	60
Pago mensual:	\$19.840,76

Periodo	# Pagos	Pago interés	Pago capital	Saldo	Pago mensual	Capital reducido	Interés anual
Año 1	1	\$7.448,29	\$12.392,47	\$933.422,14	\$19.840,76		
	2	\$7.350,70	\$12.490,07	\$920.932,07	\$19.840,76		
	3	\$7.252,34	\$12.588,42	\$908.343,65	\$19.840,76		

	4	\$7.153,21	\$12.687,56	\$895.656,09	\$19.840,76		
	5	\$7.053,29	\$12.787,47	\$882.868,61	\$19.840,76		
	6	\$6.952,59	\$12.888,17	\$869.980,44	\$19.840,76		
	7	\$6.851,10	\$12.989,67	\$856.990,77	\$19.840,76		
	8	\$6.748,80	\$13.091,96	\$843.898,81	\$19.840,76		
	9	\$6.645,70	\$13.195,06	\$830.703,75	\$19.840,76		
	10	\$6.541,79	\$13.298,97	\$817.404,78	\$19.840,76		
	11	\$6.437,06	\$13.403,70	\$804.001,07	\$19.840,76		
	12	\$6.331,51	\$13.509,26	\$790.491,82	\$19.840,76	\$155.322,79	\$82.766,38
Año 2	13	\$6.225,12	\$13.615,64	\$776.876,18	\$19.840,76		
	14	\$6.117,90	\$13.722,86	\$763.153,31	\$19.840,76		
	15	\$6.009,83	\$13.830,93	\$749.322,38	\$19.840,76		
	16	\$5.900,91	\$13.939,85	\$735.382,53	\$19.840,76		
	17	\$5.791,14	\$14.049,63	\$721.332,90	\$19.840,76		
	18	\$5.680,50	\$14.160,27	\$707.172,63	\$19.840,76		
	19	\$5.568,98	\$14.271,78	\$692.900,85	\$19.840,76		
	20	\$5.456,59	\$14.384,17	\$678.516,68	\$19.840,76		
	21	\$5.343,32	\$14.497,45	\$664.019,24	\$19.840,76		
	22	\$5.229,15	\$14.611,61	\$649.407,62	\$19.840,76		
	23	\$5.114,09	\$14.726,68	\$634.680,94	\$19.840,76		
	24	\$4.998,11	\$14.842,65	\$619.838,29	\$19.840,76	\$170.653,53	\$67.435,65
Año 3	25	\$4.881,23	\$14.959,54	\$604.878,75	\$19.840,76		
	26	\$4.763,42	\$15.077,34	\$589.801,41	\$19.840,76		
	27	\$4.644,69	\$15.196,08	\$574.605,33	\$19.840,76		
	28	\$4.525,02	\$15.315,75	\$559.289,58	\$19.840,76		
	29	\$4.404,41	\$15.436,36	\$543.853,22	\$19.840,76		
	30	\$4.282,84	\$15.557,92	\$528.295,30	\$19.840,76		
	31	\$4.160,33	\$15.680,44	\$512.614,86	\$19.840,76		
	32	\$4.036,84	\$15.803,92	\$496.810,94	\$19.840,76		
	33	\$3.912,39	\$15.928,38	\$480.882,56	\$19.840,76		
	34	\$3.786,95	\$16.053,81	\$464.828,75	\$19.840,76		
	35	\$3.660,53	\$16.180,24	\$448.648,51	\$19.840,76		
	36	\$3.533,11	\$16.307,66	\$432.340,85	\$19.840,76	\$187.497,44	\$50.591,74
Año 4	37	\$3.404,68	\$16.436,08	\$415.904,77	\$19.840,76		
	38	\$3.275,25	\$16.565,51	\$399.339,26	\$19.840,76		
	39	\$3.144,80	\$16.695,97	\$382.643,29	\$19.840,76		
	40	\$3.013,32	\$16.827,45	\$365.815,84	\$19.840,76		
	41	\$2.880,80	\$16.959,96	\$348.855,87	\$19.840,76		
	42	\$2.747,24	\$17.093,52	\$331.762,35	\$19.840,76		
	43	\$2.612,63	\$17.228,14	\$314.534,21	\$19.840,76		
	44	\$2.476,96	\$17.363,81	\$297.170,41	\$19.840,76		

	45	\$2.340,22	\$17.500,55	\$279.669,86	\$19.840,76		
	46	\$2.202,40	\$17.638,36	\$262.031,49	\$19.840,76		
	47	\$2.063,50	\$17.777,27	\$244.254,23	\$19.840,76		
	48	\$1.923,50	\$17.917,26	\$226.336,96	\$19.840,76	\$206.003,89	\$32.085,29
Año 5	49	\$1.782,40	\$18.058,36	\$208.278,60	\$19.840,76		
	50	\$1.640,19	\$18.200,57	\$190.078,03	\$19.840,76		
	51	\$1.496,86	\$18.343,90	\$171.734,13	\$19.840,76		
	52	\$1.352,41	\$18.488,36	\$153.245,77	\$19.840,76		
	53	\$1.206,81	\$18.633,95	\$134.611,82	\$19.840,76		
	54	\$1.060,07	\$18.780,70	\$115.831,12	\$19.840,76		
	55	\$912,17	\$18.928,59	\$96.902,53	\$19.840,76		
	56	\$763,11	\$19.077,66	\$77.824,87	\$19.840,76		
	57	\$612,87	\$19.227,89	\$58.596,98	\$19.840,76		
	58	\$461,45	\$19.379,31	\$39.217,66	\$19.840,76		
	59	\$308,84	\$19.531,93	\$19.685,74	\$19.840,76		
	60	\$155,03	\$19.685,74	\$0,00	\$19.840,76	\$226.336,96	\$11.752,21
	Total	\$244.631,27	\$945.814,61		\$1.190.445,88		

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.12

Gastos de administración y ventas

Descripción	Gasto mensual	Gasto anual
Gastos de ventas	4.000,00	48.000,00
Nómina de personal	6.805,13	81.661,60
Servicio básicos	900,00	10.800,00
Suministros de oficina	29,71	356,50
Otros gastos de administración	170,00	2.040,00
Total	11.904,84	142.858,10

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.13

Depreciación y amortización de activos

Descripción	Valor Inicial	Porcentaje de depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación al 5to. año	Valor residual
Infraestructura	479.808,00	5%	23.990,40	23.990,40	23.990,40	23.990,40	23.990,40	119.952,00	359.856,00
Equipo y Muebles, enseres y equipo de	63.350,00	10%	6.335,00	6.335,00	6.335,00	6.335,00	6.335,00	31.675,00	31.675,00
Equipo de computación y Vehículos	1.118,00	10%	111,80	111,80	111,80	111,80	111,80	559,00	559,00
	7.670,00	33,33%	2.556,41	2.556,41	2.557,18		0,00	7.670,00	0,00
	35.000,00	20%	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	35.000,00	0,00
Total	586.946,00		39.993,61	39.993,61	39.994,38	37.437,20	37.437,20	194.856,00	392.090,00

Activos intangibles	Valor Inicial	Porcentaje de amortización anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Amortización al 5to. año	Valor residual
	5.000,00	20%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00	0,00

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.14

Estado de pérdidas y ganancias

Producción anual en botellas	7.222.302,45
Costo unitario directo de exportación por botella	0,46
Precio unitario de venta por botella	0,60

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	4.325.436,94	4.347.064,12	4.368.799,44	4.390.643,44	4.412.596,66
(-) Costos de producción	3.317.347,01	3.333.933,74	3.350.603,41	3.367.356,43	3.384.193,21
(=) Utilidad Bruta	1.008.089,93	1.013.130,38	1.018.196,03	1.023.287,01	1.028.403,45
(-) Gastos de ventas y administración	142.858,10	147.143,84	151.558,15	156.104,90	160.788,05
(-) Depreciación	39.993,61	39.993,61	39.994,38	37.437,20	37.437,20
(-) Amortización gastos de constitución	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(=) Utilidad antes de impuestos e interes	824.238,22	824.992,93	825.643,50	828.744,91	829.178,20
(-) Intereses bancarios (activos)	\$82.766,38	67.435,65	50.591,74	32.085,29	11.752,21
(=) Utilidad a reinvertir en la comunidad	741.471,84	757.557,28	775.051,76	796.659,62	817.425,99

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.15

Flujo de caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		741.471,84	757.557,28	775.051,76	796.659,62	817.425,99
Inversión inicial	974.814,61					
Caja inicial	29.000,00					
Depreciaciones		39.993,61	39.993,61	39.994,38	37.437,20	37.437,20
Amortizaciones		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Valor residual						392.090,00
Capital de trabajo						358.868,61
Préstamo	945.814,61					
Amortización Préstamo		155.322,79	170.653,53	187.497,44	206.003,89	226.336,96
Flujo neto de caja	0,00	627.142,66	627.897,36	628.548,70	629.092,94	1.380.484,83

Adaptado por el autor

Tabla No. 4.16

Tasa interna de retorno y Valor actual neto

Descripción	Periodo	Flujo neto de caja	PRI
Inversión inicial	0	-\$ 974.814,61	
	1	\$ 627.142,66	\$ 627.142,66
	2	\$ 627.897,36	\$ 1.255.040,02
	3	\$ 628.548,70	\$ 1.883.588,72
	4	\$ 629.092,94	\$ 2.512.681,66
	5	\$ 1.380.484,83	
		\$ 3.893.166,49	
COSTO CAPITAL	9%		
VAN	\$ 2.905.919,47		
TIR	63%		

Adaptado por el autor

El costo de capital representa un 9%, lo que significa que contando con una tasa interna de retorno que es equivalente al 63%, la ejecución del proyecto es rentable.

El Valor Actual Neto que es el dinero en el tiempo, representa USD\$ 2'905.919,47; esto determina que el proyecto tiene viabilidad para ser ejecutado, ya que dada la tasa de descuento del 9% el valor del dinero en 5 años es de US\$ 2'905.919,47.

Los \$ 3.893.166,49 que se generan en el proyecto, se ven afectados por la tasa de descuento, sin embargo el proyecto sigue siendo viable.

El periodo de recuperación se da en el segundo año, lo que significa que la recuperación es a mediano plazo.

4.13 Registro de marca de productos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

La ejecución del registro de la marca corresponde a ASOPROCEI como persona jurídica, el registro de la marca permitirá utilizar el signo que le distinga de productos similares que se venden en el mercado; esta marca podrá ser representada en forma gráfica.

El realizar el registro de la marca conlleva la ejecución de varios procesos, los mismos que se inician con la búsqueda fonética, la que tiene un costo de US\$ 16 que verifica la existencia en el País de marcas que sean similares o idénticas comparadas con la marca que se quiere registrar que en el caso del jugo de borojó es “Natural Power”; a través de esta marca se busca posicionar como un signo que distinga al producto de los demás jugos producidos por la competencia, para ello se ha considerado el resultado de la encuesta realizada para el lanzamiento de una bebida energizante natural hecha a base

de borojé que se inclina con un 36,7% por la marca citada, la simbología utilizada relaciona el poder de lo natural con la producción de borojé como un fruto que proporciona energía natural.

Para el registro de la marca en nuestro País, en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) se debe presentar una solicitud de registro o concesión de derecho que tiene un costo de US\$ 208,00 y la protección de la marca dura por un lapso de 10 años, pudiendo renovarse 6 meses antes de su vencimiento.

Complementariamente se puede realizar la certificación de marca que determina características comunes en este caso del jugo de borojé, su calidad, los componentes, el origen de los productos y quienes están autorizados para su distribución, esto tiene un costo de US\$ 400,00 y de igual forma al registro de marca tiene una duración de 10 años con la posibilidad de ser ampliada en forma indefinida.

El lema comercial que se utilizará para la comercialización del jugo de borojé es “Tómame al natural” y esto tiene un costo de US\$ 208,00, con una duración de 10 años renovables indefinidamente.

También se puede solicitar la denominación de origen a fin de identificar de dónde procede el producto, este trámite no tiene costo alguno.

El registrar la marca “Natural Power” dará protección al producto en todo el País y derecho de propiedad en los países miembros de la CAN, en los 6 primeros meses de presentada la solicitud.

El registro de la marca garantiza el poder presentar acciones legales civiles, penales y administrativas contra quienes infrinjan la protección de la marca; este registro le protege ante posibles marcas piratas, la faculta autorizar licencias a terceros para cobrar posibles regalías, franquiciar el producto y lo convierte en un activo intangible que puede llegar a ser un activo muy valioso para ASOPROCEL. Recuperado de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Tabla No. 4.17

Activos intangibles

Activos intangibles	Valor US\$
Constitución de la asociación	1.500,00
Registro de marca y patente	2.500,00
Permisos de funcionamiento	1.000,00
Total	5.000,00

Adaptado por el autor

4.14 Registro Sanitario

A fin de realizar el trámite para la obtención del Registro Sanitarios, según lo dispuesto en el Registro Oficial No. 896 del 21 de febrero de 2013, se deben ejecutar diversos procesos en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que es nuevo organismo que sustituye a lo que fue el Instituto Nacional de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez” y en el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INISP); este registro busca fundamentalmente evitar que productos de consumo humano puedan ser utilizados sin contar con las calificaciones correspondientes para su

comercialización, tanto a nivel nacional como internacional, y previenen que productos inocuos, salgan al mercado para ser consumidos.

Están obligados a la obtención del registro sanitario, tanto personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras, cuya actividad económica gira alrededor de la producción de medicamentos, cosméticos, productos de higiene, productos naturales, plaguicidas, dispositivos médicos y reactivos químicos.

Cuando se inicia por primera ocasión la obtención del registro sanitario, el ARCSA, verifica electrónicamente los siguientes documentos: RUC, si el productor es persona natural o jurídica, documento de constitución de la empresa con el permiso de funcionamiento vigente.

Actualmente, la obtención del registro sanitario es un proceso automatizado y se lo puede ejecutar a través de la página web www.controlsanitario.gob.ec, para lo cual el usuario debe obtener una clave de acceso para poder ingresar la información que se requiere en el formulario de solicitud o también en la siguiente web: (http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/instructivo_vue_alimentos.pdf)

Todos los documentos que vayan adjuntos al formulario de solicitud, deben ser escaneados para ser ingresados en el sistema de ARCSA, estos documentos se deben ingresar con la firma electrónica del representante legal de la empresa o de la persona natural que lo requiera.

Electrónicamente el sistema notifica sobre los pagos que se deban ejecutar por los servicios que se realizan para la autorización

El ARCSA, tiene siete días para revisar que la documentación esté completa y que la información detallada sea la correcta, caso contrario, el trámite es devuelto señalando los errores encontrados para que se corrijan dando un plazo de ocho días, que en caso de no cumplirse se dará por terminado el trámite; una vez rectificados los errores generados, el ARCSA procederá a analizar la documentación en forma técnica y legal y si se encuentran objeciones en los informes procede a emitir el pronunciamiento de objeciones dentro del término de cinco días; de igual manera en el mismo término si no se ha generado informes de objeciones, procede a emitir a través del sistema el Certificado de Registro Sanitario, notificando para su pago en forma automática.

Una vez realizado el pago, emite la factura electrónica a través del sistema a la dirección electrónica del usuario.

El Certificado del Registro Sanitario, es subido al sistema y queda disponible para que el usuario pueda acceder al mismo con su clave de acceso, y lo pueda imprimir con la firma electrónica de la autoridad correspondiente. Recuperado de: (<http://www.elemprendedor.ec/obtener-registro-sanitario-ecuador/>)

El costo que representa la obtención del Registro Sanitario asciende a US\$ 903,34 para el jugo de borojó, lleva aproximadamente 15 días en su legalización contados a partir de la transmisión requiriendo su aprobación.

El costo del Ingeniero Químico puede llegar a los US\$ 2.000.



Ministerio de Salud Pública
Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ANRCSA



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA

CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. 9-ALN-2060
INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS NACIONALES

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria certifica que el

Producto denominado: JUGO DE BOROJÓ

Marca: NATURAL POWER

CUP: ALA00283BOT

Elaborador por: ASOPROCEI - SAN LORENZO - ECUADOR

Titular: Galo Miño

A solicitud de: Galo Miño

Tipo de alimento:

Envase: Externo: Botella
Interno: Botella

Contenido: 500 ML

Forma de conservación: Ambiente refrigerado

Forma de Composición/Lista de Ingredientes (En orden decreciente)

Periodo de Vida Útil: 60 días	Venta: Libre	
Solicitud No. 0100997620153440103554P	Ciudad de emisión: Quito	
Fecha de emisión: 25/08/2015	Fecha de vigencia: 28/03/2016	

Documento firmado electrónicamente

Usuario

Administrador

a Número de Autorización de Requerimiento: 0100997620153440103554P
b http://ventanillaunica.aduana.gob.ec/vpi_server/vpi_fautobus.jsp
c Número de emisión: 0100997620153440103554P

Figura No. 4.5

Registro Sanitario para el jugo de borojó

Adaptado por el autor

4.15 Maquinaria

- Recepción, verificación y almacenamiento del borojó

Balanza Electrónica

A fin de verificar el peso que ingresa de borojó al centro de acopio para su procesamiento y con el propósito de dar mayor rapidez en la recepción de la materia prima, se hace necesario contar con una balanza de precisión electrónica con una capacidad de recepción de 300 Kg.



Figura No. 4.6

Balanza báscula electrónica Systel Nexa. Uso industrial 300 kg.

En: (<http://www.balanzasdelta.com.ar/balanzas.php>)

Gavetas

Para receptar, transportar adecuadamente el borojó, es indispensable contar con gavetas de preferencia plásticas que eviten la contaminación de la materia prima, se recomienda el uso de gavetas con capacidad de carga de 40 Kg., con una dimensión de 60 cm L x 40 cm A x 30 cm H, que tengan una capacidad de apilamiento de 360 Kg. lo que representa 9 gavetas apiladas unas sobre otras; estas gavetas deben ser reforzadas en las esquinas.



Figura No. 4.7

Gaveta robusta modelo 25.5

En: (<http://www.simaecuador.com/gaveta-robusta-25.5-frente-cerrado-lado-cerrado-sin-fondo-pica.html?sl=ES>)

Palletes

Se requiere para realizar el almacenamiento durante el proceso de recepción de la materia prima, se puede utilizar pallets de una sola cara de cruce ventiladas de polietileno de alta densidad, se requiere pallets de 1.2 x 1.2 metros de largo y ancho, deben tener acceso por ambos lados para que sean tomados por la horquillas del montacargas.



Figura No. 4.8

Palletes plástico

En:(<http://www.pica.com.ec/Web/catProductos.php?&page=2&idcat=7&idsubcat=7&nombcat=Industrial>)

Montacargas

El uso del montacargas facilitará el traslado de la materia prima que esté ubicada en las gavetas y en los palletes para ser movilizada hacia la siguiente fase del proceso de producción; esta máquina debe tener la posibilidad de circular en los pasillos de la planta de producción que tendrán un ancho de 2,50 metros; se trata de un montacargas eléctrico, a fin de que no se genere ningún tipo de contaminación al interior de la planta, considerando que se va a producir un bien para consumo humano; el montacargas marca YALE, tiene tracción delantera, con una capacidad de 1,5 a 2 toneladas, está diseñado para trabajar 10.000 horas, tiene intervalos de servicio de 500 horas, es muy sencillo su mantenimiento, esto garantiza su bajo costo operativo. Recuperado de <http://maqcen.com/montacargas-electrico-de-traccion-delantera-1-6-a-2-toneladas/>



Figura No. 4.9

Montacargas

En: (<http://montacargasventayrenta.com/montacargas-electrico-3-llantas/>)

- **Despulpado**

Banda de transportación y elevación

Una vez que la fruta o materia prima ha sido receptada pasa a la fase de lavado, a fin de liberar de algún tipo de impureza o contaminantes, para ello se utiliza bandas de

transportación en las que se ubica la materia prima que ha sido trasladada desde la recepción hacia el inicio del proceso de despulpado.



Figura No. 4.10

Banda de transportación y elevación

En: (<http://www.habasit.com/es/bandas-para-alimentacion.htm>)

Máquina despulpadora

La máquina despulpadora cumple la función de separar la pulpa del borojó de la semilla por medio de un cilindro con perforaciones, se requiere un equipo con una capacidad para procesar 1.000 Kg. por hora con una dimensión de 1,2 x 1 x 1,90 metros de largo, ancho y alto.



Figura No. 4.11

Máquina despulpadora

En: (<http://www.jjindustrial.com.co/frutas-verduras.php>)

Tanque de recepción de acero inoxidable

Una vez obtenida la pulpa el siguiente paso es depurar la misma a fin de evitar el paso de semillas muy pequeñas que pasaron durante el proceso de despulpado, para continuar a través de una bomba con el proceso de clasificación donde se eliminan todo tipo de sedimentos finos y entrar a la siguiente operación.

Tanque de mezcla

En esta fase se procede a realizar la mezcla de la pulpa de borojó a la cual se le adiciona la estevia y el agua de acuerdo a las proporciones establecidas de acuerdo a los análisis y estudios químicos correspondientes, estos tanques generalmente son de acero inoxidable, son de forma cónica, sostenidos por cuatro soportes de apoyo con una bomba de descarga en la parte superior, tiene conexiones de entrada, una bomba con malla protectora, están integrados por un motor de 3 Kw, no tienen una dimensión muy grande (0,50 m de radio x 1,50 m de altura), con una capacidad de 2.000 litros.

- **Pasteurización**

Pasteurizador y esterilizador

La pasteurización es un proceso mediante el cual a través de la variación violenta de temperatura se busca eliminar todo tipo de microorganismos patógenos, de tal manera que se elabore un producto que sea apto para consumo humano; las características de este tipo de equipos es que se fabrican con materiales AISI 304/316 y/o acero especial, soportan una presión de 21 bares, con intercambiadores de calor de placas o tubos, su tamaño y capacidad debe guardar directa relación con la capacidad productiva de los PA de la CLC.



Figura No. 4.12

Pasteurizador y esterilizador

En: (<http://www.directindustry.es/prod/duo/product-60265-1115623.html>)

- **Llenado**

Enfriador automático

Este equipo cumple la función de bajar la temperatura del jugo que sale de la pasteurización a unos 75⁰C, a fin de poder pasar a la siguiente fase que es el envasado, existen varios tipos de equipos que cumplen esta función, generalmente son equipos compuestos por un sistema tubular dispuestos en varias columnas o torres en las que se

aplica dos fases de enfriamiento, la primera con agua helada y la otra con agua de torre, pueden tener dos o tres bocas simultáneas, que incluye un cabezal dosificador para líquidos, son de acero inoxidable AISI 304 o 316 aluminio anodizado para uso alimenticio, a través de un control de nivel regula permanentemente el producto en un tanque dosificador, proporcionando precisión en las dosificaciones.

Embotelladora y selladora

Se requiere máquinas que se encuentren diseñadas para el manejo de líquido libre, tal como el jugo de borojé, que cuenten con bomba centrífuga que llene rápidamente de jugo la botella, fabricadas de acero inoxidable, cumpliendo de esta manera el requisito GMP, que no sea necesario cambiar los dispositivos según el tamaño de la botella, tienen 6 inyectores con tapado en línea.



Figura No. 4.13

Embotelladora -selladora

En:(http://www.ccs.com.tw/spa/productsa437.html?func=p_detail&p_id=25&pc_parent=15)

Etiquetadora

La máquina etiquetadora, utilizará etiquetas elaboradas de material termoencogible, hechas en rollos tubulares de film de PVC, PET u OPS termoretractil, impreso con la descripción de las propiedades del jugo de borojó, esta máquina a la vez que coloca, corta la etiqueta que va pegada en el envase, continuando con el proceso, pasa por un túnel con flujo de aire caliente en el cual las mangas se contraen y quedan pegadas en la botella plástica; a la vez este mismo equipo puede cubrir el cuello de la botella o envase con mangas termoencogibles, que evidencien su inviolabilidad.



Figura No. 4.14

Etiquetadora

En: (<http://etiquetado.blogspot.com/p/colocadoras-de-etiquetas.html>)

- **Carretilla hidráulica**

Básicamente esta carretilla se utiliza para movilizar el jugo de borojó hacia el espacio de refrigeración en espera de ser cargada al vehículo de transporte en el cual saldrá a la aduana de despacho de la mercancía.



Figura No. 4.15

Carretilla hidráulica

En: (<http://www.ec.all.biz/carretones-de-carga-hidraulicos-bgg1055718>)

Tabla No. 4.18

Maquinaria y equipos para el centro de acopio y planta de procesamiento

Descripción	Capacidad	Unidades	Precio Unitario	Precio US\$ Merc. Nac.
Balanza industrial electrónica	300 Kg	1	650,00	650,00
Tanque para lavado	1 tonelada	1	120,00	120,00
Banda transportadora de 4m de largo y 2 de ancho	volúmen 3.5 m3	1	2.000,00	2.000,00
Base para corte		1	200,00	200,00
Cubetas de plástico	60 x 40 x 30 (40 Kg.)	30	15,00	450,00
Pallets	1,2 x 1,2 mt.	30	12,00	360,00
Máquina despulpadora tamizadora	Volúmen de 5 m3	1	2.500,00	2.500,00
Equipos para ejecución de análisis bacteriológico y refractómetro Brix	Volúmen 5m3	1	2.200,00	2.200,00
Maquinaria para ejecución de ajustes	Volúmen 5m3	1	1.500,00	1.500,00
Tanque para corrección	2 Hp	1	800,00	800,00
Sistema de aereación	10.500 botellas por día	1	1.200,00	1.200,00
Pateurizador y esterilizador	800 litros	1	4.000,00	4.000,00
Tanque de enfriamiento	10.500 botellas / hora	1	15.000,00	15.000,00
Embotelladora y selladora	10.500 botellas por hora	1	15.000,00	15.000,00
Etiquetadora y empackadora	10.500 botellas por hora	1	12.000,00	12.000,00
Cetrfugadora para separación de sólidos	3 Hp.	1	120,00	120,00
Bomba para suministro de agua	200 caballos	1	250,00	250,00
Montacargas eléctrico	Capacidad de carga 2 T	1	5.000,00	5.000,00
Camión para carga y descarga del producto	Capacidad 5 T	1	35.000,00	35.000,00
Total				98.350,00

Adaptado por el autor

4.16 Hardware, Software y equipo de oficina

Se requerirá adquirir software para el control de costos y registro de la contabilidad de todos los movimientos que se realicen desde el ingreso de materia prima hasta el envío de la mercancía al exterior, así como implementar el centro de acopio con muebles, enseres y equipos de oficina y de computación.

Tabla No. 4.19

Equipos de computación, de oficina, muebles y enseres

EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE		Cantidad	Costo unitario	Costo total
Laptop marca Toshiba	Unidad	6	700	4.200,00
Impresora marca Toshiba	Unidad	1	800	800,00
PC Servidor	Unidad	1	750	750,00
Software contable	Unidad	1	1200	1.200,00
Software licencias	Unidad	6	120	720,00
Total				7.670,00
MUEBLES, ENSERES y EQUIPO DE OFICINA		Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorios	Unidad	6	57	342,00
Sillas	Unidad	6	38	228,00
Mesa de reuniones	Unidad	1	70	70,00
Sillas para mesa de reuniones	Unidad	6	38	228,00
Total				868,00

Adaptado por el autor

CAPÍTULO V

BENEFICIOS SOCIALES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017 (PNBV)

5. 1 Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

Para que la población, especialmente la que se asienta en espacios rurales, incluso no tan alejados de las grandes urbes, tengan calidad de vida, como lo señala el objetivo 3 del PNBV, debería cumplirse lo que se encuentra escrito en el artículo 11 numeral 2 de la Constitución de la República del Ecuador en el cual expresa que todas las personas somos iguales y que debemos gozar de los mismos derechos, los mismos deberes y las mismas oportunidades, sin que se nos pueda discriminar por razones de etnia, lugar de nacimiento, identidad cultural, sexo, condición socio – económica, etcétera, que persigan menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de tales derechos; y en el artículo 12 se refiere a los derechos del buen vivir, citando en primer lugar el derecho al agua y alimentación que es un derecho fundamental e irrenunciable y esencial para la vida, garantizando en el artículo 14 un ambiente sano y ecológicamente equilibrado en el cual se promueva la sostenibilidad y el buen vivir, a estos se suman, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

Sin embargo en el caso de la CLC, en las visitas de campo realizadas y con el levantamiento de las matrices relacionadas con la situación que vive esta comunidad, puedo señalar que ninguno de estos derechos elementales establecidos tanto a nivel constitucional

como en el PNBV se hallan presentes, se trata de poblaciones olvidadas por el gobierno a pesar de ser las más necesitadas, refundidas en la espesura tropical de nuestra geografía; poblaciones que por años han sabido sobrevivir con lo único que la naturaleza los dio que es la agricultura, la caza y la pesca incluso hoy día olvidada por la contaminación causada por la explotación minera informal no autorizada.

Mejorar la calidad de vida significa esencialmente erradicar la pobreza, es decir eliminar de raíz los elementos causantes de dicho empobrecimiento, aplicar la justicia económica bajo un cambio estructural del ser humano que le permita una reproducción de la vida con dignidad, que es lo que esperan los pobladores de la Comunidad “La Ceiba”, porque como se encuentran al momento están siendo parte de los olvidados de la patria y de los más necesitados.



Figura No. 5.1

Ingreso a la Comunidad “La Ceiba” y la forma en que viven

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Pero, ¿Quiénes somos los actores que deberíamos intervenir en estos procesos de transformación para mejorar la calidad de vida de la población?, ¿Seguimos esperanzados en el Gobierno?, considérese que no digo Estado, sino Gobierno, ¿Seguimos anhelando que en algún momento una parte del escaso presupuesto designado a los Gobiernos locales sea efectivamente destinado al mejoramiento de estas poblaciones rurales?, creo que no, porque de ser así los PA de la CLC y de las comunidades de pequeños agricultores, jamás saldrán de la pobreza extrema en que viven, o debo preguntarme ¿De qué manera nuestras universidades pueden contribuir tanto con sus docentes y sus estudiantes para lograr que estas poblaciones mejoren su calidad de vida?. Para el efecto considero que a fin de cumplir con este objetivo existen las disposiciones legales establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior que en el artículo 8, referente a los fines de la educación superior señala “e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;” y en el artículo 88 que se refiere a los Servicios a la comunidad expresa: “Para cumplir con la obligatoriedad de los servicios a la comunidad se propenderá a beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite, o a prestar servicios en centros de atención gratuita.” y el artículo 7 del Reglamento a la LOES que al tratar de los servicios a la comunidad, señala que estos se ejecutarán como prácticas y pasantías pre profesionales en los ámbitos urbano y rural, según las características de las carreras y las necesidades de la sociedad. Esta normas exige que las Instituciones de Educación Superior se vinculen con la sociedad y principalmente con los sectores más desfavorecidos y desprotegidos, a quienes se tendría la oportunidad de llegar proporcionando asistencia en temas tales como: producción, nutrición, cuidado de su salud, integración de nuestros campesinos a través del cooperativismo, la

asociatividad, la integración de clúster para producción de bienes propios de su región; suministrando asistencia técnica y capacitación permanente, debidamente monitoreada a fin de que gesticule resultados que permitan que poco a poco estas comunidades vayan saliendo de la paupérrima situación en que vive y se vayan insertando en sistemas de producción que efectivamente les lleve a lograr una vida digna; la asistencia de los organismos sociales y coordinadores de la producción es vital en este sentido; lograr cooperación internacional resulta trascendental para tener una relación directa que permita conseguir asistencia técnica, capacitación, que se asegure la comercialización, para de esta manera conseguir que los pequeños agricultores debidamente integrados a través de la asociatividad retornen al campo para generar nuevamente la producción de su tierra. Por otra parte está la necesidad de que en uso de la figura de la vinculación establecida en la LOES, se interactúe con otras facultades y con otras universidades en las cuales se manejen carreras como agronomía, mecánica, genética, comercio exterior, marketing, a fin de que se cree una integración de saberes y conocimientos al servicio de las comunidades para enseñarles a sembrar, cultivar, cosechar, a administrar y a negociar los productos por sí mismos.

Las condiciones de vida de una población pueden ser medidas de diversas formas, pero hago uso de los mismos indicadores que utiliza el Gobierno, empleados por la Secretaría Técnica para la Erradicación de la Pobreza SENPLADES.

Tabla No. 5.1

Cumplimiento de los derechos del Buen Vivir en la Comunidad “La Ceiba”

Derechos del buen vivir	Indicadores para medición	Existencia
Educación	Asistencia a educación primaria y secundaria	SI
	Analfabetismo	NO
	Centros de desarrollo infantil y educación inicial	NO
	Asistencia a educación superior	NO
Trabajo y seguridad social	Trabajadores/as con seguridad social	NO
	Adultos mayores con seguridad social	NO
	Trabajo infantil	SI
Agua y alimentación	Viviendas con agua de red pública	NO
Hábitad y Vivienda	Hogares con vivienda propia	SI
	Hogares con hacinamiento	SI
	Vivienda con material adecuado	NO
	Viviendas con un adecuado sistema de eliminación de excretas	NO
Salud	Niños con desnutrición crónica	SI
	Personal de salud por cada 10.000 habitantes	NO
Comunicación e información	Analfabetismo digital	SI
Ambiente sano	Viviendas con acceso al servicio de recolección de basura por carro recolector	NO

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

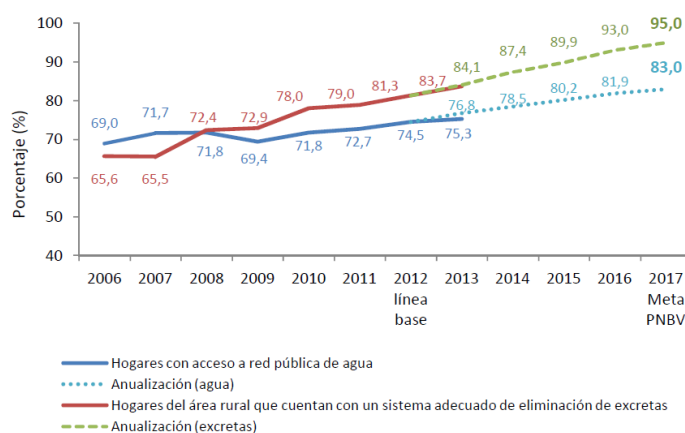


Figura No. 5.2

Hogares con acceso a red pública de agua (nacional) - Sistema adecuado de eliminación de excretas (rural) (en porcentaje)

En: Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC/ Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

Adaptado por el autor

En la Tabla No. 5.1, se evidencia cómo efectivamente se produce un olvido del mejoramiento del sector rural específicamente en la CLC, (Región 1 de acuerdo a la nueva división regional del País), en los indicadores utilizados por SENPLADES, se denota un lento crecimiento desde el año 1990. En relación al alcantarillado, para el año 2013 demuestra un decrecimiento de 5,60% frente al 6,90 del año 2001; referente al agua por red pública, existe un incremento que va en el año 2001 de 9,8% a 24,70% en el 2013, sin que dentro de este 24,70% haya llegado al menos el 1% de este crecimiento a la población de la CLC; referente a electricidad pública, se puede observar un crecimiento de 71,50% en el año 2001 a 92,50% en el año 2013, este es el único servicio público que al momento se presta en la Comunidad “La Ceiba”.

En la figura No. 5.2, se observa en forma general el crecimiento de los hogares con red pública de agua potable (76,8%), de hogares que cuentan con sistemas adecuados para la eliminación de excretas (84.1%); sin embargo, estos porcentajes generales no incluyen la realidad de toda la población de la CLC, que carece totalmente de este servicio básico. Sería importante conocer quiénes integran la diferencia del 23.2% en el caso del agua y del 15.9% en el caso del sistema de eliminación de excretas, pero es fácil deducir son justamente las poblaciones rurales marginales en las que se incluye la CLC, quienes no se encuentran inmersos en estos sistemas de mejoras de calidad de vida y es hacia esos sectores a donde se debe orientar la ejecución de obras, porque en su gran mayoría están integrados de pequeños productores con promedios familiares de cinco personas, que con su esfuerzo netamente mecánico, haciendo uso de su machete y de sus fuertes manos contribuyen diariamente para la alimentación del país aunque sus condiciones de vida no sean las más óptimas.

Los primeros impactos que se lograría en forma inmediata es la implementación de las alcantarillas para desfogue de las aguas servidas y de aquí a unos tres o cuatro años relacionados con el tercer objetivo es el ingreso del agua potable gestionada directamente por los PA de la CLC.

Tabla No. 5.2

Indicadores de vivienda por región y por área 1990-2001-2013 (%)

Región	Área	Alcantarillado			Agua por red pública			Electricidad red pública		
		1990	2001	2013	1990	2001	2013	1990	2001	2013
Costa	Urbana	0,46	0,48	0,68	0,46	0,54	0,90	0,95	0,94	0,98
Sierra		0,77	0,89	0,95	0,68	0,79	0,95	0,96	0,97	0,99
Amazonia		0,49	0,65	0,84	0,44	0,48	0,83	0,93	0,94	0,97
Galápagos			0,06			0,51			0,97	
Total		0,57	0,50	0,82	0,53	0,45	0,89	0,95	0,71	0,98
Costa	Rural	0,03	0,07	0,06	0,06	0,10	0,25	0,40	0,72	0,93
Sierra		0,14	0,22	0,40	0,17	0,25	0,48	0,62	0,84	0,97
Amazonia		0,12	0,19	0,27	0,12	0,15	0,43	0,33	0,49	0,82
Galápagos			0,55			0,45			0,89	
Total		0,10	0,26	0,24	0,12	0,24	0,38	0,45	0,73	0,90
Costa	Total	0,33	0,35	0,53	0,34	0,41	0,74	0,78	0,88	0,97
Sierra		0,48	0,62	0,75	0,44	0,56	0,78	0,80	0,98	0,96
Amazonia		0,19	0,34	0,49	0,18	0,26	0,58	0,44	0,64	0,88
Galápagos		0,16	0,30		0,45	0,50		0,95	0,93	
Total		0,29	0,40	0,59	0,35	0,43	0,70	0,74	0,86	0,94

Fuente: (INEC-Censos de Población y Vivienda 1990-2001, ENENDUR, 2013)

Adaptado por el autor

Para lograr la concreción de aspectos como la inclusión económica y social principalmente de esta poblaciones rurales integradas en diversos modos de producción, se hace necesario la integración de los estudiantes universitarios con un compromiso total para que sus programas de prácticas profesionales las desarrollen en los sectores más vulnerables del País, para que en base de los conocimientos adquiridos, se llenen de experiencias con los más necesitados y relegados de la sociedad y del desarrollo económico, esto permitirá la

enseñanza de cómo poder desarrollar las economías populares y solidarias con una base social y económica. Los estudiantes universitarios, en aplicación de sus conocimientos pueden generar en las poblaciones marginales ese espíritu de recuperación de su cultura, ese espíritu de producción para lograr incluso en ellos cambiar sus modos de consumo que por efecto de la influencia de otras culturas se han visto usurpados y que son causantes del abandono incluso del campo para empobrecerse aún más en las grandes ciudades.

Cuando se implemente este tipo de responsabilidades a nivel universitario, se estaría hablando de la posibilidad de generar un cambio en el sistema económico social y solidario, cuando las poblaciones rurales vayan adquiriendo pequeños pero valiosos conocimientos para implementar algún tipo de producción. Recién en ese momento podremos decir que estamos venciendo a la pobreza y a la desigualdad que es fundamentalmente el impacto esperado en el tiempo.

5.2 Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental

Los derechos de la naturaleza se encuentran establecidos en la Constitución del 2008 en la que se define la política pública que guarda relación con el PNBV, uno de los indicadores que sirve para medir el cuidado que la población tiene respecto al objetivo 7 de este plan de desarrollo, se relaciona con los hogares que clasifican desechos para enviarlos como basura.

En la CLC bajo las consideraciones realizadas en párrafos anteriores, como se puede observar en la figura No. 5.3, que las condiciones en las que viven los pobladores de la CLC no van acordes con el objetivo de garantizar los derechos de la naturaleza y promover su sostenibilidad, al carecer de un sistema de ingreso de vehículos basureros para que puedan

retirar los desechos que produce la población, se está generando focos de contaminación que pueden desarrollar incluso brotes de epidemias; complementariamente como se observa en la misma figura citada, existe contaminación en el río Tulumbí, que es causada por la explotación minera informal no autorizada que ocasiona este tipo de daño a la naturaleza por el uso de mercurio que incluso ha eliminado la posibilidad de vida de los peces de lo que antes se alimentaba la población.



Figura No. 5.3

Contaminación ambiental

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Relacionados con el objetivo 7 se encuentran los indicadores que se citan en la figura No. 5.3, los cuales demuestran que para el 2013 existió un incremento en la proporción del territorio continental bajo conservación y manejo ambiental del 30,9%; referente al manejo

del territorio marino costero continental bajo conservación ambiental, se ha llegado a 817.000 hectáreas, es un objetivo de cumplimiento mediano; referente al aumento de superficie de restauración forestal acumulada, se ha logrado incluir a 41.204 hectáreas de una meta de 77.696 hectáreas que fueron planificadas para el 2013; con relación al incremento de biocapacidad, se ha logrado tan solo un incremento de 2,34; referente a la eliminación de fuentes contaminantes de la industria hidrocarburífera, se aspira llegar a un 60% pero al 2013 únicamente se logró un 15.1%, cabe observar que de acuerdo al informe de cumplimiento presentado, no se está incluyendo a la eliminación que causa la industria minera que es uno de los principales contaminantes de la naturaleza principalmente en el sector oriental del país.

Estos indicadores logrados, de ninguna forma guardan relación con la realidad observada en la CLC, ya que uno de los focos principales de posibles infecciones o enfermedades es la falta de control ambiental específicamente en la parte poblada de la comunidad, considerando que en las plantaciones no existe este tipo de inconveniente, debido a que permanentemente se encuentran cuidando, podando y evitando algún tipo de contaminación ambiental; de la matriz ambiental levantada durante el análisis de la cadena productiva, con los pequeños agricultores de la CLC, se puede colegir que relacionado con la producción ellos tienen pleno conocimiento sobre el manejo de químicos cuya utilización excesiva puede contaminar incluso el agua de riego, así como también el uso excesivo de agua puede desarrollar mucha salinidad, produciendo enfermedades, que pueden intoxicar a la flora y fauna del lugar. Conocen que al utilizar cierto tipo de pesticidas, se debe eliminar adecuadamente los envases, no arrojarlos al suelo por la toxicidad que puede causar a niños, hombres y mujeres del lugar. En relación con el centro de acopio a crearse están conscientes

de que los medios de transporte que utilicen combustible pueden emanar gases tóxicos, generar mucho ruido, así como producir derrames de aceites y desechar envases contaminantes, por lo que amerita mayores cuidados.

Para la fase de transformación industrial los PA de la CLC, comprenden que el borojó debe ser producido sin ningún tipo de contaminantes ni enfermedades, debiendo generar netamente el producto de carácter orgánico; durante el proceso de transformación se deberá utilizar los desperdicios como materia orgánica que fortalezca los suelos de cultivo. Referente a la distribución, se deberá controlar la presencia de roedores, evitar que los sacos de polietileno utilizados para el transporte de ciertos materiales e insumos, sean arrojados a la basura, por las enfermedades y afectaciones que esto representa en el medio ambiente.

Los cuidados que se recomienden a través de charlas, conferencias y capacitaciones darán resultados que repercutirán notablemente en el control ambiental en beneficio de toda la Comunidad.

Tabla No. 5.3

Cumplimiento de indicadores relacionados con el objetivo 7

Derechos y Libertades del Buen Vivir Obj. 7 Ambiente			
Nombre del Indicador	Valor 2013	Meta 2013	Estado de cumplimiento
Aumentar la proporción del territorio continental bajo conservación o manejo ambiental a 35,9%	30,90%	31,90%	
Aumentar la superficie del territorio marino costero continental bajo conservación o manejo ambiental a 817 hectáreas	458.958	472.424	
Aumentar la superficie de restauración forestal acumulada a 500.000 hectáreas	41.204	77.696	
Aumentar la biocapacidad a 2,50 hectáreas globales per cápita	2,34	2,31	
Aumentar al 60% el porcentaje de fuentes de contaminación de la industria hidrocarburífera eliminadas, remediadas y evaluadas por la Autoridad Ambiental Nacional	15,10%	16,20%	

En: Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC/ Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

Adaptado por el autor

El impacto que se espera relacionado con el objetivo 7 es crear en la población una cultura de cuidado y mantenimiento del medio ambiente bajo el total convencimiento de que es la única manera que su producto en estado natural (borojó) contribuya favorablemente a la generación de productos elaborados que mejoren la calidad de vida de la población.

5.3 Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Tabla No. 5.4

Cumplimiento de indicadores del objetivo 9

Transformación económica productiva Obj. 9 Trabajo digno			
Nombre del Indicador	Valor 2013	Meta 2013	Estado de cumplimiento
Alcanzar el 55% de la PEA con ocupación plena	43,20%	46,00%	
Disminuir el subempleo de la PEA al 40%	52,50%	47,00%	
Reducir el desempleo juvenil en 15%	8,60%	9,30%	
Reducir la informalidad laboral al 42%	49,30%	48,00%	
Erradicar el trabajo infantil de 5 a 14 años	2,60%	3,10%	
Alcanzar el 21% de trabajadores capacitados	12,70%	15,70%	
Aumentar la PEA afiliada a la seguridad social contributiva al 60% nacional	43,00%	45,00%	
Aumentar la PEA afiliada a la seguridad social contributiva a nivel rural al 50%	35,37%	35,00%	
Aumentar en 10 puntos el porcentaje de hogares que cubren la canasta básica	45,30%	47,00%	

En: Informe técnico de Seguimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Adaptado por el autor

Los indicadores adoptados por el Gobierno Nacional que sirven para medir el trabajo digno en todas sus formas según el objetivo del PNBV, giran alrededor del incremento de la población económicamente activa con ocupación plena, que según el informe de seguimiento presentado alcanzó al 2013 el 43,2% de una meta trazada de 55%; disminución del subempleo para el 2013 del 40% alcanzando tan sólo el 52,5% de esta meta; por otra parte está la reducción del subempleo juvenil que para el 2013 tenía como meta el 9,3%, ha permitido lograr el 8,6% luego se tiene el indicador de informalidad laboral que tuvo como meta una reducción del 48%, habiendo logrado un 49,3% llegando a la meta propuesta, a pesar de que en la información desagregada corresponde a Esmeraldas con una disminución de (-8,8%), de acuerdo a la investigación realizada esta caída no afectó absolutamente en nada a los pobladores de la CLC.

En relación al indicador de disminución de trabajo infantil (5 – 14 años), se observa resultados favorables, ya que se planteaba llegar a un 3,1% para el 2013 y se llegó a bajar a 2,6%, es decir se superó en 0,05 puntos sobre lo proyectado, de bajar periódicamente este índice se prevé que para el 2017 el trabajo infantil llegue a 0%, reiterando el tema de los porcentajes generales, en estos no se incluyen a los niños trabajadores de la CLC que desde temprana edad tienen que acompañar a sus padres a laborar en el cultivo de la tierra, en los cuidados de la plantación y en la cosecha de sus frutas, poniendo en riesgo incluso su propia vida como se podrá apreciar en las fotografías que incluyen a continuación:



Figura No. 5.4

Trabajo infantil en la Comunidad “La Ceiba”

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

Con respecto a la afiliación a la seguridad social contributiva en zonas rurales se cuenta con un crecimiento comparado entre el 2012 y 2013 que va de 32,7 a 35,7, produciendo un incremento de 3 puntos frente a lo propuesto para el 2013 que fue de 35%; sin embargo este incremento de afiliación a la seguridad social tampoco se lo puede percibir en los pobladores de la CLC.

Resulta curioso conocer que frente a indicadores que han sido negativos para el Gobierno, tal es el caso de la disminución del subempleo que no se ha logrado y que por el contrario ha incrementado, se pretende eliminar o no considerar rubros que tienen peso negativo en el resultado final y según la SENPLADES – Informe de cumplimiento del PNBV (2014:52), se pretende excluir a:

“grupos poblacionales que actualmente son un importante componente de subempleo pero que no deben ser objeto de la política pública. Por ejemplo, trabajadores familiares no remunerados o el de los denominados insatisfechos, quienes sin ganar menos del salario básico, y pese a trabajar igual o más número de horas que la jornada legal de trabajo, expresan su deseo y disponibilidad de trabajar más tiempo”, a esto lo denominan “nueva metodología de trabajo”,

Otro indicador es el de los hogares cuyos ingresos cubren la canasta básica, para el 2013 el indicador planteaba llegar a un 47%, sin embargo se llegó al 45,3%, el Gobierno atribuye a este indicador negativo a una inconsistencia entre lo que es el crecimiento del salario mínimo en 80% relacionándolo con la evolución de la informalidad ya que esto no permite que toda la PEA se vea beneficiada por las políticas salariales lo que no le permite que esta participe de los beneficios del incremento salarial al laborar fuera de la economía formal. En los pobladores de la CLC, no se puede ni siquiera hablar de un acercamiento que les permita cubrir al menos la canasta básica porque se trata de poblaciones que únicamente su vida se sustenta en la producción del borojó y sobreviven con la escasa comercialización de este producto en estado natural.

El impacto que se espera en lograr de aquí a los tres o cuatro años en los que se podría medir sus resultados es: disminución del desempleo al utilizar la mano de obra en las mismas plantaciones de la CLC; mejora en los ingresos salariales por la venta permanente del borojó en el centro de acopio como mercado seguro para su producción, que al menos le permita el acceso a la canasta mínima; disminución del trabajo infantil; incremento de niños estudiando; y, lograr que toda la población de PA de la CLC se encuentren afiliados al seguro social.

5.4 Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva

La transformación de la matriz productiva, es el “producto estrella” del actual Gobierno, pero debemos recordar que el País jamás dejará de ser un productor de bienes del sector primario; en el año 2013 según las estadísticas del Banco Central del Ecuador entre productos no petroleros, tradicionales y no tradicionales, se exportó en millones de dólares 21.248,2; y para el año 2014 en miles de millones se exportó 24.859,6, lo que demuestra un crecimiento del 15,73%.

De ahí que la mirada del Gobierno no debe desprenderse del agrícola; este sector que en su gran mayoría tiene relación directa con poblaciones productivas del sector rural, entonces es ahí donde nos debemos hacer la pregunta: ¿Se están generando las suficientes políticas que permitan un desarrollo sostenible para los pequeños agricultores del país, de tal manera que nuestra economía se fortalezca alrededor de la producción que generan estos productores y de esta manera se contribuya a la seguridad alimentaria de los ecuatorianos?, la respuesta es muy simple no se lo está haciendo, ninguna disposición legal y productiva del país habla del mejoramiento de las cadenas productivas en este sector, como lo hace Chile, Colombia y Perú en sus sistemas productivos, que comparativamente frente a Ecuador han generado los siguientes PIB durante los años 2010 al 2014:

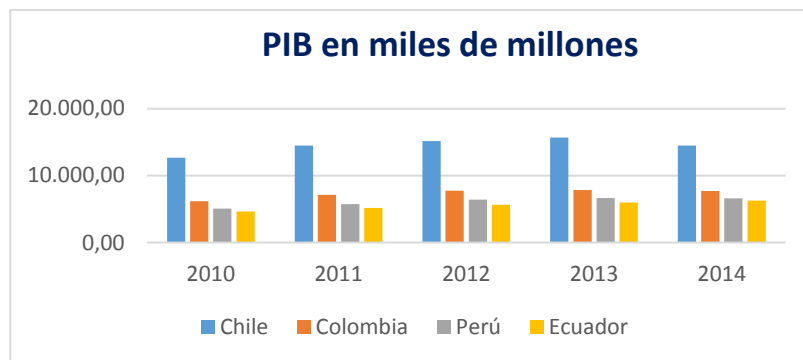


Figura No. 5.5

PIB en países que aplican cadenas productivas en su sistema económico

En: (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>)

Adaptado por el autor

Esa es una gran diferencia de producción, con sistemas organizados regulados y controlados por el Estado, en nuestro caso, nuestras poblaciones producen porque es el único medio de subsistencia y porque han heredado conocimientos ancestrales de varias generaciones, no existe programas potenciales que desarrollen sistemas totalmente controlados de cadenas productivas, que incluyan a estas poblaciones en un gran desarrollo agrícola que ocasione un repunte en la producción bajo esquemas con proyección industrial, entonces ¿hacia dónde está direccionada esa transformación de la matriz productiva?

El objetivo 10 del PNBV 2013-2017, hace uso de 8 indicadores para demostrar que el país está enrumbándose en un proceso industrial con importante valor agregado, que detallo a continuación:

Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basada en recursos naturales: este es un indicador en el cual los resultados obtenidos demuestran que se aleja mucho con lo previsto por el Gobierno y que obligará a dar mayor atención para crear acciones que generen los resultados esperados

o proyectados; en el 2013 este indicador demuestra una caída importante, no ha existido incremento en el monto de exportaciones de este sector, se mantienen las exportaciones de productos primarios con un crecimiento del 60% en el 2012 y de 64% en el 2013; en lo referente a la caída de exportaciones no primarias se intenta justificar esta disminución con la caída de las exportaciones de los vehículos ensamblados que es lo que produce el país, sin observar que la producción de vehículos tiene al menos un 75% de tecnología importada y el restante 25% corresponde a artistas que son proveedores de elementos integrantes de los vehículos con escasos niveles tecnológicos, con excepción de la industria llantera del país. Esto es una demostración más de que el país no está proyectándose sólidamente en la tan ansiada transformación de la matriz productiva.

Reducción de importaciones no petroleras de bienes primarios y basados en recursos naturales: Seguimos importando bienes basados en recursos naturales con incrementos en el 2013 de 3,2% que comprenden: desperdicios y desechos de fundición, hierro, acero, clinker, aceite de girasol, cártamo o algodón, gelatinas, grasas y aceites de pescado y la madera chapada, contrachapada y estratificada; bienes primarios con incrementos al 2013 de 0,2% con productos tales como maíz para la siembra y residuos para la extracción de aceite de soya, trigo duro para la siembra con importaciones de más de 143 millones de dólares; importaciones de frutas con crecimiento del 26% en el 2013 frente al 2012. Estos resultados demuestran aún más la alta dependencia de nuestra economía del sector primario y que a pesar de ello se importa aún bienes del sector primario cuya producción puede ser desarrollada y fortalecida a nivel nacional.

Aumentar la participación de la industria manufacturera: Es otro de los indicadores que no se ha llegado a cumplir y que se aleja de la tendencia esperada que era del 13,14% y

que el mismo Gobierno a través del Informe de cumplimiento del PNBV 2013-2017 (SENPLADES 2014:57) señala:

“Estos indicadores se clasifican como negativos y por lo tanto requieren mayores niveles de atención a fin de tomar las acciones necesarias que permitan revertir su comportamiento. Forman parte de esta clasificación los indicadores de: exportaciones por intensidad tecnológica, participación de la industria manufacturera en el PIB y concentración de la superficie regada.”

El indicador de la industria manufacturera en el PIB real, tan solo llegó a tener una participación del 12,8%, lo que también debe poner en alerta al Gobierno, ya que este tiene mucha importancia en el desarrollo de la matriz productiva, en el año 2013 fue mucho más significativa su caída llegando a 0,55 puntos porcentuales comparado con los 0,2 puntos porcentuales del año 2012. En este mismo año se evidencia que el sector agricultura registra uno de los crecimientos importantes superior al 6%, por lo que recalco nuevamente este es el sector del cual no se puede desprender la mirada para proyectar con mucha más fuerza su crecimiento.

En conclusión varios de los indicadores que analizan los avances que ha tenido el Gobierno hasta el momento son de carácter negativo y quienes se encuentran mucho más afectados son justamente las poblaciones más necesitadas del país, que viven en condiciones paupérrimas características propia de países en extremo subdesarrollo, a quienes no ha llegado una igual distribución de la riqueza.

En lo referente al objetivo 9 del PNBV que señala la obligación que tiene el estado de garantizar el empleo en todas sus formas, la orientación que tiene el gobierno no está direccionada a las pequeñas poblaciones de productores agrícolas, como es el caso de los PA de la CLC, quienes requieren integrarse a una mejor forma de vida en su comunidad en

la que efectivamente con sus propias tierras tengan mayor acceso al trabajo “digno”, para lo cual es eminente y necesario la intervención del Gobierno Central a través del Gobierno local de San Lorenzo para llegar a mejorar la calidad de vida de esta población y complementariamente a la entrega de capacitación en todos los sectores que requieren los PA para gestionar su producción a través de la cadena productiva con eficiencia y calidad. Capacitación y atención no únicamente en lo que es producción, sino en su salud, en educación, en control de la natalidad, en cuidado ambiental, en mejores formas de generar empleo, en la asignación de tecnología que les permita desarrollar su trabajo y sus cultivos con mejores alternativas, en la implementación inmediata de las redes de agua potable, en la construcción de alcantarillas para las aguas servidas; en el mejoramiento de sus viviendas; en fin es urgente la atención a esta población de gente necesitada y olvidada del País.

Con respecto a la afiliación al seguro social ni siquiera cuentan con el seguro campesino que de alguna manera les permitiría tener al menos el acceso a un tratamiento médico; peor aún es que no tienen ninguna posibilidad de incluirse en algún empleo o en generar empleo para poder contar con este derecho a la seguridad social.

En lo que tiene que ver con la canasta familiar si no se genera empleo al interior de la comunidad o si no se modifica la estructura de producción para salir de lo primario a la elaboración de productos terminados resultará imposible que por su propia cuenta y con la venta únicamente del borojó como producto natural con la consiguiente explotación causada por los intermediarios, los PA de la CLC logren al menos cubrir sus necesidades básicas, adquiriendo como mínimo la canasta familiar básica para su alimentación.

Por otra parte la industria manufacturera ecuatoriana ¿Qué es lo que utiliza para la transformación?, bienes producidos por el sector primario agrícola y ganadero, con el tiempo quizá bienes de origen natural provenientes del sector minero, con exclusión del tradicional producto primario de exportación como es el petróleo, en tal razón, si no se genera una transformación profunda en estos sectores como abastecedores de materias primas para la industria nacional, ¿estaremos en posibilidad de generar crecimiento o desarrollo de las industrias dependientes de esta materias primas?, resulta muy difícil.

Con relación a los PA de CLC, de las investigaciones realizadas en campo se desprende un sinnúmero de falencias que ponen en peligro la rica producción del borojó, producto con propiedades fabulosas para la alimentación que supliría la demanda de muchos nutrientes no sólo a nivel nacional sino a nivel mundial, tal como lo expresan (Martínez, Hernández, Restrepo 2007: 46), el borojó se utiliza en la medicina casera para regular la hipertensión, como diurético, para problemas pulmonares, cicatrización de heridas y la curación. Siendo utilizado principalmente para combatir problemas de desnutrición, tomando en cuenta que una libra de pulpa de Borojó equivale a tres libras de carne. Otro potencial propiedad es la que contiene fitoalexinas, que ha demostrado ser antifúngica y bactericida, es utilizado en el campo alimentario, farmacéutico, medicinal, en la agroindustria y en el control de plagas. (Martínez, 2007), ante esta situación el impulsar la producción del borojó destinado a la transformación en productos elaborados resulta vital y la implementación de alianzas estratégica a través de la asociatividad será la fortaleza de la comunidad que permitirá el desarrollo con eficiencia de la cadena productiva para mejorar la productividad. Los indicadores analizados que son propios del Gobierno, difícilmente

podrán cambiar el estado de vida de la población, por lo que se hace necesario la intervención de los sectores académicos y la presencia de personal o funcionarios técnicos que no necesariamente sean de organismos públicos del país, sino de organizaciones privadas, que vengan a capacitar y a dar asistencia técnica a los PA de la CLC, se conoce cuáles son sus falencias y necesidades, estas deben ser tratadas para dejar enrumbo un nuevo sistema de producción que efectivamente trascienda en la calidad de vida de la población, su futuro depende de esas contribuciones.

El mejoramiento productivo si bien está orientado a través de la estrategia asociativa, modificar el proceso de producción del borojó bajo principios de eficiencia en la cadena productiva resulta fundamental. No se puede olvidar que quienes realmente deben ser favorecidos por estas transformaciones que son los habitantes de la CLC alrededor de quienes gira cualquier alternativa de mejora y desarrollo.

El impacto que se espera tener al año de producción y que guarda relación directa con la matriz productiva, radica principalmente en que a ese tiempo la población de productores de la CLC, se encuentre en plena elaboración no únicamente de la bebida energizante natural hecha a base de borojó, sino que elabore nuevos productos derivados del borojó como son los vinos, mermeladas, jaleas, cosméticos, medicina natural, cremas, etcétera.



Figura No. 5.6

Transformación del borojó en jugo energizante natural

En: Comunidad “La Ceiba”

Adaptado por el autor

En síntesis respecto a los beneficios sociales que representaría la implementación de la alianza estratégica en relación a los objetivos 3, 7, 9 y 10, del PNBV 2013-2017, indudablemente que sería cambiar su forma de vida, pero fortaleciendo su cultura, su identidad, sus costumbre, bajo esquemas que propendan a crear nuevas estructuras de producción con la organización de la cadena productiva del borojó, orientada a la transformación de esta materia prima en productos procesados.

Financieramente se demuestra que el dejar de vender el producto en forma primaria a determinados intermediarios, para ser entregado directamente en el centro de acopio de su asociación para su posterior transformación, genera importantes ingresos para la CLC, que deberán ser reinvertidos internamente mejorando de esta forma de manera real y efectiva la calidad de vida de la población.

Si bien es cierto existen muchas falencias y estas se deben principalmente a la falta de recursos económicos, se puede observar que el borojó transformado en una primera fase en jugo como bebida energizante natural representa una magnífica alternativa para cambiar la vida de esta población; se debe considerar que los ingresos obtenidos obligatoriamente de acuerdo a la LOEPS, deben ser invertidos para los fines por los cuales se creó la asociación, lo que permitirá que estos sean direccionados para mejorar los cuidados en la infraestructura de ingreso a la comunidad facilitando de esta manera el acceso de vehículos y camiones que trasladen la mercancía para su comercialización; mejorará el sistema de salud debiendo crear al menos un centro médico de prevención en la salud; ayudará a mejorar la estructura educativa; permitirá crear y mantener espacios de esparcimiento y entretenimiento tanto para los niños, como para los hombres y mujeres de la población; les ayudará a modificar la estructura de sus viviendas que con el paso de los años se encuentran muy destruidas al haber sido construidas únicamente con madera; facilitará la gestión de salubridad, creado espacios específicos para la recolección de basura que sea retirada posteriormente por los vehículos recolectores de basura; permitirá la construcción de canalización para desecho de las aguas servidas, lo que contribuirá al mejoramiento de la salud poblacional; creará fuentes de empleo tanto a nivel de centro de acopio como a nivel de planta de procesamiento; y,

fundamentalmente, la asociatividad les fortalecerá para trabajar en grupo procurando la obtención de créditos agrícolas, capacitación, ingreso a mercados, abaratamiento de costos en materias primas e insumos.

Todas estas mejoras definitivamente tendrán en el tiempo un impacto favorable para la población, que cambiará totalmente su forma de vida; quien indudablemente se beneficiará de esta transformación es el ser humano que logrará mayor equidad para continuar participando activamente en los procesos de desarrollo local en forma sostenida.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL JUGO DE BOROJÓ EN POSIBLES MERCADOS INTERNACIONALES

6.1 Introducción

En el mundo existe una creciente demanda de alimentos, principalmente de frutas, peces, dados por el crecimiento demográfico y al mejoramiento del tiempo de vida de importantes poblaciones, esto genera una demanda en la satisfacción de necesidades primarias, que deben ser satisfechas inmediatamente.

Varias son las interrogantes que se plantean en un estudio de mercado, relacionadas con objetivos, métodos, información a tratar, su clasificación, el análisis de la oferta y demanda, sus proyecciones, determinación del precio, canales de comercialización adecuados, etcétera.

Para satisfacer esta serie de interrogantes, con relación al estudio del mercado internacional, se estudiará la información existente sobre la comercialización de jugos, a fin de demostrar que existe la posibilidad de exportar el jugo de borojó, realizando un análisis de países hacia los cuales se realiza las exportaciones, determinando la competencia y los posibles compradores en mercados internacionales.

Las transacciones comerciales que se analizarán se lo realizará en función de la **posición arancelaria 2009.89.90.00** correspondiente a “Los demás jugos” ; cabe señalar que el jugo de borojó en la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías promulgado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y adoptado en el país a través de la Comunidad Andina mediante Resolución No. 59 de la

Comunidad Andina, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 859 del 28 de Diciembre de 2012, no cuenta con una partida específica, debiendo clasificarse en una posición de orden genérico dentro de “Los demás”.

6.2 Demanda actual

Se conceptualiza como demanda a la cantidad de bienes y servicios requeridos en el mercado destinados a satisfacer necesidades generalmente insatisfechas, que tienen un precio determinado.

Al analizar la demanda se busca determinar las fuerzas que afectan al mercado de bienes o servicios y proyectar la posibilidad que tiene el producto en la satisfacción de la demanda, que gira alrededor del precio, de los ingresos poblacionales y de los productos sustitutos o complementarios.

Las cifras comerciales analizadas en esta investigación, han sido tomadas de la fuente “Yura Relaciones Internacionales”, a nivel de la **subpartida arancelaria 2009.89.90.00**, en la que se registran las exportaciones de jugos; en la Tabla No. 6.1, se expresan los datos correspondientes a los tres años analizados 2013-2015; en las exportaciones de los tres años de estudio, se puede observar como Colombia tiene una participación del 32,2%, seguido por la Federación Rusa con el 18,1%; luego Cuba con el 14% y finalmente países bajos con el 8,8%.

Tabla No. 6.1

País de destino correspondiente al periodo de estudio 2013 – 2015

FOB_U\$S

PAIS DESTINO	Suma	% de la suma total
CHILE	175892,96	9,3%
COLOMBIA	609515,42	32,2%
COSTA RICA	25624,68	1,4%
CUBA	264018,48	14,0%
GERMANY	13737,60	,7%
KOREA, REPUBLIC OF KOREA (SOUTH)	203,90	,0%
NICARAGUA	945,00	,0%
PAISES BAJOS	166945,60	8,8%
PANAMA	4703,50	,2%
PERU	2648,60	,1%
PORTUGAL	63331,63	3,3%
RUSSIAN FEDERATION	342714,20	18,1%
SOUTH AFRICA	193,68	,0%
SPAIN	37850,97	2,0%
UNITED KINGDOM	97277,87	5,1%
UNITED STATES	44779,00	2,4%
VENEZUELA	41843,72	2,2%
Total	1892226,8	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

En la Tabla No. 6.2, se observa que de las 182 operaciones realizadas respecto a la exportación de jugos de los años 2013-2015, estas fueron lideradas por Chile alcanzando un 25,8%, seguido por Colombia con un 24,7%, luego Cuba con el 9,3% y finalmente Panamá con el 6,0%, entre las exportaciones con mayor frecuencia.

Tabla No. 6.2

Número de operaciones comerciales de periodo de estudio 2013 – 2015

PAIS_DESTINO	Suma	% de la suma total
CHILE	47,00	25,8%
COLOMBIA	45,00	24,7%
COSTA RICA	1,00	,5%
CUBA	17,00	9,3%
GERMANY	4,00	2,2%
KOREA, REPUBLIC OF KOREA (SOUTH)	3,00	1,6%
NICARAGUA	1,00	,5%
PAISES BAJOS	8,00	4,4%
PANAMA	11,00	6,0%
PERU	1,00	,5%
PORTUGAL	9,00	4,9%
RUSSIAN FEDERATION	13,00	7,1%
SOUTH AFRICA	4,00	2,2%
SPAIN	6,00	3,3%
UNITED KINGDOM	3,00	1,6%
UNITED STATES	5,00	2,7%
VENEZUELA	4,00	2,2%
Total	182,00	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

En la Tabla 6.3 en la que se encuentran los datos relacionados con la demanda internacional por cliente, se observa que Colombina S.A. logra comprar a Ecuador US\$ 532.143,71 FOB, que representa el 28.1% del US\$ 1'892.226,80 FOB, mientras que como consignatarios no declarados se requirió US\$ 423.96,48 FOB, que significa el 22,4%, seguido por PJSC "Wimm-Bill-Dann Beverages" con 11,1%, de participación por un valor de US\$ 209.760 FOB, entre los clientes más fuertes en la compra de jugos en el exterior.

Tabla No. 6.3

Demanda internacional por cliente periodo de estudio 2013 – 2015

FOB_U\$\$

CONSIGNATARIO	Suma	% de la suma total
NO DECLARADO	423963,48	22,4%
ACAI GMBH	13737,60	,7%
ALMACENADORA LA FRONTERA	4410,00	,2%
AUSTRALIS FOODS C.A.	9138,32	,5%
CENCOSUD RETAIL S.A.	12816,00	,7%
COCA COLA INDUSTRIAS LTDA	25624,68	1,4%
COLOMBINA S.A	532143,71	28,1%
COMERCIALIZADORA NOVAVERDE LTDA	87140,00	4,6%
CORPORACION CIMEX S.A.	162246,48	8,6%
DELIMASTER EXPORT LTDA	1563,00	,1%
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS GLOBE ITALIA	6809,04	,4%
ESOL TRADING COMPANY	203,90	,0%
ETHIQUABLE FRANCE (FLO ID 2408)	79491,60	4,2%
GLOBAL BRANDS NICARAGUA S.A	945,00	,0%
GLOBAL STAR INTERNATIONAL INC.	4703,50	,2%
IP SAMOKHIN AL	280,00	,0%
JAYA JAYA LINK	193,68	,0%
LLC LEBEDYANSKY	83904,00	4,4%
NATURANDINA AMERICA IMPORT S.L.	14853,45	,8%
NORTH SHORE BOTTLING CO., INC	15295,00	,8%
PASSINA PRODUCTS B.V.	22000,00	1,2%
PJSC "Wimm-Bill-Dann Beverages"	209760,00	11,1%
TERRAFERTIL PERU S.A.C.	2648,60	,1%
TERRAFERTIL UK LIMITED	96424,87	5,1%
TO THE ORDEN OF BANCO DE CHILE	52446,90	2,8%
WHITE TOQUE, INC.	29484,00	1,6%
Total	1892226,8	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

En la Tabla No. 6.4 se especifica el grado de participación de la competencia en el mercado internacional de jugos, la misma que está liderada por The Tesalia Springs Company S.A. que alcanza el 32,8% del mercado durante los 3 periodos analizados; seguido por Tropifrutas S.A. con un 22,40%; luego por Lácteos San Antonio C.A. con un 14,00%; luego por EXOFRUT S.A. que llega al 11,40% y finalmente por TERRAFERTIL S.A. con el 5,50%, entre los cinco primeros exportadores.

Tabla No. 6.4
Participación en el mercado periodo de estudio 2013 – 2015
FOB_U\$S

RAZÓN_SOCIAL	Suma	% de la suma total
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	620400,42	32,80%
TROPIFRUTAS S.A.	424056	22,40%
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	264018,48	14,00%
EXOFRUT S.A.	215303,4	11,40%
TERRAFERTIL S.A.	104718,27	5,50%
FEGAN GUERRERO LUCIO ROBERTO	86329,15	4,60%
PLANTA HORTIFRUTICOLA AMBATO COMPANIA ANONIMA PLANHOFA C.A.	81921,6	4,30%
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A. CIA. LTDA.	49156,43	2,60%
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	25624,68	1,40%
PROCESADORA DE FRUTAS NATURALES PROFRUTAS CIA. LTDA.	14850	0,80%
ECUAVEGETAL S. A.	4703,5	0,20%
IMBAQUINGO FARINANGO ESTEFANY JOSETH	853	0,00%
MONTAHUANO PROANO LUIS ENRIQUE	98,2	0,00%
QUIMBIULCO CHIMARRO HECTOR ORLANDO	193,68	0,00%
Total	1892226,8	100,00%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

Para efectos comparativos, como método para llegar a determinar la demanda actual se ha definido el periodo de tiempo de los dos primeros trimestres del 2015 a fin de contar con criterios homogéneos de periodos específicos para la elaboración de pronósticos.

En la Tabla No. 6.5 se analiza la demanda internacional por país de destino relacionada con el periodo Enero – Junio del 2015 y se puede encontrar que a ese periodo, Colombia lidera el mercado con el 80,9%, y aparece Estados Unidos con el 13,1%, seguido por Chile con el 3,4%; en este periodo, desaparece la Federación Rusa que tenía un 18,1%; Cuba con el 14% y países bajos con el 8,8% que estuvieron presentes en los periodos anuales analizados.

La posición de la mayor demanda que presenta Colombia para los dos primeros trimestres del 2015, con un valor FOB de US\$ 229.419,31, es otro de los direccionamientos hacia dónde podemos dirigir la producción, a lo que se sumará otros análisis a través de doing business que permitan ratificar la decisión para orientar hacia dónde se direccionará la producción del juego de borojó.

Tabla No. 6.5
Demanda internacional por país de destino periodo enero – junio 2015

PAIS_DESTINO		TOTAL_FOB_US\$	TOTAL_KGS_NETO
CHILE	Suma	35928,00	9593,00
	% de la suma total	10,8%	3,4%
COLOMBIA	Suma	180588,28	229419,31
	% de la suma total	54,1%	80,9%
UNITED KINGDOM	Suma	101853,00	7550,00
	% de la suma total	30,5%	2,7%
UNITED STATES	Suma	15295,00	37161,00
	% de la suma total	4,6%	13,1%
Total	Suma	333664,28	283723,31
	% de la suma total	100,0%	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

En la Tabla N° 6.6, se observa que la primera empresa que exporta en mayor cantidad es THE TESALIA SPRINGS. COMPANY S.A. llegando a cubrir el 58,7% del monto total generado en exportaciones valor FOB en el periodo analizado; lo sigue TERRAFERTIL S.A. con el 30,5% y finalmente, EXOFRUT S.A. con el 10,8%.

Tabla No. 6.6

Demanda internacional por empresa exportadora periodo enero – junio 2015

RAZON SOCIAL		TOTAL_FOB_U \$S	TOTAL KGS NETO
EXOFRUT S.A.	Suma	35928,00	9593,00
	% de la suma total	10,8%	3,4%
TERRAFERTIL S.A.	Suma	101853,00	7550,00
	% de la suma total	30,5%	2,7%
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	Suma	195883,28	266580,31
	% de la suma total	58,7%	94,0%
Total	Suma	333664,28	283723,31
	% de la suma total	100,0%	100,0%

En: (Yura Relaciones Internacionales, 2015)

Adaptado por el autor

En la Tabla No. 6.7, hasta el periodo analizado en el año 2015, referente a la demanda de los clientes a nivel internacional, esta se concentra en la empresa COLOMBINA S.A. de origen colombiano, quien abarca el 54,1% de las exportaciones totales, con un valor FOB de US\$ 180.588,28; seguido por TERRAFERTIL UK LIMITED con el 30,5% por el valor de US\$ 333.664 FOB y luego por CENCOSUD RETAIL S.A. que llega al 10,8%.

Tabla No. 6.7

Demanda internacional por cliente internacional periodo enero – junio 2015

CONSIGNATARIO		TOTAL_FOB_U \$S	TOTAL_KGS_NETO
CENCOSUD RETAIL S.A.	Suma	35928,00	9593,00
	% de la suma total	10,8%	3,4%
COLOMBINA S.A.	Suma	180588,28	229419,31
	% de la suma total	54,1%	80,9%
NORTH SHORE BOTTLING CO., INC	Suma	15295,00	37161,00
	% de la suma total	4,6%	13,1%
TERRAFERTIL UK LIMITED	Suma	101853,00	7550,00
	% de la suma total	30,5%	2,7%
Total	Suma	333664,28	283723,31
	% de la suma total	100,0%	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

A nivel de precios, en la línea exclusiva de jugos, se puede observar que con relación a los jugos de 200 Ml, estos tienen un precio promedio unitario que va de US\$ 0,902 a 0,950 que comparativamente analizando representa US\$ 3,8 por litro que es un precio extremadamente alto frente al precio de exportación establecido bajo el término DAT del jugo de borojó que es de US\$ 1,20 el litro.

Tabla No. 6.8

Precios de exportación unitarios promedio por portafolio de productos

Periodo enero – junio 2015

Media	
DESCRIPCIÓN_DEL_DESPACHO	PRECIO_UNITARIO_PROMED IO_US\$
GUITIG 0.5LT X 12 UNIDADES	0,5833
GUITIG 1.5LT X6 UNIDADES	0,3722
GUITIG 2.5 X 6 UNIDADES	0,2667
JUGAZZO COLOMBINA 4/6 PACK 200ML TETRA	0,902
JUGAZZO FRUTAS TROPICALES 27/200 MI COLOMBINA	0,95
JUGAZZO MANGO 27/200 ML COLOMBINA	0,95
JUGAZZO MORA 27/200 ML COLOMBINA	0,95
PULPA DE PIÑA AZUCARADA 333 GR	3,3023
PULPA DE PIÑA LIGHT 333 GR	3,45
PULPA GUAYABA AZUCARADA JUMBO 333 GR	3,3023
PULPA GUAYABA LIGHT JUMBO 333 GR	3,45
Total	2,5657

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.3 Demanda potencial

De la Tabla No. 6.9, en la que analizan las exportaciones trimestrales de los años 2013 al 2015, se puede observar como la demanda histórica presenta un crecimiento entre el primer trimestre del 2013 que es el 3,5%; el primer trimestre del 2014 del 8,2%; el primer trimestre del 2015 llega al 14,6%; en el segundo trimestre del 2013, 2014 y 2015 representan

el 2,7%; 12% y 16,1% respectivamente, observando efectivamente existe una demanda creciente en la exportación de jugos de frutas naturales.

Tabla No. 6.9

Demanda histórica por trimestre

FOB_U\$S

Trimestre	Suma	% de la suma total
Enero - marzo (2013)	66572,20	3,5%
Abril - junio (2013)	50731,38	2,7%
Julio - septiembre (2013)	146397,60	7,7%
Octubre - diciembre (2013)	45406,68	2,4%
Enero - marzo (2014)	155824,89	8,2%
Abril - junio (2014)	227194,30	12,0%
Julio - septiembre (2014)	247228,07	13,1%
Octubre - diciembre (2014)	371418,63	19,6%
Enero - marzo (2015)	276328,91	14,6%
Abril - mayo (2015)	305124,15	16,1%
Total	1892226,81	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

Tabla No. 6.10

**Pronóstico Trimestral de la demanda
Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros**

Variable dependiente: Pronóstico

Resumen del modelo						Estimaciones de los parámetros		
Ecuación	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1	b2
Lineal	,792	30,522	1	8	,001	189222,681	16751,785	
Cuadrático	,792	13,363	2	7	,004	190582,011	16751,785	-41,192

La variable independiente es tiempo.

$$Y = a + bx$$

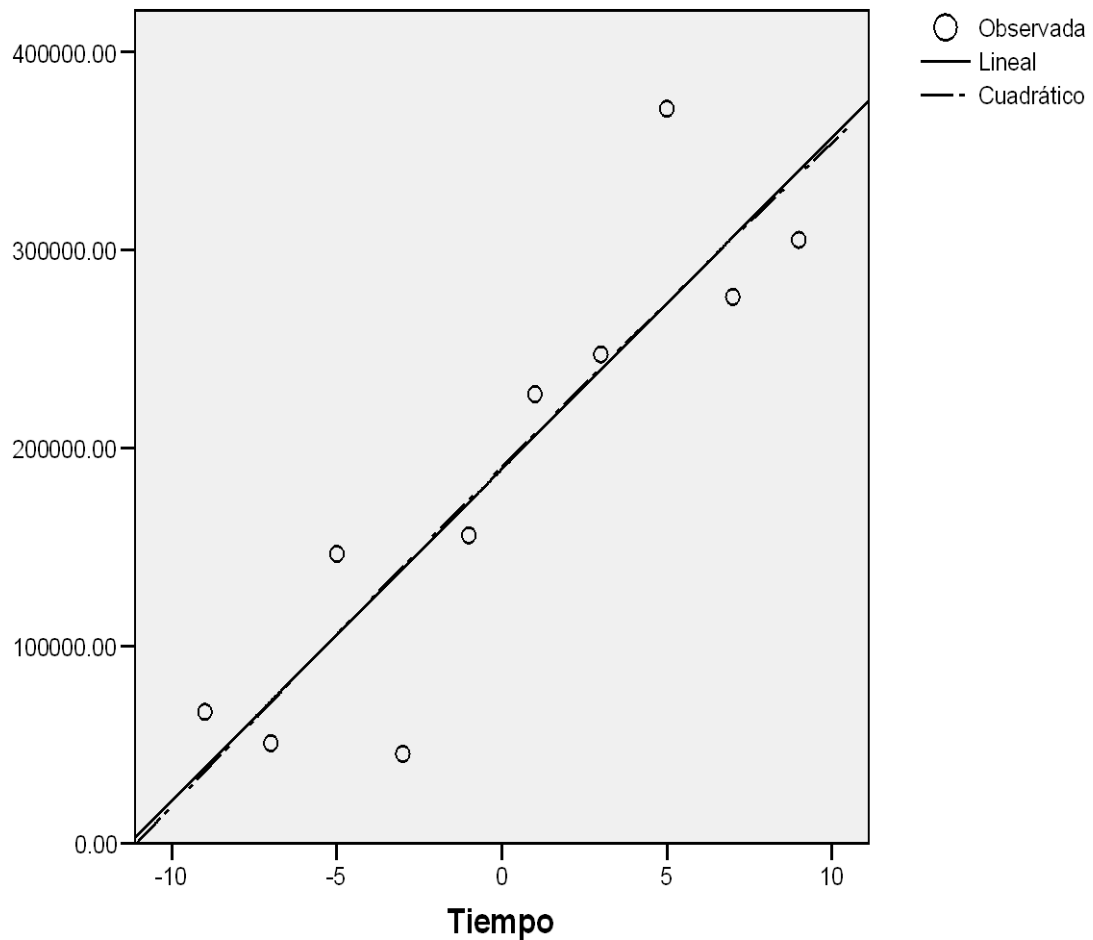
$$Y = 189222 + 16751x$$

$$Y = 189222 + 16751(11)$$

$$Y = 373.483$$

Pronóstico de demanda proyectada es 373.483

Pronóstico



En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.4 Demanda absoluta

Resulta de la sumatoria de las dos demandas, tanto la actual como la proyectada, genera un resultado de US\$ 678.607,15 FOB.

6.5 Demanda relativa

La demanda relativa según la Tabla No. 6.7 está determinada por los porcentajes de participación de las empresas que representan los posibles socios comerciales, liderados por la empresa COLOMBINA S.A, que abarca el 54,1% de las exportaciones ecuatorianas durante el periodo enero – junio del 2015; seguido por TERRAFERTIL UK LIMITED con el 30,5% del valor FOB exportador, luego seguido por CENCOSUD RETAIL S.A. con el 10,8% y al final NORTH SHORE BOTTLING CO., INC con el 4,6%; estos datos nos direccionan hacia los posibles clientes a quien contactar para una posible negociación con relación a la producción del jugo de borjón de ASOPROCEI.

6.6 Demanda Insatisfecha

En este caso lo que se produce no llega a cubrir la demanda del mercado, se calcula obteniendo la diferencia de lo proyectado menos lo cumplido que da un total de US\$ 68.358.85, con un precio promedio de US\$ 1,20 el litro producido de borjón, representa que se podría cubrir perfectamente la demanda de 48.827 litros de jugo de fruta.

6.7 Cuotas de mercado

La competencia durante el periodo enero –junio de 2015, cubre la demanda de US\$ 333.664,28, mientras que la demanda proyectada llega a US\$ 373.483, por lo que existe una cuota de mercado insatisfecha de US\$ 39.818,72, que perfectamente puede ser cubierta por la producción de ASOPROCEI, para lo cual se deberá buscar la mejor estrategia que permita participar en este espacio de mercado.

6.8 Participación en el mercado

La participación en el mercado se da por el aporte productivo de todas las empresas que al momento representan la competencia, es de todos que son la competencia directa que en total suma US\$ 333.664,28 FOB por un peso de 283.723,31 kilos netos, de hecho la mayor participación en este mercado compartido está tomada por THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A. que llega al 94,00% de los kilos totales expresados.

6.9 Demanda internacional por países de destino

Este tipo de demanda está dada por las importaciones que realiza Colombia de jugos de fruta desde otros países que también entran a formar parte de la competencia directa; tal como se demuestra en la Tabla No. 6.11 en la cual se puede observar que los principales países de los cuales Colombia importa los jugos de frutas son: Tailandia con el 47.7% por el valor FOB de US\$ 651.290,51; seguido por Alemania con el 19,2% que representa US\$ 262.527,94; luego le sigue Chile con el 12,2% que en dólares es 167.134,25; y como cuarto

país fuerte en la competencia está Estados Unidos con el 11.1% que representa US\$ 151.083,94.

6.10 Montos de importación

El análisis de las importaciones del mercado colombiano del jugo de frutas originario de diferentes socios comerciales, se lo considerará a efectos de mantener cierta homogeneidad en los estudios comparativos sobre el valor FOB, tomando en cuenta que al existir importaciones de diversos países del mundo, el valor del flete y del seguro podría de cierto modo generar una diferenciación sobre el precio real de la exportación, considerando además que tanto el flete y el seguro se incorporan al precio de la mercancía para determinar el valor en aduana del producto importado a efectos del cobro de la obligación tributaria aduanera.

Según la Tabla No. 6.11, las importaciones de jugos durante el periodo mayo 2014 a junio 2015, alcanzan el valor de US\$ 1'366.156,94, originarias en su gran mayoría de Tailandia con el 47,7%, seguido de Alemania con el 19,2%, Chile con el 12,7%, Estados Unidos con el 11,1%, México con el 5,1%; Ecuador tiene una participación del 0,3% que es a este porcentaje de participación al que se afectaría el momento en que se ingrese con la producción y posible negociación en el mercado colombiano.

Tabla No. 6.11**Montos de importación mayo 2014 – junio 2015****FOB_U\$S**

PAIS_ORIGEN	Suma	% de la suma total
ALEMANIA	262527,94	19,2%
BRASIL	468,00	,0%
CHILE	167134,25	12,2%
CHINA	9700,04	,7%
E.E.U.U.	151083,94	11,1%
ECUADOR	4410,00	,3%
ESPAÑA	138,67	,0%
FILIPINAS	1633,50	,1%
ITALIA	7160,69	,5%
JAPON	3450,00	,3%
LIBANO	3000,00	,2%
MEXICO	69229,80	5,1%
REINO UNIDO	345,02	,0%
SUDAFRICA, REP. DE	72,00	,0%
TAILANDIA	651290,51	47,7%
TAIWAN (FORMOSA)	34512,58	2,5%
Total	1'366.156,94	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales**Adaptado por el autor**

En la Tabla No. 6.12 correspondiente a las importaciones de Colombia del I semestre del periodo 2014-2015, Tailandia mantiene desde el inicio su hegemonía en las importaciones de Colombia con el 18.8% y lo sigue Chile y Estados Unidos con el 11,00% y 5,9% respectivamente.

Tabla No. 6.12**Importaciones Colombia I semestre 2014-2015****FOB_U\$S****Semestre: Semestre I**

PAIS_ORIGEN	Suma	% de la suma total
ALEMANIA		
BRASIL		
CHILE	150912,50	11,0%
CHINA	9700,04	,7%
E.E.U.U.	80718,09	5,9%
ECUADOR		
ESPAÑA	138,67	,0%
FILIPINAS		
ITALIA		
JAPON	3450,00	,3%
LIBANO	1640,00	,1%
MEXICO		
REINO UNIDO	345,02	,0%
SUDAFRICA, REP. DE	72,00	,0%
TAILANDIA	256974,44	18,8%
TAIWAN (FORMOSA)	26616,58	1,9%
Total	530567,34	38,8%

En: Yura Relaciones Internacionales**Adaptado por el autor**

En la Tabla No. 6.13 correspondiente a las importaciones de Colombia del II semestre del periodo 2014-2015, no se genera una mayor variación en las importaciones colombianas provenientes de sus socios comerciales y es así como Tailandia continúa adelante en las importaciones colombianas con el 28,9%, aparece Alemania con el 19,2%, Estados Unidos con el 5,2%, México con el 5,1% y aparece Ecuador con el 0,3%.

Tabla No. 6.13
Importaciones Colombia II semestre 2014-2015
FOB_U\$S
Semestre: Semestre II

PAIS_ORIGEN	Suma	% de la suma total
ALEMANIA	262527,94	19,2%
BRASIL	468,00	,0%
CHILE	16221,75	1,2%
CHINA		
E.E.U.U.	70365,85	5,2%
ECUADOR	4410,00	,3%
ESPAÑA		
FILIPINAS	1633,50	,1%
ITALIA	7160,69	,5%
JAPON		
LIBANO	1360,00	,1%
MEXICO	69229,80	5,1%
REINO UNIDO		
SUDAFRICA, REP. DE		
TAILANDIA	394316,07	28,9%
TAIWAN (FORMOSA)	7896,00	,6%
Total	835589,60	61,2%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.11 Histórico de importaciones

El trimestre de mayor crecimiento en las importaciones de jugos realizadas por Colombia desde mayo del 2014 a junio del 2015, está comprendido en el trimestre de noviembre 2014 a enero 2015 con un valor FOB de US\$ 523.991,16 que corresponde al

38,4% sobre el monto total de US\$ 1'366.156,94 FOB, para agosto – octubre se llega al 24,2% y en febrero – abril se ubica en el 22,8%; finalmente el trimestre más bajo es en los meses de mayo a junio con el 14,6%.

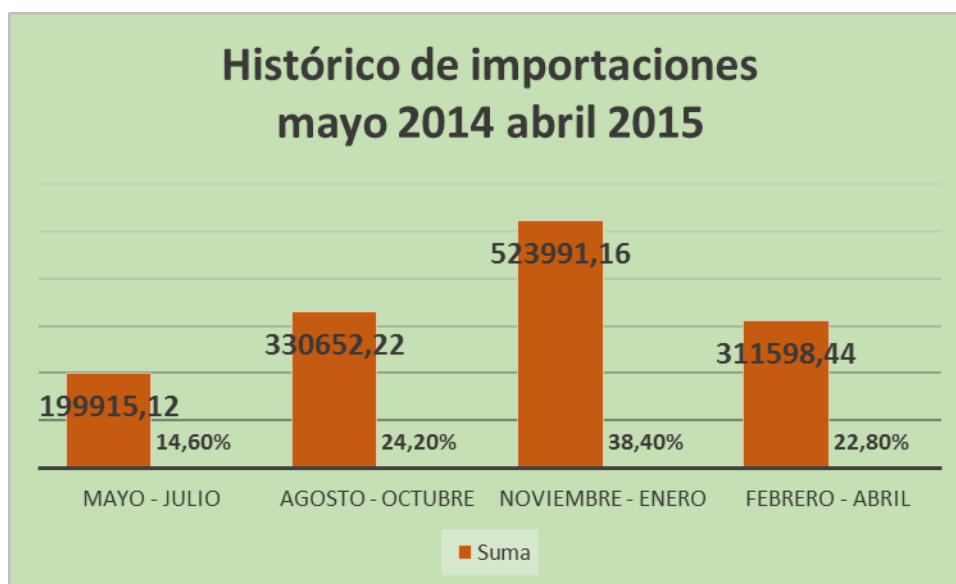


Figura No. 6.1

Histórico de importaciones mayo 2014 – junio 2015 FOB US\$

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.12 Matriz crecimiento participación

En la matriz BCG relativa a las importaciones de Colombia, definitivamente, Alemania y Tailandia lideran las importaciones colombianas de jugo de frutas frescas, ubicándose en el cuadrante de alto crecimiento y de alta participación.

Ecuador se ubica en el cuadrante de crecimiento pero con menor participación conjuntamente con Brasil, Filipinas, México e Italia; muy por debajo están con bajo

crecimiento y baja participación Estados Unidos, Líbano, Taiwan, Japón, Chile, Sudáfrica, China, Reino Unido y España.

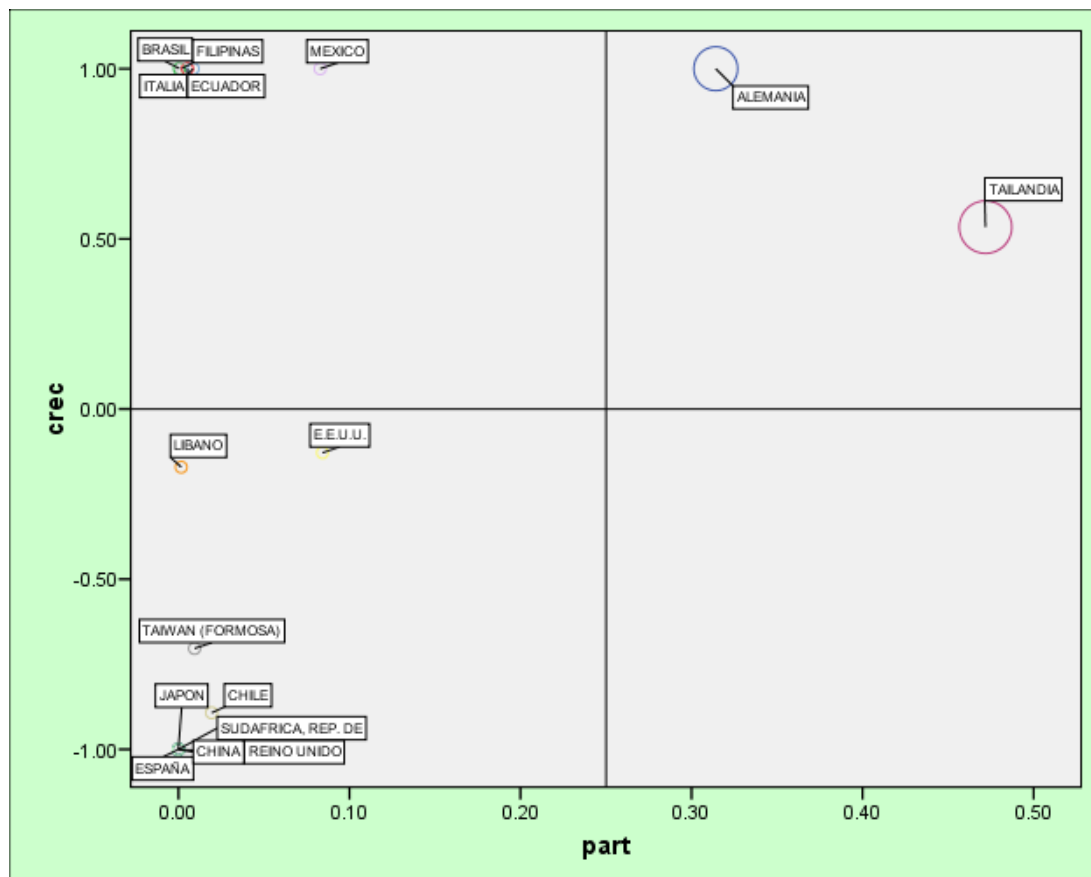


Figura No. 6.2

Matriz crecimiento participación mayo 2014 – junio 2015

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.13 Precios de mercado

A fin de llegar a determinar el precio con el cual se está importando los jugos de frutas frescas a Colombia, aplicando mínimos y máximos, se llega a tener precios que van desde 0,50.

Tabla No. 6.14

Importadores en Colombia II semestre 2014-2015

FOB_UNIT_US\$

IMPORTADOR	Mediana	Mínimo	Máximo
A. ANGEL Y ASOCIADOS SOCIEDAD POR ACCION	,5000	,50	,50
AGUILAR CANTILLO LUIS ENRIQUE	2,5550	2,53	2,58
ASIAN BISTRO COLOMBIA S.A.S.	3,5850	3,44	3,73
BEBIDA LOGISTICA EU	1,0400	1,04	1,04
BEST CHOICE LTDA.	2,3450	2,03	2,68
DABAJA KHALED MOHAMAD	,7300	,55	,91
DANN ASOCIADOS S.A.S	1,8000	1,80	1,80
DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA COLO	3,7400	3,52	118,86
EMBAJADA BRITANICA / KEVAN PETER REEVES	64,2000	10,15	65,23
EMBAJADA DE LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA	2,5600	2,56	2,56
EMBAJADA DE PORTUGAL	17,1000	17,10	17,10
ESSENTIALLTDA	7,7100	7,71	7,71
FOOD & LOGISTICS SAS	1,6000	1,60	1,60
FRISBY S.A.	4,7300	4,48	4,93
GASEOSAS POSADA TOBON S.A.	21,8500	9,50	51,61
LUCTA GRANCOLOMBIANA S.A.	374,7800	374,78	374,78
MACS COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA S.	,6700	,65	,91
MARISCOS ATLANTIC S.A.	3,0100	2,53	5,00
MORENOS LTDA	1,2000	1,20	1,20
MUNDO ORGANICO S.A	2,0200	1,82	2,07
NATURES SUNSHINE PRODUCTS DE COLOMBIA S.	5,4400	5,34	5,89
NUEVO MULTIMEDIA LTDA	,6000	,40	1,50
OVIEDO HERNANDEZ IDALIDES DEL CARMEN	2,3350	2,28	2,39
PACIFIC SEAFOOD LTDA	2,2350	2,05	3,12
PRICESMART COLOMBIA S.A.S.	3,8200	3,82	7,65
PROCESADOS LHM SOCIEDAD POR ACCIONES SIM	1,5900	1,13	2,38
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A.	,9600	,96	,96
SURTILIDER SAS	,8100	,81	,81
SYMRISE LTDA	14,5600	14,56	14,56
TERRAFERTIL COLOMBIA S.A.S.	1,0500	1,05	1,05
TRESEFE S.A.S.	1,9700	1,97	1,97
UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA COD. UAP 2	14,8700	8,03	21,71
UNILEVER COLOMBIA SCC SAS	12,2700	12,27	12,27
Total	2,6700	,40	374,78

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.14 Pronóstico de demanda de importaciones colombianas

Tabla No. 6.15

Resumen del modelo y estimaciones de los parámetros

Variable dependiente: Impcol

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de los parámetros		
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1	b2
Lineal	,257	,691	1	2	,493	341539,235	26419,445	
Cuadrático	,798	1,978	2	1	,449	448767,304	26419,445	-21445,614

La variable independiente estieempoc.

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

$$Y = a + bx + cx^2$$

$$Y = 4448767,304 + 26419,445x - 21445,614x^2$$

$$Y = 4448767,304 + 26419,445(7) - 21445,614(7)^2$$

$$Y = 5'499.602,39$$

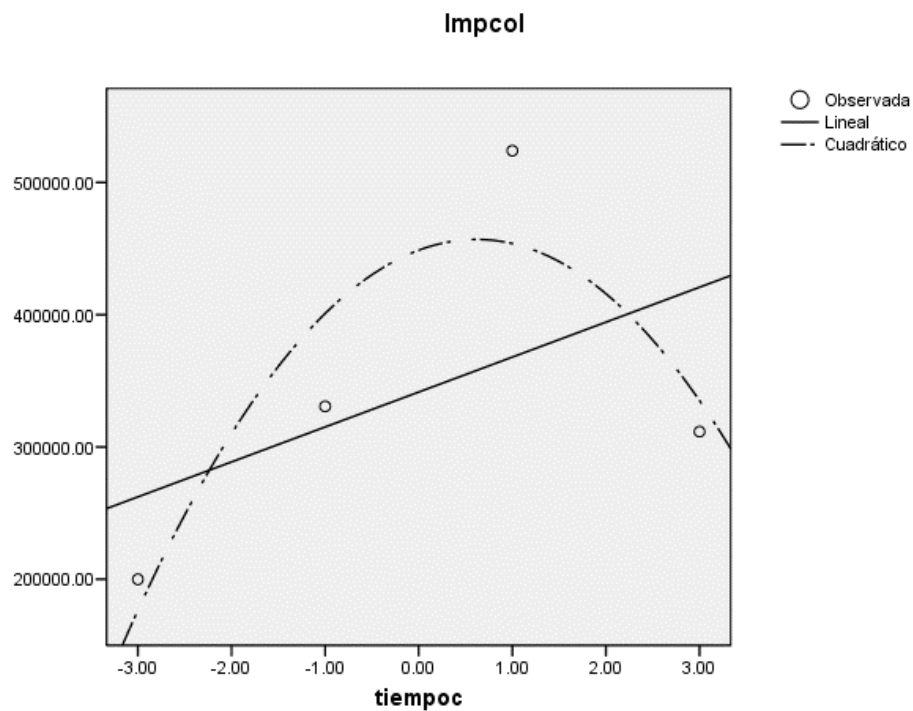


Figura No. 6.3

Pronóstico de demanda

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.15 Puertos de llegada

Tabla No. 6.16

Importaciones: operaciones comerciales

ADUANA	Suma	% de la suma total
NO DECLARADO	1,00	,7%
BARRANQUILLA ESPECIAL	24,00	16,0%
BOGOTA	16,00	10,7%
BUENAVENTURA	60,00	40,0%

CARTAGENA ESPECIAL	43,00	28,7%
IPIALES	1,00	,7%
MAICAO	4,00	2,7%
MEDELLIN ESPECIAL	1,00	,7%
Total	150,00	100,0%

En: Yura Relaciones Internacionales

Adaptado por el autor

6.16 Demanda internacional por empresas de destino

6.16.1 Montos de importación

Los montos de importaciones por empresas de destino según la Tabla 6.11 referente al monto de importaciones del 2014-2015, ascienden al valor de US\$ 1'366.156,94 FOB, y las empresas que han participado en estas importaciones son las siguientes:

Tabla No. 6.17

Empresas colombianas importadoras de jugo de frutas frescas Periodo 2014-2015

A. ANGEL Y ASOCIADOS SOCIEDAD POR ACCION
 AGUILAR CANTILLO LUIS ENRIQUE
 ASIAN BISTRO COLOMBIA S.A.S.
 BEBIDA LOGISTICA EU
 BEST CHOICE LTDA.
 DABAJA KHALED MOHAMAD
 DANN ASOCIADOS S.A.S
 DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA COLO
 EMBAJADA BRITANICA / KEVAN PETER REEVES
 EMBAJADA DE LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA
 EMBAJADA DE PORTUGAL
 ESSENTIAL LTDA
 FOOD & LOGISTICS SAS
 FRISBY S.A.
 GASEOSAS POSADA TOBON S.A.
 LUCTA GRANCOLOMBIANA S.A.
 MACS COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA S.

MARISCOS ATLANTIC S.A.
 MORENOS LTDA
 MUNDO ORGANICO S.A
 NATURES SUNSHINE PRODUCTS DE COLOMBIA S.
 NUEVO MULTIMEDIA LTDA
 OVIEDO HERNANDEZ IDALIDES DEL CARMEN
 PACIFIC SEAFOOD LTDA
 PRICESMART COLOMBIA S.A.S.
 PROCESADOS LHM SOCIEDAD POR ACCIONES SIM
 SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A.
 SURTILIDER SAS
 SYMRISE LTDA
 TERRAFERTIL COLOMBIA S.A.S.
 TRESEFE S.A.S.
 UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA COD. UAP 2
 UNILEVER COLOMBIA SCC SAS

En: Yura relaciones internacionales

Adaptado por el autor

6.16.2 Relación Comercial con proveedores

Tabla No. 6.18

**Países proveedores de jugo de frutas frescas
Periodo 2014-2015**

PAIS_ORIGEN

ALEMANIA
 BRASIL
 CHILE
 CHINA
 E.E.U.U.
 ECUADOR
 ESPAÑA
 FILIPINAS
 ITALIA
 JAPON
 LIBANO
 MEXICO

REINO UNIDO
SUDAFRICA, REP. DE
TAILANDIA
TAIWAN (FORMOSA)

En: Yura relaciones internacionales

Adaptado por el autor

6.16.3 Términos de negociación

El término de negociación del jugo de borojó tal como se expresó en el punto relacionado con mercado será el valor DAT, bajo la consideración de que en ese momento la mercancía pierde cualquier tipo de control que como vendedores podamos realizar, extender el alcance de la responsabilidad bajo otro término podrá poner en riesgo el cumplimiento de la entrega bajo responsabilidad de ASOPROCEI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Si bien la Constitución de la República del Ecuador, se fundamenta en el derecho y los derechos que tienen sus habitantes, fortalecida aún más por leyes, reglamentos e instituciones que guardan relación con la economía popular y solidaria, en la que se invoca permanentemente al buen vivir, en la realidad se encuentra muchas poblaciones sin ningún tipo de atención relacionada con el buen vivir, entre esta se encuentra la CLC cuya situación atrasa y dificulta profundamente el lograr un mejoramiento urgente de la calidad de vida de toda la población; en aplicación de esta normativa el implementar la asociación al interior de la Comunidad “La Ceiba”, es imprescindible para impulsar internamente el desarrollo de los PA de la CLC, lo que permitirá el mejoramiento productivo con eficiencia y calidad.
2. El integrarles a los PA de la CLC, a través de ASOPROCEI, en todas las fases de la cadena productiva, permite crear mayor valor agregado en la producción, desde la selección de la semilla hasta la comercialización del producto procesado, aprovechando la experiencia con que cuentan los PA de la CLC sumada a la asistencia técnica de organismos gubernamentales o no gubernamentales que contribuirá enormemente a la producción del borojó; esta integración es factible a través de la aplicación de matrices para la estructuración de la cadena productiva realizadas directamente en el campo de investigación, se constituyen en una valiosa herramienta que facilita conocer el entorno, sus actores, la relación entre las organizaciones, el mercado; y, ejecutar el respectivo análisis financiero; estos elementos en conjunto facilitan la integración de los actores de los espacios locales en los diversos procesos de producción, lo que redundará en el

mejoramiento de la calidad de vida de la población, generará trabajo digno, contribuirá al desarrollo de la matriz productiva, al desarrollo será sostenido; permitirá conocer la potencialidad productiva de las zonas donde se implemente; proporcionará información sobre las inequidades que existan en la comunidad; dará una visión completa de los mercados potenciales; y, facilitará información sobre las falencias y fortalezas de sus actores.

3. La implementación de la asociación orientada al mejoramiento de la cadena productiva, ayudará en la unificación de esfuerzos para la solución de problemas específicos de la zona; será más factible compartir inversiones, riesgos y beneficios; dará lugar a la implementación de tecnología, acceso a sistemas de capacitación y fundamentalmente se logrará dar un salto para la producción a escala a través del centro de acopio y la planta de producción, dando la a los PA de que el borojó, va a ser comprado a buenos precios para su posterior transformación, a lo que se suma que estos son factores de generación de trabajo directo e indirecto, creando una sinergia económica tanto entre actores directos o indirectos de la producción.
4. Las Instituciones de educación superior (IES), actualmente juegan un papel preponderante a través de procesos de vinculación, que pueden contribuir sustancialmente al desarrollo del conocimiento, de la técnica, de la producción en la comunidades integradas por pequeños agricultores; estas IES pueden llegar a constituirse con sus estudiantes en elementos de desarrollo a nivel nacional, poniendo en la práctica las habilidades, destrezas, valores y conocimientos adquiridos en las aulas, como lo expresa López, L. (2014: 30) cuando habla de la responsabilidad ética y moral de las universidades señala que estas “deben incidir para recuperar y reforzar su

credibilidad y confianza ante la sociedad, a través de un efectivo y pertinente involucramiento en la búsqueda compartida de soluciones a problemas que normalmente lo sufren los más desprotegidos de la sociedad.”; la situación de los PA de la CLC de acuerdo a los indicadores del PDBV demuestran un olvido total; estos resultados se convierten en una valiosa oportunidad para lograr mayores impactos por la implementación de la asociación y a través de la cadena productiva mejorar la producción con eficiencia y calidad.

5. De acuerdo a los estudios de mercado, se puede determinar la existencia de una demanda importante de jugo de frutas a nivel internacional, entre las que se puede incluir el jugo de borojó con estevia, como resultado de nuevas tendencias de consumo incluso a nivel nacional.

Recomendaciones:

1. Las IES, deben apoderarse de los espacios donde habitan comunidades pobres, para en forma general a través de programas de vinculación crear un cambio en estas comunidades, que redunde en el desarrollo del nivel de vida de estas poblaciones, de esta manera SÍ se estaría contribuyendo a mejorar nuestra sociedad.
2. ASOPROCEI, deberá vincularse personalmente con las instituciones técnicas del Estado como son: INIAP; MIPRO; MAGAP; AGROCALIDAD, para solicitar asistencia técnica que permita un mayor desarrollo productivo al interior de la CLC, ya que se cuenta con un magnifico producto, tanto por su contenido nutriente, por su gran producción y por su diferenciación.

3. La implementación en una primera fase del centro de acopio resulta de vital importancia, ya que esto dará la certeza y seguridad a los PA de que la compra de su producción está asegurada.
4. ASOPROCEI deberá gestionar ante la Prefectura de Esmeraldas la atención inmediata para la acometida de agua potable y de las alcantarillas para las aguas servidas.
5. Realizar campañas publicitarias que permitan conocer las propiedades y beneficios del jugo de borojó para facilitar su ingreso al mercado.
6. Hacer uso de medios informáticos como páginas web, redes sociales, para lograr un mayor posicionamiento en mercados internacionales.
7. Las instituciones gubernamentales relacionadas con la matriz productiva, deben relacionarse directamente con las comunidades en las que hay potencialidad productiva para ingresar con programas de capacitación técnica, de tal manera que en poco tiempo estas comunidades no únicamente estén en la posibilidad de entregar materias primas sino de generar productos con valor agregado.
8. Las disposiciones legales establecidas por el gobierno no debe ser letra muerta, sino que se deben crear los mecanismos mediante los cuales las comunidades de PA del país puedan crecer y desarrollarse a través de la organización sea de asociaciones, corporaciones o cooperativas.
9. Desarrollar el sistema productivo del país con la aplicación de cadenas productivas, es uno de los mejores mecanismos que permitiría en el tiempo asegurar la producción agrícola para satisfacer la creciente demanda de alimentos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Aguilar Valdés, Agustín Cabral Martell, Felipe Alvarado Martínez, Tomás E. Alvarado Martínez, Gerardo De León Contreras. (Julio-Diciembre de 2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios*, 33, 648. Recuperado el 12 de Abril de 2015
- Alianzas productivas. (s.f.). Chile. Obtenido de http://extranet.indap.cl/Docs/Documentos/Alianzas%20Productivas/diptico_final_Alianzas_Productivas.pdf
- Alianzas productivas. (s.f.). Obtenido de http://extranet.indap.cl/Docs/Documentos/Alianzas%20Productivas/diptico_final_Alianzas_Productivas.pdf
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 5 de Abril de 2015
- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabi, Ecuador: Registro Oficial No. 449. Recuperado el 1 de Abril de 2015
- Asamblea Nacional. (10 de Mayo de 2011). Ley Orgánica de la economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario. (444), 57. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 1 de Abril de 2015
- Asamblea Nacional. (13 de Octubre de 2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. 1ra., 30. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 5 de Abril de 2015
- Asamblea, N. (10 de Mayo de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*, 1, 57. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 7 de Mayo de 2015
- Beatriz, R. R. (15 de Julio de 2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios agrarios*, 30. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 22 de Abril de 2015
- Best, R. J. (2005). *Marketing estratégico* (4ta, ed.). (P. E. S.A., Ed., & D. C. Ibañez, Trad.) Madrid, España: Pearson. Recuperado el 14 de Abril de 2015
- Centro internacional de cooperación para el desarrollo agrícola. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas* (Rosario Rey de Castro ed.). Lima, Perú: Linea andina S.A.C. Recuperado el 12 de Mayo de 2015

- CODESPA. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadena de valor. *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadena de valor*, 84. Recuperado el 19 de Mayo de 2015
- Comisión Europea. (Noviembre de 2014). Agricultura. *Una asociación entre Europa y los agricultores*, 16. Luxemburgo, Alemania: Oficina de publicaciones de la Unión Europea. Recuperado el 22 de Abril de 2015
- Comisión Europea. (Noviembre de 2014). Una asociación entre Europa y los Agricultores. *Agricultura*, 16. Luxemburgo, Alemania: Oficina de publicaciones de la Unión Europea. Recuperado el 22 de Abril de 2015
- Comisión sistema nacional de certificación de competencias laborales. (26 de Septiembre de 2013). Chile Valora. *Perfil competencia bodeguero*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de http://www.evacercom.cl/wp-content/uploads/2014/07/PERFIL_COMPETENCIA_BODEGUERO_.pdf
- Escartin Gonzalez, E. (15 de 05 de 2010). *Historia del Pensamiento Económico*. Recuperado el 18 de 12 de 2014, de El mercantilismo I: Primeras manifestaciones: http://personal.us.es/escartin/El_Mercantilismo%20I.pdf
- FAO. (2009). *Informe del foro regional de agroindustrias en América Latina*. Lima: Verónica Russo. Recuperado el 19 de Mayo de 2015
- FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. (FAO, Trad.) Roma, Italia: FAO. Recuperado el 30 de Marzo de 2015
- FLACSO, CEDET. (Octubre de 2011). De cadenas de mercado a cadenas de valor. (F. CEDET, Ed.) *Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial*(2), 25. Recuperado el 22 de Mayo de 2015
- Fundación CODESPA. (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. 68. (CODESPA, Ed.) Madrid. Recuperado el 1 de Abril de 2015
- González, H. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. (V. P. Guillén, Ed.) Lima, Perú. Recuperado el 6 de Mayo de 2015
- Gualotuña Guachamin, S. (23 de Mayo de 2015). Estudio comercial nacional e internacional de miel en panal. *Estudio comercial nacional e internacional de miel en panal*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 8 de Junio de 2015
- Guayasamín, F. (2001). *Incoterm 2000* (1ra. ed., Vol. 1). (F. G. Segovia, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Edarsi. Recuperado el 1 de Julio de 2015

- Guayasamín, F. (2013). *Principios fundamentales para clasificación de mercancías en el sistema armonizado* (3ra. ed.). (F. G. S., Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Edarsi. Recuperado el 14 de Abril de 2015
- Heyden, C. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Linea Andina S.A.C. Recuperado el 19 de Mayo de 2015
- <http://lalinaza.com/wp/borojo.htm>. (4 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://lalinaza.com/wp/borojo.htm>.
- <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11329/2/133448.pdf>. (23 de Mayo de 2015). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11329/2/133448.pdf>: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11329/2/133448.pdf>
- http://www.bioexporta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=148. (s.f.). Obtenido de http://www.bioexporta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=148: http://www.bioexporta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=148
- <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/frutales-amazonicos-salen-del-anonimato/>. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/frutales-amazonicos-salen-del-anonimato/>: <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/frutales-amazonicos-salen-del-anonimato/>
- IAEA. (2012). *Conocimiento y políticas públicas de economía social y solidaria* (1ra. ed. ed., Vol. 1). (J. L. Coraggio, Ed.) Quito: IAEN. Recuperado el 30 de Marzo de 2015
- Instituto de Mercadeo Agropecuario. (2004). *Algunos potenciales frutales de Panamá, su producción para comercialización*. (H. C. Barona, Ed.) Panamá. Recuperado el 11 de Octubre de 2015
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN. (19 de Mayo de 2008). Norma Técnica Ecuatorina NTE INEN 2 337:2008. *Jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales. Requisitos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 10 de Junio de 2015
- José Luis Coraggio. (2011). *Economía Social y Solidaria* (1ra. ed., Vol. 1). (A. A. Martínez, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Abya - Yala. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de www.abayayala.org
- José Luis Coraggio, M. I. (2010). *Guía para el mapeo y relevamiento de la economía popular y solidaria en Latinoamérica y Caribe* (1ra. ed., Vol. 1). (N. Angulo, Ed.) Lima, Perú: Ediciones NOVA PRINT S.A.C. Recuperado el 5 de Abril de 2015

- Kenwood, A. G. (16 de Marzo de 1972). *Historia del Desarrollo Económico Internacional*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de Itsmo Colección Fundamentos: https://books.google.com.ec/books?id=-8yy4Ma2smoC&printsec=frontcover&dq=desarrollismo+economico&hl=es&sa=X&ei=MXS5VLe0D4ejNuO_hOgF&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=desarrollismo%20economico&f=false
- López, A. V. (2010). Alizanzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. *Alizanzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión*. Recuperado el 12 de Abril de 2015
- Martínez, H. R. (Diciembre de 2007). Estandarización de un protocolo para la obtención de callos friables de borojó (Borojpa patinoi Cuatr.). *Revista Colombiana de Biotecnología*, IX(2), 55. Recuperado el 11 de Julio de 2015
- Ministerio de Agricultura de Cuba, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (Junio de 2014). Hacia una gestión con enfoque de cadena. *Hacia una gestión con enfoque de cadena*, 58. (L. S. Roque, Ed.) La Habana. Recuperado el 16 de Abril de 2015
- Narvaez, F. C. (1 de Julio de 2007). La empresa virtual como conclusión del proceso de transformación empresarial. *Ciencia económica*(7 - 22), 22. Recuperado el 8 de Abril de 2015
- Organizaciones contraparte de SNV Perú. (Febrero de 2004). Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la producción local. *Fortalecimiento de capacidades de actores/as locales para analizar cadenas productivas y construir propuestas concertadas de intervención*, 109. Perú. Recuperado el 16 de Abril de 2015
- Qué son las alianzas productivas? (s.f.). Obtenido de <http://www.indap.gob.cl/extras/faq2014/pap.pdf>
- Rafael Correa Delgado, P. C. (27 de Febrero de 2012). Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. *Decreto Ejecutivo, 1ra.*, 54. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 1 de Abril de 2015
- Registro Oficial 312. (5 de Noviembre de 1999). Ley de Compañías. *Ley de Compañías*, 102. (e. Profesional, Recopilador) Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 26 de Mayo de 2015
- Rodríguez, M. C. (1 de Junio de 1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*(330), 11. Madrid, España. Recuperado el 8 de Abril de 2015
- Romero, R. (15 de Julio de 2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, 30. Recuperado el 22 de Abril de 2015

- Salazar, H. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local* (1ra. ed.). (V. P. Guillen, Ed.) Lima, Perú: SNV. Recuperado el 4 de Abril de 2015
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de Junio de 2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. *Todo el mundo mejor*, 1, 130. Quito, Pichincha, Ecuador: SEMPLADES. Recuperado el 1 de Abril de 2015
- Secretaría técnica de Asocam. (Junio de 2004). ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos. *¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos*, Lorena Mancero y Patricio Crespo. Quito, Ecuador. Recuperado el 12 de Mayo de 2015
- Secretaría Técnica de Cooperación y Formación Profesional. (Noviembre de 2012). Perfil de competencia laboral. *Perfil profesional supervisor(a) de calidad de alimentos*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Perfil-supervisor-de-calidad-de-alimentos.pdf>
- Steinberg Wechsler, F. (13 de 02 de 2006). *La economía política del proteccionismo*. Recuperado el 16 de 01 de 2014, de Cuadernos de Economía. Vol. 29, 065-096, 2006: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CE4QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FFederico_Steinberg%2Fpublication%2F28165592_La_economia_politica_del_proteccionismo%2Flinks%2F02e7e53c42f1891e68000000.pdf&ei=umy5
- Tomta, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las MYPYMES. 20. Recuperado el 19 de Mayo de 2015
- Torres Aguirre, F. Z. (2013). Estudio de los parámetros en la elaboración del jugo de borojó Borojoa patinoi, edulcorado con miel de abeja o estevia. Ibarra, Ecuador. Recuperado el 30 de Abril de 2015
- Valle Hernández, A. (2004). Curso básico de economía. *Curso básico de economía*. Tijuana Baja California, México. Recuperado el 3 de Junio de 2015, de <http://www.angelfire.com/bc3/valle/capitulo0.htm>
- Vargas Jácome, Q. V. (27 de Febrero de 2009). Proyecto de producción y comercialización de una bebida energizante natural a base de borojó en el mercado nacional. *Proyecto de producción y comercialización de una bebida energizante natural a base de borojó en el mercado nacional*. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 8 de Junio de 2015
- Wilches, R. S. (25 de Marzo de 2013). Experiencias asociativas de tipo cooperativo como estrategia de inseción de la pequeña y mediana producción citrícola familiar en el mercado internacional de frutas frescas. 207. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20 de Abril de 2015

Yanez Castro, G. (15 de 02 de 2012). *¿Qué son los Commodities?*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de Generales: <http://www.guillermo.cl/generales/generales8.htm>

Zeron Felix, M. y. (Junio de 2007). Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva. *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 14 de abril de 2015

ANEXOS

ANEXO I

ESTATUTO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS, EN LA COMUNIDAD “LA CEIBA”

CAPÍTULO I. DE LA ASOCIACIÓN EN GENERAL

Artículo 1.

Con la denominación de Asociación de Productores Agrícolas de la CEIBA (ASOPROCEI), se constituye en la Provincia de Esmeraldas, Cantón San Lorenzo, Parroquia Tululbí, Comunidad “La Ceiba” (CLC), una Asociación sin fines de lucro, dotada de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar de acuerdo con la legislación establecida en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario, Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 2.

Son fines de la asociación de productores de borojó los siguientes:

1. Mejorar la productividad, producción y calidad del borojó a través de la investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica y formación del talento humano y otros servicios de apoyo;
2. Realizar acciones conjuntas entre los sectores: agropecuario, comercio exterior y economía, industria y comercio, que faciliten al productor y a sus organizaciones gremiales, a los industriales y comercializadores, insertarse en los canales de comercialización locales e internacionales;
3. Desarrollar integralmente, la agroindustria del borojó, enlazando temas relacionados con la producción, industrialización y comercialización, a fin de crear eficiencia y mejorar la productividad y competitividad en los mercados;
4. Desarrollar un plan integral para lograr financiamiento a fin de mejorar la producción del borojó, bajo un enfoque de cadena productiva, que facilite a los pequeños productores, industriales y comercializadores insertarse competitivamente en los mercados;
5. Desarrollar acciones conjuntas con los sectores agrarios, ambientales y de salud del país y con diferentes actores de la cadena productiva, para producir en forma inocua, competitiva, sosteniblemente, adaptándose al cambio climático y mejorando la seguridad alimentaria en la producción del borojó;
6. Crear un centro de acopio y la planta de procesamiento del borojó, como mecanismo de captación de la producción y transformación de la materia prima en productos elaborados.

Las acciones de la asociación de productores de borojé son las siguientes:

De producción primaria y manejo pos cosecha

- a) Desarrollar la investigación relacionada con enfermedades y a su vez promocionar la ejecución de campañas a nivel organizacional, tendientes a disminuir la afectación de las enfermedades como: la hormiga arriera (*Atta cephalotes*); el hongo *Coletotrichum*; enfermedades foliares;
- b) Divulgar el conocimiento sobre semilleros y viveros, con la finalidad de producir plantas de buena calidad para la renovación permanente del borojé o para la creación de nuevas plantaciones;
- c) Estructurar y ejecutar un plan de capacitación, orientado a los productores(as), que facilite el manejo adecuado de las plantaciones, el correcto manejo pos-cosecha, manejo agronómico moderno, control apropiado de enfermedades, mantenimiento preventivo del cultivo, entre otros, proporcionando charlas, demostraciones de métodos, mediante la ejecución de días de campo, con la finalidad de crear competitividad y sostenibilidad en la cadena productiva;
- d) Intercambio experiencias entre productores, a través de la ejecución de visitas a otras comunidades, con el fin de favorecer el mejoramiento del manejo del cultivo que propicie el incremento de la productividad y producción del borojé en la Comunidad;
- e) Crear, revisar y mantener actualizados los manuales sobre manejo pos-cosecha del borojé por medio de equipos técnicos de las instituciones gubernamentales que promueven las integraciones asociativas;
- f) Realizar programas de capacitación sobre los diferentes tipos de certificaciones, en búsqueda de una producción sostenible y amigable con el ambiente, a fin de lograr un producto diferenciado, que permita acceder a nichos de mercado que exigen dichas características y de esta forma obtener los mejores precios;
- g) Fortalecer y fomentar en conjunto con las diferentes Comunidades de pequeños agricultores productores de borojé, la producción en forma sostenible que permita la obtención de un producto diferenciado; y,
- h) Coordinar acciones de mejora en la cadena productiva con el centro de acopio y la planta de procesamiento, orientadas a mejorar la calidad de la materia prima para su posterior transformación.

Comercialización

- a) Capacitar, con la asesoría de instituciones públicas como el MAGAP; AGROCALIDAD; INIAP, MIPRO, Instituto de Economía Popular y Solidaria; Organismos no gubernamentales, e Instituciones de Educación Superior, a los actores directos e indirectos que participan en la cadena productiva, tendientes a crear eficiencia en las diferentes fases de producción y comercialización.
- b) A través del centro de acopio y la planta de procesamiento generar bienes elaborados con borojé, para ser comercializados en mercados nacionales e internacionales.
- c) Diseñar estrategias de inteligencia de mercados, para apoyar a las organizaciones de la cadena productiva, en el acceso a los mercados minoristas, mayoristas e industriales;

- d) Ejecutar estudios de mercado a fin de determinar las tendencias en el comportamiento de oferta y demanda, volúmenes de consumo de borjón, gustos y preferencias de los consumidores nacionales e internacionales.
- e) Realizar estudios de mercado a fin de determinar la comercialización potencial, estructura de costos y la relación costo – beneficio, sistema de monitoreo y trazabilidad; que permita a los diferentes actores de la cadena productiva, la toma de decisiones acertadas, para lograr mayor competitividad; y,
- f) Mantener un sistema de información, sobre la industria y el mercado del borjón, tendiente a proporcionar información apropiada, para optimizar su toma de decisiones a nivel asociativo.

Agroindustria

- a) Realizar estudios de mercado, para productos agroindustriales con valores agregados mínimos, segmentados por usos, gustos, preferencias del consumidor, para determinar el potencial consumo;
- b) En coordinación con los administradores del centro de acopio y de la planta de producción, capacitar a los pequeños agricultores en la normativa reguladora de calidad e inocuidad de la producción, para de esta manera crear productos más competitivos en los mercados internacionales;
- c) Fomentar la investigación para la industrialización del borjón, tendientes a elaborar subproductos con valor agregado, de óptima calidad; y,
- d) Realizar inversiones de carácter industrial con la finalidad de contar con tecnología moderna, adecuada a los requerimientos de la producción industrial del borjón.

Financiamiento:

- a) Realizar propuestas para la obtención de financiamiento a fin de implementar un centro de acopio y la planta de procesamiento, destinados a la recepción, clasificación y almacenamiento, tendiente a optimizar la producción y comercialización de los productos del borjón;
- b) Buscar alternativas de financiamiento, orientadas al establecimiento de viveros y a la integración de más productores, para la producción de plantas de alta calidad, tanto de borjón, como de árboles frutales y maderables, que sirvan de sombra en las plantaciones;
- c) Buscar mecanismos de financiamiento orientados a la investigación, desarrollo de las plantaciones y transferencia tecnológica, en toda la cadena productiva;

Organización:

- a) Potenciar las capacidades productivas, para el desarrollo del agro negocio y su efectiva participación durante el proceso de producción, industrialización y comercialización del borjón;
- b) Impulsar los objetivos de ASOPROCEI, a fin de integrar a todos los pequeños agricultores en el desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de la producción del borjón y sus productos derivados;

- c) Incentivar a la integración de otras comunidades afines a la actividad productiva del borojón, para de esta manera contribuir a la producción, logrando asistencia técnica, mejoramiento de la comercialización e información de precios y mercado;
- d) Integrarse sectorialmente con organizaciones del sector privado; para fortalecer la organización y mejorar la competitividad de la actividad productiva del borojón, con visión de cadena productiva;
- e) Fortalecer las capacidades de gestión de los productores de borojón, para lograr eficiencia y capacidad de exportación, mediante la coordinación de acciones a través de programas gubernamentales de promoción de exportaciones;
- f) Desarrollar programas de capacitación, con la finalidad de brindar servicios de apoyo a la producción, comercialización y transformación para el abastecimiento en los mercados nacional e internacional.

Ambiente y seguridad alimentaria

- a) Promover el cultivo del borojón empleando prácticas de sostenibilidad, con el objetivo de mitigar el impacto ambiental y a la vez aprovechar los nichos en el mercado internacional, que pagan mejores precios por la calidad y por los atributos organolépticos del borojón y sus derivados;
- b) Realizar investigaciones para lograr mejores alternativas de producción, bajo opciones productivas amigables con el ambiente, implementando controles biológicos, orgánicos y manejo integrado de los cultivos;
- c) Impulsar el uso de fertilizantes orgánicos de bajo impacto a través de programas de capacitación técnica y políticas de crédito para los pequeños productores del borojón;
- d) Utilizar y generar manuales, sobre buenas prácticas del cultivo del borojón, fomentando la producción con calidad e inocuidad y aplicando las disposiciones legales de carácter ambiental, a fin de determinar puntos críticos durante el proceso de la cadena productiva;
- e) Desarrollar programas de capacitación relativos a los beneficios que genera una adecuada preparación del suelo y sobre el manejo adecuado de las prácticas ambientales.

Artículo 3.

La duración de la asociación será por tiempo indefinido. El acuerdo de disolución se adoptará conforme al presente estatuto.

Artículo 4.

El domicilio social se establece en la Provincia de Esmeraldas, Cantón San Lorenzo, Parroquia Tululbí, Comunidad “La Ceiba” (CLC).

Artículo 5.

Se establecen las siglas ASOPROCEI, para designar a la Asociación de Productores de Borojón.

CAPÍTULO II. DE LOS SOCIOS.

Artículo 6.

Podrán ingresar como socios los pequeños productores de la Comunidad “La Ceiba”, que cuenten con espacios productivos destinados a la producción de borojó, sin ninguna clase de distinción, que sean mayores de 18 años, que cuenten con plena capacidad legal para obligarse y ser obligados; y, así lo manifiesten expresamente y sean admitidos por la Junta de Admisión de socios.

Artículo 7.

Los socios, dejarán de pertenecer a la asociación por las siguientes circunstancias:

- a. Porque expresamente así lo manifiesten;
- b. Por no encontrarse al día en las cuotas de aportación mensual, ordinarias o extraordinarias;
- c. Por expulsión o separación por haber cometido alguna acción que afecte gravemente a la asociación; que sea resuelta luego de un proceso interno que permita el derecho a la legítima defensa, según el reglamento que para el efecto se establece; y,
- d. Por fallecimiento.

Artículo 8.

Los derechos de los socios son los siguientes:

- a. Participar con voz y voto en las asambleas generales;
- b. Elegir y ser elegido para desempeñar diversos cargos directivos;
- c. Presentar propuestas o sugerencias oportunas para el desarrollo de la asociación;
- d. Ser atendido en forma inmediata cuando requiera información sobre el manejo de la asociación; y,
- e. Hacer uso de sus derechos que como miembro de la asociación le corresponde, de acuerdo a lo estipulado en las normas legales que amparan la creación de la asociación.

Artículo 9.

Son obligaciones de los socios:

- a. Asistir y participar en las actividades de la asociación a fin de contribuir en las consecuciones de los fines de la asociación;
- b. Prestar los servicios que establezca los estatutos y normas de carácter internos; así como las disposiciones legales que regulan la asociatividad;
- c. Desempeñarse eficientemente en el cargos o cargos para los cuales le haya elegido la asamblea general;
- d. Asistir en forma obligatoria a todas las asambleas generales u otorgar un poder de representación a una tercera persona, debidamente legalizado;

- e. Cumplir con las cuotas que los órganos internos de la asociación lo establezcan; y,
- f. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecida en el presente estatuto.

CAPÍTULO III. DE LOS ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN.

Artículo 10.

Serán órganos de la asociación, los siguientes:

- a. Órgano de Gobierno
- b. Órgano directivo
- c. Órgano de Control
- d. Control interno
- e. Administrador

Artículo 11.

13.1. El Órgano de Gobierno de la asociación, se integra por todos los asociados, que se reunirán en forma ordinaria al menos una vez al año; y en forma extraordinaria las veces que se considere necesario; las decisiones adoptadas por este órgano, son obligatorias para los órganos directivos, de control, administrador y para todos sus socios.

13.2. El órgano directivo de la asociación, será electo por el órgano de gobierno y se integra mínimo con tres y máximo con cinco asociados, quienes deberán reunirse, ordinariamente al menos una vez al trimestre y extraordinariamente cuantas veces consideren necesario; previa convocatoria, realizada por la presidencia, citando el orden del día que se va a tratar.

13.3. El órgano de control de la asociación, estará integrado por los socios que serán elegidos por el órgano de gobierno, no será mayor a tres asociados, quienes deberán reunirse ordinariamente, al menos una vez cada trimestre y, en forma extraordinaria, las veces que se considere necesario, previa convocatoria realizada por el Presidente de dicho órgano, en la que se indicará el orden del día a tratarse.

Artículo 12.

La Asamblea General, tanto ordinaria como extraordinaria, será convocada por El órgano directivo con 15 días de antelación mediante anuncios en el domicilio social, citación personal y otros medios que garanticen el conocimiento de la convocatoria, expresándose el orden del día.

Artículo 13.

Son facultades de la Asamblea Ordinaria:

- a. Aprobación del acta de la reunión anterior y de la memoria anual;
- b. Decidir sobre la aplicación concreta de los fondos disponibles;

- c. Aprobar los presupuestos de ingresos y gastos para cada ejercicio y hacer el balance del mismo;
- d. Aprobar el plan de actividades;
- e. Aprobar el reglamento de régimen interno;
- f. Acordar las distinciones y sanciones a que se hagan acreedores los socios;
- g. Resolver los asuntos que resultan de los estatutos y que estén atribuidos expresamente a la asamblea general o al órgano directivo;
- h. El estudio, deliberación y aprobación, en su caso, de las propuestas que sean presentadas por el órgano directivo;
- i. La asamblea ratificará, en su caso, a propuesta del órgano directivo, la contratación de personal al servicio de la asociación;
- j. Remover a los integrantes del consejo directivo y del consejo de control, siempre que exista causa justa, en cualquier momento mediante voto secreto de más de la mitad de socios;
- k. Aprobar o rechazar los estatutos, informes de gerencia; el rechazo de los informes significa automáticamente de remoción del directivo o directivos responsables;
- l. Conocer y aprobar el plan estratégico y operativo, debidamente presupuestado, presentado ante el consejo directivo;
- m. Resolver las impugnaciones de los socios relacionada con suspensiones de sus derechos; y,
- n. Definir el monto de aportaciones que deberán pagar los socios como cuotas mensuales.

Artículo 14.

Son facultades de la Asamblea Extraordinaria:

- a. Modificar y reformar los estatutos y el reglamento de régimen interno;
- b. Elegir a los miembros del órgano directivo cuando se trate de vacantes producidas antes del final del plazo del mandato, los elegidos lo serán sólo por el tiempo que reste para la renovación;
- c. Aprobar el ingreso a federaciones con otras asociaciones;
- d. Resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la asociación;
- e. Los demás asuntos que a petición escrita de la tercera parte de los socios se inscriban en el orden del día; y,
- f. Todos los conferidos expresamente a la Asamblea General Extraordinaria o al órgano directivo.

Artículo 15.

Para que la Asamblea, tanto ordinaria como extraordinaria pueda formar acuerdos, será necesario que asistan en primera convocatoria la mitad más uno de los miembros de la misma. Si no asiste ese número, transcurridos treinta minutos celebrarán, en segunda convocatoria, siendo válidos los acuerdos, cualquiera que sea el número de asistentes.

Artículo 16.

Los acuerdos se toman por mayoría simple. En caso de empate decidirá el voto de calidad del Presidente. No obstante será necesario el voto favorable de las 2/3 partes de los socios para la disposición o enajenación de bienes, solicitud de Utilidad Pública, acuerdo para constituir una Federación o para ingresar en ella, modificación de estatutos o disolución de la asociación.

Artículo 17.

Los acuerdos adoptados conforme a los preceptos anteriores obligarán a todos los socios, incluso a los no asistentes.

Artículo 18.

El órgano directivo estará compuesto, como mínimo, por el Presidente, el Secretario, el Tesorero y los vocales que sean necesarios a criterio de la Asamblea General. El órgano directivo podrá designar entre los vocales quienes hayan de sustituir al Secretario y Tesorero en caso de ausencia por cualquier causa.

Artículo 19.

Los cargos del órgano directivo tendrán una duración de dos años, y pueden sus integrantes ser reelegidos al final de su mandato.

Artículo 20.

Las vacantes que podrían generarse en el órgano directivo, serán cubiertas provisionalmente por designación de mismo órgano directivo hasta cuando la asamblea general proceda a elegir los nuevos integrantes, o ratifique a los que hayan sido designados por el consejo directivo.

Artículo 21.

El órgano directivo deberá reunirse cuando lo solicite el presidente, o 1/3 de sus miembros, y en todo caso lo hará, como mínimo una vez al mes.

Artículo 22.

Las decisiones se tomarán por mayoría simple y para su validez será necesario la existencia de la mitad más uno de los componentes. De darse empate, quien decidirá será el voto del presidente.

Artículo 23.

El órgano directivo tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Convocar y establecer la fecha para la ejecución de la asamblea general;
- b. Estructurar el plan de actividades;

- c. Organizar y ejecutar las actividades que hayan sido aprobadas por la asamblea general;
- d. Preparar el presupuesto y los balances correspondientes;
- e. Determinar el monto de las cuota ordinarias y extraordinarias a fin de que sean aprobadas en asamblea general;
- f. Formar las comisiones de trabajo que se consideren necesarias para lograr el adecuado funcionamiento de la asociación;
- g. Interpretar el estatuto y su reglamento interno y controlar su debido cumplimiento;
- h. De ser necesario la contratación de personal, presentar ante la asamblea la propuesta, enmarcada en las disposiciones legales existente para el efecto;
- i. Promulgar normas internas a la organización, y ejercer las funciones que no se encuentren expresamente otorgadas por la asamblea, que conlleven al correcto funcionamiento de la organización;

Artículo 24.

Las reuniones del órgano directivo se convocarán con anticipación; y, además se ejecutarán conforme al orden del día propuesto;

Artículo 25.

Son facultades del Presidente:

- a. Actuar en calidad de representante legal judicial y extrajudicial de la Asociación
- b. Actuar en representación de la asociación ante cualquier organismo de carácter público o privado; así como, asumir la dirección y ejecutar la gestión correspondiente;
- c. Convocar, presidir y guiar en las discusiones que se generan en las asambleas generales y en reuniones del consejo directivo;
- d. Velar por el cumplimiento de los fines que persigue la asociación.
- e. Determinar, convocar y dirigir las reuniones para la que fueren citadas la asamblea general, así como el órgano directivo;
- f. Dar su voto dirimente en los empates dados en votaciones de la asamblea general;
- g. Respetar el orden del día establecido para las reuniones;
- h. Llevar adelante la ejecución de lo acordado en la asamblea general o en el órgano directivo;
- i. Dar la autorización con el respectivo visto bueno a las certificaciones que requiera el secretario;
- j. Disponer la ejecución de los pagos a los miembros de la asociación que hayan sido acordados debidamente; y,
- k. Realizar la suscripción de cheques conjuntamente con el gerente de la asociación

Artículo 26.

En caso de ausencia, enfermedad o vacante, le corresponde asumir las funciones al vicepresidente, responsabilizándose de las tareas designadas por el órgano directivo o las delegadas por el propio presidente.

Artículo 27.

Corresponde al Secretario:

- a. Actuar como tal en las reuniones, realizando las actas de cada reunión;
- b. Colaborar con el presidente, a fin realizar el orden del día y ejecutar las convocatorias correspondientes;
- c. Otorgar las certificaciones que fueren necesarias y que requieran los socios;
- d. Custodiar y responsabilizarse del cuidado de los libros, documentos y sellos de la asociación;
- e. Llevar el control y registro de los documentos generados por el presidente de la asociación; y,
- f. Realizar la memoria anual, los planes de actividades y los documentos que fueren necesarios.

Artículo 28.

Son facultades del Tesorero:

- a. Llevar y cuidar los libros de contabilidad;
- b. Emitir los recibos a los socios sobre las cuotas ordinarias y extraordinarias que fueren canceladas;
- c. Redactar los presupuestos y balances anuales;
- d. Llevar el registro del inventario de los bienes sociales; y,
- e. Firmar, conjuntamente con el presidente, los escritos, cheques y demás documentos que fueren necesarios.

Artículo 29.

Los vocales podrán realizar programas y propuestas en su correspondiente campo; así como también desempeñar las tareas para las cuales hayan sido designados por el órgano directivo.

CAPÍTULO IV. DEL RÉGIMEN ECONÓMICO.

Artículo 30.

La asociación tendrá patrimonio propio e independiente. Funcionará en régimen de presupuesto anual. El patrimonio inicial será de cuatrocientos ochenta y cinco mil dólares.

Artículo 31.

Los medios económicos que servirán para dar atención a los fines de la asociación serán los siguientes:

- a. Las cuotas de los socios, integradas por cuotas ordinarias y extraordinarias;
- b. Aportaciones voluntarias;
- c. Ingresos del patrimonio que se pueda generar;
- d. Donaciones que pueda ser otorgadas, tanto por organismos de carácter público, como de carácter privado y/o particulares;
- e. Los ingresos que se perciban por el desarrollo de las actividades relacionadas con la producción del borojó

Artículo 32.

Le corresponde al órgano directivo la elaboración del proyecto de presupuesto anual, el mismo que será presentado para su aprobación, ante la asamblea general; de igual forma dará a conocer las cuentas del año anterior para su aprobación o reprobación por parte la asamblea general.

CAPÍTULO V. DEL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO.

Artículo 33.

El reglamento de régimen interno, en su caso, contendrá aquellas temas que no fueren contemplados en el presente estatuto, no pudiendo ninguno de ellos ir en contra de lo establecido en el estatuto.

CAPÍTULO VI. DE LA DISOLUCIÓN.

Artículo 34.

La Asociación se disolverá por las causas siguientes:

- a. Por acuerdo mutuo de las 2/3 partes de los socios de la asamblea general extraordinaria citada para el efecto;
- b. Por las causas que determine la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento; y,
- c. Por orden dada en sentencia judicial.

Artículo 35.

Dada o decretada la disolución, El órgano directivo efectuará la liquidación, enajenando los bienes sociales, pagando sus deudas, en su caso, cobrando sus créditos y fijando el haber liquido resultante, si lo hubiere.

Artículo 36.

Los bienes inmuebles obtenidos mediante donación y que se constituyeren en sobrantes luego del proceso de liquidación, no podrán ser susceptibles de reparto entre los integrantes de la asociación, y deberán ser donados a otra entidad local, sin fin de lucro y con objeto social similar, de conformidad con lo dispuesto en el estatuto, sujetándose a la normas establecidas por la Superintendencia, que permitan identificar contablemente los bienes ingresados al Fondo Irrepartible de Reserva como donaciones a favor de la organización.

En San Lorenzo a los 12 días del mes de Junio de 2015

ANEXO II
ENCUESTA REALIZADA EN ECUADOR PARA LANZAMIENTO DE UNA BEBIDA
ENERGIZANTE HECHA CON BOROJÓ

Encuesta de investigación de mercado para el lanzamiento de una bebida
energizante natural hecha a base de borojó

1 En qué edad te encuentras?

- a. 11 a 16
- b. 17 a 22
- c. 23 a 28
- d. 29 hacia adelante

2 Conoce que las bebidas energizantes pueden tener efectos nocivos para tu salud

- a. Si
- b. No

3 ¿Consume algún tipo de bebida energizante?

- a. Si
- b. No

4 De las marcas que a continuación se citan, ¿cuál ha consumido?

- a. Red Bull
- b. Poweryus
- c. Hércules
- d. Volcán
- e. V220
- f. Monster
- g. Cult
- h. Ciclón
- i. 28 Black
- j. Rock Star
- k. Adrenaline
- l. No consume

5 ¿Con qué frecuencia consume bebidas energizantes?

- a. De 1 a 3 veces por semana
- b. De 4 a 6 veces por semana
- c. De 6 a 7
- d. Más
- e. Ocasionalmente

	f. No consume	☐
6 Si no consume. ¿Por qué razón?		
	a. Porque no es saludable	☐
	b. No me gusta el sabor	☐
	c. Su precio es muy alto	☐
7 ¿En qué horario consume bebidas energizantes?		
	a. En la mañana	☐
	b. En la tarde	☐
	c. En la noche	☐
	d. En la madrugada	☐
8 ¿En qué locales le gustaría comprar la bebida energizante?		
	a. Supermercados	☐
	b. Tiendas de barrio	☐
	c. Farmacias	☐
	d. Discotecas	☐
	e. Gimnasios	☐
	f. Autoservicios	☐
9 ¿Por qué razón consume una bebida energizante?		
	a. Porque voy a realizar deporte	☐
	b. Para mantenerme activo durante todo el día	☐
	c. Para mejorar el rendimiento académico	☐
	d. Por su sabor	☐
	e. Para tener energía durante una fiesta	☐
	f. Por curiosidad	☐
	g. Por moda	☐
10 Conoce usted la fruta llamada borojó		
	a. Si	☐
	b. No	☐
9 ¿Le gustaría consumir una bebida natural hecha a base de borojó, sin químicos nocivos para el organismo?		
	9.1 Si	☐
	9.2 No	☐
11 ¿De los siguientes nombres cual le agradaría para una bebida energizante natural?		

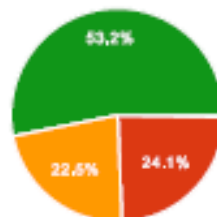
	a. Natural Power b. Love Juice c. Energetic fruit d. Nutribor e. Kay Power	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12	¿En qué presentación le gustaría que se venda una bebida energizante natural?	
	a. Envase plástico b. Envase tetrapack c. Envase de lata d. Envase de vidrio	☐ ☐ ☐ ☐
13	¿Qué precio de los siguientes estaría dispuesto a pagar por una bebida energizante natural?	
	a. De 150 ml: US\$ 0,75 b. De 200 ml: US\$ 1,00 c. De 250 ml.: US\$ 1,20 d. De 500 ml. US\$ 2,50	☐ ☐ ☐ ☐
14	¿Por qué medio llegó a conocer a las bebidas energizantes?	
	a. TV b. Radio c. Revistas d. Internet e. Redes sociales f. Facebook g. Otros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15	¿Cómo consume la bebida energizante?	
	a. Sola b. Mezclada con whisky c. Mezclada con cerveza d. Mezclada con café e. Mezclada con ron f. Con otra mezcla	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16	Con qué edulcorante le gustaría que sea mezclada la bebida energizante de borojó?	
	a. Miel b. Estevia c. Azúcar d. Otros	☐ ☐ ☐ ☐

316 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

Resumen

1. ¿En qué edad te encuentras?



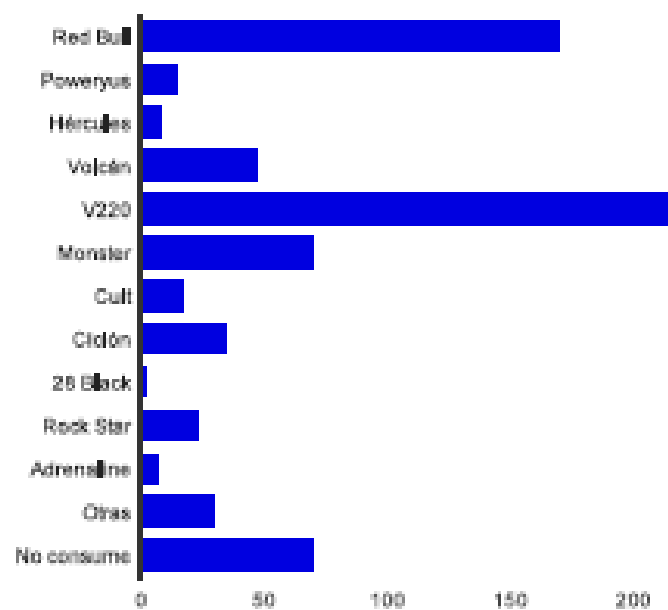
De 11 a 16 años	1	0.3%
De 17 a 22 años	76	24.1%
De 23 a 28 años	71	22.5%
De 29 años en adelante	168	53.2%

2. ¿Conoces que las bebidas energizantes pueden tener efectos nocivos para tu salud?



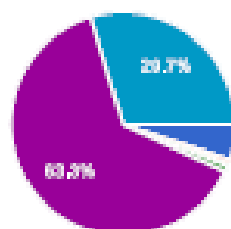
Si	280	88.6%
No	36	11.4%

3. De las marcas que a continuación se citan, ¿cuál o cuáles ha consumido?



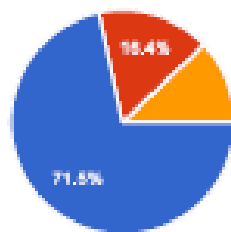
Cidón	35	11,1%
28 Black	1	0,3%
Rock Star	24	7,6%
Adrenaline	7	2,2%
Otras	29	9,2%
No consume	70	22,2%

4. ¿Con que frecuencia consume bebidas energizantes?



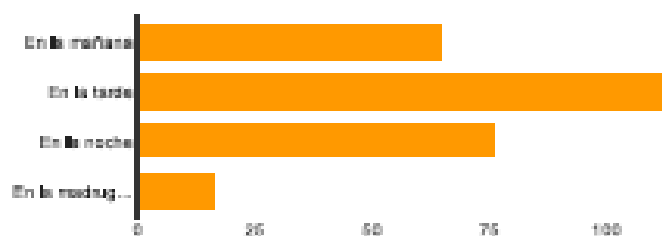
De 1 a 3 veces por semana	16	5,1%
De 4 a 6 veces por semana	2	0,6%
7 veces por semana	1	0,3%
Más	3	0,9%
Ocasionalmente	200	63,3%
No consume	94	29,7%

5. Si no consume ¿Por qué razón?



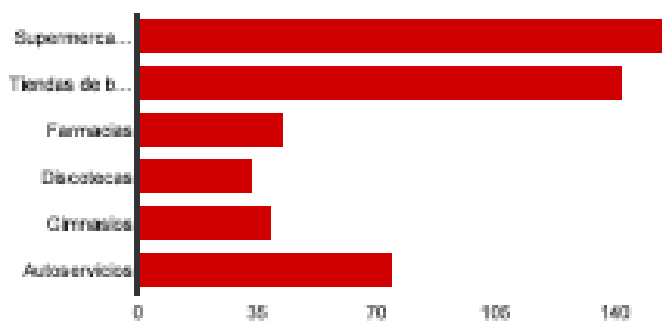
Porque no es saludable	118	71.5%
Porque no me gusta el sabor	27	16.4%
Porque su precio es muy alto	20	12.1%

6. ¿En qué horario consume bebidas energizantes?



En la mañana	65	31%
En la tarde	114	54.3%
En la noche	76	36.2%
En la madrugada	16	7.6%

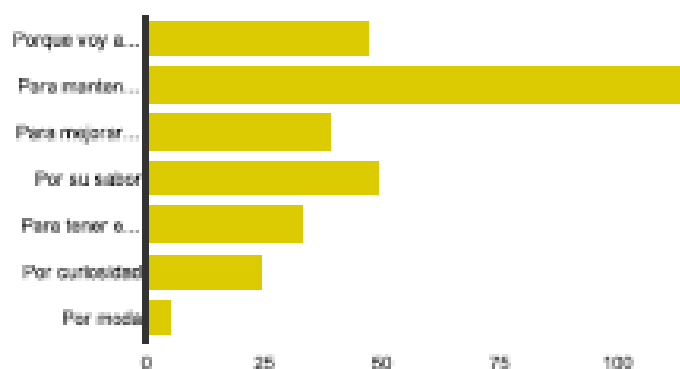
7. ¿En qué locales le gustaría comprar la bebida energizante?



Supermercados	157	67.1%
---------------	-----	-------

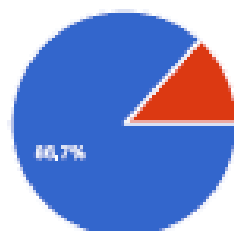
Tiendas de barrio	142	60,7%
Farmacias	43	18,4%
Discotecas	33	14,1%
Gimnasios	39	16,7%
Autoservicios	75	32,1%

8. ¿Por qué razón consume una bebida energizante?



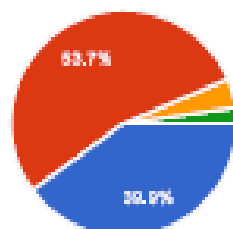
Porque voy a realizar deporte	47	20,8%
Para mantenerme activo durante todo el día	115	50,9%
Para mejorar el rendimiento académico	39	17,3%
Por su sabor	49	21,7%
Para tener energía durante una fiesta	33	14,6%
Por curiosidad	24	10,6%
Por moda	5	2,2%

9. ¿Conoce usted la fruta llamada borojó?



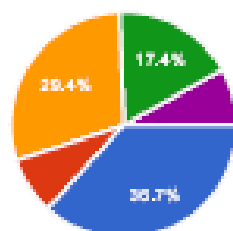
Si	274	86,7%
No	42	13,3%

10. ¿Le gustaría consumir una bebida natural hecha a base de borojó, sin químicos nocivos para el organismo?



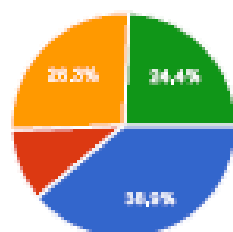
Probablemente no	13	4,1%
Definitivamente no	7	2,2%

11. ¿De los siguientes nombres cual le agradaría para una bebida energizante natural?



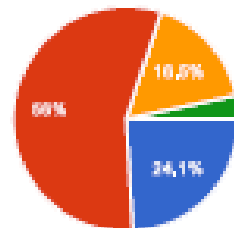
Natural Power	116	36,7%
Love Juice	26	8,2%
Energetic Fruit	93	28,4%
Nutribor	55	17,4%
Kay Power	26	8,2%

12. ¿En qué presentación le gustaría que se venda una bebida energizante natural?



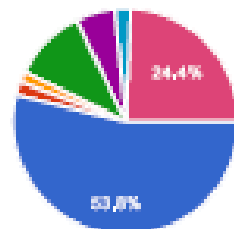
Envase plástico	123	38,9%
Envase tetrapack	33	10,4%
Envase de lata	83	26,3%
Envase de vidrio	77	24,4%

13. ¿Qué precio de los siguientes estaría dispuesto a pagar por una bebida energizante natural?



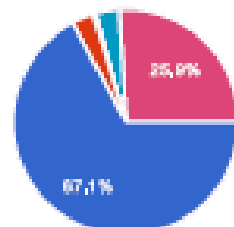
De 150 ml: US\$ 0,75	76	24,1%
De 200 ml: US\$ 1,00	177	56%
De 250 ml,: US\$ 1,20	52	16,5%
De 500 ml, US\$ 2,50	11	3,5%

14. ¿Por qué medio llegó a conocer a las bebidas energizantes?



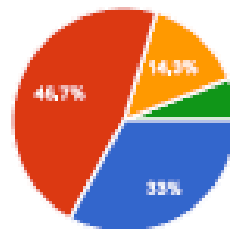
TV	170	53,8%
Radio	6	1,9%
Revistas	6	1,9%
Internet	33	10,4%
Redes sociales	18	5,7%
Facebook	7	2,2%
Otros	77	24,4%

15. ¿Cómo consume la bebida energizante?



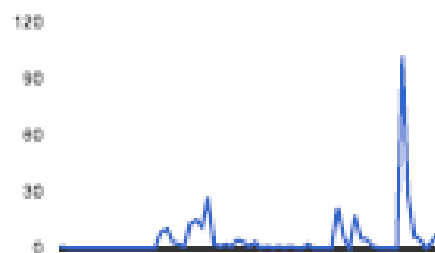
Soja	212	67,1%
Mezclada con whisky	10	3,2%
Mezclada con cerveza	1	0,3%
Mezclada con café	0	0%
Mezclada con ron	0	0%
Con otra mezcla	11	3,5%
No consumo	82	25,0%

16. ¿Con qué edulcorante le gustaría que sea mezclada la bebida energizante de borojó?



Miel	104	33%
Estevia	147	46,7%
Azúcar	45	14,3%
Otros	19	6%

Número de respuestas diarias



ANEXO III

CONTRATO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Condiciones contractuales

En el contrato de compra venta de la mercancía, necesariamente deberá considerarse varias situaciones contractuales, a fin de evitar cualquier tipo de inconveniente entre las partes negociadoras; cabe señalar que este contrato se acoge a las disposiciones de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), para que intervenga en caso de presentarse algún tipo de litigio y de solución a las controversias.

1.- Partes: Deberá registrarse quién es el vendedor, comprador, sus direcciones, teléfono, correo electrónico:

2.- Mercancías: Se debe realizar una descripción de la mercancía en los que se defina el tema de calidad exigida, los certificados que deberán ser obtenidos en el país de origen, la cantidad total, si es el caso envíos parciales, establecer un margen de tolerancia en más o menos (%), datos relativos al envase, embalaje y otras condiciones sobre la protección de la mercancía y alguna otra especificación que proceda.

3.- De la entrega: En este punto se deberá definir el tipo de incoterm 2010 de la CCI, en el que se definirá el lugar de entrega, fecha o periodo de entrega, si procede, el nombre y dirección del transportista.

4.- Del precio: Se debe especificar si el precio es total o por unidad de medida, se deberá especificar en números, palabras y el tipo de moneda con el cual se ejecuta la transacción.

5.- Del pago: Se podrá negociar a través del pago en efectivo, en cheque personal, a través de un giro bancario o una transferencia; si procede el número de la cuenta bancaria del vendedor; para lo cual se deberá definir a cuántos días luego de emitida la factura comercial se deberá realizar el pago, el mismo que podría ser como pago anticipado, debiendo aclarar si este es total o parcial y expresando el porcentaje con relación al precio del producto, de igual manera se debe especificar a qué plazo se deberá pagar la diferencia; la otra opción es hacer uso del pago mediante crédito documentario irrevocable: En este caso el comprador está obligado a tramitar una carta de crédito documentario irrevocable que favorezca al vendedor, el mismo que deberá ser emitido por el banco acreditado, que deberá ser notificado con al menos 14 días antes de la fecha definida para la entrega, de todas formas las partes pueden acordar otro método que deberá ser especificado previamente. Este crédito documentario debe necesariamente ser notificado. Los costos en que se incurra por efecto de la carta de crédito correrán a cargo del vendedor.

6.- Documentación: En toda transacción que se realice como vendedores debemos entregar si procede al banco que se defina por el comprador, la siguiente documentación: factura comercial, documentos de transporte, lista de bultos embalados (packing list), documentación del seguro, certificación de origen, de ser el caso el certificado de inspección, documentación aduanera, otros documentos que se requieran.

7.- Incumplimiento en el plazo: Se establece una tasa del 2% adicional a la tasa media de interés bancario para préstamos a corto plazo manejada que se aplicará a la moneda de pago en el lugar donde se ejecute dicho pago. Esta falta de pago permitirá que el vendedor pueda rescindir del contrato por el valor de las mercancías que falte su pago, se excluye

situaciones de fuerza mayor, para lo cual se ampliará 15 días acordado por las partes, pudiendo llegar a definir entre las partes algún otro plazo.

8.- Incumplimiento en el plazo de entrega del producto: El comprado por demora en la entrega tiene derecho a una indemnización por daños y perjuicios que equivalga al 0,5% del precio de dichas mercancías por cada día completo de demora contabilizado desde la fecha de entrega que fue establecida en el contrato de compra venta; esta indemnización no podrá superar el 20% del precio de las mercancías que no fueron entregadas a tiempo. De igual forma el comprador por esta situación puede rescindir el contrato notificando al vendedor dentro del plazo de 15 días después de la fecha de entrega del producto. Ser excluye en este caso situaciones de fuerza mayor.

9.- Casos de fuerza mayor: Se podrá liberar de los incumplimientos por situaciones de fuerza mayor debidamente tipificada tanto en el país del vendedor como del comprador, para lo cual las partes deberán notificar inmediatamente al suceso producido a la contraparte, su abstención en la notificación obligará a las partes a la indemnización citada en el punto 8 y 9 respectivamente.

10.- Incumplimiento de elementos principales: El no obtener la carta de crédito por parte del comprador; el no pagar cierta cantidad antes de que el vendedor rescinda el contrato; que el vendedor no entregue el producto en la fecha pactada en el contrato; incapacidad de las partes para cumplir las obligaciones contractuales por quiebra o liquidación. Las controversias que generen indemnizaciones por daños o perjuicios serán resueltas acorde a lo que determine la CCI.

11.- Disminución de daños: En caso de darse daños en el producto por la calidad del producto el comprador deberá conservar el producto, y el vendedor asumirá los costos

que represente esta conservación. Si el producto se deteriora rápidamente, el comprador podrá venderlas en las mejores condiciones que les sea posible, para lo cual notificará al vendedor, debiendo guardar muestras que demuestren lo sucedido, a fin de realizar un examen pericial en el que se verifique lo ocurrido.

12.- Disposiciones legales a aplicarse: Si alguna de las disposiciones establecidas en el presente contrato no estuviere regulado por la normativa nacional, se acogerá a lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas relacionado con compraventa internacional de mercancías.

13.- Solución de controversias: Las partes estarán dispuestas a negociar cualquier situación que se presente como controversia; en caso que estas negociaciones no arrojen resultados favorables para las partes se estará sujeto al procedimiento de arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional.

14.- Firman el presente contrato

POR ASOPROCEI – VENDEDOR

COMPRADOR

Fecha:

Fecha:

Nombre:

Nombre:

Cédula o pasaporte:

Cédula o Pasaporte

Firma

Firma

ANEXO IV

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BOROJÓ DE LA CEIBA



RESERVA DE DENOMINACIÓN

FECHA DE APROBACIÓN DE RESERVA: 09/07/2015

En atención a su solicitud presentada, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria manifiesta que su Reserva de Denominación fue aprobada y reservada de la siguiente manera:

CÓDIGO: 17585

DENOMINACIÓN: ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA
"ASOPROCEI"

TIPO DE ORGANIZACIÓN: ASOCIACIÓN

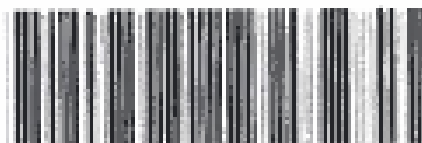
GRUPO: PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD ECONÓMICA: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS.

Esta reserva tiene una vigencia de 90 días a partir de la fecha de aprobación, de conformidad con el artículo 4 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, dentro del plazo señalado su organización deberá presentar los requisitos para el otorgamiento de personalidad jurídica.

Este documento sirve para la apertura de la cuenta para el depósito del capital social inicial, en cualquier institución del sistema financiero a nivel nacional.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



SEPS-ED-2015-17585



SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

**REGISTRO DE DIRECTIVAS
DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

FECHA DE REGISTRO: 29 de septiembre del 2015

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

DENOMINACIÓN: ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA

PROVINCIA: ESMERALDAS

CANTÓN: SAN LORENZO

PARROQUIA: TULULBI (CAB EN RICAURTE)

DIRECCIÓN: Gabriel Niño S/N 12 de Octubre

BARRIO / CIUDADELA: Comunidad la Ceiba

DIRECTIVA REGISTRADA

ADMINISTRADOR elegida/o en reunión de Junta General de fecha 10 de septiembre del 2015

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO
GALO NIÑO SALAZAR	1003595947	2

PRESIDENTE

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO
EFREN AÑAPA AÑAPA	0802668921	2

SECRETARIA

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO
CRUZ DE LA CRUZ BETHY SONIA DE LA	0804441335	2

VOCALES DE LA JUNTA DIRECTIVA, elegidos en reunión de Junta General por un período de 2 años.

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA
VOCAL PRINCIPAL 1	EFREN AÑAPA AÑAPA	0802668921

VOCAL PRINCIPAL 2	CRUZ DE LA CRUZ BETHY SONIA DE LA	0804441335
VOCAL PRINCIPAL 3	GONSALO NIÑO SALAZAR	0802433169
VOCAL SUPLENTE 1	ALFREDO NIÑO TAPULLO	0800913477
VOCAL SUPLENTE 2	LUIS QUIÑONEZ PIANCHICHE	0800416380
VOCAL SUPLENTE 3	ROCIO ELENA CANTINCUS PAE	0802763300

VOCAL DE LA JUNTA DE VIGILANCIA, elegidos en reunión de Junta General por un período de 2 años.

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA
VOCAL PRINCIPAL 1	EDGAR NIÑO TAPULLO	0800913246
VOCAL SUPLENTE 1	CRUZ TAPUYO JOSE DE LA	0802762880

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se reserva el derecho de revisar, en cualquier tiempo, el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios y en caso de incumplimiento o falsedad en la certificación, aplicará las sanciones previstas en la Ley, a la organización y dejará sin efecto el registro.

Atentamente,


David Alexander Ruales Mosquera

INTENDENTE DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

RESOLUCIÓN No. SEPS-ROEPS-2015-900565

David Alexander Ruales Mosquera
INTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

CONSIDERANDO:

Que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 9 manifiesta: **"Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.**

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo";

Que el artículo 147 literal c) de la mencionada Ley, señala como una de las atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a la Ley y disponer su registro;

Que el artículo 2 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, menciona: **"Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse ...";**

Que la Asamblea Constitutiva de la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, en formación, efectuada el día 10 de septiembre del 2015, resolvió conformar la organización indicada, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

Que mediante solicitud, presentada el 29 de septiembre del 2015, el representante legal de la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, en formación, solicita a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el otorgamiento de la personalidad jurídica y el respectivo registro, para lo cual ha remitido la documentación que acredita el cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 6 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y de las Regulaciones emitidas para el efecto;

Que la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, en formación, ha cumplido con el depósito del porcentaje del aporte correspondiente al capital social inicial, valor mínimo establecido por el Ministerio Coordinador

de Desarrollo Social en el artículo 2 de la Resolución No. MCDS-EPS-0122015 de 22 de julio del 2015; y,

Que mediante Resolución No. SEPS-IGP-2015-050 de 12 de junio del 2015, el señor Superintendente de Economía Popular y Solidaria, reforma la Resolución No. SEPS-IGPJ-2014-046, añadiendo al artículo 3 lo siguiente: *"El Intendente/a de Economía Popular y Solidaria podrá aprobar o negar, mediante resolución, la constitución y adecuación de estatutos de las organizaciones de la economía popular y solidaria".*

En uso de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar el estatuto social y conceder personalidad jurídica a la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, domiciliada en el cantón SAN LORENZO, de la provincia de ESMERALDAS, cuyo estatuto es el siguiente.

ESTATUTO DE LA ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la ASOCIACIÓN DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación está ubicado en el Cantón SAN LORENZO, de la provincia de ESMERALDAS; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto, la responsabilidad de sus asociados está limitada al capital que aporten a la asociación.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto social principal elaboración de productos alimenticios derivados del bonojo.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;

3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas; y,
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de la personalidad jurídica de la asociación.



Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Artículo 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y,
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10.- La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la Ley, al Reglamento General o su Estatuto Social.

Artículo 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva; y,
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.



En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por 3 vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. De entre los vocales principales la propia Junta General elegirá al Presidente y Secretario de la Junta Directiva, quienes a su vez lo serán también de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo periodo inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un periodo.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Artículo 15.- La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 1 vocal principal con su respectivo suplente, elegido en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo periodo inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un periodo.

Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;



3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

DEL PRESIDENTE

Artículo 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

DEL SECRETARIO

Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones; y,
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; y,



4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Artículo 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

ARTÍCULO 2.- Registrar en calidad de asociados fundadores de la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, a las siguientes personas:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	No. CÉDULA
1	ANAPA ANAPA EFREN	0802668921
2	CANTINCUS PAE ROCIO ELENA	0802763300
3	DE LA CRUZ DE LA CRUZ BETHY SONIA	0804441335
4	DE LA CRUZ TAPUYO JOSE	0802762880
5	DE LA CRUZ MALENGUE LUIS ENRIQUE	0801401935
6	NIÑO SALAZAR GALO	1003585947
7	NIÑO TAPULLO ALFREDO	0800913477
8	NIÑO TAPULLO EDGAR	0800913246
9	QUINONEZ PIANCHICHE LUIS	0800416380
10	SAN NICOLAS PIANCHICHE FRANCISCO	0800413296

ARTÍCULO 3.- Disponer que la ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA LA CEIBA, se incorpore en el catastro que lleva la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y, notificar al Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, para la inscripción de la organización en los registros sociales a su cargo.



Cúmplase y Comuníquese.- Dado y firmado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano a los 30 días del mes de septiembre del 2015.

David Alexander Ruales Mosquera
INTENDENTE DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

AREA PLANTA= 789.20 m²
 AREA DEL BARRIO DEL
 DISPENSARIO MEDICO= 149.60 m²
 DISTRITO PAF n°= 4000 APROX.
 (materiales normales sin
 maquinaria con instalaciones
 no expuestas)

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TITULO: Alianza estratégica con agricultores del Cantón San Lorenzo, Parroquia Tululbí, Comunidad “La Ceiba” (CLC), para la producción y comercialización en mercados internacionales de bebidas energizantes y productos procesados de borojó como aporte a la matriz productiva.

AUTOR: Ing. Celio Fabián Guayasamín Segovia

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: Comunidad “La Ceiba”

FINANCIAMIENTO: SI NO (X)

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

12 noviembre de 2015o

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs. 357 No. Ref. Bibliográfica: 57 Anexos: 3 Planos: 1

RESUMEN EN CD Y EN IMPRESO

DESCRIPCIÓN (RESUMEN)

Los pequeños agricultores integrados en comunidades, específicamente en la Zona 1 del País (Esmeraldas), permitieron realizar la presente investigación para determinar sus fortalezas y debilidades, considerando que son poblaciones que por muchos años

han vivido de la agricultura, que por falta de organización, capacitación, tecnología e ingresos económicos, no han logrado un mejor sistema de vida.

El Gobierno actualmente creó diversas disposiciones que facilitan la organización de asociaciones de desarrollo productivo, que no son complementadas con el apoyo a través de infraestructura básica que a estas comunidades les permita proyectarse hacia nuevos esquemas de vida; así surge la idea de la estrategia asociativa a ser implementada en la CLC, creando la cadena productiva, en la que se incluyan a todos sus miembros como elementos fundamentales dentro de la organización para lograr eficiencia y calidad productiva, orientada a la transformación del borojó en bebida energizante natural, que aporte a mejorar la calidad de vida de la población y contribuya a la matriz productiva del País.

VALORES AGREGADOS, APORTES DE LA TESIS

Como valores agregados que se han generado durante el proceso de investigación, se encuentran:

- Establecimiento de un modelo para la implementación de la cadena productiva a través de matrices de investigación, que puede ser adoptado en otras comunidades afines;
- Inclusión del ser humano como elemento principal de esta transformación. Prima lo social ante lo económico;
- Cambiar la forma de vida de la población con la transformación del borojó como materia prima; y,

- **Lograr mayor participación de las Instituciones de Educación Superior, como responsables directas en mejorar la vida de las comunidades, a través de la vinculación para mutuo beneficio en el avance del conocimiento, la formación de recursos humanos y la solución de problemas específicos de las comunidades.**

SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Las falencias que tiene la CLC, al carecer de todos los servicios básicos, excepto la energía eléctrica, se consideran oportunidades para realizar diversos tipos de obras que apoyen a esta comunidad, entre las que se puede citar:

- **Brigadas médicas o de estudiantes practicantes de medicina para que contribuyan con su conocimiento en áreas como son parasitosis, control de la natalidad, higiene y salubridad, nutrición, aplicados a través de proyectos de vinculación con la sociedad que servirían a las universidades como puntuación para acreditación;**
- **Proyectos que implementen tecnología mecánica, a fin de dejar de lado el machete que es su única herramienta;**
- **Preparación técnica, mejoramiento del cultivo y por ende de la producción orientándoles principalmente a la producción orgánica de sus plantaciones;**
- **Investigación a fin de conocer la realidad en que viven estas poblaciones (Esmeraldas), para con los resultados obtenidos exigir modificaciones a la forma de distribución del presupuesto, requiriendo del Gobierno local**

asignaciones no por el número de habitantes, sino por las imperiosas necesidades que tienen estas poblaciones.

PALABRAS CLAVES:

Alianza estratégica

Cadena productiva

Buen vivir

Borojó

Bebida energizante

Matriz productiva

Economía popular

Estevia

Centro de acopio

Jugo

MATERIA PRINCIPAL: Investigación de Mercados Globales

MATERIA SECUNDARIA: Comercio Exterior II

TRADUCCIÓN AL INGLES

TITLE: Strategic alliance with local farmers of San Lorenzo -Tululbí, from "La Ceiba" Community (CLC), in order to produce and commercialize energy drinks

and processed borojo products to international markets; as a process to foster the Ecuadorian Productive Matrix.

ABSTRACT:

Farmers, from small integrated communities, specifically in Zone 1 of Ecuador (Esmeraldas), allowed this research to determine their strengths and weaknesses; considering that these populations have lived for many years on agriculture, but due to a lack of organization, training, technology and income, they have not achieved a better way of living.

Nowadays, the government has created several politics to foster the development of productive organizations; nevertheless they aren't supported throughout basic infrastructure that could allow these communities improve their way of living. So this suggests the idea of implementing a partnership strategy in CLC, creating a production chain, in which all members are included as key elements within the organization, to achieve efficiency and production quality. This structure expects to transform the borojó into natural energy drinks, that will contribute to improve the life quality of the population and it will contribute to increase the Ecuadorian productive matrix.

ADDED VALUES OF THE RESEARCH TESIS

The following results are the added values generated by this research process:

- Establishment of a model for the production chain implementation through research matrices, which can be used in similar communities;**

- **Inclusion of the human being as the main element of this transformation; focus on social principles instead of economics;**
- **Change the way of living of the population through this production transformation, having the borojo as raw material; and,**
- **Greater achievement through the education institutions participation; as directly responsible of improving communities development, through partnerships for mutual benefit including increase in knowledge, training of human resources and specific problems solving of communities .**

RECOMENDATION FOR FUTURE RESEARCHES

The shortcomings that CLC have, such as lack of all basic services except electricity, are considered as opportunities. The required infrastructure to support this community are:

- **Medical staff or medical students could contribute with their knowledge in health areas such as: parasitic infections, birth control, hygiene, sanitation and nutrition. This task could be performed through partnership projects between society and universities, and they would serve to increase accreditation;**
- **Projects that implements mechanical technology, in order to set aside the machete as their only tool;**
- **Technical preparation, crop and production improvement technics, guiding the farmers to organic production plantations;**
- **Research to understand the living situation of these populations (Esmeraldas); with the obtained results, the objective is to ask for budget distribution modifications,**

changing local government allocations according to imperative infrastructure needs instead of distribution by inhabitant's population.

KEY WORDS:

Strategic partnership

Production chain

Good living

Borojo

Energizing drink

Productive matrix

Popular Economy

Stevia

Storage center

Juice

PRINCIPAL SUBJECT: Global Markets Research

SECONDARY SUBJECT: External Trade II

FIRMAS:



Ing. Celio Fabián Guayasamín Segovia



PHD. Jhony Fabián Pazmiño Linzan