



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN

CONTINUA

MAESTRÍA AGROPECUARIA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
AGROPECUARIA MENCIÓN AGRONEGOCIOS**

TEMA:

**FORTALECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE
“ASOPAPA – BOLÍVAR” PERÍODO 2018.**

AUTOR

ING. CORDERO RUIZ JORGE ROLANDO

TUTOR

Ing. Favián Bayas Morejón Ph.D

2019



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN

CONTINUA

MAESTRÍA AGROPECUARIA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
AGROPECUARIA MENCIÓN AGRONEGOCIOS**

TEMA:

**FORTALECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE
“ASOPAPA – BOLÍVAR” PERÍODO 2018.**

AUTOR

ING. CORDERO RUIZ JORGE ROLANDO

2019

I. DERECHOS DE AUTOR

Yo, Jorge Rolando Cordero Ruiz, en calidad de autora del proyecto de investigación y desarrollo: “FORTALECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE “ASOPAPA – BOLIVAR” PERÍODO 2018”, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a vuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la ley Orgánica de Educación Superior.



JORGE ROLANDO CORDERO RUIZ

C.I. 0201715687

jorgecorderoruiz@gmail.com

II. AUTORÍA NOTARIADA



Yo, Ing. Jorge Rolando Cordero Ruiz con cédula de ciudadanía 0201715687 autor del tema de tesis en: “FORTALECIMIENTO SOCIO ECONOMICO Y COMERCIAL DE “ASOPAPA – BOLIVAR” PERÍODO 2018”, declaro que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluyen han sido consultadas al autor.

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Guaranda, 18 de julio del 2019

JORGE ROLANDO CORDERO RUIZ

C.I. 0201715687



**ESCRITURA PÚBLICA
DECLARACION JURADA**

Ingeniero JORGE ROLANDO CORDERO RUIZ

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día **JUEVES, DIECIOCHO DE JULIO DE DOS MIL DIECINUEVE**, ante mi Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparece el señor **Ingeniero JORGE ROLANDO CORDERO RUIZ**. El compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estados civil soltero, capaz de contraer obligaciones, domiciliado en esta ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar, con número de teléfono móvil 0991979363 a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía y papeleta de votación cuya copia adjunto a esta escritura.- Advertido por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinado de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentado en debida forma, prevenido de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: "Previo a la obtención del título de Magister en Agropecuaria mención Agronegocios, manifiesto que los criterios e ideas emitidas en la presente tesis titulado **"FORTALECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE "ASOPAPA-BOLÍVAR" PERÍODO 2018.**", es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autor. (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por el compareciente la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal.) Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue al compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

**Ingeniero JORGE ROLANDO CORDERO RUIZ
C.C. 0201715687**



**Doctor Guido Fabian Fierro Barragan
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA**

III CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

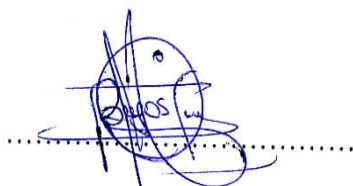
Dr. Favián Bayas M.Msc

CERTIFICA

Que el informe final del Trabajo de investigación de Grado Titulado: "Fortalecimiento Socio Económico y Comercial de "Asopapa - Bolivar"Periodo 2018, Elaborado por el autor: Jorge Rolando Cordero Ruiz, del Programa de Posgrado Maestria Agropecuario Maestria en Agronegocios, del Departamento de Posgrado de la Universidad Estatal de Bolívar, ha sido debidamente revisado e incorporado las recomendaciones emitidas en las asesorías realizadas; en tal virtud, autorizo su presentación para su aprobación respectiva.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado dar al presente documento el uso legal que estime conveniente.

Guaranda, 06 julio de 2019



Dr. Favián Bayas M.Msc

TUTOR

IV DEDICATORIA

A la Universidad Estatal de Bolívar, Departamento de Posgrado Maestría Agropecuaria mención en Agronegocios, por haberme dado la ocasión de prepararme en sus aulas, a los distinguidos catedráticos, quienes nos transfirieron sus conocimientos con empeño y buena voluntad.

A mi esposa, Carmen Tamara Jimbicti por su apoyo absoluto a lo largo de mi vida a mis hijos Helen, Evan y Jorguito quienes son mi motivo de superación.

A todas aquellas personas que de alguna forma son parte de mi culminación de mi trabajo

Jorge Cordero Ruiz.

V. AGRADECIMIENTO

Mi mayor retribución a Dios por brindarme salud y vida para continuar con mis anhelos, a mi esposa Carmen Tamara Jimbicti Lopez y a mis tres hermosos hijos Helen, Evan y Jorge y a toda mi familia quienes siempre fueron mi pilar fundamental para seguir adelante.

A quienes asistieron con su tiempo e información para el desarrollo de este trabajo de investigación. A la Asociación de Producción, Industrialización y Comercialización de Productos Agropecuarios Basados en el Rubro Papa de la Provincia de Bolívar “ASOPAPA – BOLIVAR” quienes me apoyaron en todo momento y primordialmente para el trabajo de campo realizado; mi especial agradecimiento al Sr. Wellington Domínguez expresidente y al Sr. Ignacio Salas actual presidente y a todo el equipo.

Mi agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar al departamento de posgrado que me brindó la oportunidad de superación en mi nivel académico.

Y de manera especial a mi tutor Doctor Fabián Bayas por la guía, para el perfeccionamiento del trabajo de investigación

Jorge Cordero Ruiz.

VI. ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Contenido

| | |
|-------------------------------------|-------|
| I. DERECHOS DE AUTOR..... | III |
| II AUTORIA NOTARIADA..... | VIIIV |
| III CERTIFICACIÓN DEL TUTOR..... | VII |
| IV. DEDICATORIA | VIII |
| V. AGRADECIMIENTO | VIII |
| VI. ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | IXX |
| VII. ÍNDICE DE TABLAS. | XIVV |
| VIII. ÍNDICE DE FIGURAS. | XVII |
| IX. TEMA..... | XVIII |
| X. RESUMEN | XVIII |
| XI. ABSTRACT | XIX |
| XII. INTRODUCCIÓN. | XXX |
| 1. CAPITULO | 1 |
| EL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes del problema..... | 1 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 3 |
| 1.3. Justificación..... | 3 |
| 1.4. Objetivos..... | 6 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 6 |

| | |
|--|----|
| | X |
| 1.4.2. Objetivos específicos: | 6 |
| 1.5. Sistema de Variables..... | 6 |
| CAPITULO II..... | 7 |
| MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1. Gestión organizacional. | 7 |
| 2.1.1. Gestión Empresarial..... | 7 |
| 2.1.2. Capacidades y habilidades de la función Gerencial..... | 7 |
| 2.1.3. Factores que afectan la Competitividad | 8 |
| 2.1.4. Funciones Básicas de la Gestión empresarial Agrícola | 9 |
| 2.1.5. Herramientas de gestión empresarial | 10 |
| 2.1.6. Economía agrícola..... | 10 |
| Por lo que se refiere a estrategias | 12 |
| 2.1.7. Valores agregados en la papa..... | 13 |
| 2.2. Producción y Comercialización de papas | 13 |
| 2.2.1. Fortalecimiento social y económico de la producción de papa..... | 13 |
| 2.2.2. Fortalecimiento del pequeño productor | 16 |
| 2.3. Marco Referencial..... | 17 |
| 2.4. Marco Conceptual..... | 19 |
| CAPITULO V..... | 21 |
| METODOLOGÍA..... | 21 |
| 3.1. Tipo de investigación..... | 21 |
| 3.2. Métodos de investigación | 21 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Población y muestra..... | 22 |
| 3.3.1. Cálculo de la muestra..... | 22 |
| 3.3.2. Instrumentos de la investigación..... | 23 |
| 3.3.3. El cuestionario..... | 23 |
| 3.3.4. Metodo del Proceso de la información | 24 |
| 3.3.5. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista..... | 24 |
| CAPITULO III..... | 25 |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 25 |
| 4.1. Diagnóstico socioeconómico de la población..... | 25 |
| 4.1.1. Antecedentes de la localidad..... | 25 |
| 4.1.2. Características generales de la población..... | 26 |
| 4.1.3. Características socio económicas de la población | 26 |
| 4.1.4. Estudio socioeconómico de la papa. | 29 |
| 4.1.5. Tenencia y uso del suelo | 33 |
| 4.1.6. Asistencia técnica y crédito..... | 35 |
| 4.1.7. Patrón tecnológico..... | 36 |
| 4.1.8. Contratación de mano de obra | 37 |
| 4.1.9. Financiamiento para la producción de papa..... | 37 |
| 4.1.10. Épocas de cultivo y de cosecha a lo largo del año | 39 |
| 4.1.11. Estadísticas de producción | 39 |
| 4.1.12. Variedades de producción..... | 40 |
| 4.1.13. Estudio de oferta y demanda..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Análisis y situación de la asociación de papicultores ASOPAPA..... | 43 |
| 4.3. Propuesta diseño de estrategias para una eficiente gestión socio- organizativa y empresarial de la asociación de papicultores de la provincia de Bolívar, ASOPAPA..... | 46 |
| 4.3.1. Diagnóstico y Presentación del Modelo de gestión empresarial y socio-organizativa de la ASOPAPA..... | 46 |
| 4.3.2. Análisis de los entornos internos y externos..... | 48 |
| 4.3.3. Matriz de perfil estratégico externo. | 51 |
| 4.3.4. Análisis de la matriz de perfil estratégico..... | 51 |
| 4.3.5. Diseño de organización estructural..... | 52 |
| 4.3.6. Modelo de gestión Organizacional. | 55 |
| 4.5.1. Diseño de estrategias para el fortalecimiento de ASOPAPA | 55 |
| 4.4. Estrategia de diversificación y creación de Valor Agregado..... | 57 |
| 4.4.1. Fortalecimiento Productivo..... | 58 |
| 4.4.2. Primera Línea de Procesamiento..... | 59 |
| 4.4.3. Segunda línea de procesamiento | 60 |
| 4.4.4. Tercera línea de procesamiento..... | 61 |
| 4.4.5. Distribución de beneficios para los socios y otros agricultores | 63 |
| 4.4.6. Análisis Financiero | 64 |
| 4.4.7. Índices Económicos y Financieros..... | 68 |
| 4.4.8. Presupuesto | 71 |
| 4.4.9. Punto de equilibrio | 71 |

| | |
|---|----|
| 4.4.10. Desembolsos, Composición del presupuesto y detalle de la contraparte | 73 |
| CONCLUSIONES | 75 |
| RECOMENDACIONES..... | 76 |
| ANEXOS | 84 |

VII. ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Superficie y Producción Agropecuaria..... | 2 |
| Tabla 2. Cultivos a nivel Nacional de Papa..... | 2 |
| Tabla 3 Actividades Económicas del Cantón..... | 26 |
| Tabla 4. Ingreso promedio mensual familiar de la ciudad de Guaranda. | 28 |
| Tabla 5. Variedades de papa..... | 31 |
| Tabla 6. Superficie y producción por uso agropecuario (en hectáreas)..... | 34 |
| Tabla 7: Boletín Macroeconómico de Participación de PIB..... | 35 |
| Tabla 8. Variedades de papas comercializadas en la ciudad de Guaranda. | 41 |
| Tabla 9. Distribución de los socios según parroquias..... | 43 |
| Tabla 10. Factores Internos de la Asociación..... | 48 |
| Tabla 11. Factores externos..... | 49 |
| Tabla 12. Cálculo de la Matriz FODA..... | 50 |
| Tabla 13. Matriz de perfil estratégico externo..... | 51 |
| Tabla 14. Componentes para el fortalecimiento socio empresarial..... | 53 |
| Tabla 15. Formulación de matriz estratégico. | 56 |
| Tabla 16. Estimación de sacos para comercialización en presentaciones al granel periodo 2017- 2018..... | 59 |
| Tabla 19 Beneficios netos estimados hasta el 2022 por la comercialización asociativa de papa..... | 65 |
| Tabla 20 No. de sacos y destino esperado de la producción por variedades en la planta..... | 66 |
| Tabla 21 Estado de costos y gastos por año para la planta de procesamiento ASOPAPA Bolívar..... | 67 |

| | |
|---|----|
| Tabla 22 Ingresos estimados por la venta de productos obtenidos en la planta de procesamiento | 68 |
| Tabla 23 Relación Beneficio/Costo del resultado económico de las ventas . | 68 |
| Tabla 24 Índices financieros Proyecto ASOPAPA Bolívar | 69 |
| Tabla 25 Índices económicos y sociales Proyecto ASOPAPA Bolívar | 69 |
| Tabla 26 Flujo de Caja proyectado a 10 años, con crecimiento en ventas proyectadas al 7% con inflación del 4% planta de procesamiento | 70 |
| Tabla 27 Presupuesto proyecto de fortalecimiento ASOPAPA Bolívar | 71 |
| Tabla 28 Punto de equilibrio papas Chips | 71 |
| Tabla 29 Punto de equilibrio papas enmalladas | 72 |
| Tabla 30 Cronograma de desembolsos por componentes Proyecto de Fortalecimiento ASOPAPA Bolívar | 74 |
| Tabla 31 Detalle de financiamiento de la contraparte Proyecto de Fortalecimiento ASOPAPA Bolívar | 74 |

VIII. ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|--|----|
| Figura 1. Porcentaje de superficie cosechada, 2018 | 1 |
| Figura 2 Capacidades y habilidades de la función gerencial | 8 |
| Figura 3. Comportamiento de las funciones de gestión empresarial | 10 |
| Figura 4: Herramientas de la gestión empresarial | 12 |
| Figura 5. Rama de actividad de la población del cantón Guaranda..... | 27 |
| Figura 6. Rama de Actividad | 28 |
| Figura 7. Ingresos promedio mensuales | 29 |
| Figura 8. Posesión de tierras | 30 |
| Figura 9. Superficie con uso y labor agropecuaria, en millones de has..... | 33 |
| Figura 10. Superficie y producción agropecuaria..... | 37 |
| Figura 11. Financiamiento primario agropecuario | 38 |
| Figura 12. Financiamiento Secundario agropecuario | 38 |
| Figura 13. Análisis de matriz de perfil estratégico | 52 |
| Figura 14. Diseño Organizacional | 53 |
| Figura 15. Modelo organizacional de la ASOPAPA. | 55 |
| Figura 16. Producto a promover por el proyecto ASOPAPA Bolívar..... | 61 |
| Figura 17. Flujo de procesos de líneas de producción..... | 62 |
| Figura 18 Comportamiento de la oferta de papa ASOPAPA Bolívar | 65 |
| Figura 19 Beneficios estimados por la comercialización de papa | 65 |
| Figura 20 Punto de equilibrio papas Chips..... | 72 |
| Figura 21 Punto de equilibrio papas enmalladas | 73 |

IX. TEMA

FORTALECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO Y COMERCIAL DE
“ASOPAPA – BOLIVAR” PERÍODO 2018.

X. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el fortalecimiento social, económico y comercial la organización “Asopapa Bolivar”. Para el proceso de la investigación se realizó un diagnóstico productivo y situacional de la Asociación. La metodología aplicada es de tipo descriptivo por que se aplica el método de análisis, señalando características y propiedades del estudio se apoya en el método de la observación ya que permite conocer la realidad mediante la percepción sensitiva apoyado en fichas de producción de los socios. Los resultados más relevante fueron la obtención de líneas de producción e incorporar valor agregado en el producto final enfocado en el lavado de la papa y enmallado, la segunda línea de procesamiento corresponde a la fabricación de papa chips tipo hojuela y la tercera línea de procesamiento corresponde a la trituración y posterior compostaje de la papa para el mejoramiento de la productividad y competitividad dentro de los mercados, permitiendo a la asociación obtener ingresos de \$312.996 por las tres líneas de procesamiento con una relación de beneficio costo de \$1,11 de esta manera permitirá alcanzar los objetivos que los socios y familias puedan acceder a una mayor participación de los ingresos que genere el mercado del tubérculo; resultados que evidencia acciones completamente viable incursionar en este mercado en donde los productores pueden ser altamente competitivos por ser la fuente primaria de provisión de la materia prima, además de brindar la posibilidad a los consumidores de acceder al producto de calidad a mejores precios, impulsando al desarrollo socio económico de la provincia y el país.

Palabras clave: líneas de producción, valor agregado, asociación

X1. ABSTRACT

The objective of this research work is the social, economic and commercial strengthening of the "Asopapa Bolivar" organization. For the process of the investigation, a productive and situational diagnosis of the Association was made. The methodology applied is of a descriptive type because the method of analysis is applied, pointing out characteristics and properties of the study. It is based on the method of observation, since it allows knowing the reality through sensitive perception supported by production sheets of the partners. The most relevant results were the obtaining of production lines and incorporating added value in the final product focused on potato washing and mesh, the second line of processing corresponds to the manufacture of flake chip chips and the third processing line corresponds to the crushing and subsequent composting of the potato for the improvement of productivity and competitiveness within the markets, allowing the association to obtain income of \$ 312,996 for the three processing lines with a cost benefit ratio of \$ 1.11 thus enabling achieve the objectives that the partners and families can access to a greater share of the income generated by the tuber market; results that evidences completely viable actions to enter this market where the producers can be highly competitive because they are the primary source of raw material supply, besides offering the possibility to consumers to access the quality product at better prices, promoting the socio-economic development of the province and the country.

Keywords: production lines, added value, association

XII. INTRODUCCIÓN.

La papa es uno de los principales cultivos del país por su participación en la dieta de los ecuatorianos, así como su importancia económica y social en la generación de ingresos para las familias productoras.

El sector agroindustrial en nuestro país es el de mayor dinamismo en la economía local, su crecimiento es evidente, la oferta cada vez mayor de productos alimenticios, así como de sus derivados, con valor agregado, es notable, basta con observar en cualquier supermercado la gran variedad de productos, sean estos: cárnicos, lácteos, bebidas, entre otros, para evidenciar la magnitud de su crecimiento.

Debemos anotar que la manufactura es de suma importancia en cualquier país, sobre todo, si son países donde su actividad económica principal radica en el sector primario de la economía, ésta les genera valor agregado a los productos, permitiendo con ello obtener mayores réditos económicos; ampliación de mercados; aumentar el tiempo de permanencia y durabilidad; inocuidad, seguridad y calidad en los mismos e indiscutiblemente un menor nivel de volatilidad en los precios.

Por lo cual, ha incentivado al autor, al realizar una investigación básica y aplicada, es Desarrollar productos agrícolas con base en papa para consumo en fresco, con valor agregado y comercializarlos de forma asociativa, superando las expectativas de los clientes y generando productos alternativos para la alimentación diaria de los consumidores actuales y potenciales dentro del mercado local, regional y nacional, con el propósito de garantizar la soberanía alimentaria dentro del marco del Buen Vivir “SumakKawsay” hoy denominado “Toda una vida”

1. CAPITULO

EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema.

La provincia es una de las principales productoras de tubérculo en el Ecuador, el sector agropecuario en el país es de vital importancia debido a su representatividad en el Producto Interno Bruto (PIB), cuyo aporte del sector durante la última década fue alrededor del 8%, y, por la cantidad de personas que trabajan en este sector que suman un total de 48.697 personas. (INEC, 2019)

En el periodo 2018 la superficie sembrada de papa a nivel nacional fue de 23.974 hectáreas y la superficie total cosechada de papa fue de 22.099 hectáreas, lo que representa una variación negativa del 25,2%, con respecto al año anterior. Los cultivos de papa se encuentran principalmente en la Región Sierra. Las provincias del Carchi, Cotopaxi y Chimborazo suman el 58,6% de la superficie total cosechada. (INEC, 2019)

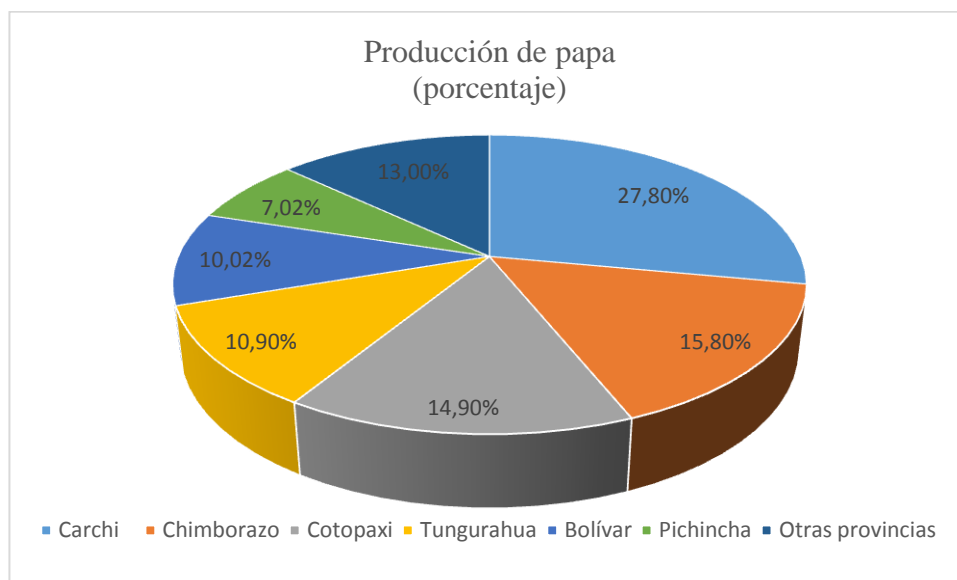


Figura 1. Porcentaje de superficie cosechada, 2018

Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)

Tabla 1. Superficie y Producción Agropecuaria

| Provincia | % |
|------------------|----------|
| Carchi | 27,8% |
| Chimborazo | 15,8% |
| Cotopaxi | 14,9% |
| Tungurahua | 10,9% |
| Bolívar | 10,02 % |
| Pichincha | 7,02% |
| Otras provincias | 13,0% |

Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)

En el 2018, la superficie sembrada de papa a nivel nacional fue de 23.974 hectáreas y la producción anual fue de 0,3 millones de toneladas con una variación negativa del 28,6%. La provincia con mayor producción es Carchi cuya participación en la producción nacional con el 49,5%. (Espac, 2019)

Tabla 2. Cultivos a nivel Nacional de Papa

| AÑO | NACIONAL | | Producción (Tm.) | Ventas (Tm.) |
|-------------|---------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| | Superficie (Ha) Sembrada | Cosechada | | |
| 2016 | 32.742 | 29.635 | 422.589 | 378.553 |
| 2017 | 32.188 | 29.532 | 377.243 | 343.765 |
| 2018 | 23.974 | 22.099 | 269.201 | 239.610 |

Falta de gestión empresarial de Asoapapa Bolívar y comercialización de materia prima sin valor agregado. El presente tema de investigación se realizó en la asociación de papi cultores de la provincia de Bolívar, ASOPAPA; organización previamente establecida e inscrita en el SEPS. El análisis de este estudio abarca un periodo comprendido entre 2017 al 2018, lapso en el que se evaluará la situación de esta asociación donde los problemas secundarios se han podido identificar como la inestabilidad y bajos precios en el mercado por la venta de papa sin valor agregado debido a que existe una inexistencia de estrategias de comercialización diversificada.

Por causa de existir pocas alternativas disponibles para la comercialización de papa con valor agregado y cronograma de cultivos y cosechas deficiente que dificultad en cumplir parámetros y exigencias de supermercados esto trae como consecuencia los bajos niveles de coordinación con organizaciones fraternas para mejorar la comercialización bases de datos irreales de toneladas con las que se va a contar a lo largo del año para la generación de valor agregado esto por no contar con la infraestructura y equipos no cumplen con las exigencias de calidad.

1.2. Formulación del problema.

¿Qué se necesita para que exista una buena gestión empresarial de Asopapa Bolívar y comercialización de materia prima sin valor agregado?

1.3. Justificación.

La papa tiene un rol clave en la cadena alimenticia global, fuera de los cereales, es considerada uno de los alimentos más importante en el mundo. Su producción alcanzó un récord de 320 millones de toneladas en el 2007. La papa se cultiva en casi todos los países, y su producción – así como su consumo – está incrementándose en los países en vías de desarrollo. La “humilde papa” es una valiosa herramienta en la lucha contra el hambre y la pobreza y cumple un papel crucial en el desarrollo de la agricultura, la economía y la seguridad alimentaria del mundo.

La papa, y en particular sus variedades nativas alto-andinas, son elementos centrales de la economía familiar, regional y nacional; además de ser parte de la cultura alimenticia de la población rural sobre todo y una fuente para la generación de empleo rural. No obstante, el sector de producción de papa en Ecuador no es homogéneo y presenta diversas particularidades, en función del tipo de variedades que se cultivan, de los pisos climáticos en donde se siembra, el mercado al que está destinado, etc. Sin

embargo, tradicionalmente la papa se comercializa a granel y las posibilidades de industrialización se han centrado en segmentos ciudadanos de mediana y gran escala, pero a nivel local estas posibilidades se han limitado a la provisión de materia prima.

Este hecho ha generado marginación de los productores al acceso de la renta potencial que puede generar este bondadoso cultivo, ya que el proceso de agregación de valor es completamente sencillo y fácilmente aplicable a las realidades locales, pero se requiere el impulso respectivo del sector oficial. Con este estudio se pretende revelar que esta iniciativa piloto puede ser fácilmente replicada en otras comunidades paperas del Ecuador en pro de generar una distribución más equitativa de los ingresos de la producción agrícola.

La comercialización de papa para consumo en fresco ha experimentado determinados cambios en el estilo de abastecimiento de los consumidores, ahora y por el crecimiento que han tenido los supermercados en los últimos años se puede observar una alta proporción de consumidores que prefieren comprar la papa lavada y enmallada en pequeñas cantidades en lugar de hacerlo en sacos al granel, por esa razón es completamente viable incursionar en este mercado en donde los productores pueden ser altamente competitivos por ser la fuente primaria de provisión de la materia prima, además de brindar la posibilidad a los consumidores de acceder al producto de calidad a mejores precios.

El proceso de elaboración de papa chips tipo hojuela tiene mucha trayectoria y se puede encontrar en el mercado una diversidad de productos, de diversa procedencia y obviamente con grandes variaciones en los precios finales, incluso existe en el mercado experiencias recientes y productos nuevos como es el caso de papa tipo hojuela nativa, de colores con buen sabor y atractiva para los consumidores, pero los segmentos en los que está disponible (supermercados, autoservicios y aeropuertos) son todavía

muy reducidos y básicamente se han orientado a la exportación. Lo dicho advierte una gran posibilidad de procesamiento de papa nativa y papa mejorada en mix como un producto nuevo e innovador.

En la provincia de Bolívar según INEC (2019) del 100 % de la producción del tubérculo, el 70% lo venden a intermediarios, el 20% se comercializa en la localidad y el 10% es para el autoconsumo. Sin embargo, es necesario como iniciativa la conformación del centro de acopio y una planta procesadora, con el propósito de dar valor agregado al tubérculo, dentro de la política de cambio de la matriz productiva; con la finalidad de promover la selección de la papa, lavarla y empaclar en presentaciones por kilogramos; así como, la elaboración de balanceados de papa y concentrados a base de harina de papa para la nutrición animal en especies menores.

Como propósito fundamental, la comercialización del presente producto con valor agregado se entregará en establecimientos comerciales como Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, Social Tiendas y mercados locales de la provincia de Bolívar. La presente investigación es viable y factible porque dispone de la información científica – estado del arte- Moya y Platicanova (2017), y el modelamiento profesional expresado en la indagación bibliográfico-documentada, metodología: heurístico-hermenéutica (Beuchot, 1999).

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Fortalecer de manera social, económico y comercial a la organización “Asopapa Bolívar”.

1.4.2. Objetivos específicos:

- ✓ Establecer un diagnóstico productivo de la materia prima (papa) de los socios de la Asociación de Productores de papa en Bolívar
- ✓ Realizar un análisis situacional de la Asociación de papicultores de la provincia de Bolívar, Asociación de Productores de Papa.
- ✓ Diseñar estrategias sobre las tres líneas de generación de valor agregado para el mejoramiento de la productividad y competitividad dentro de los mercados.

1.5. Sistema de Variables

Variable directa.

Asociación de Productores de Papa - ASOPAPA

Variable indirecta

Fortalecimiento socio económico y comercial

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión organizacional.

2.1.1. *Gestión Empresarial*

La gestión empresarial ha emergido en la actualidad a partir del nuevo paradigma que es la responsabilidad social, pues es imposible producir bienes y servicios sin tener en cuenta las exigencias de la comunidad social (Valdés García , 2015). Por otra parte Amorrós, Becerra, & Díaz (2007) mencionan que la gestión empresarial “es la actividad que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”. Habría que decir la empresa agrícola moderna busca modificar su gestión para poder competir con éxito en el mercado, por lo cual muchas empresas agrícolas han visto la necesidad de implementar una gestión empresarial adaptada a los cambios venideros.

Cabe señalar que para lograr el éxito de una asociación agrícola y poder mantenerla existen muchas fórmulas, sin embargo , se debe considerar que para gestionar adecuadamente un negocio microempresario se debe querer y cuidar a los clientes, compradores, es decir entregar siempre con valor agregado, por lo que se concluye que una gestión empresarial depende de muchos factores como: localización, competencia; sin embargo, el empresario agrícola puede crear su propio modelo de acuerdo a las habilidades empresariales y recursos disponibles.

2.1.2. *Capacidades y habilidades de la función Gerencial*

En la actualidad la generación de valor agregado se ha convertido en uno de los limitantes económicos en el ámbito empresarial, en donde, los estilos, capacidades y habilidades influyen en la generación de valor en procesos relacionado como:

empleados, clientes, proveedores, accionistas y sectores relacionados . Por otra parte en la figura 2 Amorrós , Becerra, & Díaz (2007) detallan las capacidades y habilidades de la función gerencial.

| Capacidades | Habilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para tomar decisiones • Capacidad de trabajo • Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos • Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa • Capacidad para el análisis y solución de problemas • Capacidad para relacionarse | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro • Habilidad para supervisar, controlar y liderar <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para despertar entusiasmo • Habilidad para desarrollar nuevas ideas • Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios |

Figura 2 Capacidades y habilidades de la función gerencial
Fuente: Adaptado de Amorrós , Becerra, & Díaz (2007)

2.1.3. Factores que afectan la Competitividad

Muchos son los estudios sobre la competitividad en donde mencionan que se ha convertido en una perspectiva que contribuye al desarrollo sustentable de una nación a través de la participación activa y novedosa en el mercado considerando los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, además que la competitividad empresarial, no se trata de un problema de tipo tecnológico y económico, por el contrario implica aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticos con la integración de la tecnología con la finalidad de equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social (Reynier, R., Ampudia, & D., 2018) Así mismo Amorrós , Becerra, & Díaz (2007) enumeran los factores que afectan a la competitividad

1. En el contexto Internacional

- ✓ Precios internacionales y nacionales

- ✓ Marco de regulación para el comercio
2. En el Contexto Nacional
 - ✓ Organizaciones privadas de la cadena y su capacidad para apoyar a los agremiados
 - ✓ Políticas macroeconómicas
 - ✓ Políticas sectoriales
 - ✓ La infraestructura nacional; calidad y precios de los servicios públicos
 - ✓ Capacitación y calidad de la mano de obra
 - ✓ El marco legal
 3. En la estructura de la cadena
 - ✓ El tipo de tecnología
 - ✓ La optima utilización de los recursos
 - ✓ La calidad de los productos y su inocuidad
 - ✓ El respeto por el medio ambiente
 - ✓ El grado de diferenciación de los productos
 - ✓ Los canales de distribución
 - ✓ La organización
 4. En el funcionamiento de la cadena
 - ✓ Concertación, engranaje y coordinación entre los actores de la cadena

2.1.4. Funciones Básicas de la Gestión empresarial Agrícola

El siguiente punto trata de hacer notar que la eficiencia de un negocio depende de cuatro funciones como se detalla en la figura con el objetivo de que alcance los éxitos deseados de una organización.



Figura 3. Comportamiento de las funciones de gestión empresarial
Fuente: Adaptado de Ecured, (2018)

2.1.5. Herramientas de gestión empresarial

En relación a las herramientas de gestión son técnicas que ayudan a una organización hacer frente los cambios del mercado que puede enfrentar una asociatividad y de esta manera con la utilización de estas herramientas ayudar un mejor posicionamiento a la organización.

2.1.6. Economía agrícola

Los economistas clásicos aportaron a la visión de la economía agrícola desde diversas perspectivas. Es así que Adam Smith considero a la tierra como bien escaso que genera una renta agraria. David Ricardo afirmó bajo su teoría del valor y la teoría de la distribución que la renta era la porción del producto de la tierra. Karl Marx aportó con su trabajo de la “renta absoluta” resultado de la concentración de la propiedad de la tierra y la renta diferencial que resulta de la calidad y localización del suelo (Marx: 1867, 1885, 1894).

Así también, un precursor de la economía agrícola fue Oliver de Serres (1513-1619) con la implementación de conceptos sobre Agronomía; en el cual aplicó varios principios de la economía a la agricultura y la ganadería; esta disciplina se denominó en un inicio como “agronómica” (Zúniga, 2011). Es decir, que la economía agrícola se deriva de la economía como línea de investigación, enfocada a identificar y resolver los problemas del sector agropecuario ya sea de un país determinado, un sub sector, una empresa o algún otro tipo de organización, principalmente sobre los procesos productivos.

La economía agrícola tiene el propósito de identificar los problemas del sector agrícola dentro del sistema económico, la asignación de recursos escasos y soluciones del funcionamiento económico que permitan a los tomadores de decisiones mejorar el desarrollo local en la agricultura (Rodríguez, 1990), escenarios tanto a nivel macroeconómico como a nivel microeconómico. (Gonzales , 2011)

El campo de acción dentro del sector agrícola considera situaciones en la que el hombre puede incidir y otras en las que la fuerza del sistema económico no lo permite; como, por ejemplo: precios, tasas de interés, salarios, desastres naturales; entre otros que tengan incidencia en el sector agrícola. Como sector económico al conjunto de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y comercialización de bienes o servicios.

A nivel macroeconómico, la economía agrícola se preocupa de la producción agropecuaria, seguridad alimentaria, el nivel de precios y subsidios, el desarrollo y fragmentación de los mercados, la agroecología; entre otros. (Mejia, 2017)

A nivel microeconómico, la economía agrícola se preocupa de análisis de mercados, costos de producción, precios de insumos y productos, niveles de productividad, factores productivos como, por ejemplo: mano de obra, tierra, y capital. (Mejia, 2017)

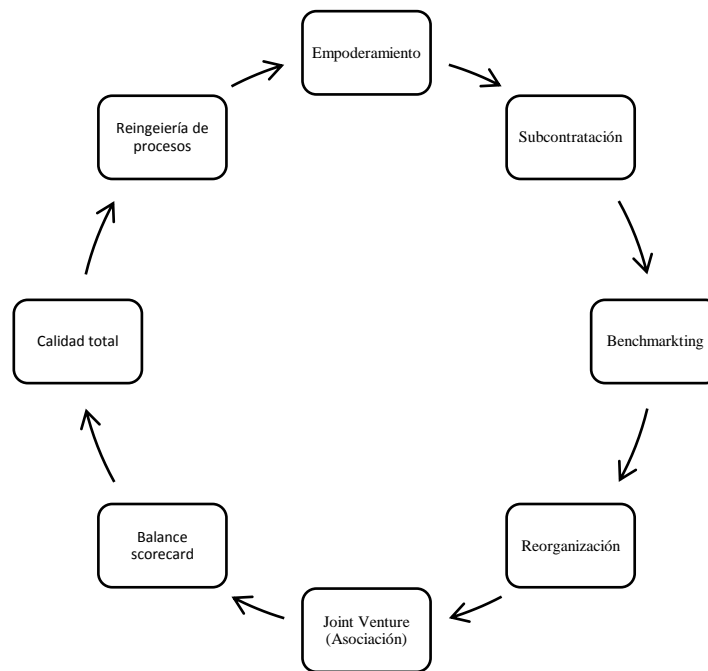


Figura 4: Herramientas de la gestión empresarial
Fuente: Adaptado de Espectador, (2014)

Los ingresos en una organización no inciden en las utilidades de las empresas sino en la naturaleza del ejercicio propio de cada organización.

Por lo que se refiere a estrategias Millán López (2018) concluyen que las estrategias de innovación empleadas por los productores de papa se relaciona con el enfoque en red, que reconoce que la innovación, producción y comercialización no se puede llevar a cabo por una sola empresa sino en colaboración e integración con otros agentes entre ellos que los productores adquieran determinados conocimientos mediante el intercambio de experiencias y saberes aplicados al cultivo y de cosecha.

2.1.7. Valores agregados en la papa.

El cultivo de papa en el Ecuador presenta oportunidades de mejoramiento e innovación no obstante su importancia no lo hace invulnerable a dificultades como la falta de implementar valor agregado a este producto. Por su parte Mora Aguliar (2014) sostiene que los mecanismos de comercialización de la papa dependen de la región donde se produzca, la organización de los productores, el tamaño de las unidades productivas y la infraestructura para el almacenaje con que se cuente.

2.2. Producción y Comercialización de papas

2.2.1. Fortalecimiento social y económico de la producción de papa

Algunos historiadores consideran que fue el “motor” de la expansión europea en el siglo XVII, pues solucionó hambrunas y permitió el crecimiento demográfico en el Viejo Continente. Su escasez, por cuenta de una plaga, causó la muerte de cerca de un millón de irlandeses y la migración de aproximadamente dos millones a mediados del siglo XIX. Hablamos de la papa, ese tubérculo de apariencia simple y procedencia humilde, que ha jugado un rol determinante en la historia de la humanidad (Medina, 2013). Originaria de Suramérica, hoy la papa es cultivada en todo el mundo y se ha consolidado como uno de los alimentos más importantes para el consumo humano.

En el Ecuador, un total del 0,4% del territorio de uso agropecuario se dedica a la producción de papa, lo que corresponde a 49,719 ha. Esta actividad concentra a 88.130 productores, que corresponde al 10,46% de los productores agrícolas del país.

La producción de la papa representa aproximadamente un 32,24 % de la producción de los cultivos transitorios, es decir, aquellos anuales, bianuales y plurianuales, y cuyo valor radica en el volumen y la calidad del producto en cada cosecha. De este total, el 32,24% son productores pequeños, con unidades menores a 1

ha; el 29,54% producen papa como cultivo solo y el 2,7% la cultivan en asociación con otros productos. Cabe destacar que mientras menor es el predio agrícola dedicado a la papa, es mayor el número de productores con cultivo asociado. Eso hace deducir que la mayoría de producción asociada se dedica al autoconsumo.

La producción del tubérculo en el país es generada por pequeños productores, mientras que aproximadamente solo el 5 % está en manos de los grandes productores. Sin embargo, son los de pequeña escala, aquellos que tienen menos de 2 hectáreas, quienes enfrentan mayores retos, al no poder acceder a semillas de buena calidad, los cultivos son más vulnerables a enfermedades y plagas, y en esa medida los pequeños productores deben incurrir en gastos adicionales por cuenta del uso de agroquímicos (Medina, 2013).

Las zonas en las que se cultiva el tubérculo suelen limitar con los páramos, en donde se encuentran los nacimientos de agua de los que se abastecen las ciudades. En esa medida, lo ideal es reducir al mínimo el impacto de la agricultura sobre estos ecosistemas. (Sotomayor & Rodrigues, 2011)

Hacer nuevos proyectos diferentes y estrategias no tradicionales, para manejar el cultivo en términos de fertilización, control de plagas y enfermedades. Mientras algunas cadenas productivas, como las de la palma y el café, cuentan con institutos técnicos patrocinados por la empresa privada para el mejoramiento de las cosechas, los pequeños productores de papa no tienen las mismas facilidades al momento de buscar asesoría técnica. (Sotomayor & Rodrigues, 2011)

La única asesoría que los pequeños productores de papa suelen recibir proviene de los comercializadores de agroquímicos, quienes, en la mayoría de casos, recomiendan un uso de pesticidas mayor al recomendado por el fabricante, lo cual termina afectando la calidad del cultivo, el medio ambiente, e incluso la salud de los

consumidores (Medina, 2013). Dado que el cultivo de papa en la provincia de Bolívar está teniendo problemas fitosanitarios, es decir, que estaba presentando enfermedades y plagas, la primera tarea para controlar la situación es producir una semilla inicial de calidad, aunque el uso de semillas de buena calidad no es una práctica usual en los agricultores ecuatorianos.

Los productores suelen usar como semilla la papa que descartan para la venta, es decir, papa no uniforme, posiblemente afectada por enfermedades. Lo hacen porque desconocen tanto las ventajas que tendría usar una buena semilla, como las desventajas que implica basar toda la producción en semillas de mala calidad. (Medina, 2013) También lo hacen porque en Ecuador no existen muchos laboratorios que produzcan semilla inicial de papa a precios accesibles para un pequeño productor.

Además, de promover el uso de buenas semillas, otro de los objetivos del es recuperar variedades tradicionales de papa importantes culturalmente para la comunidad y que ya casi no se está produciendo. Si bien el uso de semillas de buena calidad es un paso fundamental en el mejoramiento de los cultivos, es importante integrar otras prácticas sostenibles en la agroindustria para conseguir una mejor producción y un menor impacto en el ambiente. (Medina, 2013)

Una de esas prácticas es la producción de bioinsumos, mezclas producidas con desechos de la cosecha que se utilizan en la fertilización y en el control de plagas y enfermedades. Entre los bioinsumos que los productores pueden utilizar y elaborar está el abono bocashi, compuesto por material orgánico fermentado (desechos orgánicos, ceniza, cáscaras de huevo o conchas de mariscos, leche, levadura y agua, entre otros). (Medina, 2013)

También hacer caldos minerales, como el bordelés (combinación de sulfato cúprico y cal hidratada, utilizado para controlar los hongos) y el caldo sulfocálcico (compuesto

por azufre y cal, y que además de controlar los agentes de las enfermedades de los cultivos los fortalece).

La ortiga, considerada como una “mala hierba” por generar escozor al entrar en contacto con la piel, es otro bioinsumo valioso una vez se la deja fermentar. La afectación del cultivo de papa por cuenta de la sequía también se puede mitigar con bioinsumos. Los téis de frutas, humus y bocashi ayudan a mantener hidratados los cultivos por más tiempo (Medina, 2013). En este primer aterrizaje teórico se tratan los conceptos de la economía agrícola, los procesos económicos y sociales de producción y sus costos, la comercialización y precios. Así como la concepción de cadena de valor y el enfoque participativo, fortalecimiento de la cadena productiva.

2.2.2. Fortalecimiento del pequeño productor

Un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) publicado en julio de este año señala que la agricultura a pequeña escala es la principal fuente de alimentos en los países en desarrollo. (FAO, Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura , 2016)

Especialmente en Asia y África, son los pequeños productores quienes generan cerca del 80% de los alimentos que se consumen. En otras palabras, el informe pone en evidencia que los campesinos son un actor clave en la erradicación del hambre y la pobreza. No obstante, el informe llama la atención sobre la necesidad de “reconocer la diversidad de los pequeños agricultores y vincularlos a unos mercados en continua evolución, para poder alimentar a más gente”. (FAO, Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura , 2016)

En línea con ese llamado, se debería iniciar proyectos que propongan componentes para el fortalecimiento a nivel organizativo y empresarial de los pequeños

agricultores de la región. Los productores pasaron de tener una empresa asociativa, con algunas debilidades, a contar con una organización bien estructurada la cual sea reconocida a nivel municipal y represente a asociaciones. En el marco del proyecto se realice la evaluación, el diagnóstico y la formulación de un plan de negocios para la asociación. (FAO, Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura , 2016)

La semilla certificada permitirá percibir un aumento en la productividad aproximada del 40% en condiciones climáticas óptimas.

2.3. Marco Referencial

En el estudio que realiza Bueno (2015) sobre los “Canales de comercialización y su incidencia en la Corporación de Organizaciones campesinas “La Pepa de Oro del cantón Vinces” analiza los procesos de comercialización de la organización, y porque sus canales de distribución no permitían el crecimiento de su mercado a pesar de contar con una variedad de productos de buena calidad, esto le llevo a implementar una mezcla de marketing, para establecer cuáles serían sus ventajas al utilizar estas herramientas, lo que le permitió generar alianzas con instituciones del Estado y ONG’s, permitiendo mejorar sus canales de distribución. Utiliza una investigación de campo, descriptiva,

Unda (2008) en sus estudios realizados sobre “La asociatividad de las organizaciones económicas campesinas en la cadena del brócoli, en Chimborazo”, aplica una investigación empírica, basada en reuniones asociativas, resalta que tienen bajo nivel competitivo, el tamaño pequeño de tierra, ineficiente tecnología, pocos o casi nulos los canales de distribución y un nivel organizativo y administrativo ineficiente, y observa que la clave de éxito fue el manejo de los ciclos de producción bajo un esquema más tecnificado, se logró la capacitación en aspectos de liderazgo organizativo, lograron

alianzas para mejorar sus canales de distribución, crearon un modelo de negocio en donde tuvieron una oportunidad para impulsar la cadena productiva del brócoli.

La investigación bibliográfica tiene sustento teórico, legal, referencial basado en el estudio ha permitido dar referencia sobre la metodología de investigación que se implementaron en los diferentes estudios, analizaron las problemáticas del entorno y los recursos con que contaban, esto ayudó a observar sus fortalezas y debilidades para trabajar en esas líneas.

El cultivo de papa se encuentra dentro de las principales actividades agrícolas que se realizan en el Ecuador, debido a su importancia en la generación de ingresos y a su presencia en la dieta diaria de la población. Ante esta relevancia, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) puso en marcha el Operativo de Rendimientos Objetivos para el cultivo de papa. Su objetivo es proporcionar información actualizada acerca de producción y factores productivos de papa en el país, que permita facilitar y fundamentar la toma de decisiones en beneficio del sector.

El informe de “Rendimientos Objetivos de papa en el Ecuador 2018” refleja el nivel de productividad de papa a nivel nacional, en el ciclo productivo del año 2018. Los principales resultados obtenidos indican que la productividad a nivel nacional exhibe un rendimiento promedio de 16,28 toneladas por hectárea. Este resultado fue obtenido gracias al uso mayoritario de la semilla de variedad mejorada “Superchola”, con una densidad de siembra de 19,687 plantas por hectárea (989 gramos de peso de tubérculos por planta y aplicación de 2 tubérculos por sitio de siembra de categoría segunda), 10 a 25 quintales por hectárea de material de siembra. Con relación a la fertilización, es de tipo compuesta, representada por 2,5 qq/ha de nitrógeno (N), 4,6 qq/ha de fósforo (P₂O₅) y 3,1 qq/ha de potasio (K₂O). Además, se determinó que el

agricultor promedio de papa cuenta con 47 años de edad, 7 años de educación y su principal ingreso mensual depende mayoritariamente de la producción del cultivo.

Las provincias con un rendimiento superior a la media nacional durante este ciclo fueron: Pichincha con 21,2 t/ha, Carchi con 18.8 t/ha, Bolívar con 17,9 t/ha y Tungurahua con 17,8 t/ha. La zona de menor productividad fue Cotopaxi con 8,5 t/ha; debido a factores exógenos como son el tipo del suelo y el nivel de precipitaciones durante el año. (<http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/informe-de-rendimientos-objetivos/rendimiento-de-papa.>, s.f.)

2.4. Marco Conceptual

Unda (2008) sostiene que un producto es un conjunto de atributos que proporcionan satisfacción de necesidades o deseos y que se ofrece en un mercado. En sentido teórico es cualquier cosa que puede captar la atención de un mercado, para su adquisición, uso o consumo que además podría, por lo tanto, puede decirse que es un conjunto tangible de atributos reunidos en forma identificable. Los consumidores perciben el producto como conjuntos complejos de beneficios; esta idea subyacente en la concepción de un producto es que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, fundamentalmente compran satisfactores.

La FAO (2010) define al productor como una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado.

Ansoff (1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. Tabatorny & Jamiu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Porter (1982) en su obra sobre las ventajas competitivas. Indica que: " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos". Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos planos: micro y macro y por lo tanto se generan dos definiciones: micro-comercialización y macro-comercialización. La micro-comercialización observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La macro-comercialización considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

CAPITULO V

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación está dentro del campo social, porque permite conocer una realidad o diagnosticar necesidades, es una investigación in situ, es decir, que se va a extraer información de un grupo de personas (socios) de una organización, también es de tipo descriptivo por que se aplica el método de análisis, señalando características y propiedades del estudio, se apoya en el método de la observación ya que permite conocer la realidad mediante la percepción sensitiva.

Investigación de campo: se llama así, porque mediante la manipulación de variables que no se conocen, se puede describir las causas por lo que se producen los acontecimientos, además se realiza en el sitio, siendo necesaria en la extracción de datos e informaciones de la realidad a través de técnicas de recolección con la finalidad de dar respuesta al problema planteado:

3.2. Métodos de investigación

Investigación de nivel descriptiva: porque mediante el método de análisis señala las características y propiedades del objeto de estudio, (Hernández, 2010) compatible con el trabajo a presentar, las estrategias en este tipo de organizaciones no han sido abordados ni se ha estudiado.

Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos, aquí se tiene toda la bibliografía que se puede obtener sobre diseño de estrategias para en el sentido socio organizacional y empresarias como en investigación

bibliográfica/documentada, expresada en libros ISBN, revistas de alto impacto y repositorios virtuales monográficos, de investigación científica, artículos, tesis.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez. Existen las encuestas que apoyan en la obtención de datos cuantitativos, cualitativos, las entrevistas con una característica más profunda para conocer aspectos relevantes de la investigación y la observación la cual nace desde la propia percepción para confrontar con lo analizado.

3.3. Población y muestra.

Para la presente investigación se tomó como población a los 196 socios y agricultores de papa pertenecientes a la Asociación de Productores de Papa ASOPAPA y considerando la producción y comercialización de papa, el debilitamiento asociativo como problemática identificada en el trabajo de titulación fortalecimiento asociativo de los cantones de Guaranda y Chimbo que abarca las zonas rurales considerado como principales productores de papa de la provincia.

3.3.1. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó como estrategia un muestreo no probabilístico estratificado a los productores de papa de la asociación ASOPAPA dependiendo de la producción.

De acuerdo con el cálculo se pudo determinar el número de encuestados de los socios activos en las comunidades donde están domiciliados dando como resultado de un total de 196 encuesta.

3.3.2. Instrumentos de la investigación

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, por ejemplo, permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006) . Para elaborar la encuesta se tomó en consideración un poco la historia de la organización, los objetivos por los cuales se creó esta asociación, cómo ha sido su funcionamiento, cómo se designan las autoridades, qué logros han obtenido y qué dificultades se han encontrado en este tiempo de funcionamiento. Una vez que se pudo analizar estos aspectos, se pudo definir las preguntas que irían en el cuestionario y que serán realizadas a los socios de la organización para llegar a establecer las estrategias para una gestión socio organizativo y empresarial de la asociación. Para la implementación de la encuesta se ha considerado, qué por la finalidad de la investigación, se debió considerar factores socioeconómicos y de carácter productivo.

3.3.3. El cuestionario

Para la encuesta contiene una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Cada pregunta va ligada de acuerdo a los objetivos del estudio. Se deben considerar los objetivos del proyecto para plantear las preguntas que lleven a apoyar la investigación. Consiste en saber seleccionar aquello que se desea analizar. Se puede decir que “Saber observar es saber seleccionar”. Para la observación lo primero es

plantear previamente que es lo que interesa observar. La observación describe y explica el comportamiento de los datos adecuados y fiables correspondiente a conductas, eventos y situaciones perfectamente identificables de un contexto. (Piéron, 2009) . En este caso la observación se realizó a la comunidad de Marcopamba, Cochapamba, La Magdalena y sus alrededores, sus aspectos productivos, sociales, económicos, culturales, que permitieron obtener bases y conocimientos de sus pobladores.

3.3.4. Método del proceso de la información

Se realizaron entrevistas dirigidas a los socios y a los directivos de la Asociación de Producción, Industrialización y Comercialización de Productos Agropecuarios Basados en el Rubro Papa de la Provincia de Bolívar “ASOPAPA – BOLIVAR”

La entrevista, permitió conocer la injerencia que tiene la “ASOPAPA – BOLIVAR”, en la gestión organizativa e intermediación corporativa y las coaliciones necesarias, para el análisis de la situación actual de la misma. Se designó a socios diferenciados como son los más antiguos y los que se han adicionado actualmente.

3.3.5. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista

Socios diferenciados, entre quienes son más antiguos, y los nuevos miembros de adhesión de la Asociación de PAPI CULTURES ASOPAPA.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Diagnóstico socioeconómico de la población.

4.1.1. Antecedentes de la localidad

La provincia de Bolívar es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, se encuentra situada en el centro del país, en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, principalmente sobre la hoya de Chimbo sur y en los flancos externos de la cordillera occidental en el oeste. Su capital administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Guaranda, se caracteriza por ser una urbe grande y poblada, tiene una extensión de 3.254 km², que le convierte en la provincia más pequeña del Ecuador. Limita al norte con la provincia de Cotopaxi, al sur con la provincia de Guayas, por el occidente con la provincia de los Ríos y al oeste con la provincia de Chimborazo.

En ese territorio, habitan 205.094,00 personas, según la proyección de la población ecuatoriana del periodo 2010 – 2020, se constituye en la décima sexta provincia más poblada del país. Se encuentra constituida por 7 cantones, con sus respectivas parroquias urbanas y rurales. Entre las actividades principales de la provincia se encuentran el comercio, la ganadería, la industria y sobre todo la agricultura. En esta se comercializan los productos de la zona como la papa, canela, aguardiente conocido como pájaro azul, lana, productos lácteos y tejidos, con su singular intervención en la parroquia Salinas.

La ASOPAPA BOLÍVAR es una Organización que nace de un proceso socio organizativo, tecnológico, empresarial y con visión de gremio alrededor del rubro papa en la Provincia de Bolívar, teniendo su Personaría Jurídica el 27 de Julio del 2013 con el

Ministerio de Industria y Productividad con el nombre de asociación de producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios basados en el rubro papa de la provincia de Bolívar ASOPAPA BOLÍVAR, actualmente está en proceso de Legalización ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según la nueva Normativa Vigente.

4.1.2. Características generales de la población

En la provincia de Bolívar, cantón Guaranda, confluyen una serie de manifestaciones culturales, que entrelazan lo urbano con lo rural agrario; lo mestizo e indígena, que han construido, a lo largo de los años, tradiciones, hábitos, leyendas y demás manifestaciones culturales propias del cantón. En Guaranda, desde antaño, ha habido una relación cotidiana entre mestizos e indígenas, de ahí que en el lenguaje de Guarandeño se han asimilado como propios varios vocablos de kichwa. Esta relación cotidiana intercultural le ha permitido a Guaranda construir una cultura basada en tradiciones, hábitos, costumbres, entrelazadas por las concesiones mestizas de origen español y las milenarias concepciones indígenas.

4.1.3. Características socio económicas de la población

Según datos del INEC, las principales actividades económicas del cantón son las actividades primarias de agricultura y ganadería (57%), que se desarrollan en el área rural, donde, se concreta mayormente la población.

Tabla 3 Actividades Económicas del Cantón

| <i>Rama de Actividad</i> | <i>%</i> |
|--|----------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 58,9 |
| Comercio al por mayor y menor | 8,1 |
| enseñanza | 7,3 |
| Administración pública y defensa | 5,3 |
| Construcción | 4,2 |
| Industrias manufactureras | 3,5 |
| Transporte y almacenamiento | 3,4 |

| | |
|---|------------|
| Actividades de la atención de la salud humana | 1,9 |
| Actividades de los hogares como empleado | 1,7 |
| Actividades de alojamiento y servicios de comida otros | 1,3 4,3 |

Fuente: Tomado de Espac (2019)

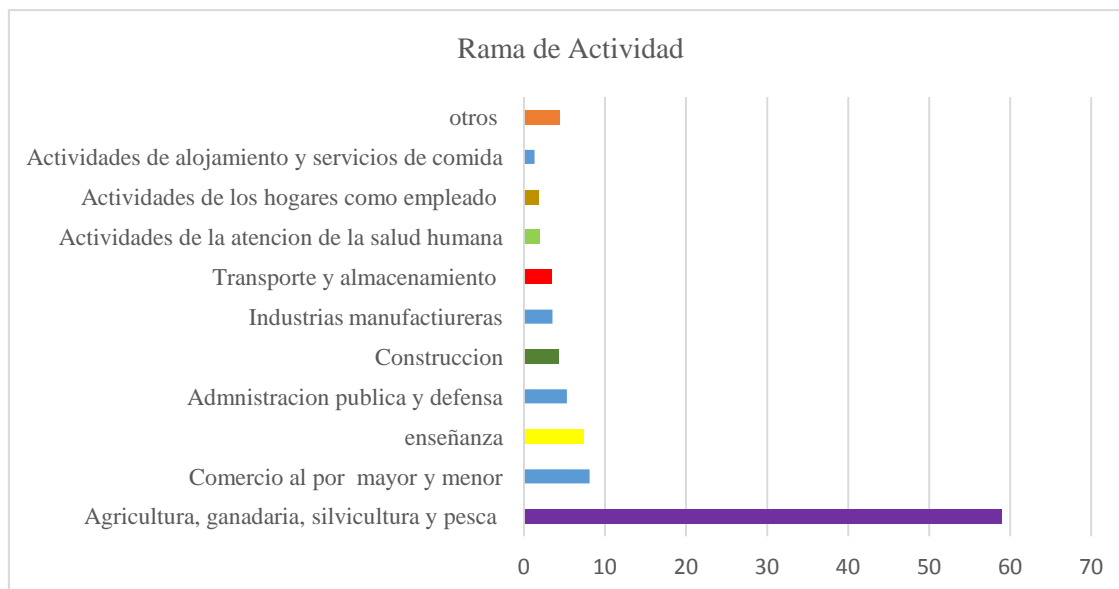


Figura 5. Rama de actividad de la población del cantón Guaranda

Fuente: Tomado de INEC (2010).

Según datos, que se expresa en la tabla No. 2, en relación a la pobreza por necesidades básicas insatisfechas NBI, el cantón registra el 50,79% de pobres por NBI extremo y el 26,04% es pobre por NBI no extremo; la mayoría de parroquias rurales, presentan una mayor población pobre por NBI extrema, siendo las de mayor incidencia: Simiatug, San Simón y Julio Moreno.

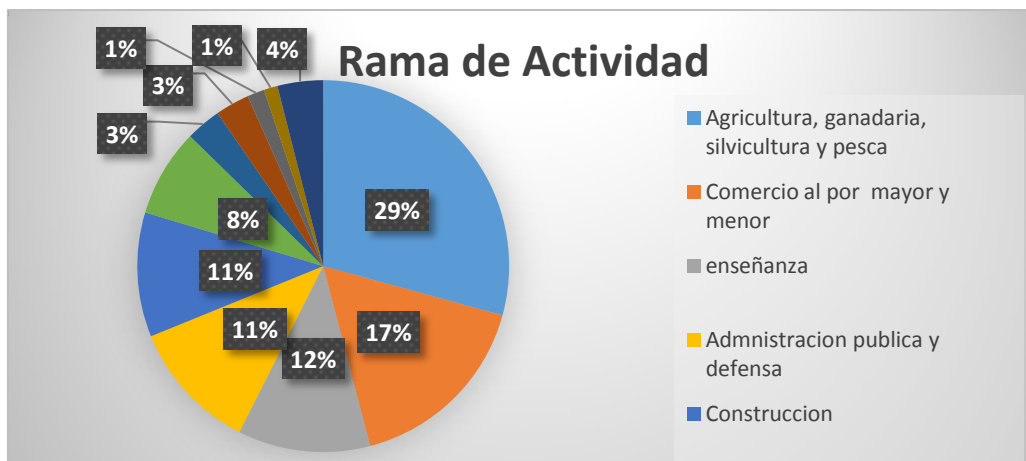


Figura 6. Rama de Actividad

Tabla 4. Ingreso promedio mensual familiar de la ciudad de Guaranda.

| Ingreso promedio mensual | Encuestados | % |
|--------------------------|-------------|--------|
| 300 - 400 | 87 | 44,39 |
| 450 - 700 | 34 | 17,35 |
| 750 - 1200 | 22 | 11,22 |
| 1250 - 1500 | 25 | 12,76 |
| más de 1550 | 28 | 14,29 |
| Total | 196 | 100,00 |

Fuente: PDOT GAB provincia Bolívar 2015.

El índice de necesidades básicas insatisfechas NBI del casco urbano es el 31,9%, comparado con el índice nacional y provincial que es bajo, este valor indica que al menos en la ciudad de Guaranda, existe concentración y la cobertura de servicios básicos que llega a más población.

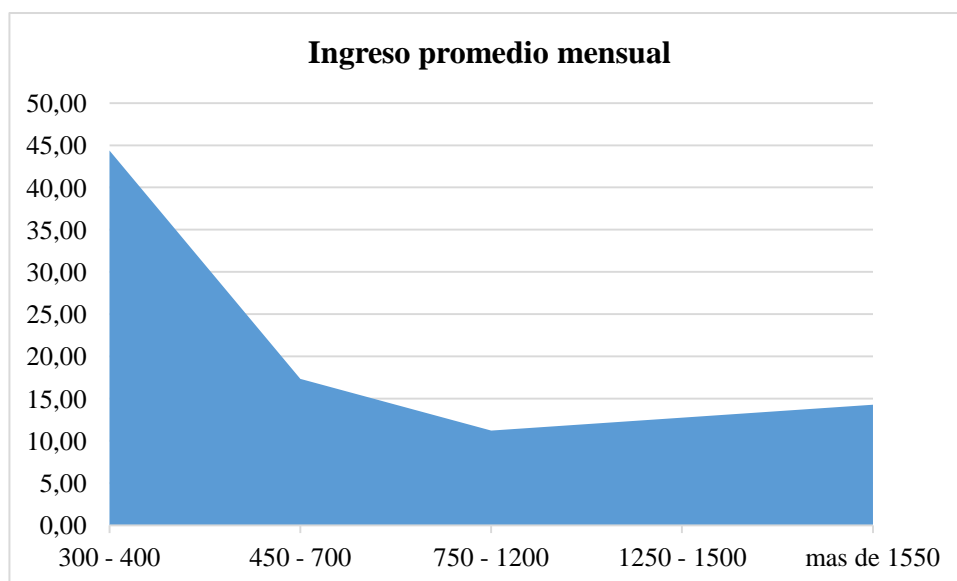


Figura 7. Ingresos promedio mensuales

Con respecto al uso de suelo actual del cantón Guaranda, cómo se expresa en el mapa, y como se ha indicado, la especialización del cantón es en actividades primarias, es decir agropecuaria, con un potencial para la producción y reserva hídrica para páramos y la presencia de bosques naturales.

4.1.4. Estudio socioeconómico de la papa.

En Ecuador la papa es uno de los principales cultivos de la sierra, la mayoría de los productores de la papa, que representan el 76%, son pequeños con unidades de producción menores a las 5 hectáreas, el cultivo vincula a más de 8.8130 productores en forma directa y a más de 250.000 personas de manera indirecta; la producción está orientada de manera principal al mercado interno, donde, aproximadamente el 81 % comercializado para consumo en fresco y el resto es utilizado por la industria de procesamiento para papa frita en forma de hojuelas o tiras.

| Posesión del terreno | del Socios | % |
|----------------------|------------|-------|
| Propio | 87 | 44,39 |
| Arrendado | 61 | 31,12 |

| | | |
|-----------|------|--------|
| Propio | y 48 | 24,49 |
| Arrendado | | |
| Total | 196 | 100,00 |

En el año 2014 se reportaron 35.460 hectáreas cosechadas con una producción total de 443.557 toneladas, lo cual representa un rendimiento promedio de 12,5 toneladas por hectárea.

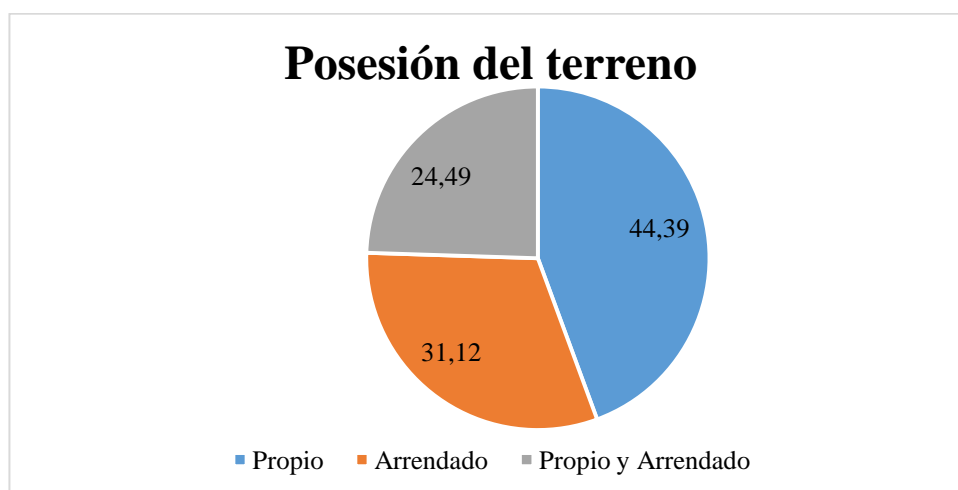


Figura 8. Posesión de tierras

Ecuador, es uno de los centros con mayor diversidad de papa en el mundo y las provincias centrales como Tungurahua, Bolívar y Chimborazo constituyen los más importantes microcentros de esta diversidad. El INIAP mantiene la mayor colección de papas nativas del país con aproximadamente 550 variedades, las cuales presentan gran variación para varios caracteres agronómicos como ciclo de cultivo, rendimiento, reacción o enfermedades y para aspectos relacionados con la calidad, forma, color de piel y pulpa, contenido del macro y micro elementos (Cuesta & Monar, 2015)

Existe una continua necesidad por nuevas variedades, que generen mayores beneficios económicos, elevados rendimientos a menores costos de producción (Bradshaw, etBonier, & Undale, 2010). Las nuevas variedades deberían tener resistencia a plagas que permitan reducir el uso de pesticidas. Estas variedades deben responder a

las demandas de los consumidores por alimentos más nutritivos, que aporten beneficio a la salud (Walker, 1994)

Tabla 5. Variedades de papa

| Mercado | Total de papa comercializada. | Variedad de papa nativa | % |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------|
| Simiatug | 350 qq/semana. | Uvilla | 4,3 |
| | | Tulca | 3,7 |
| | | Puña | 3,7 |
| | | Bolona | 2,9 |
| | | Mezclas | 2,9 |
| | | Norteña | 1,7 |
| | | Subtotal | 19,0 |
| Bellavista (Guaranda) | 500 qq / semana. | Uvilla | 3,6 |
| | | Puña | 0,6 |
| | | Bolona | 0,4 |
| | | Subtotal | 4,6 |
| 10 de noviembre (Guaranda) | 1 200 qq / semana. | Uvilla | 4,9 |
| | | Leona negra | 0,7 |
| | | Subtotal | 5,6 |

Fuente: (MAGAP, 2014)

El INIAP, conjuntamente con la Universidad Estatal de Bolívar y otros actores, ha realizado caracterizaciones del contenido nutricional de variedades nativas y mejoradas y ha identificado variedades con elevados contenidos de Fe, Zn y antioxidantes; estas variedades podrían ser una interesante alternativa para la inclusión en la dieta de personas que basa su alimentación en papa y tiene problemas de deficiencia de estos elementos (Bomberos, Cuesta, & Monar, 2014)

Entre las principales variedades mejoradas que se cultivan son Superchola e INIAP-Gabriela, variedades que presentan características de susceptibilidad a tizón

tardío o lancha (*P. inestans*), tiene un ciclo de cultivo tardío mayor a 160 días y su rendimiento en estas condiciones no supera las 20 toneladas por hectáreas en las mejores zonas agroecológicas; por ello, la selección de nuevas variedades, permitirá a los actores de la cadena tener opiniones amigables con el ambiente con menores costos de producción y con similar o superior calidad tanto en consumo en fresco como en procesado.

El uso de variedades mejoradas y nativas que respondan a los requerimientos de los diferentes usuarios constituye una alternativa para aumentar la diversidad, incrementar rendimientos, reducir el uso de pesticidas y tener acceso a elementos nutritivos y saludables. Lo cual como resultado permitirá a los actores de la cadena obtener mayores beneficios para el uso y comercialización de nuevas variedades.

En Bolívar, los agricultores que cultivan y conservan papas nativas son pequeños productores que se agrupan en comunidades indígenas y que representan núcleos familiares que tienen un promedio entre 4 y 5 hijos, mientras que la edad promedio de sus padres es entre 40 y 50 años y en su mayor parte son bilingües (Kichwa y español).

En la provincia de Bolívar, aún se mantienen formas de trabajo tradicionales que permiten conservar lazos de solidaridad, reciprocidad, empatía y fortalecimiento de las organizaciones sociales, prueba de ello la conformación de la organización ASOPAPA.

La comunidad de Marcopamba se encuentra en la parroquia de Guanujo, cantón Guaranda, hace unos 50 años se cultivaba sólo papas nativas y en esta zona se podía encontrar alrededor de 30 cultivares, pero actualmente quedan sólo siete que son usados sólo para autoconsumo. No se comercializan porque los consumidores urbanos no se interesan por ellos.

En la comunidad Culebrillas está ubicada en la parroquia de Guanujo, cantón Guaranda, hace 50 años las familias conservaban y sembraban muchas papas nativas, más de 20 cultivares, pero en la actualidad la mayoría de las familias de la comunidad las han perdido, muy pocas familias conserva más de cinco cultivares y su principal uso es como alimento, pues no se comercializan.

4.1.5. Tenencia y uso del suelo

El uso del suelo, se refiere a la utilización de las tierras en el sector rural del país. Así, encontramos las siguientes categorías, según su uso: cultivos permanentes, transitorios, barbecho, descanso, pastos cultivados y naturales, montes y bosques, páramos y otros usos. Los productos que estudia la ESPAC corresponden principalmente a los cultivos permanentes, transitorios y pastos cultivados, por ello se prioriza su descripción. La tabla muestra que el 2018 la superficie total nacional fue de 12'237.831 millones de hectáreas, presentando una variación negativa del 0,9% respecto a la superficie total del año anterior. (Espac, 2019)

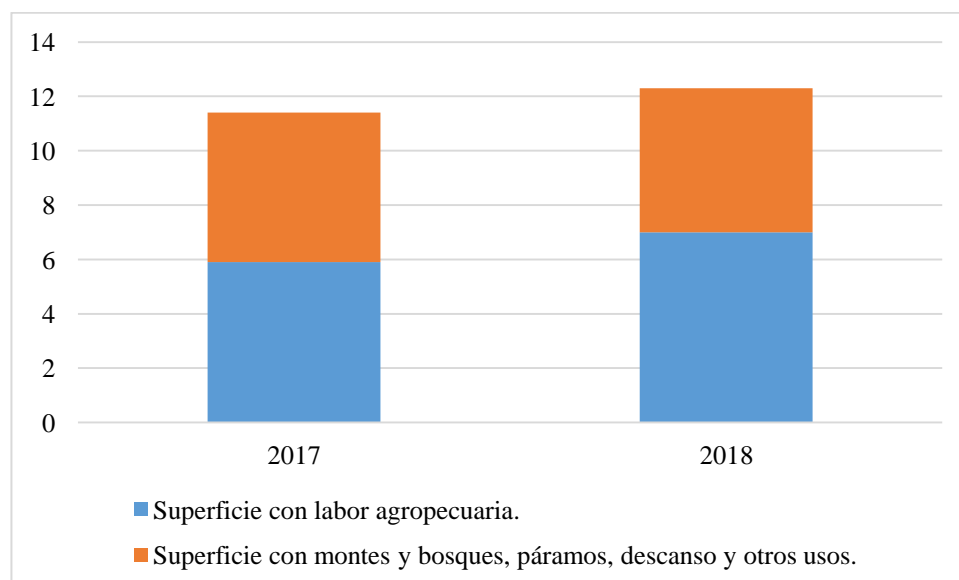


Figura 9. Superficie con uso y labor agropecuaria, en millones de has.

Fuente: (INEC, 2018)

La superficie de labor agropecuaria en el 2018 fue de 5'279.613 hectáreas, las superficies más importantes son los cultivos permanentes, transitorios, pastos cultivados y naturales. En el periodo 2018, el área destinada a cultivos permanentes fue de 1'385.805 hectáreas, presentado una variación negativa del 3,1% con relación al año anterior. La región Costa concentra la mayor superficie con un 72,5%, seguida de la Sierra con 17,7%, la Amazonía y las Zonas no Delimitadas con el 8,9% y 0,9%, respectivamente. (INEC, 2019). En cuanto a los cultivos transitorios, se puede observar que la superficie en el 2018 fue de 799.494 hectáreas, presentando una variación negativa del 11,6% con relación al 2017.

La región Costa cuenta con el 66,2% de la superficie total, seguida de la Sierra con el 30,7%, la Amazonía con el 3,0% y Zonas no Delimitadas con el 0,02%, los pastos cultivados en el 2018 ocupan una superficie nacional de 2'379.042 hectáreas registrando una disminución del 2,8%, con respecto al año anterior. La región Costa concentra el 53,5%, la Sierra el 26,6%, la Amazonía el 19,9%, y las Zonas no Delimitadas el 0,1%.

La superficie con pastos naturales ocupa 715.273 hectáreas (Tabla 2), presentando una variación positiva del 5,5%, con relación al 2017. La región Sierra representa el 80,0%, la Costa el 17,0%, la Amazonía el 3,0%, y las Zonas no Delimitadas no tuvieron representación. (INEC, 2019)

Tabla 6. Superficie y producción por uso agropecuario (en hectáreas)

| Regiones | Permanentes | Transitorios y barbecho | Pastos cultivados | Pastos naturales |
|-----------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| SIERRA | 244.937 | 245.450 | 632.366 | 572.047 |
| COSTA | 1'005.320 | 529.595 | 1'272.148 | 121.796 |
| AMAZONIA | 123.482 | 24.305 | 472.872 | 21.325 |
| ZND* | 12.482 | 144 | 1.652 | 105 |

| | | | | |
|--------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| TOTAL | 1'385.805 | 799.494 | 2'379.042 | 715.273 |
|--------------|------------------|----------------|------------------|----------------|

4.1.6. Asistencia técnica y crédito

Hasta 1970 la base económica del Ecuador fue la agricultura, actividad que representaba alrededor del 30% del producto interno bruto (PIB) en aquellos años, proveyendo los alimentos básicos para el consumo interno y productos para el mercado externo.

Ecuador se catalogaba como un país “eminente agrícola”. Durante los 80, la agricultura representó el 19% del PIB en la economía ecuatoriana -en promedio anual, pues en 1980, el PIB agrícola representaba el 16% del total nacional, sus exportaciones representaban alrededor del 55% del total producido. En los 90 el modelo de políticas aplicado creó un contexto favorable para el crecimiento de un sector destinado a la exportación, particularmente de productos no tradicionales.

La agricultura se presentó con un 21% del PBI en promedio anual y sus exportaciones alrededor del 65% del total exportado. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)

Según el Banco Central del Ecuador, el sector agropecuario muestra una pérdida de importancia relativa en el siglo XXI, el PIB agrícola pasó del 15,4% en el 2000 a 8% en el 2019. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Tabla 7: Boletín Macroeconómico de Participación de PIB

| INDUSTRIAS | PARTICIPACIÓN PIB |
|---|--------------------------|
| Manufactura | 12% |
| Petróleo y minas | 11% |
| Comercio | 11% |
| Construcción | 8% |
| Enseñanza y Servicios sociales y de salud | 8% |
| Agricultura | 8% |
| Otros servicios | 8% |

| | |
|---|----|
| Transporte | 7% |
| Actividades profesionales, técnicas y administrativas | 6% |

Resulta importante señalar que solamente 6,8% del total de productores manifiestan contar con asistencia técnica de diferentes instituciones, dentro de las cuales figuran en cuanto al acceso a crédito formal se tiene que solamente llega al 7,4% especialmente otorgado por la banca comercial y estatal. Por otro lado, se observa que escasamente el 2% de productores y productoras están vinculados a estructuras de organización o asociación para la producción y comercialización.

4.1.7. Patrón tecnológico

De la superficie sembrada y/o plantada con cultivos permanentes y transitorios el uso de semillas mejoradas e híbridas en la producción de granos básicos la cual es acompañada de la utilización de fertilizantes fungicidas herbicidas e insecticidas es decir la existencia de alto uso de insumos externos, en el año 2017 en el 52,09% de la superficie con cultivos permanentes se aplicaron insumos de síntesis química, mientras que en el 2,34% del área cultivada se usaron únicamente insumos orgánicos. (INEC, 2019)

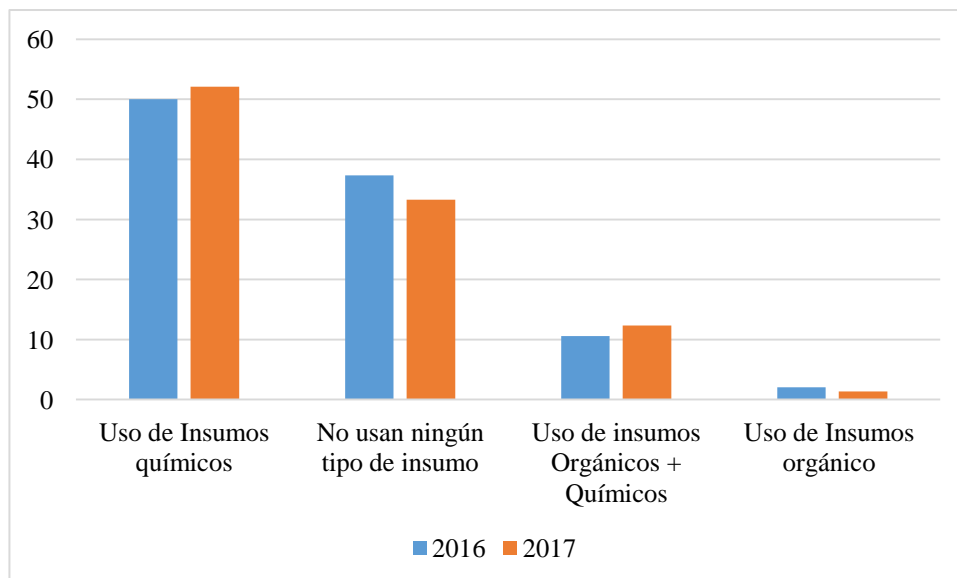


Figura 10. Superficie y producción agropecuaria

Superficie de cultivos permanentes donde se ha identificado cultivo transitorio y usado insumos para la producción (Porcentaje). Usados insumos para la producción (Porcentaje).

4.1.8. Contratación de mano de obra

La contratación de mano de obra en el sector agropecuario se estima es mayoritariamente para trabajo temporal (94, 8%), siendo las actividades diversificadas y la producción de granos básicos quienes realizan la mayor parte de la contratación, seguidos del café y la caña de azúcar

4.1.9. Financiamiento para la producción de papa.

Dado el escaso acceso de la pequeña producción agropecuaria al financiamiento se deben impulsar acciones orientadas a brindar nuevos e innovadores productos financieros por medio de mecanismos flexibles, eficientes y transparentes que permitan la reducción de los costos de transacción. De igual manera es importante dotar a la agricultura de fondos de garantía o de un sistema de seguro que permita enfrentar los riesgos y vulnerabilidad asociada a la producción agropecuaria. El 94,36% de las

personas productoras financian sus actividades agropecuarias con sus propios fondos, mientras que el 2,83% lo realiza mediante créditos de la banca privada. (INEC, 2019)

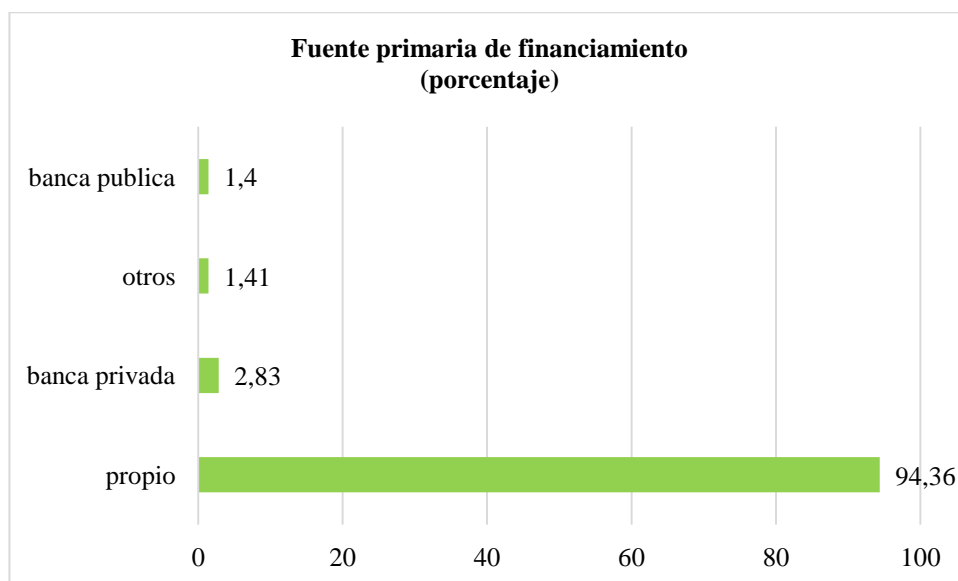


Figura 11. Financiamiento primario agropecuario

Fuente: (ESPAC, 2017)

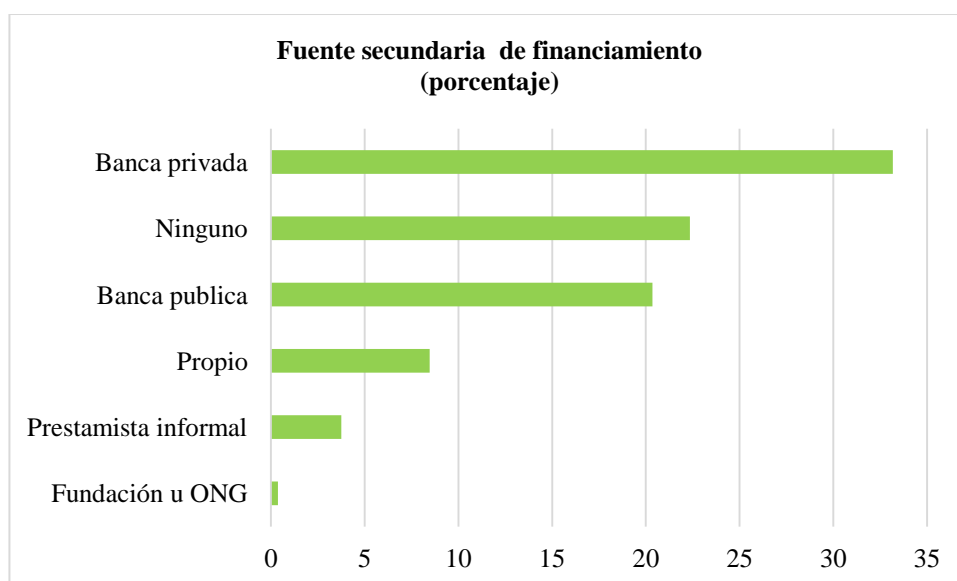


Figura 12. Financiamiento Secundario agropecuario

Fuente: (ESPAC, 2017)

4.1.10. Épocas de cultivo y de cosecha a lo largo del año

La provincia Bolívar, aporta con el 6% de producción nacional. Se cultiva en la zona media y alta dentro de los cantones de: Guaranda, San José de Chimbo, San Miguel y Chillanes, con altitudes que van desde los 2400 o 3400 metros de altitud. Por tanto, las épocas de siembra más representativas en función del territorio están en junio fiestas de San Pedro y San Pablo, dentro del cantón Guaranda: Simiatug, Salinas y Alto Guanujo. En la zona de los Santos: Santa Fe, San Simón, San Lorenzo, Santiago, San Vicente, la siembra se la realiza en los meses de diciembre, enero y febrero; y, en zonas como Cochabamba, San Pablo y Chillanes, la siembra se la realiza en los meses de marzo y abril. De acuerdo a la dinámica de las fechas de siembra, también la cosecha se realiza casi todos los meses del año. Sin embargo, los meses de mayor oferta están de enero a mayo; octubre a diciembre.

4.1.11. Estadísticas de producción

Lamentablemente, explicó, José Luis Altuna, miembro de la Asociación de papicultores de la provincia Bolívar, ASOPAPA, que el costo de la papa, responde a una inadecuada organización nacional, provincial, local organizativa, pues no existe interés adecuado para la venta solidaria de éste producto en la misma comunidad, unos venden por necesidades, otros por una vida precaria, por la necesidad de pago de interés a las cooperativas y por otros factores; lo que merma un acuerdo para evitar pérdidas económicas.

Sí existe ASOPAPA, tenemos reuniones, discutimos, pero no llegamos a acuerdos, en realidad esta organización, no tiene una visión clara, de cómo colaborar y coadyuvar en la asesoría para la salida y venta de este producto, y mientras no actúe como una verdadera organización, seguiremos lamentándonos por el ingreso económico inconstante (Espín , 2018)

Según el III censo nacional agropecuario (INEC, 2009) en la provincia de Bolívar, la producción fue de 7.265 tm., en 1.926 hectáreas sembradas y 1.768 hectáreas cosechadas. Para (Félix, 2005) las variedades de papa: gabriela, frypapa y súper chola, son las más cultivadas en la provincia. En el mundo para el año 2015, el consumo es más de 200 millones de toneladas, con un consumo per cápita de 31 kilos; en América latina el consumo per cápita es de 21 kg., y en Ecuador es de 25 kg. (Eguillor, 2016) En la provincia Bolívar, el consumo de papa representa el 30,75 kg por persona para el año 2015 (Culqui, 2016)

En la actualidad, el rendimiento de este cultivo es de 11 toneladas por hectáreas y la previsibilidad es de 25 toneladas por hectárea, aún frente a los ingentes esfuerzos generados, por una excesiva oferta en el país.

Wellington Domínguez, productor de la parroquia La Magdalena y ex presidente de ASOPAPA, insiste en la importancia de la participación de organismos seccionales en la gestión del sector agropecuario, pero indica que aún sigue latente la preocupación económica mediada por el ingreso a mercados, y la presencia de intermediarios, ocasionando la merma del ingreso económico para los núcleo familias de las comunidades dedicadas al cultivo de éste tubérculo, donde, el 70% se vende a intermediarios, el 20% se comercializa en la localidad, y el 10% para autoconsumo.

4.1.12. Variedades de producción

En los diferentes cantones de la provincia de Bolívar, la superficie cultivada con papa nativas varía entre: 0,03 y 0,56 hectáreas en promedio por familia; un estudio histórico hermenéutico del INIAP, revela, que hasta hace 30 años se sembraron sólo papás nativas, pero ahora el área cultivada con papas nativas se ha reducido y este espacio ha sido ocupado para cultivarse una papa mejorada, como: superchola, INIAP-

frida, INIAP-gabriela, cecilia, clonada, roja, peruana, diacol-capiro, diamante, única y otras más.

En la ciudad de Guaranda, es posible observar la comercialización de cultivares como: uvilla, puña, leona negra y bolona. Mientras que la feria de Simiatug es posible encontrar una mayor diversidad de papas nativas, entre las más comunes los cultivares de: uvilla, tulca, puña y bolona.

Tabla 8. Variedades de papas comercializadas en la ciudad de Guaranda.

| Mercado | Total de papa comercializada. | Variedad de papa nativa | % |
|----------------------------|---|-------------------------|------------|
| Simiatug | Tulca Puña Bolona Mezclas Norteña | 350 qq/semana | Uvilla 4,3 |
| Bellavista (Guaranda) | Puña Bolona | 500 qq / semana. | Uvilla 3,6 |
| 10 de noviembre (Guaranda) | Leona negra 0,7 | 1 200 qq / semana. | Uvilla 4,9 |

Fuente: tomado de Espín (2018)

En este año, se halla en proceso la certificación de la semilla nativa certificada y mejorada: yanashungo y pucashungo, y, la súper chola e iniap-Victoria, finalmente, en forma General a nivel de Ecuador y por ende la provincia de Bolívar, las variedades que dominan el mercado en más del 80%, son: súperchola, chola e iniap gabriela

Sin embargo, hay una gran diversidad de variedades mejoradas que se cultivan en menor escala como: iniap fripapa, iniap natividad, iniap estela, iniap fátima e iniap victoria, un pequeño porcentaje corresponde a papas nativas como: iniap yanashungo, iniap pucashungo, chaucha amarilla, chaucha roja, uvilla negra, puña y leona, estas últimas son principalmente para el autoconsumo y son las más importantes, desde el

punto de vista nutricional, por su alto contenido de hierro, sin embargo, no tienen mayor aceptación en el mercado, quizás por desconocimiento –subjetividad-

4.1.13. Estudio de oferta y demanda

En Bolívar, la comercialización de papa se realiza tanto en la ciudad de Guaranda, en los mercados de Bellavista, los días viernes y sábado, normados como feria, o encuentro de productos de consumo familiar externa y en el mercado 10 de Noviembre, los días miércoles, sábados y domingos, que son días, destinados desde la municipalidad para este tipo de comercios. La feria de Simiatug, destinada para el día miércoles.

El tema de mercado es el segmento más crítico de la cadena de valor de la papa con alto riesgo climático y de mercado. La fluctuación de precios en el año 2017 y parte de 2018 los precios fluctuaron entre 5 a 25 dólares por quintal de la papa comercial gruesa- lamentablemente no existen estudios consistentes y actualizados sobre la oferta y la demanda, cuya objetividad caracterice, con mayor discernimiento el valor propiedad económico.

Producir en la actualidad en la época de invierno y con variedades susceptibles de la lancha como súperchola e iniap gabriela las de mayor demanda está alrededor de 13,00 dólares por quintal de papa, puesto que en el mercado de Guaranda y lastimosamente el precio promedio del mercado y la actualidad es apenas de 8 dólares, lo que constituye una pérdida para los productores. Por tanto, se evidencia, una falta de organización de los productores. El consumo promedio por semana en la ciudad de Guaranda, es de 2500 quintales por semana y hay épocas que se ofertan hasta 6000 quintales por semana y es cuando los precios caen lamentablemente de una forma drástica.

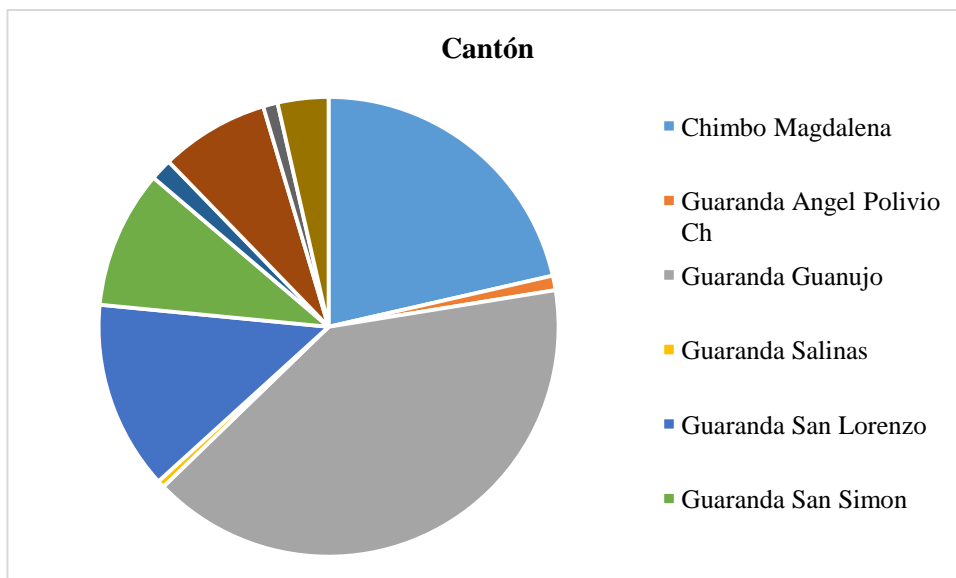
4.2. Análisis y situación de la asociación de papicultores ASOPAPA

La Asociación de papicultores de la provincia de Bolívar, ASOPAPA, constituye un grupo campesino-social, legítimamente abalado y legislado, cuenta con una directiva democráticamente nombrada, que se regula bajo estatutos, debidamente documentados; y regularizada mediante un orgánico, estructural y funcional; su gestión se rige mediante la elaboración el plan estratégico, sujeto a un presupuesto que es sometido a conocimiento de la Junta General de socios.

Tabla 9. Distribución de los socios según parroquias

| Cantón | Parroquia | Cuenta de Cantón | Cuenta de Parroquia |
|-------------------|---------------|------------------|---------------------|
| Chimbo | Magdalena | 42 | 42 |
| | Total, Chimbo | 42 | 42 |
| Guaranda | Angel Polibio | 2 | 2 |
| | Guanujo | 79 | 79 |
| | Salinas | 1 | 1 |
| | San Lorenzo | 26 | 26 |
| | San Simón | 19 | 19 |
| | Santa Fe | 3 | 3 |
| | Veintimilla | 15 | 15 |
| | Vinchoa | 2 | 2 |
| Total, Guaranda | | 147 | 147 |
| San Miguel | San Pablo | 7 | 7 |
| Total, San Miguel | | 7 | 7 |
| Total, general | | 196 | 196 |

Fuente: tomado de Espín (2018)



Fuente: tomado de Espín (2018)

Sin embargo, aún, pese a la administración y gerencia que capitanea la Asociación de papicultores es notorio el crecimiento económico de la sociedad campesina pues la siembra de papa revela una colonización de intereses personales, plagados de utilidades que benefician a quienes ven en este espacio de productividad a juicio personal un producto básico de la canasta familiar un lucro temporal que responde a la sobreproducción y/o en su defecto a un mercado de interés comercial; en la determinación de un precio irrisorio ridículo que obliga al campesino a entregar su productividad, ante la necesidad de cobijar requerimientos que son inherentes para la supervivencia del núcleo familiar al que se deben.

La investigación pura-básica y aplicada, requirió de la aplicación de instrumentos de recolección de información empírico-analítica: entrevista al grupo humano-social ASOPAPA, donde, se evidencia una efímera intervención del cabildo de la ciudad de Guaranda –gobierno autónomo-, así como también existe la intervención del MAG, INIAP, CIP, FAO, MIPRO y MIES, más aún, cuando, se hace la entrega en calidad de comodato una planta procesadora –próximo a fenecer este acuerdo- a

alrededor de 110 papicultores, y que lamentablemente, nunca pudo entrar en funcionamiento.

La limitada educación de los asociados-no garantiza-una venta óptimo-efectiva en la entrega del producto en forma total y/o parcial -quintales- en los abastos de mercado locales y provinciales. No existe mayor interés de quienes dirigen esta Asociación por regular la venta y/o el compromiso de intermediar en un exitoso acuerdo que beneficie al agricultor menor.

Las dificultades climáticas que caracterizan a estos contextos campesinos, que ante la ausencia de regadíos reprime el crecimiento armónico del tubérculo y nuevamente el reconocimiento y aplicación de teorías como la siembra del agua-que capitanea a estos grupos sociales disminuye su producción y por tanto, recae el valor económico previsto y sumerge en la agonía emocional a los lugareños.

Es necesario el uso de plaguicidas, para la protección de la papa, es otro factor de deterioro económico, obliga al agricultor a adquirir los equipos y los químicos que se necesitan para evadir este tipo de dificultades, frente al desconocimiento de plaguicidas orgánicos, considera que lo más fácil es fumigar un tóxico que es perjudicial para el suelo y el consumidor. La variedad del tubérculo, es otra grave dificultad, pues, el consumidor es exigente en el tipo de papa que consume y/o utiliza, habitualmente.

El acoso del intermediario en la adquisición del tubérculo, ante la ausencia e intervención de un equipo de expertos de la Asociación en la venta es provocado a una economía de pobreza. Se evidencia ciertas ventas clandestinas del campesino, ante la necesidad de solventar recursos económicos de compromiso, como préstamos y requerimientos familiares.

EL valor que recibe por la venta del producto, no responde en la mayoría de los casos a la inversión económica; la persistencia en el cultivo de este tubérculo responde de manera ancestral al mantenimiento de una cultura que en la mayoría de los casos expira, se genera el abandono de las tierras y la migración a la ciudad en busca de un “mejor porvenir”

La Asociación no responde a los requerimientos económicos de los asociados, los beneficios económicos generados por las cuotas mensuales, y el ingreso de nuevos asociados, se limitan a la entrega de beneficios paupérrimos, como aguinaldos navideños en productos de canasta básica.

4.3. Propuesta diseño de estrategias para una eficiente gestión socio-organizativa y empresarial de la asociación de papicultores de la provincia de Bolívar, ASOPAPA.

4.3.1. Diagnóstico y Presentación del Modelo de gestión empresarial y socio-organizativa de la ASOPAPA

Una Asociación de agricultores-productores es una organización local, comunitaria, rural y/o popular, una agrupación de base, formal y/o informal, voluntaria, democrática; cuyo fin primario está orientado al fomento de objetivos económicos, sociales, humano-culturales de los socios, sujetos a un estatuto que es jurídico y formalizado por un grupo de personas que tienen un objetivo en común el fortalecimiento económico-social y humano-cultural; y, sujetos a un diseño organizacional-estructural ecléctico, en ASOPAPA, enraizado desde sus bases – compromiso democrático y legislación que nace desde los núcleos operativos –los intermediarios- nichos estratégicos centros de acopio- y por tanto, caracterizan una gestión ortodoxa a la línea media los productores-

Ausentes de las facultades normadas para la cumbre estratégica, tecno-estructura, y staff de apoyo, y subordinados a una directiva neófito en gestión, administración, organización, entre otros, y únicamente regulados bajo un estatuto de fortalecer la economía social y el desarrollo humano cultural en la Asociación ASOPAPA, bajo un diseño estructural que afiance: la gestión socio-organizativa y gestión empresarial de la Asociación de papicultores de la provincia de Bolívar ASOPAPA frente a las vulnerabilidades evidenciadas en la investigación, y que:

A partir de la evidencia expresada mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria: entrevistas a un grupo focal que caracterizan la interrelación socio organizativa y empresarial, sujetas a la teoría del conglomerado, donde, se evidencian, fortalezas como:

- 196 socios.
- Un estatuto debidamente legislado.
- Alianzas estratégicas.
- Alta producción de papa.
- Alta diversificación de variedades del tubérculo.
- Un resultado económico.
- Alto demanda del producto

Por tanto, se pone a consideración un diseño organizacional, sobre el cual, se gestan estrategias que aporten al ápice estratégico: bajo la supervisión directa, regulada en el estatuto de ASOPAPA. Donde, la relación contexto, entre los miembros integrantes de la Asociación y las diversas acciones que se deben emprender para regular la producción y el crecimiento económico de los productos, así como, la imagen institucional de la asociatividad.

Para que los analistas y asesores, gestionen, diseñen y participen en la planificación de ventas y en la resolución de problemas, transparentando los pre-acuerdos, que deberán ser analizados al interior de la junta de socios, con la finalidad de

evaluar y valorar los lugares de venta, donde, deberán enquistarse la Asociación de Papicultores de la provincia Bolívar (ASOPAPA).

4.3.2. *Análisis de los entornos internos y externos*

El análisis de los entornos a través de la enumeración de las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades permitía establecer cuadro de mando y lineamientos estratégicos que permita el adecuado funcionamiento de la Asociación de papicultores de la provincia de Bolívar.

Tabla 10. Factores Internos de la Asociación

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| F1: Se cuenta con estructura organizativa propia. | D1: Carecía de personal Administrativo para la actividades diarias. |
| F2: Personal capacitado y asesoramiento técnico especializado | D2: Falta de infraestructura física adecuada. |
| F3: Capacidad de respuesta y organizativa de los socios. | D3: Falta de transporte propio para realizar el traslado a los centros de acopio. |
| F4: Disponibilidad de tierras para el cultivo de la papa. | D4: No se cuenta con un plan Estratégico que facilite la Administración |
| F5: Terrenos en los diferentes pisos climáticos de los socios por nivel de altura. | D5: Falta de material publicitario y de comunicación. |
| | D6: Disponibilidad de financiamiento propio u asociativo. |

Los factores extremos se lo identifico a las diversas observaciones y levantamiento de encuestas que permitieron enumerar afectaciones a la asociación

Tabla 11. Factores externos

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| O1: Mercados de consumo en crecimiento. | A1: No se tiene Reconocimiento empresarial a nivel provincial. |
| O2: Incremento de locales de comida rápida. | A2: Inestabilidad Económica. |
| O3: Reducida capacitación en organización empresarial de los socios. | A3: Falta de poder adquisitivo de la sociedad. |
| O4: Marco jurídico permisible para el desarrollo de economía popular y solidaria. | A4: Inversión pública reducida y pocas fuentes de financiamiento externo. |
| O5: disposición de los socios a implementar un modelo organizativo empresarial. | A5: Competencia Indirecta importaciones y comercio informal de papas. |
| O6: factibilidad del mercado para adoptar papas con valor agregado. | A6: Desastres naturales que causen daños y pérdidas a los cultivos de papa. |

Tabla 12. Cálculo de la Matriz FODA

| | | FORTALEZAS | | | | | DEBILIDADES | | | | | | | |
|---------------|----|------------|-----|-----|----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | suman | prom |
| OPORTUNIDADES | O1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 37 | 3. |
| | O2 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 31 | 2. |
| | O3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 22 | 2 |
| | O4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 | 3. |
| | O5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 24 | 2. |
| | O6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 17 | 1. |
| AMENAZAS | A1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 29 | 2. |
| | A2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 34 | 3. |
| | A3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 32 | 2. |
| | A4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 30 | 2. |
| | A5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 24 | 2. |
| | A6 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 3. |
| suman | | 29 | 30 | 31 | 24 | 28 | 35 | 39 | 38 | 39 | 35 | 32 | | |
| promedio | | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2 | 2.3 | 2.9 | 3.3 | 3.2 | 3.3 | 2.9 | 2.7 | | |

ESCALAS

- 5 - 4 Relación alta
- 3- 2 Relación Media
- 1 Relación Baja
- 0 Relación Nula

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS

| <i>Factor</i> | <i>Estrategia de cambio</i> |
|-------------------|---|
| FORTALEZA (F2): | Personal capacitado y asesoramiento técnico especializado |
| FORTALEZA (F3): | Capacidad de respuesta y organizativa de los socios. |
| DEBILIDAD (D2): | Falta de infraestructura física adecuada. |
| DEBILIDAD (D4): | No se cuenta con un plan estratégico que facilite la administración |
| OPORTUNIDAD (O1): | Mercados de consumo en crecimiento. |
| OPORTUNIDAD (O4): | Marco jurídico permisible para el desarrollo de economía popular y solidaria. |
| AMENAZA (A2): | Inestabilidad Económica. |
| AMENAZA (A6): | Desastres naturales que causen daños y pérdidas a los cultivos de papa. |

4.3.3. Matriz de perfil estratégico externo.

Con esta matriz permite en primera instancia detallar las variables que se analizan en el factor externo de la Asociación de Productores de Papa ASOPAPA” y donde están vinculadas los sectores sociales, políticos, económicos, y tecnológicos. Los mismos que de acuerdo a su importancia y rol dentro del mercado y por su magnitud se determinaran como oportunidades o amenazas.

Tabla 13. Matriz de perfil estratégico externo

| VARIABLES | GRANDES AMENAZAS | AMENAZAS | EQUILIBRIO | OPORTUN. | GRANDES OPORTUN. |
|-----------------|------------------|----------|------------|----------|------------------|
| Reconocimiento | | | 1 | | |
| Economía | | 1 | | | |
| Inflación | | 1 | | | |
| Financiamiento | | 1 | | | |
| Competencia | | | 1 | | |
| Pérdidas | | 1 | | | |
| Demanda | | | | | 1 |
| Socios | | | | 1 | |
| Desconocimiento | | | | 1 | |
| Competitividad | | | 1 | | |
| Asesoría | | | | 1 | |
| Oferta | | | 1 | | |
| SUMAN | 0 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| % | 0% | 33,33% | 33,33% | 25% | 8,34% |

4.3.4. Análisis de la matriz de perfil estratégico.

La Asociación de productores de papa ASOPA presenta cuatro amenazas que representan el 33,33%, tiene que ver principalmente con las variables de la economía del país y los desastres naturales que se podrían presentar por la actividad de producción

de papas. En el punto de equilibrio se encuentran 2 oportunidades y 2 amenazas y representan el 33,33%. Las oportunidades son tres y están con un porcentaje del 25%. Para finalizar tenemos una gran oportunidad con el 8,34% que tiene que ver con la demanda de este producto y el valor agregado e industrialización que se le puede dar.

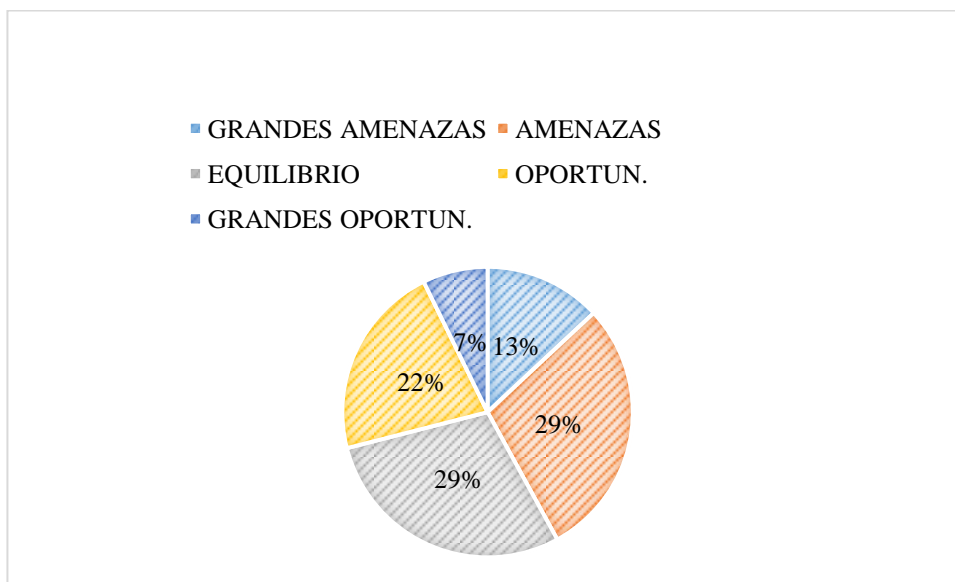


Figura 13. Análisis de matriz de perfil estratégico

4.3.5. *Diseño de organización estructural.*

La descripción del modelo organizativo del diseño estructural permite establecer secciones o bloques con responsabilidades equitativas para la consecución de los objetivos propuestos.



Figura 14. Diseño Organizacional

Tabla 14. Componentes para el fortalecimiento socio empresarial

| componentes | Descripción / Responsabilidad |
|-----------------------|---|
| Ápice estratégico. | Destinado a la alta dirección de la Asociación de papicultores ASOPAPA, sujeto a una responsabilidad global, donde, el, y/o los directivos deben garantizar que la organización en función de la gestión socio-organizativa y gestión empresarial, funcione de manera óptima, cumpla con los objetivos propuestos y lideren la supervisión del producto a ser entregado; el cumplimiento de los compromisos entre vendedores y compradores; que la venta sea totalizadora, y los socios no se sientan afectados por perder la venta de la producción así como exigir en la relación contextual el acatamiento de los previsto en los acuerdos, para finalmente evidenciar la consecución de estrategias que certifiquen el proceso, como: calidad del producto, entrega-destino concertada, cumplimientos en los tiempos de entrega, y los dispuestos en los contratos. |
| Analistas y asesores. | Su rol está orientado a la planificación, como un proceso de gestión, que permite visualizar el futuro de las decisiones de la asociatividad, y que se deriva de la misión, visión, planes, objetivos, propuestos en el estatuto, así como, en los planes operativos, que ellos diseñan, con la finalidad de buscar mediante la investigación de mercado y la detección de los nichos estratégicos, espacios de venta de los productos, así como, resolver los múltiples problemas que limiten la comercialización del tubérculo, y, sobre todo que el esfuerzo y sacrificio de los productores, les permite generar una ganancia; su valiosa intervención contribuye a fortalecer la imagen de ASOPAPA, y cuyas consecuencias deseadas, deben limitarle a futuro, la búsqueda |

| | |
|--------------------------|---|
| | incesante de espacios de marketing; por el contrario, las responsabilidades cristalizadas se constituya, más bien en los visitados por el mercadeo. |
| Unidades especializadas | Caracterizan a los socios más destacados, y que evidencian una formación - experiencia- en la comercialización de productos, en la mediación y arbitraje; asesoría técnica, para que le permite a los analistas y asesores, competir en el mercado comercial con un producto, controlado por estas unidades, y cuya intervención, admita exhibir interés, bajo las características que exigen las normas previstas; así como, propender a la búsqueda de alianzas estratégicas con organismos formadores universidades ONGs, otros de interés para el crecimiento axiológico, técnico, calidad, redes de comunicación y comercialización. |
| Núcleo operativo: | O nichos estratégicos de comercialización, se constituye en el espacio de compromiso del producto -tubérculo- y que apoyados en la comunicación- organizativa y organización-comunicativa, avalado por el informe de comercialización de las unidades especializadas, ratificado por los analistas y asesores y el rol que cumplen cada contexto. |
| Enlace y encadenamiento: | Se operatividad mediante la intervención de instrumentos de recolección de información primaria –investigación de mercado-en la identificación de contextos de relación -compromiso-comercial, para la venta óptima, la generación de acuerdos extensos; todo ello, garantizado por la mediación e intervención del modelo de organización propuesto. |
| Agentes externos: | Es el valor atribuido que se espera del mercado estratégico para la venta del producto -tubérculo- los acuerdos -negocios- responsables -jurídicos- y con el conocimiento de los socios de los acuerdos comerciales y los beneficios pactados. |

4.3.6. Modelo de gestión Organizacional.

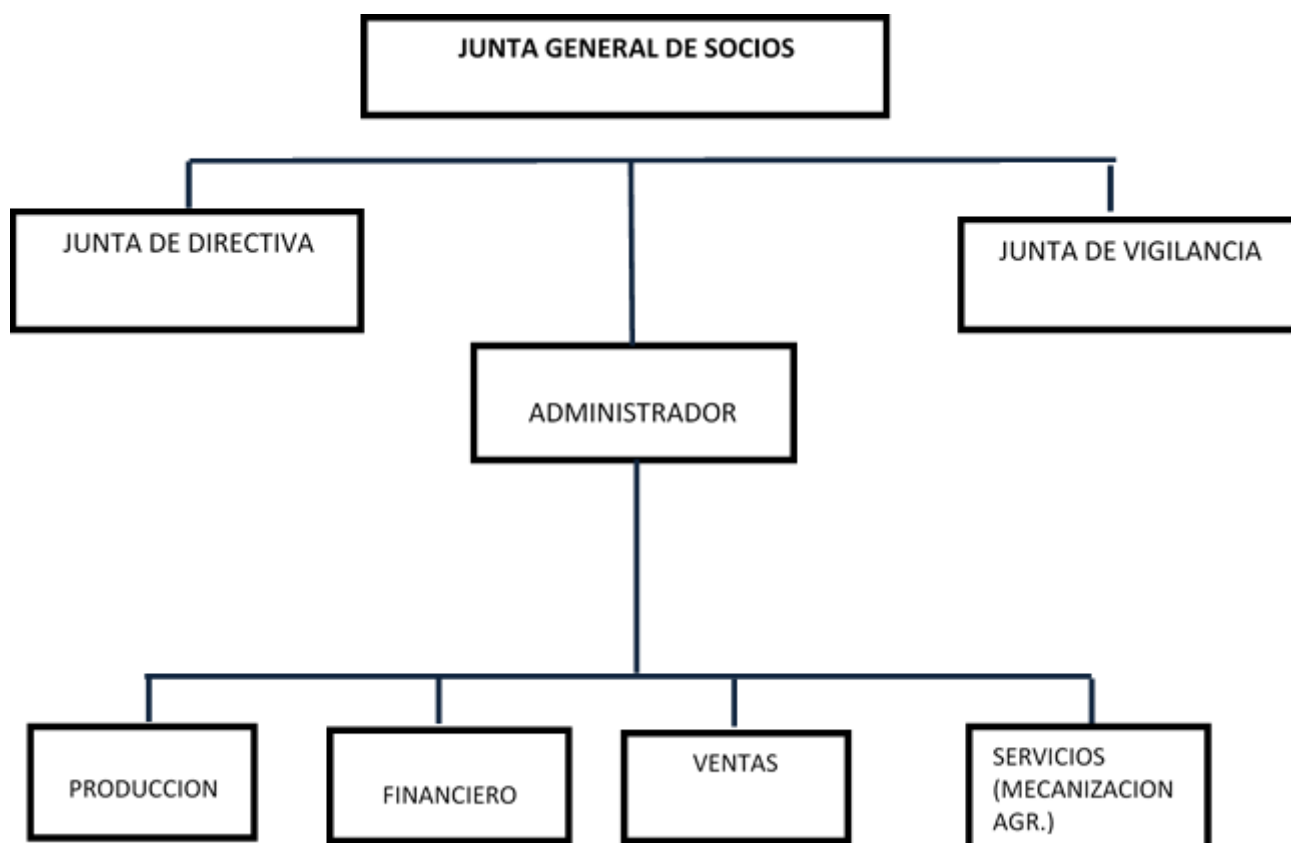


Figura 15. Modelo organizacional de la ASOPAPA.

4.5.1. Diseño de estrategias para el fortalecimiento de ASOPAPA

El diseño de las estrategias empresariales y sociales permitirá establecer un lineamiento a la Asociación de productores de papa para el fortalecimiento de su estructura organizacional y empresarial, con el objetivo de desarrollar valor agregado a su asociación.

Tabla 15. Formulación de matriz estratégico.

| <i>Nombre de la estrategia</i> | <i>Campo y descripción</i> | <i>objetivo</i> | <i>Acción</i> |
|--|--|--|---|
| Estrategias para la gestión socio-organizativa de la Asociación de productores de ASOPAPA- | Asociatividad. Ya que la cooperación entre las personas es fundamental para la existencia y permanencia de una organización. La organización se mantiene activa cuando hay personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. | Establecer lineamientos organizacionales de ASOPAPA | <p>los de Planeación estratégica.- se ve la necesidad de aplicar actividades administrativas enlazadas a procesos organizacionales que encaminan la dirección para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones y manejo de conflictos. • Liderazgo y trabajo en equipo.- • Gerencia. • Manejo de información. • Manejo del cultivo (agroquímicos) |
| Estrategias para la gestión productiva | Productividad y Competitividad.- Implementación de nuevos paquetes tecnológicos coherentes a la nueva tendencia de la agroecología (variedades nativas), y utilización de variedades mejoradas de acuerdo a las exigencias del mercado. | Implementar medios y acciones para garantizar la eficiencia productiva los socios de la Asociación | <p>Fortalecimiento y masificación del Seguro agrícola.</p> <p>Uso de información técnica.</p> <p>Diversificación de productos de acuerdo a la nueva tendencia de consumo y las condiciones medioambientales.</p> <p>Planes comerciales.- en relación con las exigencias del mercado.</p> <p>Planes de negocios.</p> <p>Alianzas estratégicas.- Cadenas productivas</p> <p>Contratos a Futuro.</p> <p>Rondas de negocios.</p> |
| Estrategia para Generación de valor Agregado de la | Analizar los registros de información económica y financiera | Implementar acciones que permita el fortalecimiento y | Promover y fortalecer la organización de las comunidades, con el |

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| producción de papas. | de la organización y de cada uno de los socios, ya que en la actualidad existe el descontento por parte de los socios por el desconocimiento de los movimientos realizados | generación de valor agregado para mejorar la comercialización y diversificación de mercados. | propósito de consolidar los procesos socioeconómicos y medioambientales implementados localmente. Se debe tomar en cuenta que la organización es un instrumento para lograr propósitos concretos y no un fin en sí mismo, y que el éxito se basa en la unión en función de las necesidades y propósitos; sustentándose en principios como la honestidad, representatividad, equidad y de justicia. También se promueve la organización de grupos de interés para enfrentar de manera conjunta los problemas de comercialización. (FAO) |
|----------------------|--|--|--|

4.4. Estrategia de diversificación y creación de Valor Agregado.

Las intervenciones para el presente proyecto se resumen en tres acciones estratégicas que a continuación se detallan.

Fortalecimiento de nuevos productos.

Implica acciones con respecto al fortalecimiento en diferentes niveles:

- Diversificación de nuevas líneas de productos.
- Penetración a nuevos mercados.

Para cumplir con esta acción estratégica se contratará una consultoría de implementación a través del sistema de contratación pública, la misma que se encuentra presupuestada, que se encargará de levantar una línea base, elaborar un diagnóstico situacional de la organización y con esta información construir el plan estratégico y plan operativo anual. Con estas herramientas se persigue la sostenibilidad de la organización campesina en el escenario de mercado propuesto a diferentes niveles.

La formación estará dirigida a los nuevos mercados para la creación de nuevos productos de la organización, promotores y promotoras considerando zonas cercanas para que ellos a su vez asuman mayor compromiso y mayores responsabilidades en el proceso de implementación y puedan efectivamente cumplir el rol para producción y el abastecimiento de Materia Prima, ventas, promociones, etc.

Adicionalmente este componente de Fortalecimiento Socio Organizativo apoyará en la generación de compromisos de los socios para mantener y mejorar la calidad de la materia prima producida en finca, aspecto de suma importancia al iniciar procesos de agregación de valor estandarizados.

4.4.1. Fortalecimiento Productivo

En el proceso de Fortalecimiento productivo se prevé la adquisición de maquinaria construida en acero inoxidable, ciertos equipos, accesorios, insumos que se detallan en el presupuesto para el procesamiento de la papa Chips. Además, esta acción estratégica va acompañada de la realización de adecuaciones a la planta de procesamiento a fin de que se pueda acreditar a la planta de acuerdo a la normativa de las Prácticas Correctas de Higiene (PCH), lo que implica establecer y diseñar los procedimientos, registros, instructivos, métodos de análisis, formas de muestreo, etc., el mismo que será realizado por el coordinador del equipo técnico y promotores de la planta. Todas las adquisiciones e implementación de infraestructura que se describen en el presupuesto, tienen la finalidad implementar Prácticas Correctas de Higiene – PCH.

Como parte de esta línea estratégica se ha considerado también la gestión de recursos como capital de operación que permitan adquirir la materia prima a los socios a precios justos, para lo cual se ha presupuestado el 50% de este capital operativo como aporte del IEPS y el otro 50% será una contraparte de la organización en especie.

La organización se ha especializado en la producción y comercialización de papa con aptitudes para fritura (Superchola, Fripapa, Pucashungo, Yanashungo, entre otras) y el segmento al que han estado dirigiendo sus esfuerzos desde hace años son restaurantes en donde se vende papa frita tipo bastón, como pollerías por ejemplo; sin embargo este segmento demanda de papa de gran tamaño (con diámetro superior a 8 cm); pero la cosecha brinda un reducido porcentaje de papa con este calibre y los calibres de menor tamaño actualmente son destinados a diferentes nichos de mercado como supermercados que demandan papa lavada y enmallada y también el mercado convencional.

La iniciativa propone que además de la papa de variedades mejoradas que ASOPAPA Bolívar comercializa, también se incluya un mayor volumen de variedades de papa nativa. Las tres variedades se espera que tengan tres niveles de procesamiento.

Tabla 16. Estimación de sacos para comercialización en presentaciones al granel periodo 2017-2018.

| | Variedad | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar |
|----------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cosecha | Superchola | 96 | 200 | 490 | 402 | 320 | 462 | 462 | 358 | 158 |
| Total | Fripapa | 242 | 152 | 212 | 127 | 56 | 253 | 253 | 188 | 188 |
| | Nativas | 145 | 33 | 271 | 231 | 119 | 132 | 132 | 53 | 53 |
| Total, producción de papas | | 484 | 384 | 972 | 760 | 495 | 814 | 847 | 399 | 399 |

4.4.2. Primera Línea de Procesamiento

La línea uno se enfocará en el lavado de la papa para su posterior destino a supermercados, en esta línea de procesamiento se parte del acopio de la materia prima, posteriormente la papa ingresa por una banda automática hasta una bandeja de lavado y cepillado para eliminar las impurezas y la tierra que está adherida en la epidermis de la papa. Una vez que las impurezas han sido retiradas por el agua y rodillos mecánicos, la papa pasa a una banda de secado en donde se elimina la humedad en exceso y que eventualmente podría causar pudriciones. Posterior a esto la papa se dirige a una

zaranda en donde se clasifica en dos tamaños, separando manualmente aquel producto que no cumpla con las características de calidad demandadas por el mercado.

Una vez que se han cumplido estos procedimientos se procede a enmallar la papa en presentaciones de 3 y 5 kg y se dispone al final en gavetas plásticas para facilitar su transporte. Mientras la papa lavada y enmallada se despacha, se debe almacenarla en cuartos frescos de conservación que consiste en disponerla en un espacio obscuro y con ventilación para mantenerla fresca hasta el momento del despacho.

4.4.3. Segunda línea de procesamiento

La segunda línea de procesamiento corresponde a la fabricación de papa chips tipo hojuela, que implica el siguiente procedimiento. En primera instancia la materia prima se dispone en mesas de recepción para luego pasarla en gavetas plásticas hasta máquinas peladoras, se procede entonces con el pelado automático, una vez que la papa está pelada, esta es cortada en forma de hojuela, cuando esto ocurre el personal se encarga de disponer la papa ya pelada y picada en tanques de lavado para quitar el excedente de almidón, cuando esto ocurre se dispone la papa pelada y picada previamente en canastillas para secado, luego inicia el periodo de cuidado crítico en donde las medidas de higiene y seguridad se incrementan, este periodo corresponde al proceso de fritura que se lo hace en marmitas, aquí se introducen las canastillas con la papa picada y seca, el producto es sometido durante un tiempo aproximado de 8 a 12 minutos (dependiendo de la variedad) al aceite caliente a una temperatura de 135 °C, una vez que la papa esta frita se procede a escurrir el aceite y se la dispone en mesas perforadas para eliminar el exceso de grasa, seguidamente pasa a mesas para el mezclado, donde se añade sal y algún saborizante para luego ser pesada y envasada en fundas de polipropileno según se requiera, para finalmente sellar las fundas y proceder al almacenamiento respectivo previo a su despacho.



Figura 16. Producto a promover por el proyecto ASOPAPA Bolívar

4.4.4. Tercera línea de procesamiento

Corresponde a la trituración y posterior compostaje de la papa que no presenta condiciones de calidad y tamaño. La pasta una vez obtenida debe mezclarse con estiércol y materia verde triturada (restos de cosechas de maíz, trigo, cebada, etc) esta mezcla debe ser sometida a un compostaje básico que tiene una duración de entre cuatro y seis semanas, debiendo ser removida entre tres o cuatro ocasiones durante este tiempo, posterior a ello se procede a secar al ambiente y luego a envasar en sacos de 45 kg, para la posterior venta a los socios de ASOPAPA y otros agricultores de la región.

Lo mencionado anteriormente, se indica a través de diagramas de flujo según corresponda a las líneas de procesamiento en las ilustraciones 8 y 9.

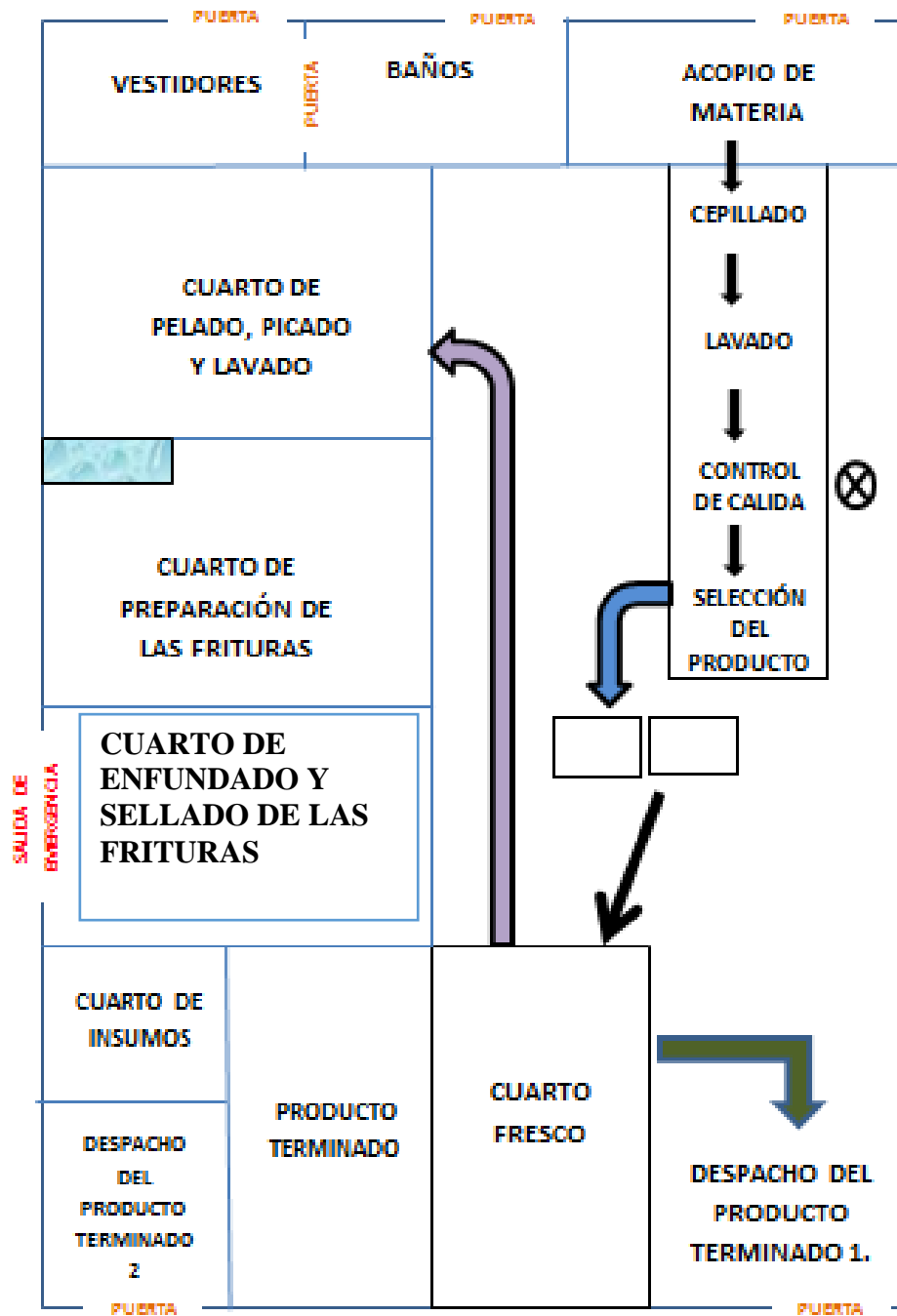


Figura 17. Flujo de procesos de líneas de producción

4.4.5. *Distribución de beneficios para los socios y otros agricultores*

Al implementar esta iniciativa los socios de ASOPAPA Bolívar y otros agricultores que se vinculen al proyecto, obtendrán los siguientes beneficios:

- Un mejor precio por la venta de su producción, actualmente ASOPAPA Bolívar presta el servicio de comercialización pagando a sus socios valores superiores a los que se pueden conseguir en mercados convencionales.
- La posibilidad de comercializar a través de la organización campesina un mayor volumen que el actual puesto que se diversificarán los productos y los mercados.
- Los socios de ASOPAPA Bolívar y agricultores externos usuarios del servicio de comercialización asociativa, tendrán la posibilidad de incrementar sus ingresos por la venta de papa en al menos un 25% en relación al mercado local.
- Mejorarán la posibilidad de comercializar papa de menor tamaño y de otras variedades como las nativas lo que implica tener acceso a un mejor precio que el que paga el mercado convencional
- La implementación de los niveles de procesamiento propuestos generará 3 empleos directos y permanentes.
- Los socios de ASOPAPA BOLÍVAR mejorarán sus capacidades empresariales y sus ingresos a nivel de organización que les permitirá lograr la sostenibilidad de su equipo de gestión.
- La organización campesina podrá capitalizarse y podrá ampliar el servicio de comercialización a un mayor número de agricultores de la provincia.
- La capitalización permitirá acelerar el periodo de pago a los socios por la venta de su producto, ya que actualmente el periodo de pagos se hace en un tiempo aproximado de 15 días.

4.4.6. Análisis Financiero

ASOPAPA Bolívar comercializa anualmente aproximadamente 5000 sacos de papa entre sus diferentes canales como: Supermercados, Hospitales, Restaurantes, Industria, etc. Este volumen de ventas significó para los agricultores que comercializaron su producción a través de la empresa campesina en el periodo enero - septiembre 2017 un beneficio neto de USD \$ 18.207,10, como resultado de haber comercializado su producción a un precio promedio anual de 18 dólares por cada saco de papa gruesa. Este valor representa el adicional o plus, que no hubiesen recibido si la comercialización se hubiese efectuado en los mercados convencionales, que según datos de mercados locales los precios para el mismo periodo fueron de 8,5 dólares en Guaranda y de 16,1 como promedio en los mercados mayoristas de Ambato y Riobamba. La inversión de Instituciones como el IEPS – Hombro a Hombro y la implementación de sus diferentes estrategias permitirán prever diferentes tipos de beneficios a los agricultores socios de ASOPAPA Bolívar, entre ellos el que debemos mencionar en primer lugar es el incremento de los beneficios netos a los agricultores y sus familias que asumiendo un incremento del 100% en el volumen de comercialización de la empresa campesina, esto representaría para los agricultores un incremento del 36% en efectivo de este inicial beneficio, es decir lo que para el periodo enero – septiembre 2017 significó USD \$ 18.207,10 se incrementaría a USD \$ 25.770,8 según se indica en las tablas.

| MERCADO PARA LOS SOCIOS | OFERTA | | | BENEFICIOS SOCIALES | |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | Comportamiento de los precios | | | | |
| Descripción del producto | Cant/ año | Precio ASOPAPA | Precio mercado* | USD/saco | USD total |
| Sacos de papa Gruesa (Fritura) | 3.000 | 18,00 | 16,1 | 1,92 | 5765,9 |
| Sacos de papa Mediana (Supermercados) | 900 | 14,00 | 9,6 | 4,35 | 3917,9 |
| Sacos de papa nativa para industria | 300 | 18,00 | 16,1 | 1,92 | 576,6 |
| Saco de papa semilla | 795 | 25,00 | 15 | 10,00 | 7946,7 |
| Total ventas/año | 4.995 | | | | 18207,1 |

Figura 18 Comportamiento de la oferta de papa ASOPAPA Bolívar

| BENEFICIOS ESTIMADOS COMERCIALIZACION ASOPAPA CON PROYECTO IEPS | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------|-----------------|-------------------------------|----------------|
| MERCADO PARA LOS SOCIOS | OFERTA | | | BENEFICIOS SOCIALES ESPERADOS | |
| | Comportamiento de los precios | | | | |
| Descripción del producto | Cant/ año | Prec ASOPAPA | Precio mercado* | USD/saco | USD total |
| Sacos de papa Gruesa (Fritura) | 6.000 | 18,00 | 16,1 | 1,92 | 11531,9 |
| Sacos de papa Mediana (Supermercados) | 1.260 | 14,00 | 9,6 | 4,35 | 5485,0 |
| Sacos de papa nativa para industria | 0 | 18,00 | 16,1 | 1,92 | 0,0 |
| Saco de papa semilla | 795 | 25,00 | 15 | 10,00 | 7946,7 |
| Saco de papa procesado | 420 | 18,00 | 16,1 | 1,92 | 807,2 |
| Total ventas esperadas/año | 8.055 | | | | 25770,8 |

Figura 19 Beneficios estimados por la comercialización de papa

Tomando en cuenta solo estas proyecciones para los primeros 12 meses luego de la implementación del proyecto y asumiendo que en los años siguientes se mantenga un crecimiento estable en ventas por parte de ASOPAPA Bolívar del 5% anual, se esperaría que los beneficios sociales que los agricultores reciban en años subsiguientes a la implementación del proyecto, sean equiparables a la inversión realizada por el IEPS para mediados del 2021, lo que se puede observar en la tabla 18.

Tabla 17 Beneficios netos estimados hasta el 2022 por la comercialización asociativa de papa

| AÑO | BENEFICIOS SOCIALES NETOS ESPERADOS (USD) |
|--------------|---|
| 2017 | 25770,8 |
| 2018 | 27059,3 |
| 2019 | 28412,3 |
| 2020 | 29832,9 |
| 2021 | 31324,6 |
| 2022 | 32890,8 |
| Total | 175290,7 |

Sin embargo, la expectativa con respecto al beneficio económico esperado, producto del incremento de las utilidades por concepto del procesamiento de papa (sea en chips tipo hojuela, lavada enmallada o comercializada a granel seleccionada) se presenta a continuación para su análisis, el mismo que se ha fundamentado en la planificación de siembras de ASOPAPA Bolívar para el año 2019. El resultado obtenido corresponde al cálculo aritmético de las utilidades para un año de implementación. Se ha estimado para el caso de papa chips un volumen de procesamiento potencial igual al 30% de la producción esperada de las cosechas en zonas bajas de las tres variedades, considerando un rendimiento en producto final del 20% luego del procesamiento de papa chips; lo que, según los datos de planificación, corresponde a un volumen promedio de 58 sacos semanales para esta línea de procesamiento.

El resto de la cosecha esperada, es decir el 100% de las cosechas en altura, más el 70% restante de las cosechas en zonas bajas, sería destinado a las líneas de procesamiento mínimo y medio (papa a granel y papa lavada enmallada) respectivamente, en las que se ha considerado un rendimiento en procesamiento de 95 y 70% respectivamente. Lo dicho en los últimos párrafos se ilustra en la tabla

Tabla 18 No. de sacos y destino esperado de la producción por variedades en la planta

| Variedades | No sacos/año | Destino Producción | % Cosechas Altura | % Cosechas Bajas |
|-------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Superchola | 1102 | Chips | 0 | 30 |
| | 3066 | Lavada | 50 | 30 |
| | 3433 | Granel | 50 | 40 |
| Fripapa | 1245 | Chips | 0 | 30 |
| | 1742 | Lavada | 50 | 30 |
| | 2157 | Granel | 50 | 40 |
| Nativas | 653 | Chips | 0 | 30 |
| | 1247 | Lavada | 50 | 30 |
| | 1465 | Granel | 50 | 40 |

Los costos y gastos que representa la implementación de acciones para incorporar valor agregado en el producto ascienden a **USD \$ 281.721,26** valor que incluye costos operacionales y gastos administrativos y financieros, el detalle se presenta a continuación en la tabla 20

Tabla 19 Estado de costos y gastos por año para la planta de procesamiento ASOPAPA Bolívar

| ESTADO DE COSTOS Y GASTOS | | |
|---|---------------|-----------------------|
| 1. Producción total planta ASOPAPA Bolívar | Unidad | Total \$ año 1 |
| COSTOS OPERACIONALES | | |
| Costos de producción | | |
| Materia prima directa | Sacos | 245.002,41 |
| Mano de obra directa | Jornales | 8.400,00 |
| Costos generales de operación | Varios | 1.200,00 |
| Total costos de producción | | 254.602,41 |
| Gastos administrativos | Personal | 24.000,00 |
| Gastos de venta | Varios | 3.038,85 |
| Gastos Financieros | Varios | 80,00 |
| TOTAL gastos en la producción | | 27.118,85 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | 281.721,26 |

Por otro lado los ingresos previstos por concepto de ventas del producto final (en sus diferentes presentaciones) calculados para el volumen de procesamiento anual a partir de los datos proyectados de la planificación de siembras y cosechas de la organización campesina para el periodo 2017 – 2018, arrojan un valor total de ingresos anuales de **USD \$ 312.996,0**. Hay que añadir que para este cálculo se consideró un comportamiento del precio de la papa en el mercado similar al obtenido en el periodo 2016 – 2017, (precio de papa gruesa al granel de 18 USD/saco, papa lavada 20,25 USD/saco, papa chips 3,8 USD/Kg, y compost 4,5 USD/saco). Lo indicado en este párrafo se ilustra en la tabla 21

Tabla 20 Ingresos estimados por la venta de productos obtenidos en la planta de procesamiento

| INGRESOS ESTIMADOS LINEAS DE PROCESAMIENTO PAPA (CHIPS, LAVADA, GRANEL Y COMPOST) | | | | | | |
|--|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--|
| Rubro | Cantidad/año (Kg) | Rendimiento (%) | Producción (Kg) | Precio/Kg (USD) | Ingresos Totales | |
| Papa Chips | 135017 | 0,2 | 27003,46 | 3,8 | 102613,1 | |
| Papa Lavada | 272483 | 0,7 | 190738,30 | 0,45 | 85832,2 | |
| Papa Granel | 317489 | 0,95 | 301614,59 | 0,40 | 120645,8 | |
| Compost | 97619 | 0,4 | 39047,77 | 0,1 | 3904,8 | |
| Total de ingresos | | | | | 312996,0 | |

Al realizar el análisis de la relación beneficio costo (B/C), el resultado muestra una relación positiva de 1,11; lo que implica que por cada dólar invertido se obtendrá luego del ejercicio el 11% de utilidades netas, que para para nuestro criterio permitirán a la organización campesina cubrir sus costos operativos y alcanzar la sostenibilidad en el tiempo. Lo indicado se indica en la tabla 22

Tabla 21 Relación Beneficio/Costo del resultado económico de las ventas

| RELACIÓN BENEFICIO COSTO | |
|---------------------------------|-------------|
| Total costos y gastos | 281.721,26 |
| Total de ingresos | 312996,0 |
| R (B/C)= | 1,11 |

4.4.7. Índices Económicos y Financieros

TIR y VAN

Con lo obtenido en el flujo de caja proyectado a 10 años se procedió a calcular los índices de TIR y VAN en términos financieros, con lo que se obtuvo una Tasa Interna de Retorno igual a 0 (cero) a los 10 años y el VAN asume un valor positivo de 56.247,96 dólares, y una relación beneficio costo igual a 1, lo que me indica una recuperación financiera de la inversión en este tiempo, según se observa en la tabla 24.

Tabla 22 Índices financieros Proyecto ASOPAPA Bolívar

| INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO | |
|---|---------------------|
| Tasa de descuento | 12% |
| VAN | \$ 56.247,96 |
| TIR | 0% |
| Beneficio/Costo | 1,00 |

Sin embargo, al aplicar el mismo índice considerando el flujo económico y los beneficios sociales, se obtiene para este mismo tiempo una Tasa Interna de Retorno del 21% y el VAN asume un valor positivo de 96.488,49 dólares, con una relación beneficio costo igual a 1, lo que nos indica que además de recuperar las inversiones en este tiempo, el proyecto es factible económica y socialmente, según se muestra en la tabla 25

Tabla 23 Índices económicos y sociales Proyecto ASOPAPA Bolívar

| INDICADORES ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL PROYECTO | |
|---|---------------------|
| Tasa de descuento | 12% |
| VAN | \$ 96.488,49 |
| TIR | 21,2% |
| Beneficio/costo | 1,0 |

Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado para 10 años, tomando en cuenta un crecimiento sostenido de las ventas del 7% anual, a una tasa de inflación del 4%, asumiendo un valor del 1% anual por depreciación de maquinaria e infraestructura y esperando un valor residual del 10% para todas las inversiones al final de los 10 años, resulta lo que se indica en la tabla 25, entendiéndose como supuesto que el resto de variables sociales y económicas se mantienen estables. El resultado es que para el año 6 a partir de la implementación del proyecto se obtiene el primer saldo positivo

Tabla 24 Flujo de Caja proyectado a 10 años, con crecimiento en ventas proyectadas al 7% con inflación del 4% planta de procesamiento

| FLUJO DE EFECTIVO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Utilidad Neta | | 4.155,87 | 14.675,18 | 26.272,56 | 39.037,13 | 53.064,83 | 68.458,83 | 85.330,18 | 103.798,26 | 123.991,49 |
| Inversión inicial | 199.907,32 | | | | | | | | | |
| Depreciación | | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 | 1.999,07 |
| Valor residual | | | | | | | | | | 19.990,73 |
| Amortización de la deuda | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Flujo de efectivo | -199.907,32 | 6.154,94 | 16.674,25 | 28.271,63 | 41.036,21 | 55.063,90 | 70.457,91 | 87.329,25 | 105.797,34 | 1.999,07 |
| | | -193.752,38 | -177.078,13 | -148.806,50 | -107.770,29 | -52.706,39 | 17.751,52 | 105.080,77 | 210.878,11 | 107.796,41 |

4.4.8. Presupuesto

Tabla 25 Presupuesto proyecto de fortalecimiento ASOPAPA Bolívar

| ITEM | Descripción de las actividades a realizarse | valor total US\$- | Cofinanciamiento | | | |
|--|---|----------------------|-------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | | | INVERSION PRIVADA O PUBLICA IEPS-HH | % | ASOPAPA BOLIVAR | % |
| 1. | FORTEALECIMIENTO DE ACTORES: | \$ 18.060,00 | \$ 18.048,00 | 99,9% | \$ 24,00 | 0,13% |
| 1.1 | Fortalecimiento socio organizativo (100 socios) | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 | 100% | \$ - | 0% |
| 1.2 | Fortalecimiento administrativo financiero (30 líderes as) | \$ 8.060,00 | \$ 8.048,00 | 100% | \$ 12,00 | 0% |
| 1.3 | Fortalecimiento Técnico Operativo (12 líderes as) | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 | 100% | \$ - | 0% |
| 2. | FOMENTO PRODUCTIVO: | \$ 138.268,52 | \$ 90.030,62 | 65,1% | \$ 62.566,64 | 45,25% |
| 2.1 | Maquinaria y Equipamiento para línea de procesamiento de snacks papa tipo hojuela | \$ 35.998,18 | \$ 17.335,55 | 48% | \$ 32.991,37 | 92% |
| 2.1 | Readecuaciones de infraestructura de la planta de procesamiento de papa para certificación en PCH | \$ 49.901,56 | \$ 39.921,25 | 80% | \$ 9.980,31 | 20% |
| 2.2 | Construcción de un galpón para compostaje de la papa desecho generada en la planta | \$ 17.974,78 | \$ 14.379,82 | 80% | \$ 3.594,96 | 20% |
| 2.4 | Registro Sanitario | \$ 2.394,00 | \$ 2.394,00 | 100% | \$ - | 0% |
| 2.5 | Provisión de materia prima Compra de papa a los productores pago oportuno | \$ 32.000,00 | \$ 16.000,00 | 50% | \$ 16.000,00 | 50% |
| 3. | INTERCAMBIO Y MERCADOS | \$ 42.478,80 | \$ 33.983,04 | 80% | \$ 8.495,76 | 20,00% |
| 3.1 | Plan de marketing y fortalecimiento comercial | 30000,00 | 24000,00 | 80% | 6000,00 | 20% |
| 3.2 | Diseño de artes producto comercial | 560,00 | 448,00 | 80% | 112,00 | 20% |
| 3.3 | Adquisición de envases | 11918,80 | 9535,04 | 80% | 2383,76 | 20% |
| 4. | ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO | \$ 25.700,00 | \$ 20.600,00 | 80,16% | \$ 5.100,00 | 19,84% |
| 4.1 | Administración | \$ 25.700,00 | \$ 20.600,00 | 80% | \$ 5.100,00 | 20% |
| Detalle económico de los cofinanciamientos del proyecto | | \$ 224.507,32 | \$ 162.661,66 | | \$ 76.186,40 | |
| Detalle porcentual de los cofinanciamientos del proyecto | | % 100 | 72,45% | | 33,93% | |

4.4.9. Punto de equilibrio

En la tabla 27 se visualiza el punto de equilibrio en lo que respecta a papas chips

Tabla 26 Punto de equilibrio papas Chips

| Unidades de producción | Costos | Ingresos |
|------------------------|------------|------------|
| 20233 | 319751,112 | 312995,979 |
| 20954 | 331141,517 | 334905,697 |
| 21703 | 342987,537 | 358349,096 |
| 22483 | 355307,399 | 383433,533 |
| 23294 | 368120,055 | 410273,88 |
| 24137 | 381445,217 | 438993,052 |
| 25014 | 395303,386 | 469722,565 |
| 25926 | 409715,881 | 502603,145 |
| 26875 | 424704,876 | 537785,365 |

En la figura 18 se observa que en 20000 funditas de papas chips alcanzaría el punto de equilibrio deseado en la línea de producción.

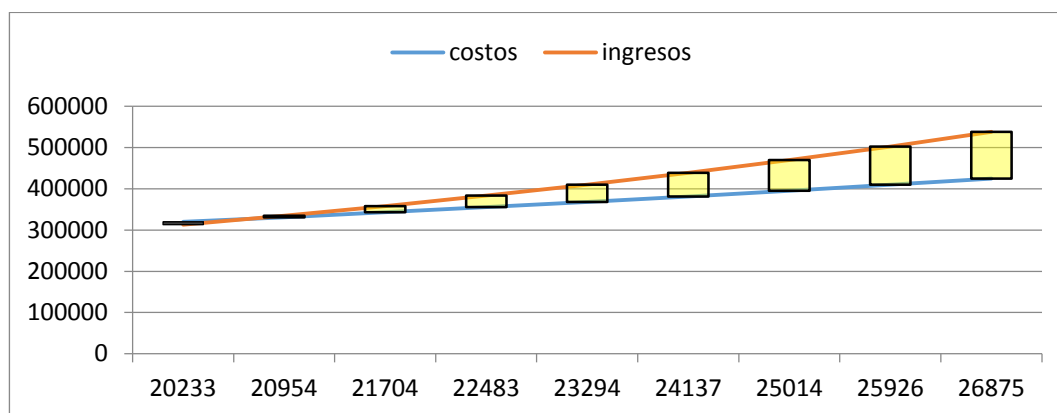


Figura 20 Punto de equilibrio papas Chips

En la tabla 29 se visualiza el punto de equilibrio en lo que respecta a papas enmalladas

Tabla 27 Punto de equilibrio papas enmalladas

| Unidades de producción | costos | ingresos |
|------------------------|--------|----------|
| 5,0 | 101,25 | 101,25 |
| 10,0 | 202,5 | 212,625 |
| 15,0 | 303,75 | 334,125 |
| 20,0 | 405 | 465,75 |
| 25,0 | 506,25 | 607,5 |
| 30,0 | 607,5 | 759,375 |
| 35,0 | 708,75 | 921,375 |
| 40,0 | 810 | 1093,5 |
| 45,0 | 911,25 | 1275,75 |

En la figura 21 se observa que a partir de 10 quintales de papas no habrá pérdida ni ganancia.

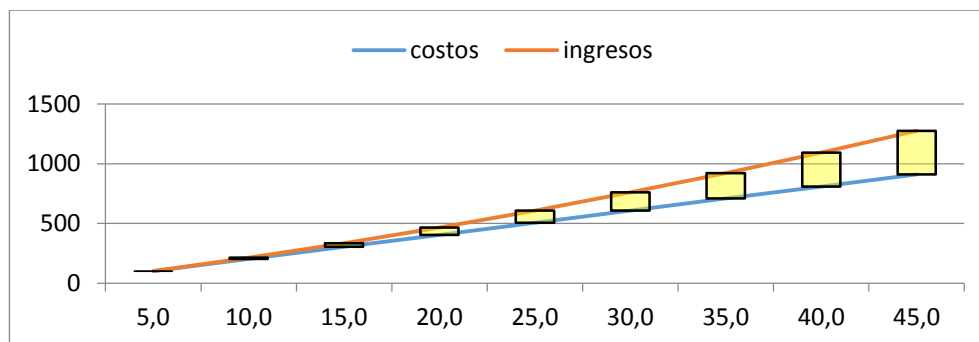


Figura 21 Punto de equilibrio papas enmalladas

4.4.10. Desembolsos, Composición del presupuesto y detalle de la contraparte

El financiamiento del proyecto se prevé realizarse en 2 desembolsos, el primero que se realizará al arranque del proyecto y se enfoca fundamentalmente en las adecuaciones de la infraestructura, el proceso de fortalecimiento organizativo y técnico de los actores y el inicio de la implementación de la estrategia de Marketing; el segundo desembolso está enfocado en la contratación de maquinaria y equipos, se finalizará la implementación de la estrategia de Marketing y se dará paso a la compra de materia prima, el inicio de la implementación del fortalecimiento productivo e inicio proceso de fortalecimiento productivo,

Los montos, los respectivos desembolsos según los componentes del proyecto así como el detalle de la contraparte se describen en las tablas.

Tabla 28 Cronograma de desembolsos por componentes Proyecto de Fortalecimiento ASOPAPA Bolívar

| PORCENTAJE DE INVERSIÓN PÚBLICO O PRIVADAS POR COMPONENTES | | | Primer Desembolso | | Segundo Desembolso | |
|--|--------------|---------|-------------------|----------|--------------------|----------|
| DETALLE | VALOR | % | PÚBLICO-PRIVADO | % | PÚBLICO O PRIVADO | % |
| FORTALECIMIENTO DE ACTORES: Capacitación y Asistencia Técnica | \$18.048,00 | 11,10% | \$10.048,00 | \$10,58 | \$8.000,00 | \$11,81 |
| FOMENTO PRODUCTIVO: MAQUINARIA Y EQUIPO | \$17.335,55 | 10,66% | \$17.335,55 | \$18,26 | \$0,00 | \$0,00 |
| FOMENTO PRODUCTIVO: INFRAESTRUCTURA | \$54.301,07 | 33,38% | \$54.301,07 | \$57,20 | \$0,00 | \$0,00 |
| FOMENTO PRODUCTIVO: REGISTROS SANITARIOS | \$2.394,00 | 1,47% | \$2.394,00 | \$2,52 | \$0,00 | \$0,00 |
| INTERCAMBIO Y MERCADOS | \$33.983,04 | 20,89% | \$0,00 | \$0,00 | \$33.983,04 | \$50,17 |
| INVERSIÓN IEPS ADMINISTRATIVO | \$20.600,00 | 12,66% | \$10.850,00 | \$11,43 | \$9.750,00 | \$14,39 |
| INVERSIÓN IEPS PROVISIÓN DE MATERIA PRIMA | \$16.000,00 | 9,84% | \$0,00 | \$0,00 | \$16.000,00 | \$23,62 |
| TOTAL | \$162.661,66 | 100,00% | \$94.928,62 | \$100,00 | \$67.733,04 | \$100,00 |

Tabla 29 Detalle de financiamiento de la contraparte Proyecto de Fortalecimiento ASOPAPA Bolívar

| Detalle de contraparte de la Organización | | |
|---|------------------------------|------------------------|
| Efectivo | Materiales, especies-aportes | Técnicos; mano de obra |
| \$26.416,92 | \$30.328,74 | \$5.100,00 |
| 34,67% | 39,81% | 6,69% |

CONCLUSIONES

En lo que respecta al diagnóstico productivo de la papa se determinó que la Asociación cuenta con materia prima suficiente, alta diversificación de variedades de tubérculo para solventar las tres líneas de valor agregado que se propone en el trabajo de investigación, por otro lado dispone de alta demanda del producto en el mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores. En definitiva existe un asociatividad, debidamente legalizada ASOPAPA, que interviene en la venta del tubérculo papa, bajo el compromiso integral de promover acuerdos desde la respectiva directiva y los compradores externos.

En definitiva la gestión socio-organizativa y empresarial, responde a una acción en conjunto, al margen de la concordancia y correspondencia requerida entre las responsabilidades generadas en el estatuto, los productores y los compradores externos. Así mismo se evidencio la existencia de acuerdos favorables entre la directiva de ASOPAPA y los productores como una comunicación organizativa, que limita el reconocimiento de los acuerdos generados entre la directiva de ASOPAPA, los productores y compradores externos.

Vale la pena mencionar que la siembra nacional a la siembra del producto, lo que conlleva en algunas temporadas a evidenciar una sobreproducción y por tanto, una disminución potencial del valor de venta de éste tubérculo. Por lo que se refiere al aporte económico generado por los productores, en la mayoría de los casos no les restituye el costo beneficio que implica la siembra de este tubérculo.

En consecuencia de la sobreproducción del tubérculo y dar mejoramiento en la productividad y competitividad en los mercados se diseñó tres estrategias de diversificación y creación de valor agregado y acaparar nichos de mercado como supermercados a partir de la papa lavada y enmallada como también, fabricación de papa chips tipo hojuela y la trituración y posterior compostaje de la papa.

RECOMENDACIONES.

Mediante el análisis de la presente investigación se recomienda analizar las líneas de valor agregado por lo que la Asociación debería implementar estas líneas de diversificación para acceder al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Aprobar en asamblea general de los socios de la Asociación las estrategias socio-organizativas, productivas, financieras y de mercados definidas en la presente investigación para cumplir una gestión empresarial adecuada.

Motivar la continuidad de estos proyectos de internalización agropecuaria, con la finalidad de mejorar el valor agregado que se le puede procurar a la venta de éste determinado producto.

Estimular la intervención de aliados estratégicos, del cabildo, la prefectura, organismos privados, las universidades, con la finalidad de intervenir de manera técnica e intelectual durante el proceso de siembra, cosecha y venta del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* ODON.
- Astigarraga, E. 2003. *El método DELPHI*. Universidad Deusto.
- Amorrós , E., Becerra, J., & Díaz, D. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios* . Eumed.
- Ansoff. (1976).
- ASOPA. (2012).
- Andía. Henry Huamanchumo. María López. Jaime Vizcarra. Gladys Flores. *Industrial data*. 2003. 6 (1)
- Bastudas, J., y T. Richer. *Desarrollo Económico Social*. Padainos. 2001.
- Bayona, N. (2013). *Organizaciones de Productores Campesinos en el Páramo de SUMAPAZ: Orígenes, realidades y perspectivas*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas. Obtenido de www.bdigital.unal.edu.co/42940/1/4478359.2013.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2019).
- Bomberos, Cuesta, & Monar, C. (2014).
- Bradshaw, etBonier, & Undale. (2010).
- Bueno, M. (2015). *Canales de comercialización y su incidencia en la corporación de organizaciones campesinas productoras de chocolates del cantón vines período 2015*. Guayaquil: repositoria universidad de guayaquil, facultad de ciencias administrativas . Guayaquil .

Beukema, H. (2011) *Patato et etimprovement et et. Some et etfactors et etandfacts et. International et Agricultural Center. Wageningen. TheNetherlands.*

Biadene, G. (2011) *Le avversitádella patata. Prevenzione e difesa. Edagricole.*

Bigio, I. (2011). *News, año 4, número 2; Londres, UK.*

Bueno, S. M. (2015). *Canales de Comercialización y su Incidencia en la Corporación de Organizaciones Campesinas Productoras de Chocolate del Cantón Vinces Período 2015. Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas*

Castagnino, R. (1980). *La abstracción. (No. 82). Nova.*

Catacora, G. Galván, G. (2006). *Tierra viva, Bolivia; RALLT; Agosto. Ed. KAPELUZ*

Cuesta, & Monar. (2015).

Culqui. (2016).

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books*

Chong, M. (2011). *Diseño de un Modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. . Lima - Perú: Repositorio Universidad de San Marcosb .*

Del Cid, A. R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología.*

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.*

Estudio Etnográficos de la papa. COPERTIZAN. (1978)

Eguillor. (2016).

Eltelégrafo. (28 de Marzo de 2018). *Redacción Ecuador regional. Intendencia encabeza controles de precio de las papa en Cotopaxi*. Obtenido de <https://www.eltelégrafo.com.ec/noticias/regional/1/intendencia-controles-precios-papa-cotopaxi> Obtenido de Producción de papa: <http://jdsproducciondepapas.blogspot.com/2009/09/la-papa-en-ecuador.html>

ESPAC. (2017).

Espac, I. 2. (Abril de 2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua -ESPAC.

Espectador, D. (2014).

Espín , H. G. (2018). *Diseño de estrategias para una eficiente gestión socio-organizativa y empresarial de la Asociación de Papicultores de la Provincia Bolívar (ASOPAPA)*. Pichincha: Universidad Central del Ecuador.

FAO. (2010). Seguridad Alimenticia ROMA. Abdul, Q.

FAO. (2010). Seguridad alimenticia ROMA. Abdul.Q.

FAO. (27 de Noviembre de 2016). Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura . Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6030s.pdf>

FAO. (s.f.). Obrenido de organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. Obtenido de <http://www.fao.org/climatchange/30313-0b51d1564a8537a818004c8c00c17e2aa.pdf>

Félix, E. (2005).

Franklin, Enrique benjamín. Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio, segunda edición. México, distrito federal.: Pearson education, 2012

Gottret, María verónica (2011). El enfoque de medios de vida sostenible. Presentación módulo 1. Una estrategia de diseño e implementación de iniciativas para la reducción dela pobreza.

Gutiérrez, y Delgado. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas en investigación fáctica*. España.

González, D. (2011). *Teto básico de la economía agrícola: su importancia para el desarrollo local sostenible*. Universitaria UNAN León.

Grasso. (2006).

Hernández, Fernández, Baptista (2010). *Metodología de la investigación*.

Hernández, S. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Hernandez Palma, H., Muñoz Rojas, D., & Barrios Parejo, I. (2017). *Estilos Gerenciales y su influencia en la generación del valor de las Instituciones prestadoras de salud de la Región Caribe*. Región Caribe : Económicas CUC.

Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*. México. DF: McGraw-Hill. México.

INIAP, (2009). *La cultura del cultivo de la papa. La deshierba*.

López Carlos. (2001). *Conceptos básicos de producción*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-produccion/>

INEC. (2009).

INEC. (27 de Abril de 2018). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/encuestas_ambientales/informacion_ambiental_en_la_agricultura/2017/principales_resultados_2017.pdf

INEC CENSO . (2010).

Inec, I. N. (Abril de 2019). *Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2018*. Obtenido de Boletín técnico 01-2018-ESPAC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_Satelite_Trab_no_Remun_2007_2015/3_Boletin_Tecnico_CSTNRH.pdf

MAG Bolívar . (2017).

MAGAP. (2014).

Medina, V. (2013). *Buenas prácticas para la producción de la mejor papa* . Colombia: Pesquisa.

Mejía, E. (10 de Octubre de 2017). *Definición de los sectores económicos intensivos en conocimiento a partir de la clasificación que hace la OCDE y el análisis del nivel de cualificación de los trabajadores. Análisis para Catalunya* . Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/15389/R2-DEF~1.PDF?sequence=1>

Millán López. (2018).

Ministerio de Agricultura y Ganadería . (26 de Abril de 2018). *Financiamiento agrícola* . Obtenido de <http://www.camaradeagriculturacosta.ec/assets/financiamiento-agricola-v-.pdf>

Mora Aguliar , R. (2014). *Cosumo y mercadeo de la papa en México*. Bogotá.

Müller, S. 1996. *Cómo medir la sostenibilidad. Una propuesta para el área de la agricultura y recursos naturales*. No- 1. Agro América.

Narváez, M., G. Fernández, y A. Senior. *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica*. Segunda edición. Zulia. Universidad de Zulia, 2012.

Paradigma cuantitativo. Un enfoque empírico y analítico. Jorge Inche M. Yolanda

Pérez, Alexis. 2004. *Guía metodológica para proyectos de investigación*. Caracas. Venezuela. Fondo editorial de la universidad experimental.

Piéron, H. (2009). *PID - Prácticum E.F.* Obtenido de www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm

Porter. (1982).

Ramos, A. Herrera, J. 2010. Desarrollo de habilidades cognitivas, un estudio de caso. *Comunicar*. 17 (34)

Reynier, I., R., M., Ampudia, S., & D., E. (2018). *Factores de competitividad empresarial en el sector comercial*. RECITIUTM.

Rodríguez. (1990).

Salas y Murillo; Las asociaciones sin ánimo de lucro en el Derecho español; Madrid, Tesis Doctoral, 1999; GONZÁLEZ PÉREZ/ FERNÁNDEZ FARRERES; Derecho de asociación; Madrid, 2002.

Salas, A. (2001) Conservación in situ. Realidad Objetiva, Surrealismo-mito. La abundancia de especies nativas en los Andes.

Sampieri, Collado, Lucio, Baptista. Metodología de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Tercera edición. México. 2003.

Soto Pineda Eduardo y Cárdenas Marroquín, José Antonio (2007). Ética en las organizaciones. Mc. Graw Hill.

Sotomayor, O., & Rodrigues, R. (Diciembre de 2011). *Cepal* . Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2595/1/S1100593_es.pdf

Unda, J. (2008). Asociatividad de Pequeños Productores en Organizaciones Económicas Campesinas, Cadena de valor Brócoli, 2005 - 2007,. Quito: Repositorio de La Universidad San Francisco de Quito.

Tabatorny, & Jamiu. (1975).

Velásquez, M. (1998). Ética de los negocios. Prentice Hall un. N. J.

Valdés García , C. (2015). *La gestión empresarial*. Avances, 1562-3297.

Walker. (1994).

Zúñiga, C. (2011). *Texto básico de la economía agrícola: su importancia para el desarrollo local* . Nicaragua .

ANEXOS

Anexo 1 El Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos, es un instrumento técnico normativo de Gestión Institucional, que regula la Organización Interna de la Administración de la Asociación de Producción, Industrialización y Comercialización de Productos Agropecuarios Basados en el Rubro Papa de la Provincia de Bolívar “ASOPAPA – BOLIVAR” y determina la naturaleza, finalidad, objetivos, funciones específicas, estructura orgánica, competencias y atribuciones de cada Unidad Orgánica de la Asociación, así como establece las relaciones interinstitucionales, el régimen económico y laboral; de conformidad a lo señalado por la Nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Su elaboración responde a la política de la Asociación, de formular y/o actualizar permanentemente los instrumentos técnico-normativos de Gestión Institucional, concordantes con la realidad actual y orientándola hacia una administración gerencial.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos, ha sido formulado teniendo como base legal, el Estatuto de la Asociación aprobado en la Asamblea General de socios el 24 de enero del 2014, según RESOLUCION No. SEPS-ROEPS-2014-005556 con fecha 13 de marzo del 2014 y su Reglamento Interno aprobado por la Asamblea General de socios el 15 de agosto del 2014, que orienta la formulación de políticas y procedimientos para la buena administración de la Asociación.

El manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos es de aplicación obligatorio e de estricta cumplimiento del presente instrumento y uso personal de los diferentes órganos que comprende el órgano desconcentrado de Administración de la Asociación, a fin de dinamizar el funcionamiento de la unidades orgánicas en la gestión administrativa, tiene como objetivo delimitar responsabilidades de cada cargo funcional además establece las relaciones de línea, de autoridad y el nivel de coordinación, teniendo en consideración el principio de unidad de mando.

GENERALIDADES

1.1. FINALIDAD DEL MANUAL

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos es un documento normativo y operativo que tiene por finalidad delimitar y establecer las funciones específicas del Personal que labora en el órgano de Administración de la Asociación e implementar la gestión administrativa, en concordancia con las disposiciones legales vigentes, que regulen la modernización y el desarrollo organizacional de la Administración de la Asociación y contribuya con mejorar la calidad en la prestación de los Servicios de competencia de dicho órgano.

1.2. OBJETIVOS

El Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos tiene los siguientes objetivos:

- a) Indicar las funciones básicas de cada unidad orgánica, delimitando su naturaleza y amplitud del trabajo.
- b) Determinar y/o establecer la ubicación y las funciones específicas y/o prioritarias que deben cumplir los cargos, dentro de la Estructura Interna del órgano de Administración de la Asociación.
- c) Proporcionar información a los funcionarios y servidores de la asociación sobre las funciones, ubicación dentro de la estructura general de la organización, de las interacciones formales y funcionales (de autoridad, coordinación, etc.)
- d) Definir claramente su organización y funciones.
- e) Proporcionar elementos de juicio para la actualización de la clasificación de cargos y la ejecución de estudios, tendientes a mejorar las estructuras, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- f) Servir de ayuda durante la selección de personal, que debe ocupar diferentes cargos de la organización, específicamente del órgano administrativo.
- g) Orientar y capacitar al personal que ingrese a laborar en el órgano desconcentrado de la Asociación.
- h) Servir como instrumento básico para la racionalización de procedimientos sustantivos y adjetivos, en concordancia de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- i) Constituir un instrumento de gestión administrativa que facilite el control y evaluación de las actividades correspondientes.

1.3. ALCANCE

El ámbito de aplicación y cumplimiento del presente Manual de Organización y Funciones comprende todas las Unidades Orgánicas Internas del órgano de Administración de la Asociación.

1.4. BASE LEGAL

- 1.4.1. Constitución de la Republica
- 1.4.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General
- 1.4.3. Ley Orgánica de Régimen Tributario
- 1.4.4. Código del Trabajo
- 1.4.5. Ley Orgánica de Seguridad Ocupacional
- 1.4.6. El Estatuto de la Asociación aprobado en la Asamblea General de socios el 24 de enero del 2014, según RESOLUCION No. SEPS-ROEPS-2014-005556 con fecha 13 de marzo del 2014 y su Reglamento Interno aprobado por la Asamblea General de socios el 15 de agosto del 2014.

1.5. APROBACION, REVISION Y ACTUALIZACION

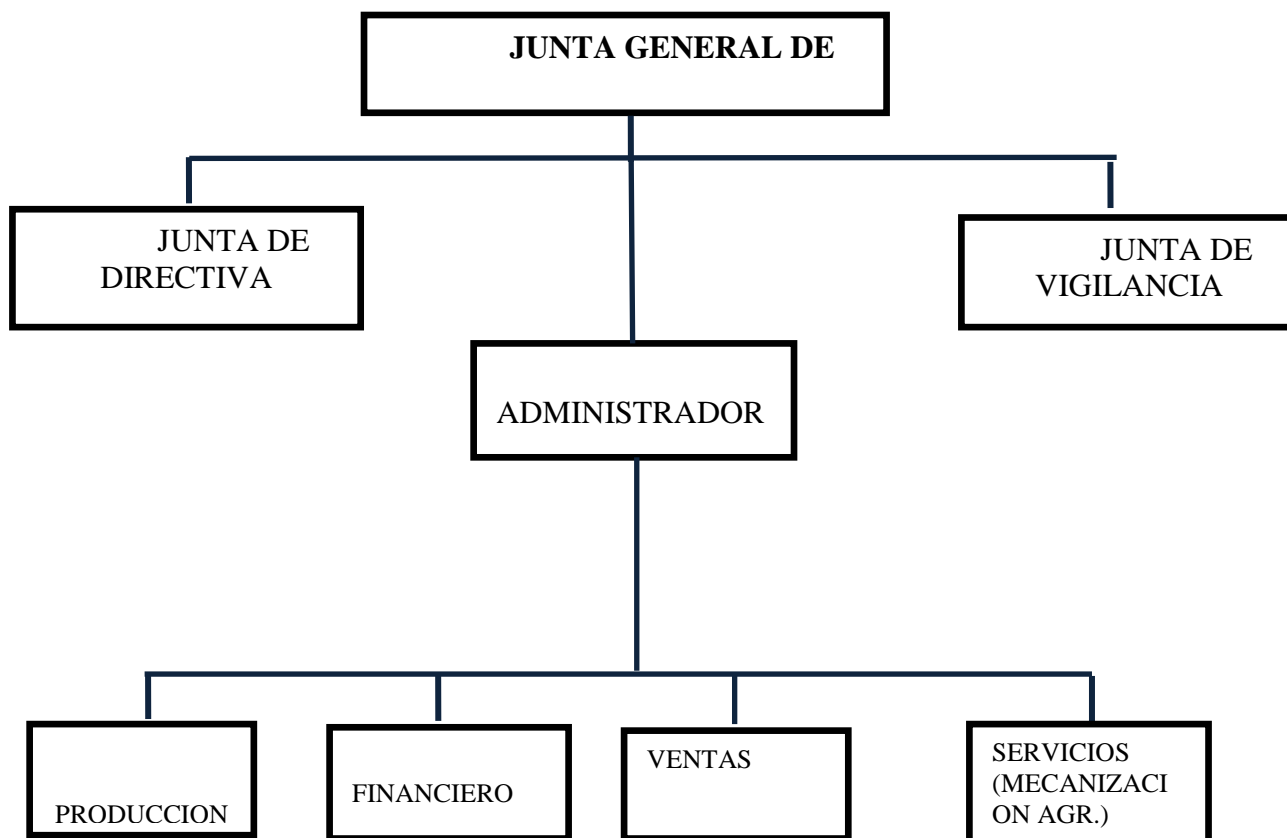
El Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos del órgano de Administración de Asociación, con el visto bueno y opinión técnica del Representante Legal a través del acompañamiento del Presidente, será aprobado mediante Resolución de la Junta de Directiva en la Reunión Ordinaria del Directorio.

El Representante Legal a través del acompañamiento del Presidente, es el órgano competente y encargado de la revisión (ANUAL) y proponer las modificaciones necesarias de acuerdo con la legislación vigente, cuando:

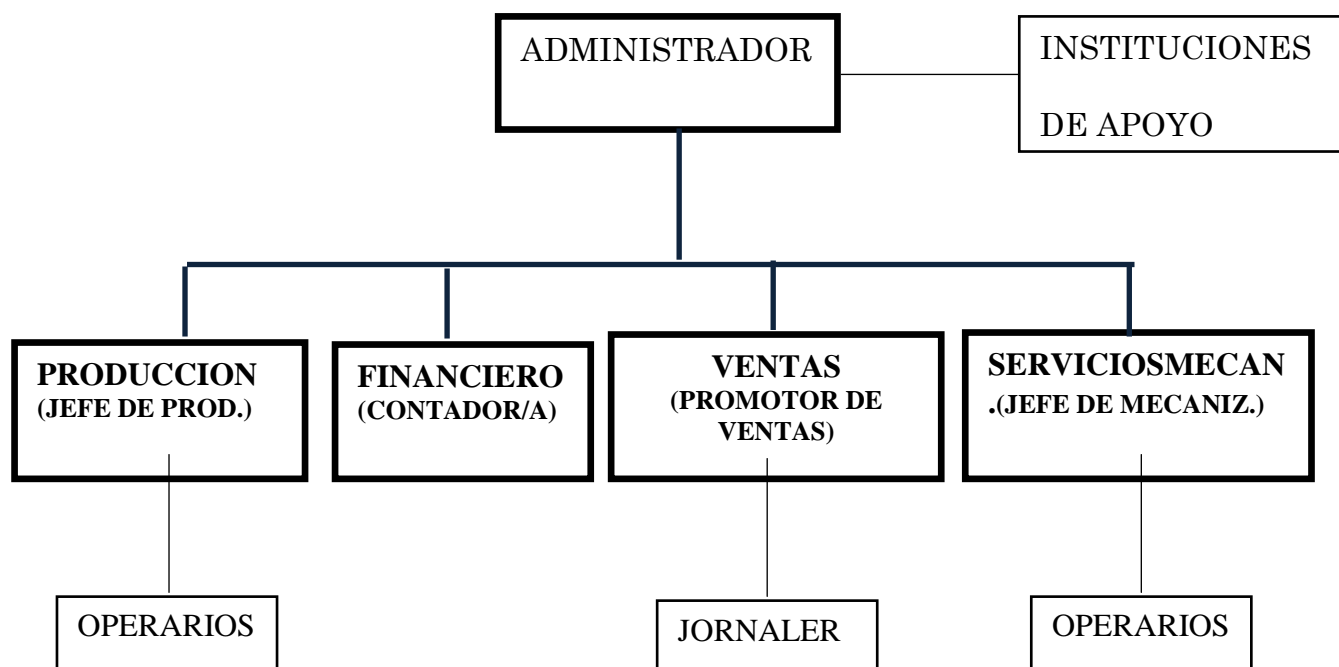
- Se modifique la Estructura Orgánica o algunas funciones de los órganos que comprende la Asociación y el órgano desconcentrado respectivo.
- Lo disponga la Alta Dirección de la Asociación.
- Lo proponga el Representante Legal de la Asociación.

El Representante Legal con la opinión técnica a través del acompañamiento del Presidente, elevara a la Junta Directiva para su correspondiente aprobación mediante Resolución de la misma Junta, las modificaciones que hubiera lugar y que aseguren la continuación de una eficiente dinámica administrativa en los órganos del órgano administrativo de la Asociación.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE GESTION



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL OPERACIONAL



2.1. JUNTA GENERAL DE SOCIOS

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 o su estatuto social.

2.2. JUNTA DE DIRECTIVA

La Junta de Directiva es el órgano de dirección de la Asociación y estará integrado por 5 Vocales y sus respectivos suplentes y por presidente/a, secretario/a que deben ser vocales principales, elegidos en la Junta General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación y deben hacer la prioridad a la equidad de género y jóvenes al menos el 50% de los Vocales.

2.2.1. PRESIDENTE

El Presidente de la Junta Directiva, lo será también de la Asociación y de la Junta Directiva, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicha Junta y, además de las atribuciones constan en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la Asociación.

2.2.2. SECRETARIO

La Secretaria será elegida en la Junta General, durara en sus funciones 2 años, pudiendo actuar también como Secretario de la Asociación.

2.3. JUNTA DE VIGILANCIA

La Junta de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan la Junta Directiva y la Administración. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Junta General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el presente Reglamento, y deben hacer la prioridad a la equidad de género y jóvenes al menos el 50% de los Vocales.

Todas las funciones y atribuciones de la Junta General, Junta de Directiva, Presidente, Secretario y de la Junta de Vigilancia constan en el Estatuto Social y el Reglamento Interno de la Asociación para su cumplimiento.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

| | |
|---|--|
| I. INFORMACION BASICA: | |
| 1. PUESTO | ADMINISTRADOR |
| 2. JEFE SUPERIOR | INMEDIATO DIRECTORIO Y/O JUNTA GENERAL |
| 3. SUPERVISA A | JEFE DE PRODUCCION, VENTAS, CONTADOR/A, JEFE DE MECANIZACION. |
| II. NATURALEZA DEL PUESTO: | |
| Dirige y realiza una administración responsable de la prestación de servicios. Brinda apoyo a la gestión de las unidades operativas y de los personales de Asociación, asimismo a la gestión de la dirección administrativa-financiera que coadyuve hacia el mejoramiento y desarrollo de ASOPAPA – BOLIVAR. | |
| III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial a la Asociación; 2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva; 3. Presentar informes al presidente de la Junta Directiva; 4. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; 5. Presentar el informe administrativo a la Junta Directiva y a la Junta General en cada periodo fiscal y por pedido de los socios o miembros de las Juntas por medio de un escrito, su contestación será dentro de los 8 días hábiles desde su presentación siempre y cuando este dentro de sus funciones; 6. Presentar los informes de los estados financieros y el balance social presentado por parte del Financiero de la Asociación, para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General en cada periodo fiscal; 7. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminada los contratos de trabajo de acuerdo a la Ley; | |

8. Suscribir convenios con entidades financieras, bolsa de valores, cooperaciones internacionales e Instituciones Públicas y Privadas para el cumplimiento de objeto social de la Asociación;
9. Firmar cheques conjuntamente con el Presidente de la Asociación y autorizar pagos y gastos de acuerdo al presupuesto anual;
10. Diseñar y administrar la política salarial de la Asociación, en base a la disponibilidad financiera;
11. Diseñar y administrar la política de trabajo de Departamento de Producción y Semillas; Departamento Financiero; Departamento de Ventas; Departamento de Créditos y de Centro de mecanización Agrícola y las demás departamentos que a posterior pueda incorporarse para el cumplimiento de su objeto social;
12. Presentar propuestas y proyectos a deferentes entidades tanto publicas y privadas o a cooperaciones internacionales y a entidades financieras;
13. Dirigir y controlar las actividades operativas de la Asociación, disponiendo por escrito que se realicen las demás actividades de operación necesarias para la buena gestión administrativa y financiera de cada unidad de negocio;
14. En general, todas las demás funciones que le correspondan como representante legal de la Asociación y ejecutor de las decisiones de la Junta de directiva y más disposiciones legales.
15. Elaborar Manual de Funciones de cada empleado que está a su cargo.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|--|
| TITULO PROFESIONAL: | ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ING. INDUSTRIAL O CARRERAS AFINES |
| EXPERIENCIA: | DOS AÑOS DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ACTIVIDAD QUE LA REALIZA LA EMPRESA SIMILARES. |
| HABILIDADES: | CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS; FLUIDEZ VERBAL. |
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION O AFINES. |

I. INFORMACION BASICA:

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. PUESTO | JEFE DE PRODUCCION |
| 2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR | ADMINISTRADOR |
| 3. SUPERVISA A | OPERADORES DE LA PLANTA |
| 4. COORDINA | FINANCIERO Y VENTAS. |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecutar con exactitud, responsabilidad, higiene, y control de tiempo la producción de la elaboración del valor agregado de la papa. Manteniendo los estándares de las formulas y su calidad en el terminado de la elaboración del producto.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Es el responsable de él buen desarrollo de la planta, y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
2. Realizar reportes de productos procesados, actividades realizadas de cada día al jefe inmediato superior.
3. Vigilar el mantenimiento del departamento en general, instalaciones, planta, equipos, operarios.
4. Asegurar que los productos se cumplan con los estándares de calidad.
5. Asegurar que se lleve a cabo las debidas comprobaciones del proceso y las calibraciones de los equipos de control, como también que esas comprobaciones se registren y que los informes estén disponibles.
6. Asegurar que los registros de producción sean evaluados y firmados tanto por el encargado de la Planta y del Administrador.
7. Vigilar que los operarios conozcan y cumplan con las especificaciones y normas de trabajo según el manual de BUENAS PRACTICAS DE MANEJO.
8. Llevar un registro de Kardex de Materia Prima de Ingreso a Bodega, Salida de Bodega, conjuntamente con el responsable de ventas.
9. Hacer inventarios constantes de los materiales para verificar que no hayan faltantes y prever la escasez de alguno de ellos.
10. Es su responsabilidad el mantener limpio y en perfectas condiciones toda la Planta.
11. Es su responsabilidad de custodiar toda las maquinarias, equipos, infraestructura y cualquier cosa que se pierda tendrá que reponer sus valores.
12. Asistir a reuniones cuando haya el pedido del Jefe inmediato superior para conocer los avances que se está realizando en su departamento.
13. Ejecutar al final de la jornada diaria las acciones y trabajos de limpieza y mantenimiento de la maquinaria o equipo asignado para su buena conservación.
14. Identificar e informar cualquier problema relacionado con el producto o sistema de gestión integral que afecte el correcto desempeño de su dependencia para controlar y corregir las desviaciones normales del proceso con el apoyo y asesoría del jefe inmediato.
15. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de manejo de la Planta de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de la Institución sin la autorización del Representante Legal.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|--|
| TITULO PROFESIONAL: | ING. INDUSTRIAL, ING. AGRONOMO O CARRERAS AFINES |
| EXPERIENCIA: | DOS AÑOS DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ACTIVIDAD QUE LA REALIZA LA EMPRESA SIMILARES. |
| HABILIDADES: | CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS; FLUIDEZ VERBAL. |
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN MANEJO DE PLANTAS O AFINES. |

I. INFORMACION BASICA:

| | |
|------------------------------|--|
| 1. PUESTO | CONTADOR/A |
| 2. JEFE SUPERIOR | INMEDIATO ADMINISTRADOR |
| 3. COORDINA Y INFORMA | ADMINISTRADOR, JEFE DE PRODUCCION, VENTAS Y JEFE DE MECANIZACION. |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración de los recursos manejado por la Institución.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
2. Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.
3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica según los catálogos de cuentas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
4. Elaborar los registros contables diarias según las Normas de Contabilidad aplicadas de las operaciones económicas de la Organización.
5. Revisar y difundir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los Organismos de Control Superior.
6. Elaborar conciliaciones Bancarias mensuales
7. Elaborar las declaraciones de impuestos de la Asociación en su debido tiempo al fisco.
8. Mantener en orden y actualizado el archivo de documentación contable
9. Preparar los pagos a los proveedores, trabajadores u otros pagos respecto con los recursos que se maneja la Institución.
10. Atender los requerimientos de los directivos sobre el informe de estados financieros de la Organización dando un aviso escrito al jefe inmediato superior. Planificar y ejecutar inventarios periódicos a los bienes de Activos Fijos.
11. Elaborar y mantener los valores de multas, pagos de cuotas u otras obligaciones de los socios en coordinación con el inmediato superior.
12. Todo el registro contable debe ser en el sistema contable que se tiene la organización.
13. Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando estos sean solicitados e informar a su inmediato superior.
14. Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato.
15. Llevar el control y realizar el arqueo de caja diarios de los fondos de Caja Chica y presentar informe correspondiente a su inmediato superior.
16. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato y sus superiores.
17. Apoyar al Administrador en la elaboración del proyecto de presupuesto anual.
18. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de manejo de recursos económicos de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de la Institución sin la autorización del Representante Legal.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|---------------------------|---|
| TITULO PROESIONAL: | CONTADOR PUBLICO AUTIRIZADO |
| EXPERIENCIA: | MINIMO DOS AÑOS |
| HABILIDADES: | ORGANIZAR EL TRABAJO, CAPTAR INSTRUCCIONES, TENER INICIATIVA. |
| FORMACION: | CAPACITADO EN CONTABILIDAD Y EJECUCION PRESUPUESTARIA. |

I. INFORMACION BASICA:

| | |
|-----------------------------------|---|
| 1. PUESTO | VENTAS |
| 2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR | ADMINISTRADOR |
| 3. COORDINA Y INFORMA | ADMINISTRADOR, JEFE DE PRODUCCION, CONTADOR/A. |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa, así como de atender los pedidos de los clientes, buscar los mejores nichos de mercados y realizar la documentación necesaria de compras y ventas.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Realizar las compras y ventas de la materia prima.
2. Llevar el registro y control de compras y ventas diarias y dar su informe al responsable financiero para su registro contable.
3. Buscar los nichos del mercado y establecer contratos comerciales con los clientes y proveedores potenciales ya que es de su responsabilidad directa.
4. Cumplir con las metas asignadas del jefe inmediato superior tanto diario, semanal y mensual.
5. Establecer las políticas de ventas con el apoyo de inmediato superior.
6. Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.
7. Verificar que los clientes estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto.
8. Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes, tanto los clientes y proveedores.
9. Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el Administrador para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.
10. Presentar informe semanal al jefe inmediato superior de las actividades y metas avanzadas en la compra y venta de papa comercial y de semillas.
11. Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción, para su procesamiento.
12. Elaborar y enviar las facturas para el pago a los clientes conjuntamente con el responsable financiero.
13. Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quien se va a hacer negocio.
14. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de proveedores y clientes de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de la Institución sin la autorización del Representante Legal.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|--|
| TITULO PROFESIONAL: | BACHILLER Y/O ING. COMERCIAL O CARRERA AFINES |
| EXPERIENCIA: | DOS AÑOS DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ACTIVIDAD DE VENTAS DE PRODUCTOS PERISIBLES. |
| HABILIDADES: | DEBE SER UNA PERSONA CON BASTANTE CAPACIDAD DE NEGOCIACION, CARISMA, DESINHIBIDA, PERO PRUDENTE, ANALITICA Y BIEN RELACIONADA CON EL TEMA. |

| | |
|-------------------|--|
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN VENTAS Y RELACIONES PERSONALES. |
|-------------------|--|

I. INFORMACION BASICA:

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. PUESTO | JEFE DE CENTRO DE MECANIZACION |
| 2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR | ADMINISTRADOR |
| 3. SUPERVISA A | OPERARIOS DE LA MAQUINARIA |
| 4. COORDINA | FINANCIERO |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Controlar sistemáticamente la aplicación del programa de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos del centro de servicio, velando por el cumplimiento de las normas establecidas por la organización y el MAGAP, y garantizando la disponibilidad de las maquinarias para el trabajo en el campo, del servicio eficiente y continuo a los productores.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Planificar, organizar y dirigir la logística
2. Es el responsable de él buen desarrollo del centro de servicios, y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
3. Realizar reportes diarios de las actividades realizadas de cada día al jefe inmediato superior.
4. Vigilar el mantenimiento del departamento en general, instalaciones, equipos, maquinarias y operarios.
5. Asegurar que se lleve a cabo las debidas comprobaciones del proceso y los mantenimientos de las maquinarias, como también que esas comprobaciones se registren y que los informes estén disponibles.
6. Vigilar que los operarios conozcan y cumplan con las especificaciones y normas de trabajo según el manual de BUENAS PRACTICAS DE MANEJO.
7. Implementar la normativa de control sugerida por el MAGAP.
8. Evaluar las metas periódicas conforme la planificación establecida.
9. Manejo de Motocultores (en caso de que así se requiera)
10. Es su responsabilidad el mantener limpio y en perfectas condiciones todo el centro de servicios.
11. Es su responsabilidad de custodiar toda las maquinarias, equipos, infraestructura y cualquier cosa que se pierda tendrá que reponer sus valores.
12. Asistir a reuniones cuando haya el pedido del Jefe inmediato superior para conocer los avances que se está realizando en su departamento.
13. Ejecutar al final de la jornada diaria las acciones y trabajos de limpieza y mantenimiento de la maquinaria o equipo asignado para su buena conservación.
14. Identificar e informar cualquier problema relacionado con el producto o sistema de gestión integral que afecte el correcto desempeño de su dependencia para controlar y corregir las desviaciones normales del proceso con el apoyo y asesoría del jefe inmediato.
16. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de manejo de la Planta de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de

la Institución sin la autorización del Representante Legal.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|---|
| TITULO PROFESIONAL: | BACHILLER Y/O CHOFER PROFESIONAL EN MANEJO DE MAQUINARIA AGRICOLA |
| EXPERIENCIA: | CINCO AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LAS MAQUINARIAS AGRICOLAS |
| HABILIDADES: | DEBE SER UNA PERSONA RESPONSABLE DE SUS ACTOS, CARISMA, DESINHIBIDA, PERO PRUDENTE, ANALITICA Y BIEN RELACIONADA CON EL TEMA. |
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN MANEJO EN MAQUINARIAS |

I. INFORMACION BASICA:

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. PUESTO | OPERARIOS DE MAQUINARIA |
| 2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR | JEFE DE CENTRO DE MECANIZACION |
| 3. COORDINA Y INFORMA | FINANCIERO, ADMINISTRADOR |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecutar de labores de operación de maquinaria agrícola como: tractores, motocultores y otros equipos pesados similares.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Conducir y operar tractores, motocultores y otros equipos pesados similares.
2. Es el responsable directo de las maquinarias y equipos que están a su cargo.
3. Realizar mantenimiento y revisiones sencillas de la maquinaria agrícola después de cada día de su labor a su cargo.
4. Llevar el registro diario de seguimiento del operador y entregar su información cada día.
5. Realizar cuentas diarias y entregar al jefe inmediato superior para que pueda realizar su depósito correspondiente en 24 horas.
6. Coordinar el mantenimiento y reparación de la maquinaria agrícola que está a su cargo.
7. Informar al jefe inmediato sobre las ocurrencias en el servicio y sobre las reparaciones que requiere la maquinaria a su cargo.
8. Otras funciones inherentes a su cargo y/o que le encomiende su jefe inmediato.
9. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de manejo de la Planta de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de la Institución sin la autorización del Representante Legal.

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|--|
| TITULO PROFESIONAL: | CHOFER PROFESIONAL EN MANEJO DE MAQUINARIA AGRICOLA |
| EXPERIENCIA: | CINCO AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LAS MAQUINARIAS AGRICOLAS |
| HABILIDADES: | DEBE SER UNA PERSONA RESPONSABLE DE LAS MAQUINARIAS QUE ESTA A SU CARGO. |

| | |
|-------------------|--|
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN MANEJO EN MAQUINARIAS |
|-------------------|--|

I. INFORMACION BASICA:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. PUESTO | OPERARIOS DE LA PLANTA |
| 2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR | JEFE DE PLANTA |
| 3. COORDINA Y INFORMA | FINANCIERO, ADMINISTRADOR |

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

Es necesario que sea una persona activa, responsable y capaz de realizar distintas actividades.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Cumplir con las asignaciones que se encomienda su inmediato superior para el cumplimiento de su actividad.
2. Coordinar el mantenimiento y reparación de las maquinarias de la planta que está a su cargo.
3. Seleccionar el producto que se ingrese a la bodega de acuerdo a los estándares de calidad de la empresa como: frescura, tamaño, textura y entre otros.
4. Empacar el producto final en los envases correspondientes para su posterior comercialización de la misma.
5. Otras funciones inherentes a su cargo y/o que le encomiende su jefe inmediato.
6. Guardar la información importante de manera confidencial acerca de manejo de la Planta de la Asociación y no proporcionar ninguna información a terceras personas o ajenas de la Institución sin la autorización del Representante Legal.

7. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

| | |
|----------------------------|--|
| TITULO PROFESIONAL: | BACHILLER |
| EXPERIENCIA: | UN AÑO DE EXPERIENCIA EN EL AREA |
| HABILIDADES: | DEBE SER UNA PERSONA RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES ASIGANADAS |
| FORMACION: | ESPECIALIZACION EN CAMPO AGRICULTURA |

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La base de un buen sistema de control interno depende principalmente de la correcta asignación de funciones y responsabilidades así como también de la distribución equitativa que cada trabajador reciba una cantidad de trabajo ecuánime y acorde con su capacidad y experiencia, esto nos permitirá obtener como resultados la eficiencia y por ende nos permitirá proporciona controles con el fin de evitar que se cometan errores en la ejecución de tareas.

I. Elaboración de Presupuestos

Parte de las funciones de la administración es la elaboración de un presupuesto global anual que permite a la Junta de Directiva conocer sobre el total de egresos que tendrá la Asociación durante el año. El presupuesto será la guía financiera para la toma de decisiones que tenga que efectuar la Junta de Directiva relacionados a cualquier tipo de inversión que afecte las finanzas

II. Ingresos

Es las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios durante su ejercicio, es decir se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio de la Organización.

La Asociación puede recibir ingresos provenientes de:

- Pago de cuotas de ingresos de nuevos socios. El aporte al momento de formar parte de la organización en calidad de socio.
- Pago de cuotas mensuales de socios. Es la cantidad que se tiene que pagar de forma mensual.
- Pago de cuotas de multas de socios. Por haber incumplido las políticas de pagos o por cierta actividad que perjudique a la organización.
- Financiamiento para proyectos específicos. Apoyo de organizaciones que son un gran pilar fundamental para el funcionamiento, progreso de la Organización.
- Donaciones. Es la transmisión gratuita de algo que pertenece a uno, a favor de alguien que lo acepta. Por tanto, es el traspaso de activos sin contra prestación.
- Venta de productos de la Asociación.
- Por la actividad comercial según sea el caso.
- Cobro por la venta de servicios.
- Otros

La recepción de dinero debe asignarse a una persona, la cual será la única responsable de actividad y en menos de 24 horas se debe depositar en la cuenta de la Asociación; ninguna otra persona podrá tener accesos a documentos o valores que sean responsabilidad financiero/a; excepto la Junta de Vigilancia y Auditores externos, cuando lo requieran.

Por cada ingreso a caja se debe emitir un recibo oficial de parte del responsable financiero contemplando el código y número y con el respectivo documento de soporte del depósito realizado de la misma.

Los cheques recibidos deben ser depositados en el tiempo indicado en la cuenta de la organización.

Los ingresos deben ser depositados al banco a más tardar en las 24 horas a la fecha en que se produce. Una copia de la minuta de depósito deberá ser archivada junto a la copia de recibo de caja.

En caja se deberá llevar a un archivo de todos los recibos los que deberán llevar secuencia numérica incluyendo los recibos que sean anulados debiendo estos sellarse con un sello de ANULADO.

No se podrá cambiar ningún tipo de cheques (mucho menos personal) con los fondos de la organización que nos sean debidamente aprobados y autorizados según cada caso.

III. Egresos

Los egresos incluyen los **gastos** y las **inversiones**. Es la salida de dinero destinada a cualquier actividad de la organización.

Todos los cheques que se emiten deben de estar amparados por una orden de pago debidamente revisada y aprobada por el Administrador y/o Presidente. Así mismo debe de estar respaldados con soportes originales (facturas) los cuales deben cancelarse previamente mediante un sello de PAGADO indicado N° de cheques y nombre de banco girado. Los cheques deben ser liberados con firmas mancomunadas. Para tal efecto, siendo necesarias dos firmas para el retiro de dinero.

Los cheques anulados deben ser mutilados y guardados en el archivo de los cheques de cada mes. El encargado debe manejar una chequera por cada cuenta corriente. Los cheques pendientes de entregar deben guardarse en un archivo de seguridad al finalizar las labores diarias. No es permitida la firma en blanco ni al portador.

Todo pago de bienes o servicios por un valor mayor a \$500,00 (quinientos dólares), deben ser pagadas de manera obligatoria con cheque según la Ley Orgánica del Régimen Tributario vigente, el cual debe elaborarse a nombre del proveedor.

Con el fin de organizar y distribuir mejor el trabajo es necesario establecer un solo día para la entrega de los cheques a los proveedores de tal forma que durante la semana debe reunirse las facturas pendientes de pagos procedente posteriormente a elaborar los cheques y a conseguir las firmas para la entrega a los proveedores el día señalado deberá llevarse un archivo por cada cuenta bancaria que contenga los estados de cuentas que proporcionen el banco mensualmente incluyendo notas de débitos y/o créditos y cheques pagados por el banco.

Conciliaciones Bancarias:

Estas deben prepararse mensualmente siendo esta responsabilidad del contador las cuales deben comprender los siguientes aspectos:

- Control de secuencia numéricas de los cheques
- Investigación de las partidas de conciliación (débitos o créditos no registrados diferencia en valores etc.)
- Revisión de los depósitos según registros de la oficina versus Estados de cuentas de los bancos
- Listas de cheques liberados por la Asociación y no prestados al cobro (Cheques flotantes) a la fecha de los estados de cuenta especificando la emisión beneficiario número de cheques e importe.
- Comprobación de los depósitos en tránsito.

Caja chica

La caja chica es un fondo destinado a gastos pequeños que se efectúan dentro de la Organización.

El objetivo de crear una Caja chica es el de agilizar el trabajo ya que la elaboración de cheque requiere de mayor tiempo y mayor costo.

Los fondos que son manejados en Caja Chica son entregados mediante un Acta de Entrega indicando el valor asignado para tal fin y la cual responsabiliza por su uso y manejo del mismo.

- La Caja Chica es un fondo, creado únicamente para cubrir gastos varios, imprevistos y poco valor. Por lo tanto la suma máxima que puede pagarse por medio de la misma, es gastos y/o adquisiciones menores a los \$500,00 (quinientos dólares).
- El valor asignado a la Caja Chica debe ser soportada mediante Vales Provisionales de Caja Chica, Recibos, Comprobantes de Caja Chica, los cuales deben llevar secuencia numérica.

El uso de la Caja Chica se normara por el siguiente mecanismo:

1. La persona que necesite efectuar el gasto deberá solicitar a la responsable financiera, la cantidad aproximada a utilizar esto se debe autorizar la salida del fondo el Administrador y/o Presidente.
2. La responsable de Caja Chica hará la entrega de dicha cantidad, por la cual deberá hacer firmar a la persona que recibe el dinero, un Vale Provisional de Caja Chica.
3. El Vale debe llevar la fecha, cantidad entregada, el concepto del gasto y/o adquisición nombre de la persona responsable que autoriza el gasto y/o adquisición.
4. Una vez efectuado el gasto y/o adquisición, la persona que efectuó el gasto y/o adquisición debe presentar la factura, hoja de ruta, informes y otros documentos de soporte.
5. La persona responsable de la Caja Chica y la persona que efectuó el gasto deben de hacer cuentas a fin de que firme el comprobante de Caja Chica respectivo, devolviéndoles el Vale Provisional firmado anteriormente.
6. El comprobante de Caja Chica debe ser firmado también por la persona que autorizo el gasto.

Cuando la persona responsable del fondo haya consumido aproximadamente el 50% del monto total, deberá hacer una solicitud de reembolso de lo gastado, para mantener la cantidad original a fin de atender eventuales gastos.

- En coordinación con el Administrador se deberá diseñar un formato de reembolso de Caja Chica, en el que se detallaran: fecha, No. Del comprobante de Caja Chica, concepto de gasto y valor del mismo. La suma de todos los comprobantes deberá ser el valor a reembolsar.
- Esta solicitud de reembolso servirá de informe a la contabilidad y por lo tanto debe ser firmado por la persona responsable de Caja Chica y por la Administración.
- A esta solicitud debe anexarse soporte de gastos realizados (facturas, etc).
- El reembolso se hará por medio de un cheque a nombre de la persona encargada de la Caja Chica.

IV. Personal Contratado

Expediente laboral

Con el fin de llevar un historial de cada empleado, será necesario hacer un expediente por cada uno, en él se registrará:

- Curriculum Vitae
- Contrato de trabajo
- Capacitaciones brindadas por la Asociación
- Vacaciones
- Permisos
- Llamadas de atención
- Sanciones
- Evaluaciones al desempeño

Contrataciones

Para la realización de las contrataciones de personal, será necesario que la persona aspirante presente un Curriculum Vitae, para ser analizado por el Administrador y/o Junta de Directiva, quienes tomarán en consideración los siguientes elementos:

Las contrataciones serán competencia del Administrador y/o Junta de Directiva, en ambos casos podrá apoyarse con la Junta de Vigilancia.

Toda persona contratada debe estar sujeta a pasar un periodo de prueba, el cual servirá para conocer y evaluar el desempeño de su cargo.

El periodo de prueba será de 3 meses para ambos casos (personal técnico y administrativo)

Al contratar a un trabajador, este debe firmar un contrato en el que se detalle su periodo de prueba, evaluación, superada la etapa de prueba se procede a contratarlo como permanente.

El contrato de personal permanente se registrará conforme a las Leyes Laborales Vigentes.

El contrato debe firmar un contrato como empleado permanente, en el que definirán el salario, formas de pago, duración del contrato, cargo a desempeñar, además se tendrá un expediente por cada empleado.

Es política de la Asociación no pagar vacaciones, por lo tanto los trabajadores tendrán derecho a descansar 15 días en año de trabajo, de acuerdo a un plan de las mismas, salvo aquellos casos que por su naturaleza y cargo deban permanecer trabajando, por lo que sus vacaciones les serán remuneradas.

El empleado debe cumplir con un horario de 40 horas a la semana, con un régimen diario de las 8:00 am a las 13:00 pm y de 14:00 pm a las 17:00 pm. Cuando un

trabajador por cualquier motivo faltare, salvo por enfermedad, deberá llenar un formato en el cual se reflejen los días de ausencia, fechas, motivos de las mismas y si estos deben de descontarse de su salario o cargados a cuenta de vacaciones, este control lo llevara contabilidad.

La Asociación no tiene como política pagar horas extras a los trabajadores en horas no laborables.

La secretaria de la Asociación de Producción, Industrialización y Comercialización de Productos Agropecuarios Basados en el Rubro Papa de la provincia Bolívar ASOPAPA BOLIVAR; CERTIFICA: El Reglamento Interno se ha aprobado el día 15 de Agosto del 2014 por unanimidad por la Junta General de Socios, con la presencia de 68 socios, que hace constar en el Libro de Actas de la Asamblea Ordinaria que literalmente dice:

Anexo dos Etiquetas de los productos

MEDIO en GRASA

MEDIO en SAL

no contiene AZUCAR

Fabricado por:
ASOPAPA - BOLIVAR

S
GUARANDA - ECUADOR
Teléfono: 0991979363 - 2985738
García Moreno y Antonio Ante Plaza Roja
Not. San:
Lote:
Elaboración:
Vencimiento:
P.V.P

Tiempo máximo de consumo: 2 meses
Consérvese en ambiente fresco y seco



WARANGA
PAPAS NATIVAS CHIPS

| INFORMACIÓN NUTRICIONAL | |
|-----------------------------------|--|
| Porción 50g | |
| Número de Porciones Aprox. 2 | |
| Cantidad por Porción | |
| Energía 1006kJ (Calorías 240 Cal) | Energía de grasa 377 kJ (Calorías de grasa 90 Cal) |
| %Valor diario* | |
| Grasa Total 10g | 20% |
| Grasa Saturada 3g | 6% |
| Grasa Trans 0g | 0% |
| Grasa Mono insaturadas 3g | 6% |
| Grasa Polinsaturadas 4g | 8% |
| Colesterol 0mg | 0% |
| Sodio 200mg | 40% |
| Carbohidratos totales 33g | 66% |
| Fibra Dietética 1g | 2% |
| Azúcares 0g | 0% |
| Proteína 4g | 8% |

Ingredientes:
Papas, aceite vegetal, sal.



ASOPAPA
PAPICULTORES DE BOLIVAR



asopapa
PAPICULTORES DE BOLIVAR



TRIAS
CONVIERTIENDO SUEÑOS
EN OPORTUNIDADES

PAPA LAVADA EN MALLA.

PRODUCIR CON CALIDAD
ES NUESTRA RESPONSABILIDAD



Peso Neto
1 Kg



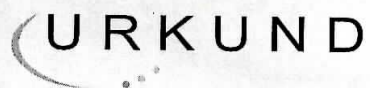
DIRECCIÓN: GARCIA MORENO Y ANTONIO ANTE, EN EL SECTOR PLAZA ROJA
TELÉFONOS: 03-2985-738 CELULAR: 0991979363 - 0997811250 - 0988668386
E-mail : asopapa.bolivar@yahoo.com - jorgecorderoruiz@gmail.com






CONTROLADA POR:
superintendencia de
ECONOMIA
POPULAR Y SOLIDARIA

Anexo 3 Fotografías



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TRABAJO DE TITULACION ASOPAPA III.docx (D54455660)
Submitted: 7/16/2019 10:19:00 PM
Submitted By: jorgecorderoruiz@gmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

GENERACIÓN DE UN MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y DE ACCESO A MERCADOS PARA LOS PAPICULTORES ORGANIZADOS DE LA C ORPORACIÓN AG~1.pdf (D32534621)

Instances where selected sources appear:

1

