

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del proceso de Fortalecimiento en
Comercialización de las Organizaciones de la Dirección
Distrital de Azuay, Ecuador 2021”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Yáñez Izquierdo, Doménica Leonor

Docente Guía:

Mg. Espinoza Villalobos, Luis Enrique

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

AGRADECIMIENTO:

A mi Dios todopoderoso que, con su infinita misericordia me ha dado la vida y su amor en cada una de mis actividades y cumplimiento de metas planteadas.

Doménica

DEDICATORIA:

A mis padres que me han brindado la oportunidad de prepararme y a mis hijos que me apoyan para el cumplimiento mis metas profesionales.

Doménica

INDICE:

AGRADECIMIENTO:	iii
DEDICATORIA:	iv
INDICE:.....	1
INDICE DE TABLAS:	7
INDICE DE FIGURAS:	8
INDICE DE ANEXOS:.....	10
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.1. TÍTULO DEL TEMA	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. JUSTIFICACIÓN	19
1.5. METODOLOGÍA	19

1.6. DEFINICIONES	20
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES.....	22
2.1.1. Sistemas de Comercialización	22
2.1.2. Funciones de la Comercialización	23
2.1.2.1 <i>Propósito del Mercadeo</i>	24
2.1.2.2 <i>Fijación de Precios</i>	25
2.1.2.3 <i>Rentabilidad</i>	25
2.1.3. Circuitos de Comercialización	26
2.1.3.1 <i>Segmento de Mercado</i>	27
2.1.3.2 <i>Posicionamiento de Mercado</i>	28
2.1.4. Producto No Diferenciado	29
2.1.4.1. <i>Encadenamientos Productivos</i>	29
2.1.5. Producto Diferenciado.....	30
2.1.5.1. <i>Encadenamientos Comerciales</i>	31
2.1.6. Antecedentes de Comercialización Agrícola en Ecuador	31

2.1.6.1. Comercialización Agrícola en Ecuador	32
2.1.7. Trabajo Colectivo	32
2.1.7.1. Asociatividad	33
2.1.7.2. Ejemplos de Asociatividad.....	34
2.1.7.3. Beneficios de la Asociatividad	35
2.1.7.4. Dificultades de la Asociatividad	37
2.1.7.5. Estrategias que Consolidan la Asociatividad	37
2.1.8. Organizaciones Sin Fines de Lucro.....	38
2.1.8.1. Identidad Organizacional.....	39
2.1.8.2. Cultura organizacional.....	39
2.1.8.3. Formación y Formalización de Organizaciones	40
2.1.8.4. Gestión y Administración Organizacional	41
2.1.8.5. Problemas Comunes de las Organizaciones	44
2.1.9. Marco legal	44
2.1.9.1. Entes de Control Estatal.....	51
2.1.10. Capacitación en Fortalecimiento Asociativo	52
2.1.11. Procedimiento para la Ejecución de Proyectos de Mejora	53

2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES	55
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO.....	56
2.4. ANÁLISIS CRITICO	58
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	61
3.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL MAG	61
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	63
3.2.1. Misión	63
3.2.2. Visión	63
3.2.3. Valores.....	63
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	64
3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	66
3.4.1. Agrícola.....	67
3.4.2. Pecuaria.....	67
3.4.3. Forestación y Reforestación Comercial	68
3.4.4. Tierras Rurales y Territorios Ancestrales.....	68
3.4.5. Comercialización.....	69
3.4.6. Irrigación Parcelaria Tecnificada	69

3.4.7 Asistencia y Seguimiento Técnico	69
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	70
3.5.1. Factores Internos – Fortalezas / Debilidades	70
3.5.2. Factores - Externos Oportunidades/Amenazas	71
3.5.3. Matriz FADO	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	74
4.1 DIAGNÓSTICO.....	74
4.1.1. Ubicación Geográfica, Provincia de Azuay.....	74
4.1.2. División Política de Azuay	74
4.1.3. Población en la Provincia de Azuay	75
4.1.4. Población Económicamente Activa de Azuay.....	76
4.1.5. Ocupaciones de los Azuayos	76
4.1.6. Trabajos Desempeñados en la Provincia	77
4.1.7. Necesidades Básicas Insatisfechas	79
4.1.8. Actores Sociales	80
4.1.9. Uso y Cobertura del Suelo	80
4.1.10. Datos de la producción Agrícola y Pecuaria	81

4.1.11. Producción Agropecuaria en el Azuay.....	82
4.1.12. Tamaño de la UPA.....	84
4.1.13. Número de Trabajadores Agropecuarios.....	86
4.1.14. Asistencia Técnica	87
4.1.15. Proyectos de Fomento y Desarrollo Productivo.....	88
4.1.16. Organizaciones agropecuarias Azuay	89
4.1.17. Comercialización.....	90
4.1.18. Técnicas y Herramientas.....	90
4.1.19. Diagnóstico	93
4.2. DISEÑO DE LA MEJORA	94
4.2.1. Plan de Acción	99
4.3 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	100
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS:	108

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1: <i>Diseño Organizacional</i>	65
Tabla 2: <i>Matriz FADO</i>	73
Tabla 3: <i>Población y Área por Cantones</i>	74
Tabla 4: <i>Número de Animales de Producción Azuay</i>	83
Tabla 5: <i>Producción Avícola</i>	84
Tabla 6: <i>Técnicas y Herramientas</i>	91
Tabla 7: <i>Plan de Acción</i>	100
Tabla 8: <i>Mecanismo de Seguimiento</i>	101

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: <i>Sistema de Comercialización</i>	23
Figura 2: <i>Del productor al Consumidor</i>	26
Figura 3: <i>Preferencias de los consumidores</i>	27
Figura 4: <i>Selección de producto</i>	28
Figura 5: <i>Trabajo Colectivo</i>	33
Figura 6: <i>Minga de sembrar</i>	34
Figura 7: <i>Beneficio de la asociatividad</i>	36
Figura 8: <i>Dificultades en las organizaciones</i>	37
Figura 9: <i>Organizaciones Sociales</i>	48
Figura 10: <i>Fortalecimiento de Capacidades</i>	53
Figura 11: <i>Organigrama Distrital</i>	66
Figura 12: <i>Asistencia en Territorio</i>	67
Figura 13: <i>Seguimiento Técnico</i>	70
Figura 14: <i>Porcentaje de Población por Sexo</i>	75
Figura 15: <i>Población Azuay</i>	76
Figura 16: <i>Empleos de los Azuayos</i>	77

Figura 17: <i>Trabajos Hombres Azuay</i>	78
Figura 18: <i>Trabajos Mujeres Azuayas</i>	79
Figura 19: <i>Porcentaje de Cobertura de Suelo</i>	81
Figura 20: <i>UPA´s y Superficie</i>	85
Figura 21: <i>Trabajo Remunerado</i>	86
Figura 22: <i>Productores Capacitados</i>	87
Figura 23: <i>Inversión Prefectura Azuaya</i>	88
Figura 24: <i>Selección del grupo de trabajo</i>	91
Figura 25: <i>Análisis de Procesos</i>	92
Figura 26: <i>Diagrama Causa – Efecto</i>	93
Figura 27: Diagnóstico	94
Figura 28: Diseño	95
Figura 29: Plan de Acción	96

INDICE DE ANEXOS:

Anexo: 1 Elementos básicos para costos, precio y rentabilidad	114
Anexo: 2 Circuitos Alternativos de Comercialización Tipos	115
Anexo: 3 Tipos de Encadenamientos Productivos	116
Anexo: 4 Encadenamientos Comerciales.....	117
Anexo: 5 Normativa.....	118
Anexo: 6 Leyes	119
Anexo: 7 Reglamentos	120
Anexo: 8 Actores Sociales	121
Anexo: 9 Producción Agrícola Azuay	122

RESUMEN

El Ministerio de Agricultura y Ganadería como ente rector del agro y de ejecución de políticas agropecuarias, tiene la misión del posicionamiento de los productos de la agricultura familiar campesina tanto en el mercado nacional e internacional, con el fin de mejorar el buen vivir de productores individuales y organizaciones sociales.

Las organizaciones sociales son un eje transversal en la gestión del Ministerio de Agricultura y Ganadería; a partir de los años ochenta la institución entrega personería jurídica a las asociaciones sin fines de lucro, mediante el área de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario, un nexo directo con los productores y organizaciones con las que se gestionó la intervención y líneas de acción, en coordinación con las otras unidades de la distrital.

Para este plan, se analizaron variables que intervienen en el proceso organizativo, legal, de gestión y administración de grupos sociales; En primer lugar, identificó que la base de cualquier proyecto se encuentra en el nivel asociativo de las organizaciones, pues gracias al trabajo comunitario al empoderamiento de procesos y metas claras se logran beneficios sociales, organizativos y económicos.

Además, se identificó que los procesos comerciales son parte de un empoderamiento asociativo con gestión organizativa sólida, madura y

comprometida al cumplimiento de metas comunes entre los interesados en beneficio común.

En el marco de las competencias institucionales, la Dirección Distrital de Azuay, permitió la intervención con las organizaciones sociales, en concordancia con las otras Unidades de Gestión, tanto Desarrollo Rural como Innovación dedicada al mejoramiento de la producción, vinculaciones interinstitucionales y ejecución de proyectos productivos. Mediante, el óptimo desarrollo del proceso de fortalecimiento organizacional en el que se desarrolló el Plan de capacitación articulado con cada área; el Plan de mejora por organización; los Indicadores de gestión y seguimiento; Conocimientos comerciales, de gestión y administrativos.

Finalmente, con los resultados obtenidos se consiguió la efectividad de las medidas planteadas para mejorar la intervención del área de fortalecimiento con la ejecución coordinada de acciones que generaron altos estándares de desempeño institucional de forma sistemática como parte de las actividades propias de la Distrital en territorio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de agro productores son parte de las estrategias institucionales para afrontar los problemas del sector agropecuario, pues es una manera de intervención directa donde participan pequeños agricultores de explotaciones familiares. Actualmente, las asociaciones no solo deben contar con un adecuado manejo de la producción, es necesario además un involucramiento en exigencias comerciales, normativas, innovaciones productivas, medios de promoción, segmentación del mercado, conocimientos gerenciales, gestión organizativa y administración.

En este contexto, competitivo mundial, organizaciones internacionales desarrollan y apoyan proyectos productivos en Latinoamérica como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otros, con resultados notables pues logran que las organizaciones de productores manejen herramientas necesarias para una comercialización eficiente tanto a nivel local e internacional. Mediante una metodología de diagnóstico, capacitación y dotación de recursos con el que se pretende mejorar el nivel de gestión organizativa, productiva y comercial.

Para que estos sistemas resulten exitosos, se requiere cumplan condiciones como la confianza entre los actores, disposición para establecer acuerdos y compartir la visión organizativa a mediano y largo plazo. Por otro lado, un adecuado manejo de

la cultura organizacional basado en la moral, principios éticos, la construcción de valores como el respeto, la tolerancia, transparencia y cumplimiento compromisos. Además, el empoderamiento de las organizaciones, la preparación en el desarrollo del conocimiento de los procesos de gestión y administración, factores necesarios para el cumplimiento de objetivos y estabilidad organizacional.

Por tanto, la intervención estatal en cumplimiento de sus funciones y competencias en beneficio de las organizaciones sociales, requiere implementar técnicas modernas de gestión empresarial para ejecutar con más eficiencia los procesos de gestión institucional, factores productivos y gestión comercial.

Por ello es necesario la intervención coordinada mediante procesos de mejora que se articulen de forma sistemática, mediante técnicas y herramientas que permitan generar oportunidades de crecimiento, identificar las causas de los problemas y la factibilidad de las soluciones que se pretenden ejecutar.

A continuación, se presenta el esquema del presente trabajo que pretende gestionar de mejor manera la información institucional con el fin de aportar al fomento organizativo y comercial en las organizaciones que son parte del MAG-Azuay.

El primer capítulo, comprende el planteamiento del problema, una formulación de objetivos, la justificación, metodología y alcances. En el segundo capítulo, presenta el marco teórico con temas inherentes al mercado, mercadeo, normativa, sistemas de comercialización, asociatividad, beneficios y dificultades organizativas, estrategias y cadenas de comercio corto de fuentes bibliográficas.

El tercer capítulo, describe el marco referencial que detalla los inicios institucionales y la injerencia del MAG como entidad pública en los procesos de desarrollo organizativo, la visión, misión, valores, servicios brindados a la ciudadanía, estructura organizacional en territorio y análisis FODA.

En el cuarto capítulo, corresponde al diagnóstico de la provincia de Azuay referente a densidad demográfica por sexo, tipos de empleo; Además, la información correspondiente a uso y cobertura de suelo; producción agrícola; área pecuaria. También, datos correspondientes al mercado, capacitación, destino de la producción, entre otros.

Mediante los datos obtenidos se puede determinar el contexto de intervención y causas que determinan la problemática principal, necesarias para el planteamiento de acciones propuestas, acompañada de la gestión de recursos, plazos y responsables encargados. Finalmente, se establecen los indicadores y mecanismos de control con el fin de evaluar los resultados del proceso de mejora que demuestren la efectividad de acciones implementadas.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. TÍTULO DEL TEMA

" Propuesta de mejora del proceso de Fortalecimiento en Comercialización de las Organizaciones de la Dirección Distrital de Azuay, Ecuador 2021."

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Azuay, es una de las 24 provincias del Ecuador, se encuentra al sur de la Sierra ecuatoriana; El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es la institución estatal rectora del agro que tiene como fin impulsar el agro familiar, para garantizar la soberanía alimentaria. Además, es el ente de fomento y regulador del registro de organizaciones agropecuarias sin fines de lucro (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], s/f).

La Dirección Distrital de Azuay MAG, proceso desconcentrado, registra 400 organizaciones con personería jurídica correspondiente a productores de pequeñas unidades productivas dentro del área agropecuaria; Sin embargo, no existe una adecuada gestión de la comunicación; pues la realidad de las organizaciones va cambiando constantemente durante el tiempo, por varias circunstancias de ámbito social, político, económico, de gestión entre otras (DIO, s/f).

La institución, trabaja en el desarrollo de proyectos agropecuarios y centra su apoyo mediante la dotación de maquinaria agrícola, centros de acopio,

infraestructura para riego e insumos productivos en beneficio de las organizaciones de productores jurídicos. Sin embargo, no todos los beneficiarios aprovechan de forma eficiente los recursos por varias razones como débil nivel asociativo, escaso volumen de producción, deficiente gestión organizativa, falta de vinculación a mercados, falta de control de calidad, poca preparación comercial e insuficiente experiencia en la administración de recursos (MAG, s/f).

Por otro lado, los sistemas de comercialización incluyentes para pequeños y medianos productores son deficientes debido a los escasos lugares adecuados para este fin. Además, de largas cadenas de intermediación, baja competitividad y el limitado acceso digno a mercados, causa que los ingresos de los agricultores sean afectados de manera considerable (FAO, 2012).

Actualmente, en Cuenca (capital azuaya), existen comerciantes y productores agrícolas que exponen sus productos en sitios no adecuados para el efecto, como son las calles y aceras de la ciudad, sabiendo que lo que allí se expende son productos para el consumo humano, dejando de lado algo tan importante como la seguridad alimentaria esto a vista de las autoridades competentes sin tener ninguna intercesión para dar solución inmediata a la problemática que día a día crece desmedidamente justamente por no ser un tema de intervención y control de los gobiernos seccionales. A causa de la disminución de clientes en los mercados, no ocupan los espacios destinados por la Municipalidad por no tener una buena ubicación y que estos abastezcan la demanda de todos los sectores productivos,

lo que ocasiona problemas evidentes de urbanidad, situación que empeora a consecuencia de la pandemia (Redacción El Mercurio, 2021).

Por tanto, es necesario gestionar los procesos institucionales de forma adecuada y enmarcada en la realidad de las necesidades de los pequeños y medianos productores. Además, realizar el diagnóstico integral a todas las organizaciones registradas e identificar su nivel en manejo organizativo, sistema de producción, capacidades directivas, gestión comercial, su realidad social, entorno, situación legal y tributaria (DIO, s/f).

Frente a esta problemática, el presente trabajo presentará como mejorar los procesos, gestión de información, selección de organizaciones para la coordinación y generación de proyectos según su realidad mediante la disposición de información actualizada y gestión de capacitaciones personalizadas en temas de fortalecimiento organizativo, desarrollo de prácticas de comercio, manejo comercial, innovación del modelo de negocio entre otras.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Presentar la propuesta de mejora del proceso de Fortalecimiento en Comercialización de las organizaciones de la Dirección Distrital de Azuay.

1.3.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico organizacional de todas las asociaciones e identificar su nivel de madurez y capacidades.

Diseñar una propuesta de capacitación según las necesidades de la organización y gestión interinstitucional para la vinculación a mercados.

Diseñar indicadores de gestión que permitan el seguimiento en el proceso de mejora de las organizaciones.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta se justifica, teóricamente, basada en un proceso de *Gestión de la Comunicación* de las organizaciones sociales registradas en la Dirección Distrital de Azuay, en atención a la normativa vigente (cumplimiento de los procesos de legalización y regularización); en el marco de competencias e injerencia institucional. También, con la aplicación adecuada las *Tecnologías de la Información* (herramienta DIO), se identificará el grado de madurez, rubros que intervienen, nivel asociativo, gestión financiera, socios comerciales, entre otros (MAG, s/f).

Por último, de forma práctica, pues es parte de las labores diarias institucionales el trabajo con las organizaciones sociales que requieren de apoyo en el área organizativa, productiva, social y comercial. Por tanto, la coordinación de los procesos de manera sistemática, permitirá contar con herramientas que permitan eficacia, eficiencia en el manejo y gestión con las asociaciones (MAG, s/f).

1.5. METODOLOGÍA

Para este trabajo se optimizará la herramienta de *Diagnóstico Integral Organizativo*, sistema alimentado con datos actualizados de las organizaciones y

brinda un análisis completo de la situación de la organización, su gestión organizativa, la participación de socios, identifica el ámbito productivo y la relación con el mercado y su entorno (DIO, s/f).

Según, el diagnóstico se desarrollará técnicas y herramientas para la ejecución de proyectos de mejoramiento de la calidad, en concordancia a los principios de planificación, acción, comprobación y actuación. Procedimiento, aplicado para un proceso de mejora continua con el fin de determinar en un lapso de tiempo la factibilidad de las acciones y evaluación de resultados (Gonzales y Michelena, 2000).

1.6. DEFINICIONES

Organizaciones de la Agricultura Familiar: grupo legal acreditado por el MAG (MAG, s/f).

Fortalecimiento: desarrollar la mejora de conocimientos y habilidades en las organizaciones mediante temas administrativos, organizativos y técnicos (MAG, s/f).

Asociatividad: unión de individuos que trabajan coordinadamente y concreta con el fin de alcanzar objetivos y metas comunes (FAO, 2012).

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

La propuesta, abarca el proceso de mejora dentro del área de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario, con las organizaciones agro productivas que están registrados en la Dirección Distrital de Azuay/ Ministerio de Agricultura y

Ganadería. El procedimiento abarca el área organizativa y técnica con el fin articular con Desarrollo Rural, Innovación y Comercialización. Además, es una oportunidad, con los resultados alcanzados como elemento gestor de los procesos de calidad, desempeño y competitividad de la institución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

2.1.1. Sistemas de Comercialización

Es el proceso de vinculación al mercado que las empresas desarrollan mediante el análisis y estudio de oportunidades, que definen un plan de acción y determina los medios requeridos para cumplir metas comerciales. Siendo, la base para la planificación de la producción; fijación de precios en base a los costos; publicidad requerida; forma de distribución de productos, entre otros parámetros que pretenden satisfacer los requerimientos de clientes actuales y potenciales.

Los agro negocios consideran dentro de su planificación parámetros importantes como la implementación del cultivo, tipo de producción, clase de manejo, condiciones de trabajo, empaque, almacenamiento, procesamiento, canales de reparto, transporte, articulación de entrega, coordinación de ventas, integrantes de la cadena productiva, empresa que manejan determinado producto, programas de vinculación, regulaciones, normativas, permisos, entre otros aspectos que permiten elevar la cuota de mercado, posicionamiento y utilidad.

La comercialización agropecuaria puede ser de manera directa, cuando se aplica la propia fuerza de venta, para llegar al consumidor mediante la distribución en *tiendas y feria de productores*. Mientras, que las ventas indirectas son aquellas que pasan por minoristas (*supermercado, despensas de barrio*), mayoristas

(mercados centralizados) e intermediarios (agentes, distribuidores), Figura 1 (Andrew W. Shepherd, 2003).

Figura 1: Sistema de Comercialización



Nota: Tomado de IIAC, (2018).

2.1.2. Funciones de la Comercialización

En la comercialización se destacan varios elementos que cumplen diferentes funciones entre estas, la compra, venta, el transporte, el almacenaje, la estandarización, la clasificación, financiación, los riesgos, el mercado entre otras por lo que se detallan las más relevantes:

Compra: identificar y seleccionar productos o servicios para obtener el de mayor beneficio (según el criterio, necesidad o requerimiento del comprador).

Venta: Promover su producto con el fin de recuperar la inversión y generar ganancia.

Transporte: se trata del traslado de productos o servicios; para que sean vendidos o comprados.

Financiación: Entregar dinero o crédito correspondiente para trabajar como proveedor o consumidor.

Asumir riesgos: Enfrentar los problemas, económicos, logísticos, administrativos, entre otros que son parte del negocio.

Mercado: Es el lugar público, generalmente al aire libre o virtual, permanente o en días señalados, para la comercialización de bienes y servicios. Un espacio destinado para el encuentro de la oferta y demanda; en el mercado de productos agropecuarios se ofrecen alimentos frescos como hortalizas, frutas, tubérculos, granos, entre otros (Rodríguez Sáenz, Daniel, 2016).

2.1.2.1 Propósito del Mercadeo

El término mercadeo viene del latín *mercatus*, esto significa comprar, adicionándole la orientación al estudio de mercado; pues es la forma que el ofertante presenta el producto al cliente mediante un conjunto de operaciones desarrolladas para que la mercancía llegue desde el fabricante hasta el consumidor, siendo una parte fundamental en todo proceso comercial. El objetivo en sí del mercadeo es fidelizar a los clientes con el uso y empleo de varias estrategias y herramientas que le permitan al ofertante mantenerse en el tiempo, mediante procesos que buscan crear, comunicar y entregar un valor adicional que

satisface sus necesidades por un rédito económico. Por otra parte, define y mide al mercado meta y las potenciales ganancias del mismo (Cruz, 2002)

2.1.2.2 Fijación de Precios

Es el costo representado en dinero o valor monetario que el consumidor se dispone a cancelar por tener los beneficios de un producto o servicio. El valor total que los consumidores pagan para poseer el artículo requerido, es además un factor considerable en la adquisición de productos; cuando son intangibles se determina por su calidad y valía.

El reto al que se enfrentan muchos productores y asociaciones es la fijación del costo de su producto, que generalmente está basado en el precio en el mercado, lo que significa identificar, por una parte, el valor dado por la competencia y por otra determinar los costos de producción en el que se incluyan los salarios del productor y su familia. En general, el dinero cobrado por el agricultor varía según los estándares de calidad que los productos cumplan; factor que puede elevar su costo o no, *Anexo 1* (IICA, 2018).

2.1.2.3 Rentabilidad

Es la capacidad de generar un beneficio, ganancia o utilidad por parte de las empresas, el retorno invertido se expresa en forma de porcentaje. Una empresa es rentable al momento de que sus ingresos superan los gastos y esta diferencia se considera aceptable en términos de activos (Belmonte, A. V., 2014).

2.1.3. Circuitos de Comercialización

Se denomina así a las articulaciones entre los productores individuales o asociados (disponen productos frescos, procesados, diferenciados, con certificación o no certificados) con los mayoristas, intermediarios y el consumidor final; Mediante acuerdos de producción, contratos de compra, alianzas estratégicas que permiten desarrollar una relación directa, como se detalla en el *Anexo 2*.

Figura 2: *Del productor al Consumidor*



Nota: tomado de Sabelskaya, (2022).

Los canales de comercio cortos tienen un impacto positivo en la rentabilidad del mercado en términos de producción. Desde una perspectiva económica, los agricultores que practican este tipo de comercialización, suelen diversificar su producción, cultivan de forma escalonada y a menudo encuentran más clientes interesados en sus productos, algunos de estos están desapareciendo gradualmente del mercado convencional, lo que contribuye al incremento de sus ingresos.

El alto grado de desigualdad latinoamericana significa que no todos los productores se benefician de los canales cortos de comercialización. Además, algunos sistemas de comercio y distribución son necesariamente sostenibles. Por tanto, es primordial desarrollar alternativas de venta, ya que los productores tienen más conciencia de la realidad en el campo, seguridad alimentaria, biodiversidad y conservación cultural; De igual manera, grupos sociales reflejan cambios de consumo y responsabilidad social, lo que implica disposición de un pago justo, lo que genera un desarrollo de valores éticos en la producción local y por ende productos de mejor calidad, *Figura 2* (IICA, 2018).

2.1.3.1 Segmento de Mercado

Figura 3: *Preferencias de los consumidores*



Nota: tomado de Alonesdj, (2022).

Es el grupo de consumidores que reaccionan de forma similar ante determinados estímulos, generados por el manejo de la comercialización a la que está dirigida. Segmentar al mercado es fundamental en toda estrategia, pues los

diferentes segmentos contribuyen a comprender de mejor manera al objetivo, determina las necesidades, deseos, prioridades e intereses comunes con relación a otros. Los principales criterios usados para la segmentación de mercado son aspectos geográficos, demográficos, actividades, personalidades, estrato social, estilo de vida y conducta, *Figura 3* (García Sánchez & ProQuest., 2008).

2.1.3.2 Posicionamiento de Mercado

Figura 4: *Selección de producto*



Nota: tomado de Natalia, (2022).

Es la posición que ocupa determinado producto en la mente del consumidor, quien lo considera diferente de la competencia; entonces el posicionamiento se obtiene al diseñar ofertas, organizar imágenes con el objetivo de introducir la marca en la conciencia del cliente, ocupar un lugar único y ser su primera opción. El posicionamiento adecuado de la marca es una guía en la estrategia de mercadeo, pues comunica la identidad de la marca, los beneficios del producto que los consumidores perciben como únicos, *Figura 4* (Yebra et al., 2003).

2.1.4. Producto No Diferenciado

Es un producto o mercancía demandada en el mercado en el que se negocian operaciones de compra y venta sin diferencias cualitativas. A estos, se les denomina *commodity*, término usado para referirse a productos con componentes básicos de otros que son más elaborados. Las materias primas incluyen productos agrícolas y agroindustriales básicos, que son homogéneos, no tienen características distintivas y compiten principalmente sobre la base del precio como maíz, trigo, soja y azúcar. En la actualidad, la producción mundial ha alcanzado niveles récord con estas mercancías, que son promovidos por un número limitado de empresas (Zarco & García, 2007).

Sin embargo, los productos industriales destinados para el consumo final poseen propiedades que los distinguen de la competencia, sobre todo por la marca. Los supermercados poseen un alto porcentaje de ventas, están cerca de los consumidores y determinan directamente los gustos, preferencias y hábitos de consumo. En la producción, hay gran concentración, de un número limitado de empresas que tienen un impacto significativo de las opciones de productos disponibles y su definición en las condiciones para la compra con los proveedores (Sánchez, 2018).

2.1.4.1. Encadenamientos Productivos

Se trata de la vinculación comercial entre la asociación de productores y canales comerciales directos; los productos que se comercializan principalmente son poco diferenciados y cumplen los mismos estándares que exige el mercado;

Sin embargo, hace falta volumen para entregas continuas y acceder a otros mercados. Un aspecto significativo, para la empresa, es el fortalecimiento de la relación con los proveedores y asegurar la cantidad y calidad de mercancía requerida. Las organizaciones manufactureras se benefician de la venta garantizada de su oferta y del apoyo que reciben de instituciones públicas como privadas.

Incluyen varias modalidades tales como alianzas productivas, compras públicas de alimentos, programas de desarrollo con proveedores, negocios inclusivos, agricultura por contrato, provisión a cooperativas, campañas de responsabilidad social, algunos ejemplos en el *Anexo 3* (Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2002).

2.1.5. Producto Diferenciado

Se trata de un producto que posee atributos diversos y satisfacen la misma necesidad del consumidor final. Denominado mediante el término en inglés *especiality* pues, es la característica que el producto tiene para que sea diferenciado de los demás y además que sea más valorado por los consumidores por algún requerimiento específico como utilidad, beneficio, características organolépticas, calidad, precio, o ciertos aspectos diferenciadores que los distinguen de otros que se promocionan convencionalmente.

De los cuales se puede identificar diferentes grupos de consumidores por etnia (latinos), por dietas especiales (sin gluten), por el origen (ecuatoriano), por sostenibilidad (orgánicos), entre otros (Zarco & García, 2007).

2.1.5.1. Encadenamientos Comerciales

Son los nexos de venta de productos diferenciados que están orientados a nichos de mercado que se enfocan directamente con el consumidor final, quien es consciente, sensible y fomenta la responsabilidad social con la compra de mercancía que tienen ciertas diferencias en calidad, origen, diversificación por etnia, uso sostenible de los recursos naturales, protección ambiental, producción saludable, seguridad alimentaria entre otros. Para el acceso a estas certificaciones, los productores requieren del apoyo estatal tanto para la regulación como para las operaciones *Anexo 4* (Belmonte, A. V., 2014).

2.1.6. Antecedentes de Comercialización Agrícola en Ecuador

En la década de 1980, el precio fijaba el Ministerio de Agricultura y Ganadería tanto para los productores (basado en los costos de producción) como para los consumidores (criterios máximos de mantenimiento y sustentación). Además, el Estado tenía una intervención directa en el comercio de los principales víveres correspondientes a la canasta básica, mediante la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización y la Empresa Nacional de Productos Vitales, con una red de locales de venta al por menor. Sin embargo, esta iniciativa duró pocos años (MAG, s/f).

2.1.6.1. Comercialización Agrícola en Ecuador

Actualmente, el Estado ecuatoriano se limita al control de precios de los productos agrícolas, sin la intervención de alguna entidad que se encargue de la vinculación de la producción de asociaciones agropecuarias o productores a nichos de mercado. Los sistemas de acceso y comercialización se distinguen por el tipo de productor, donde generalmente las políticas de comercio están inclinadas a favor de grandes empresas que acceden con mayor facilidad al cumplir regulaciones y normativas que generan desigualdades.

Tradicionalmente, las políticas estatales fueron elaboradas en base de la realidad de grandes empresas productivas, lo que limita la integración de agricultores pequeños, pues son marcadas las diferencias y desventajas, frente a las dinámicas de un mercado convencional, pues estas no amparan ni se ajustan a la realidad de minifundios lo cual genera una brecha de desigualdad para el acceso comercial (Domínguez et al., 2016).

2.1.7. Trabajo Colectivo

Es un equipo de trabajo que permite visualizar diferentes puntos y mejores formas de laborar, contribuye que las personas ejerciten y profundicen sus conocimientos; estimula la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad y desarrollo de habilidades individuales y colectivas al realizar preguntas y aprender de las experiencias de otros. Además, fomenta la cooperación y es una responsabilidad compartida, la interdependencia positiva para alcanzar las metas

establecidas y el desarrollo de relaciones interpersonales, promueve y crea conocimientos de manera colectiva *Figura 5*, (Sánchez, 2018).

Figura 5: *Trabajo Colectivo*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022).

2.1.7.1. Asociatividad

Es el conjunto de individuos que trabajan de manera voluntaria, coordinada y organizada en un proceso que tiene como fin lograr alcanzar metas y objetivos comunes. Es una estrategia que mediante la interacción de esfuerzos, recursos e ideales grupales impulsan al desarrollo de intereses comunitarios y generan respuestas colectivas. Los grupos formados pueden llegar a consolidarse y avanzar del nivel informal a la formalización legal, a través de un acto constitutivo, es decir, el nacimiento de la organización social (FAO, 2012).

2.1.7.2. Ejemplos de Asociatividad

PROAmazonía, (2020) menciona al tradicional trabajo en equipo y sus diferentes nombres como los que se detallan a continuación:

Figura 6: *Minga de sembrar*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022).

Minga: incluye actividades comunitarias colectivas, la aplicación de valores humanos como la reciprocidad y ejecutar las tareas de forma más rápida y mejor,

Figura 6.

Presta mano: es la manera de cooperar con otros productores mediante el trabajo realizado por personas ajenas al grupo familiar en actividades como construcción, siembra, cosecha, trilla o cualquier otra actividad, con el compromiso de devolver el tiempo de labor al solicitante.

Alianza: es una relación de modo horizontal, sin jerarquía donde las organizaciones se reúnen o trabajan juntas para ejecutar actividades en beneficio

común, apoya con la experiencia necesaria en un área en particular (comunicación, investigación, gestión, marketing, producción).

Red: es una multitud de personas organizadas (normalmente de manera no jerárquica) que trabajan sobre un objetivo común; en el sector de productivo se forman con la meta de producir o comercializar bienes o servicios.

2.1.7.3. Beneficios de la Asociatividad

Los grupos organizados de individuos tienen varios aspectos positivos que son de sustanciales en desarrollo social:

Organizativo: Incluye elementos compartidos por los miembros de la organización como visión, misión, principios y valores fundamentales que fomentan la confianza, compromiso, liderazgo, comunicación y que serán los cimientos sobre los que la organización se desarrolla.

Social: los vínculos sociales y culturales permiten la creación de diferentes espacios para compartir, fortalecimiento del capital humano y social, mostrar tolerancia y respeto entre los miembros, desarrollar conocimientos mediante el acceso a capacitaciones, incluir diversidad de tipo de personas sin importar sus diferencias, identificar fortalezas en sus miembros para el beneficio de todos,

Figura 7.

Figura 7: *Beneficio de la asociatividad*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022).

Económico: el trabajo en equipo permite un aumento en la productividad, desempeño y reciprocidad entre los individuos, a razón de combinar fuerzas que están encaminadas a conseguir el mismo objetivo, también fomenta la innovación en las labores pues permite equiparar múltiples perspectivas para alcanzar los fines productivos. Además, logran una percepción más clara de los problemas asociados con los nuevos proyectos, una mejor capacidad de negociación, acceso a recursos, empoderamiento del proceso de comercialización y fundamentalmente afrontar riesgos y superar posibles crisis monetarias.

Político: la organización al involucrarse en una estrategia de afiliación, permite estar representado ante instituciones públicas y privadas que brindan asistencia legal, técnica, financiera, comercial, entre otros aportes, necesarios para el desarrollo organizativo (Bradley, A. J., McDonald, M. P., & Trabal, B., 2012).

2.1.7.4. Dificultades de la Asociatividad

Como menciona FAO (2012), que los principales obstáculos de las organizaciones es el individualismo porque no hay participación ni opinión del resto del grupo; Por otro lado, desconfianza, por el miedo de tratar con personas que desconocidas; También el oportunismo cuando se anteponen los intereses personales al de los demás; Además, las debilidades en los canales informativos y de comunicación hacen que la gestión de la organización sea menos transparente; Finalmente, el débil empoderamiento de los miembros o falta de interés por acceder a la información relevante para la asociación, *Figura 8*.

Figura 8: *Dificultades en las organizaciones*



Nota: Elaboración propia, (2022).

2.1.7.5. Estrategias que Consolidan la Asociatividad

Para que la organización sea un proceso continuo y se mantenga en el tiempo, es necesario desarrollar prácticas, que brinden pautas mínimas para que

el grupo funcione correctamente. Una de las estrategias que se puede mencionar es la participación de manera voluntaria de todos los integrantes en aquellas actividades inherentes al trabajo asociativo.

Por una parte, exponer de forma clara y por escrito los objetivos, metas y fines que la organización busca; Además, tomar en cuenta tanto los beneficios colectivos y los riesgos inminentes que sus participantes incurren como miembros de la sociedad; Por otro lado, determinar cuáles son sus derechos y obligaciones a cumplir; También, es fundamental disponer del cumplimiento de compromisos que logran aquellos fines anhelados; Así, como fomentar la confianza mediante la generación de canales actuales de comunicación; Finalmente, definir la pertinencia de los participantes en el ámbito acción de la organización y como se desarrollarán sus actividades sociales, económicas y ambientales (Millán et al., 2015).

2.1.8. Organizaciones Sin Fines de Lucro

Se denominan organizaciones sin fines de lucro, aquellas que basan sus relaciones de cooperación, solidaridad, enfocadas a mejorar básicamente el buen vivir de los integrantes, familia y comunidad; Además, pueden producir bienes y servicios que de acuerdo a las actividades económicas que realizan; Sin embargo, estos tienen que ser reinvertidos en el accionar de la organización (Martínez, A. R., 2015)

2.1.8.1. Identidad Organizacional

Son los pilares y atributos fundamentales donde se edifica un grupo asociativo, tanto de forma individual como colectiva. Estas características propias son un reflejo de la razón de ser de la organización, pues considera su pasado, su presente y el futuro que espera. Por lo tanto, plasma su esencia y el sentido organizativo en aspectos valiosos como la comunicación, participación y compañerismo; Organizativamente es relevante considerar elementos como:

Finalidad: es aquello que busca aportar, la interacción, el propósito, la causa suprema, el motivo y el fin mismo por lo que trabaja la sociedad.

Misión: es el impacto deseado por la organización, las metas que promete alcanzar y la contribución al desempeño de las actividades que reflejan el propósito de la asociación.

Visión: es precisamente el deseo y el lugar que ocupa en el entorno.

Valores: son criterios morales que marcan las pautas del actuar organizativo (Martínez, G. R.,2004).

2.1.8.2. Cultura organizacional

Es la mezcla de principios, valores, normas, creencias, tradiciones, rituales que son adoptados por un organismo. La buena gestión de una entidad es la que implementa una cultura. Donde se combinan un sistema moral compartido que guía las acciones de sus miembros; para esto será necesario identificar los fundamentos básicos que la organización defiende aplicados a la toma de

decisiones; Por otra parte, mantener una alineación con los objetivos institucionales, mediante la generación de buenos sistemas de comunicación, el diálogo constructivo; Además, socializar los principios organizacionales basados en la ética; Finalmente, fortalecer e impulsar el desarrollo de sus miembros al optimizar sus condiciones y el buen vivir (Lusthaus, C., 2002).

2.1.8.3. Formación y Formalización de Organizaciones

Para la creación de un grupo asociativo es fundamental considerar cuál es la necesidad o problema, que quieren resolver al estar organizados. Se refiera a qué tipo de estrategias, planes, proyectos y programas, adoptarían como sociedad para la solución de los mismos. Estas se implementan sistemáticamente dentro de un marco legal para lograr objetivos comunes, las mismas deben considerar su ámbito de acción, sea este gremial, social, civil, empresarial o abarcarían varios ámbitos.

Las asociaciones agro productivas tienen como objetivo, obtener beneficio del uso y manejo del sistema productivo en el que se desarrollan, mediante la eficiencia de recursos productivos como económicos que dan como resultado productos que satisfacen las necesidades del mercado.

En primera instancia, para la creación de una organización, los miembros tienen que participar de forma voluntaria con vocación de permanencia; Además, los socios comparten intereses comunes y tienen claro los motivos por los que se organizan; También, tienen conocimiento que un proyecto de desarrollo social o

productivo requiere de tiempo, contribuciones económicas, entre otros requerimientos; Por otro lado, se caracterizan por aportar solidariamente ante la organización en el cumplimiento y accionar de la misma; Finalmente, al ser una unidad económica de producción su meta es dar valor al bien o servicio ofrecido, la entidad tiene que aprender a producir, vender, trabajar en equipo y pensar con una perspectiva a largo plazo y en beneficio de sus asociados (FAO, 2012).

Las organizaciones formales son aquellas que están oficializadas con las instituciones del Estado y mantienen una estructura más rígida dada por la institución rectora. También, son supervisadas por entes de control estatal, en cumplimiento de sus responsabilidades y atributos que la ley otorga.

Las instituciones estatales que formalizan o dan la figura legal a una organización, es según sus competencias institucionales y el campo de acción, es decir, si su fin está dentro del accionar de la cartera de estado. El inicio del proceso de legalización es mediante el registro de un acta constitutiva y la aprobación de estatutos por parte de los socios fundadores (MAG, s/f).

2.1.8.4. Gestión y Administración Organizacional

La administración es el estudio de las reglas, técnicas y prácticas que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo común, mediante los cuales se alcanza propósitos colectivos, que individualmente serían más difíciles de alcanzar, tales como:

- Permite un crecimiento sustentable al desarrollar y simplificar tareas que cumplen con metas y objetivos generales.

- Establece principios, métodos y procedimientos que logran obtener mayor rapidez y cierta efectividad.

- Evalúa el desempeño institucional con información necesaria para realizar ciertas adecuaciones que permiten mejorar las operaciones.

- Genera conocimiento relevante sobre el uso adecuado del capital de las sociedades, incluido talento humano.

- Desarrollo procesos innovadores de tal manera que se mantenga en el tiempo mediante la planificación de acciones.

- Fomenta entornos incluyentes, colaborativos y estimulantes para sus miembros.

- Optimización y eficiencia del uso de recursos económicos.

Además, es necesario apoyarse en instrumentos administrativos, en el área legal (normativas, estatutos, reglamento interno, estructura organizativa), para la gestión de personal (cuadro de puestos, remuneraciones, contratos, manual de funciones o procedimientos), en cuanto a los procesos técnicos (planes, programas, proyectos, estrategias, informes, resultados), en el área financiera (estado de resultados, ganancias, pérdidas) entre otros (Martínez, G. R.,2004).

En cuanto a gestionar supone coordinación y seguimiento de las tareas organizativas y administrativas, que se enfocan a la asignación, proceso y control de recursos de la asociación; Por otra parte, la gestión se fundamenta en los siguientes elementos:

Liderazgo: es la capacidad para influir positivamente en los demás, con miras para alcanzar objetivos comunes. Un buen líder actúa siempre con transparencia, brinda un trato igualitario. Además, genera cohesión y convencimiento que motiva y guía al grupo con la formación de nuevos líderes.

Participación: es el involucramiento de los miembros de la organización, el nivel de compromiso y calidad de decisiones tomadas. La cooperación es individual, pero los fines que se persiguen son de carácter colectivo. Además, la aportación de los asociados se debe realizar en diferentes niveles de la sociedad. Los socios deben participar activamente en asambleas generales, rendición de cuentas, talleres, gestiones, entre otros.

Confianza: es la condición necesaria tanto para desempeñar responsabilidades como para delegarlas; es fundamental establecer a todo nivel y con todos los socios internos y externos, cultiva la lealtad en sí de los miembros.

Compromiso: es la responsabilidad con la organización, implica un alto grado de madurez y conciencia; pues requiere de coherencia respecto a las obligaciones asumidas. El nivel de compromiso se fortalece con la participación, con el

cumplimiento de estatutos y reglamentos. Así como la disposición de entregar esfuerzo, tiempo y recursos en beneficio común.

Comunicación: implica, compartir información de forma oportuna y transparente a todo nivel. La comunicación incluye la gestualidad, el lenguaje corporal, así como el tono de voz; Estos factores son valiosos, ya que determinan la eficacia comunicativa del mensaje

Es decir, desde un enfoque de la organización como sistema, la administración y gestión se relacionan estrechamente y complementan; pues cada una realiza actividades que le sirve a la otra. Entre ambas, analizan el entorno, definen el rumbo de la entidad, adoptan procesos para su funcionamiento y los mantiene bajo control, sin ser lo mismo (Rodríguez Sáenz, Daniel. 2016).

2.1.8.5. Problemas Comunes de las Organizaciones

En primer lugar, suelen aparecer conflictos de poder o de liderazgo por la manera que se dirige a una organización; Además, por la falta de conocimientos en el aspecto empresarial puede dificultar la eficiencia del negocio productivo; Por último, la entidad no tiene la capacidad de generar utilidades y administrar las mismas, sin llegar a producir utilidad, o reinversión de bienes orientados al incremento de la productividad y rentabilidad económica (Martínez, G. R., 2004).

2.1.9. Marco legal

El accionar del Ministerio de Agricultura y Ganadería está fundamentado en varios cuerpos legales, siendo el de mayor jerarquía la Constitución ecuatoriana,

de igual manera en varios cuerpos legales (Anexo 5), como leyes inherentes a la gestión y competencia institucional (Anexo 6). También, se mencionan algunos reglamentos vigentes que determinan el tipo de actividades que la institución realiza (Anexo 7), así como decretos, acuerdos de cumplimiento institucional en concordancia con la planificación estratégica nacional que busca fomentar capacidades de las pequeñas unidades productivas (Acuerdos Ministeriales y Resoluciones Administrativas – Ministerio de Agricultura y Ganadería, s/f).

Constitución de la República del Ecuador

Norma de máxima jerarquía, según el artículo 66, menciona sobre la libertad de asociación, reunión y manifestación. Además, en el 96 ibídem, dice que todo tipo de organización social son expresiones de soberanía en el Ecuador, encaminadas a desarrollar procesos de autodeterminación e influir en la política y las decisiones nacionales.

Lo mismo ocurre con el control de los diferentes niveles de gobierno sobre las organizaciones públicas y privadas que prestan servicios. Las organizaciones pueden colaborar en diferentes áreas para empoderar a los ciudadanos y operarlos de manera efectiva; deben asegurar la democracia interna, la rotación de jefes y rendición de cuentas (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Código Orgánico Administrativo

Normativa reguladora del desempeño de actividades administrativas por parte de las entidades que integran el sector público; artículo 7 menciona que las

actividades de administración se desarrollan de acuerdo al criterio de la asignación objetiva de sus funciones, facilita la descentralización de las responsabilidades, aliviana la congestión y acerca al gobierno en territorio (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Ley Orgánica de Participación Ciudadana

Su finalidad es promover y garantizar el ejercicio del derecho a la participación y sentar las bases para la democracia participativa y el funcionamiento de las iniciativas de control social y rendición de cuentas. En el artículo 31, regula la promoción de una organización comunitaria donde el estado garantiza la libertad asociativa, sus formas de expresión, y establece mecanismos para mejorar la capacidad organizativa y fortalecer las organizaciones existentes. Por otro lado, en el artículo 36 ibídem, cita sobre la legalización y regularización de organizaciones sociales, para el proceso de obtención de personería jurídica deberán tramitarlo en los diferentes organismos públicos según su ámbito de actividad y actualizarán sus datos en conformidad con los estatutos y normativas (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Ley de Organización y Régimen de las Comunas

Establecen reglas para la organización, autoridad y funcionamiento de las comunas, en el artículo 4 menciona, que la dependencia administrativa, supervisión y dirección le corresponde al MAG. En el artículo 3 ibídem, menciona que obtendrán su legalidad jurídica con el cumplimiento con la ley. La aplicación

es en el ejercicio de derechos colectivos de los pueblos indígenas, negros que se identifiquen con nacionalidad por su origen ancestral (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Ley de Centros Agrícolas y Cámaras de Agricultura

Relacionada con los asuntos inherentes a Centros Agropecuarios del Estado, Cámaras Agrarias Distritales (distribuidas por zonas) y Federación Nacional, constituidas por ley, así como las Oficinas Agrícolas Provinciales establecidas en esta ley son personas jurídicas privadas (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Código Civil

Menciona que estatutos y reglamentos, serán aprobados por la entidad rectora. También, en los artículos 1 y 2 ibídem menciona que las asociaciones de producción agrícola actuales o futuras son organizaciones privadas establecidas por iniciativa de sus miembros (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Decreto Ejecutivo N°193

Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales en el artículo 1 tiene el objetivo, regular el proceso de otorgamiento de personería legal al grupo social que solicite de forma voluntaria según las competencias del MAG. Considera, como objeto es la sociedad y desarrollan las actividades económicas enumeradas en el 7 sobre las obligaciones del organismo competente para otorgar la condición de legalización, *Figura 9*.

Las organizaciones legalmente constituidas tienen que cumplir con los trámites constitucionales para la ratificación, reforma y codificación de los estatutos, así como el proceso de disolución, liquidación, registro y demás actos relacionados con vida legal de las sociedades. Además, registrarán la directiva, ingreso y salida de socios y su procedimiento. Finalmente, sobre el Régimen Patrimonial donde se registra el patrimonio y rendición de cuentas por parte sus dirigentes (MAG, s/f).

Figura 9: Organizaciones Sociales



Nota: Tomado de PROAmazonía, (2022)

Acuerdo Ministerial No. 002

Diagnóstico Integral Organizativo, se expide y aprueba la herramienta de evaluación socio empresarial denominado “Diagnóstico Integral Organizativo DIO”.

En el artículo 1 dice que comprender la realidad concreta de la organización del sector agropecuario sobre los estándares ideales de gobernanza, administración, economía, producción, comercio, gestión social y formalizarlos; con el fin de facilitar la detección de oportunidades de mejora y canalizar estos esfuerzos en un

proyecto o plan organizativo, depende del avance de cada ítem evaluado (MAG, s/f).

Planificación Estratégica Institucional

El Objetivo Estratégico Institucional es fortalecer los vínculos entre circuitos de cooperación y alternativas de producción sostenible y el comercio justo en productos agropecuarios en beneficio de los trabajadores de pequeñas unidades de producción, las estrategias derivadas del objetivo son:

- Construir e implementar un modelo de organización agrícola fuerte y profesional, al servicio de la producción y transformación principal de manera eficiente, consistente y sostenible.
- Desarrollar y promover un modelo cooperativo moderno y mejorar la capacidad organizativa.
- Generar empresas prestadoras de servicios para llenar vacíos en diferentes eslabones de la cadena y armonización de la normativa.
- Desarrollar un mecanismo para implementar fondos sindicales para crear condiciones favorables para que las organizaciones accedan a sistema financiero o no.
- Fomentar capacidades en mujeres y los jóvenes que se dedican a la producción mediante planes, programas y proyectos.

- Diseñar y desarrollar modelos de gestión para promover y fortalecer canales alternativos de comercialización; para tal fin y desarrollar canales de marketing directo para reducir los intermediarios y encontrar formas de mercadeo afines a empresas agrícolas (MAG, s/f).

Política del Sector Agropecuario

El artículo 10, establece, el fomento asociativo y participación en los siguientes aspectos:

- Fomento de la organización de productores con prioridad a los diversos aspectos relacionados con la organización y desarrollo del proceso productivo.
- Promover la organización cooperativa, así como otras formas de asociación con el fin de brindar servicios de desarrollo en actividades productivas.
- Reducir costos de producción que permitan a los pequeños agricultores puedan incrementar su presencia como agentes económicos, incluyéndolos con las herramientas necesarias.
- Fortalecer de vínculos debe complementarse con herramientas que apoyen la gestión económica de las asociaciones y cooperativas, identificar mecanismos de formación de líderes y brindar apoyo técnico especializado durante el período de consolidación de la organización (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021)

2.1.9.1. Entes de Control Estatal

El ente de control, para el adecuado funcionamiento y uso de recursos estatales de orden, impuestos, aduanas y otros determinados, con las especificaciones en el contexto son, CGE (Contraloría General Del Estado) y SRI (Servicio de Rentas Internas), así como los ministerios según sus competencias y al sector a cuál les corresponde. La normativa fiscal de regulación de las organizaciones sociales con o sin fines de lucro (MAG, s/f).

Código Tributario

- En el artículo 35, prevé exenciones generales en la medida permitida por la ley y sin perjuicio de la ley orgánica o privada, pero no está sujeta a obligaciones o contribuciones específicas, organización (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Ley Orgánica De Régimen Tributario

- Según el artículo 9, normas de auditoría tributaria relacionadas con la exención de finalización y contabilización del impuesto sobre la renta organización (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

Ley de Registro Único de Contribuyentes

- En el artículo 4 sobre la inscripción tributaria mediante el Registro Único de Contribuyente, documento que es requerido por personas naturales, agentes, representantes legales, personas jurídicas, organizaciones y empresas. Una persona natural o jurídica con la calidad de contribuyente o una nueva

sociedad, deberá ser registrada dentro de los treinta días (según sea el caso) contados a partir de la fecha de inicio de operaciones organización (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2021).

2.1.10. Capacitación en Fortalecimiento Asociativo

Las organizaciones jurídicas que son parte del MAG, tienen acceso a procesos de capacitación en temas como liderazgo, asociatividad, legalización y regularización, con el fin de cumplir con las normativas correspondientes y generar empoderamiento organizativo. Uno de los programas que se ejecutan es el del “Buen Líder Rural, de Dirigente a Gerente”, curso que es mediante el uso del sistema informático SEAL.

El taller está dividido en seis módulos que abarcan temas como liderazgo inclusivo, dirección empresarial, desarrollo de destrezas administrativas, gestión de personas, ética, manejo económico, tecnologías y ambiental, diseño y desarrollo de un proyecto de agro negocios.

El objetivo del programa es dotar a las organizaciones, mejores capacidades de gestión y una gobernanza más eficaz por parte del MAG. Además, pretende brindar herramientas para convertir en mejores, agro negocios capaces de administrar eficientemente la venta de sus productos y reinvertir sus ganancias para el incremento de la producción y aumentar el valor de la misma.

Adquirir y practicar habilidades innatas de liderazgo, formación, motivaciones y conocimientos de gestión y empresariales. Así, como la identidad cultural y

conciencia de los recursos naturales disponibles y su valor. Esto se logrará capacitar a líderes visionarios de negocios que busquen mejorar y emprender, *Figura 10* (MAG, s/f).

Figura 10: *Fortalecimiento de Capacidades*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022)

2.1.11. Procedimiento para la Ejecución de Proyectos de Mejora

Según, Gonzales y Michelena (2000) para integrar y vinculará los elementos técnicos y organizativos es necesario aplicar varias herramientas de gestión integral de una forma sistémica. Los procesos de ejecución tienen que estar en concordancia con los principios de planificación, acción, comprobación y actuación; Por otro lado, divide al proceso de mejora en 10 etapas que se detallan a continuación con las herramientas y técnicas sugeridas para el Diseño de un Modelo para Desarrollar los Proyectos de Mejora Continua de la Calidad.

1. Establecimiento del Programa Anual de Mejora. (Tormenta de ideas, Recopilación de datos, Gráficos, Estratificación)

2. Seleccionar proyectos clave de mejora en función de las prioridades establecidas en el plan anual. (Selección ponderada, Análisis de Pareto)
3. Organizar un equipo de mejora o calidad; nombrar un equipo o jefe de equipo. (Trabajo en equipo)
4. Estudio preliminar del proceso de determinación del nivel de rendimiento actual. Se encuentra evidencia objetiva de defectos. (Investigación, Entrevista, Análisis de procesos)
5. Análisis de posibles causas. (Recopilación, Validación y análisis de datos, Tablas de confirmación, Estratificación, Gráficos)
6. Establecer la causalidad. (Análisis de Pareto, Diagrama de causa y efecto, Gráfico de dispersión, Idea genial)
7. Evaluar soluciones adecuadas. (Recopilación de datos, Lluvia de ideas, Situaciones simuladas)
8. Estudiar la viabilidad de aplicar acciones preventivas y correctivas. (Recopilación de datos, Gráfico, Matriz de acciones correctivas, Diagrama de Gantt)
9. Medir la eficacia de las soluciones propuestas. (Cálculo de indicadores)
10. Revisar las actividades de mejora de la calidad. (Control de calidad y seguimiento)

2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES

Por lo antes expuesto, según la revisión bibliográfica se puede determinar la importancia de las variables sobre las que está realizado el presente plan de mejora. Además, toma en cuenta varios aspectos inherentes a mercadeo, producto, comercialización, precio y posicionamiento de mercado. Por otra parte, los sistemas cortos de comercialización, encadenamientos productivos y medios usados por los pequeños productores y organizaciones puedan ofertar sus productos.

En lo que respecta a la asociatividad, cuáles son sus beneficios, dificultades y estrategias de consolidación de las organizaciones y el empoderamiento de sus miembros cuando tienen claros fundamentos de acción, como visión, misión y los valores organizativos presentes en la toma de decisiones.

También, el ámbito de injerencia del MAG sobre las asociaciones agropecuarias, el accionar del estado según sus competencias y atribuciones en beneficio de las organizaciones legalmente constituidas. Mediante la aplicación de la normativa vigente en los procesos de regularización, seguimiento y diagnóstico. Procedimientos, necesarios para establecer parámetros de riesgo e intervención por parte del gobierno, como políticas y programas que buscan cumplir con los retos institucionales en favor de productores agropecuarios que son parte de los grupos sociales.

En la experiencia de instituciones internacionales, han logrado demostrar el impacto positivo que tiene un correcto diagnóstico en el trabajo con organizaciones sociales, así como el desarrollo de capacidades de gestión, comercialización, finanzas y liderazgo.

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO

Según la FAO, asociatividad es la unión voluntaria, coordinada y organizada de individuos que pretenden alcanzar meta y objetivos en común. Mientras que PROAmazonía destaca las formas tradicionales grupales como la minga que se caracteriza por el trabajo comunitario, reciprocidad, tareas de forma rápida y eficiente.

Por otra parte, Bradley, A. J., McDonald, M. P., & Trabal, B consideran que los beneficios de la asociatividad se fundamentan en aspectos como el organizativo, social, económico y político, considerando que con la aplicación de cada uno de estos los vínculos sociales se solidifican y se refleja en el incremento productivo contribuyendo al mejor desempeño de los individuos para lograr objetivos comunes; Además, la FAO pone en consideración cuáles son los principales obstáculos de las organizaciones, los mismos que son generados por sus propios miembros, con relación al oportunismo, la desconfianza, el individualismo y el desinterés que dificultan la consolidación organizativa. En este punto, Millán considera algunas estrategias para que las organizaciones se mantengan en el tiempo y cumplan sus metas, como la participación voluntaria, la identificación

clara de objetivos, la evaluación de beneficios, la comunicación asertiva y la gestión adecuada de los canales de esta.

Por otra parte, Martínez, G. R, hace referencia que los pilares fundamentales en donde se edifica un grupo asociativo; la finalidad, visión, misión y sus valores, pues plasma la esencia y sentir de los miembros, por tanto, la razón de ser de la organización. Además, Lusthaus, C. menciona la cultura organizacional como una mezcla de principios, normas, creencias, rituales y tradiciones que adopta una asociación y son necesarios para la toma de decisiones.

En lo que respecta a la creación de organizaciones la FAO como el MAG, coinciden tanto en que la vinculación sea de forma voluntaria y que los motivos e intereses sean comunes; Además, que los proyectos de desarrollo productivo requieren tiempo, conocimiento y dedicación de todos para el beneficio comunitario.

El IICA, también menciona que los circuitos cortos de comercialización son una articulación de venta directa entre productores y compradores, generalmente por la presentación de productos diferenciados que tienen un impacto positivo en la rentabilidad; Sin embargo, aclara que es primordial desarrollar alternativas de comercio, ya que no todos los productores se benefician; Por otra parte, Shepherd pone como alternativa no solo la comercialización directa, sino ampliarse a ventas indirectas en cadenas de supermercados, mayoristas e intermediarios.

Rodríguez Sáenz, Daniel, señala que la administración adecuada permite simplificar tareas; estable y mejora procesos; evalúa el nivel institucional; optimización y uso eficiente de recursos económicos, entre otros. A lo que Martínez, G. R., acota que es necesario el apoyo de instrumentos administrativos, gestión de personal, procedimientos técnicos y financieros; Finalmente, Rodríguez Sáenz, Daniel concluye con un enfoque de la organización como *sistema*, la administración y gestión se relacionan estrechamente y se complementan; pues cada una realiza actividades que sirve a la otra; ambas, analizan el entorno, definen el rumbo de la entidad, adoptan procesos para su funcionamiento y los mantiene bajo control, sin ser lo mismo.

Finalmente, en el marco legal se refiere a las normas jurídicas dadas inherentes a las asociaciones y procedimientos de regulación y control, constituyen la base para la formación y desarrollo organizacional; la Constitución ecuatoriana menciona que, las organizaciones pueden colaborar en diferentes áreas para empoderar a los ciudadanos y operar de manera efectiva; Por otro lado, existen normativas, códigos, acuerdos vigentes, enfocados en comprender la realidad concreta de la organización del sector agropecuario sobre los estándares ideales de gobernanza, administración, economía, producción, comercio, gestión social y formalizarlos.

2.4. ANÁLISIS CRÍTICO

Las formas de organización social, fueron implementadas tradicionalmente para el cumplimiento de metas y objetivos comunitarios, que serían difíciles de

alcanzar, mediante esfuerzos individuales; Siendo fundamental que las bases organizativas consoliden y fomenten el desarrollo social en contribución al mejor desempeño productivo, económico y comercial.

Por otra parte, identificar los obstáculos por los que las organizaciones pueden atravesar, sea por falta de interés o el individualismo, son aspectos a tomar en cuenta con el fin de evitar. De hecho, trabajar en la participación, delegación de actividades, cumplimiento de metas y gestión organizativa son maneras de consolidación social, así como generar una comunicación asertiva, trato gentil y cordial entre los miembros.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones identifiquen de manera clara su finalidad, visión y misión como pilares que marcan la hoja de ruta a seguir en el presente y proyección del futuro esperado; Además, de la construcción de valores y principios que adopta la organización en su desempeño.

Las instituciones públicas, como privadas involucradas en el desarrollo socio productivo, generan proyectos direccionados a organizaciones sociales sólidas, creadas por motivación de sus miembros y que comparten intereses comunes. También, consideran que es necesario que puedan administrar y gestionar adecuadamente los recursos económicos, humanos, financieros, pues definen el rumbo de las asociaciones y el éxito en el cumplimiento de objetivos.

En lo que respecta a los canales de comercialización, es necesario identificar si se trata de un producto diferenciado y a que nicho de mercado es mejor incluirse sea este de forma directa (circuitos cortos) o indirecta (mayoristas).

Finalmente, es fundamental que las organizaciones puedan desarrollar un nivel asociativo alto, en el marco concreto de participación en el sector con estándares de gobernanza, administración, comercio, mercado y gestión social, que le permita ser parte de proyectos productivos con fondos propios o de instituciones públicas como privadas.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL MAG

El Ministerio de Agricultura y Ganadería desde su creación ha sufrido varios cambios tanto en su denominación, como en sus competencias. A inicios del siglo XX, en el mandato del presidente Eloy Alfaro da vida al *Ministerio de Desarrollo* el 3 de enero de 1901, en ese mismo año el nombre es modificado a *Ministerio de Fomento*.

En 1964, es llamado *Ministerio de Instrucción Pública*, y se le atribuyen competencias en el área de, telégrafos, correos, industria, agricultura, comercio y fomento. En 1935, se le asigna como *Ministerio de Previsión Social, Agricultura y Comercio*, asume rectoría en riego, legalización de tierras, legislación agraria, bosques, investigación, aguas, negocios, protección de industrias forestales, sanidad animal y vegetal.

Durante el año 1941, se le denomina como *Ministerio de Obras Públicas, Agricultura y Fomento*, y ejerce funciones a obras públicas, desarrollo agrícola, comercio, fomento productivo, agrario e industrial, competencias de riego, legislación del agro, tenencia de tierras, aguas, bosques, investigaciones y protección forestal.

Para el año 1964, se le denomina como *Ministerio de Agricultura y Ganadería* y asume funciones para desarrollar y dirigir la política agrícola y pecuaria; ejecutar y

controlar los programas de investigación; educación, extensión agropecuaria y forestal. En el año de 1973, durante el Gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, el *Ministerio de Agricultura y Ganadería* modifica nuevamente sus competencias al desarrollar, dirigir y ejecutar las políticas investigativas; producción; comercialización de productos del agro; temas inherentes a reformas agrarias; colonización; dotación de riego y desarrollo rural.

En 2007, asume otras competencias en temas de pesca y acuicultura, denominándole *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca*, además de regular, promocionar el fomento agropecuario y comercialización, regulación de plantaciones forestales (manejo sustentable con fin comercial). Durante el 2010, se le otorgan actividades inherentes a legalización de tierras y reforma agraria del Instituto Nacional de Riego (INAR) y del Instituto Nacional Agrario (INDA) y en el 2013 se le transfirió la Secretaría Nacional del Agua, actual Secretaría del Agua.

En 2018, eliminan las competencias en lo que se refiere a acuicultura y pesca, retoma el nombre de *Ministerio de Agricultura y Ganadería*, y se le otorgan actividades de riego y drenaje; Además, incluyen en el orgánico la agricultura familiar campesina, así como el área de musáceas (MAG, s/f).

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

3.2.1. Misión

Ser para el 2030, una institución innovadora y comprometida con el desarrollo sostenible del sector, aporta a la soberanía alimentaria y al posicionamiento de los productos agropecuarios ecuatorianos, con énfasis en pequeños, medianos productores y los de la Agricultura Familiar Campesina, tanto en el mercado nacional como internacional, contribuye a mejorar la calidad de vida de agro productores (MAG, s/f).

3.2.2. Visión

Institución rectora y de ejecución de las políticas públicas agrícola y pecuarias, promueve la productividad, competitividad y sanidad en el sector, con responsabilidad ambiental, mediante el desarrollo de las capacidades técnicas, de organización y comercio de los trabajadores agropecuarios en todo el país con prioridad a los pequeños, medianos y productores de la agricultura familiar campesina en contribución con la soberanía alimentaria (MAG, s/f).

3.2.3. Valores

Representan las obligaciones relevantes de la institución y puede entenderse como las acciones básicas del reflejo del comportamiento específico que sus funcionarios realizan para lograr las metas y objetivos organizacionales.

Responsabilidad ambiental: Es el cuidado de diversas acciones y procesos para racionalizar y mejorar el consumo de recursos naturales, desde la conceptualización en realización, compromiso y valores ambientales.

Compromiso: Fortalecer los esfuerzos para realizar funciones y actividades para el logro de los objetivos institucionales.

Transparencia: Promover operaciones y funciones con inteligencia, honestidad e integridad para proporcionar bienes y servicios útiles de la población objetivo.

Solidaridad: es una virtud democrática y humana, se manifiesta en la competencia y cooperación de las personas, en los aportes talentosos y potenciales, en la unión de esfuerzos y en las metas institucionales.

Equidad: promover la plena participación en los logros de desarrollo, capacidades y oportunidades en las cadenas productivas agrícolas y en las zonas rurales. Además, la implementación de programas sociales que identifiquen las necesidades regionales (MAG, s/f).

3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el ente rector de la generación de política pública del agro, regulación de precios, planificación agropecuaria, control, coordinación y ejecución de proyectos productivos dentro de su competencia. En lo que respecta a los Procesos Desconcentrados (Direcciones Distritales) tienen funciones y directrices a la facultad de coordinar, evaluar,

gestionar y planificar en territorio mediante las Unidades de Gestión Distrital en las 24 provincias del Ecuador, organigrama en la *Tabla 1*.

Tabla 1: *Diseño Organizacional*

NIVEL	FACULTAD
PLANTA CENTRAL	Rectoría
	Control
	Coordinación
	Evaluación
	Gestión
	Planificación
DESCONCENTRADO / DIRECCIONES DISTRITALES	Regulación
	Coordinación
	Evaluación
	Gestión
	Planificación

Nota: Elaboración propia, (2022).

En cada proceso desconcentrado, el Director Distrital es la máxima autoridad de territorio con varias Unidades de Gestión Distrital (Desarrollo Productivo, Administrativo, Financiero, Comunicación, Innovación, Asesoría Jurídica y Desarrollo Rural). En la Unidad de Gestión Distrital de Innovación Agropecuaria, funcionan los procesos de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario y sus responsabilidades según el orgánico, son el brindar capacitaciones a organizaciones y productores, contar con una base de datos actualizada, informes para facilitar las solicitudes de legalización y regularización de las organizaciones, registrar las actividades de implementación del plan de fortalecimiento asociativo y

el desarrollo del modelo de gestión de los emprendimientos organizativos, Figura 11 (MAG, s/f).

Figura 11: Organigrama Distrital



Nota: Elaboración propia, (2022).

3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El MAG cuenta con un portafolio de servicios basado de acuerdo con las competencias institucionales, dentro el área agrícola; pecuaria; asistencia y seguimiento técnico; legalización de tierras rurales; forestación y reforestación con fines comerciales; territorios ancestrales; comercialización; riego parcelario tecnificado, *Figura 12*.

Figura 12: *Asistencia en Territorio*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022).

3.4.1. Agrícola

En el área agrícola realizas los trámites siguientes:

- Registrar, certificación y autorizaciones Agrícolas.
- Asistencia técnica y seguimiento técnico en agricultura.
- Registrar, renovar y autorizar a los productores, comercializadores y exportadores del banano.

3.4.2. Pecuaria

En el sector pecuario, la injerencia institucional es dentro de:

- Producir y conservar pastos y forrajes.

- Apoyo con esquila móvil para ovinos y camélidos.
- Seguimiento en Centros de Acopio de Leche.
- Seguimiento en Centros de Abastecimiento Bovino.
- Atención veterinaria y apoyo sanitario con unidades móviles.
- Núcleos de reproducción bovina.
- Autorizaciones para el funcionamiento de camales.
- Asistencia técnica pecuaria.
- Licencia de importaciones pecuarias.

3.4.3. Forestación y Reforestación Comercial

Las actividades que el MAG efectúa en el área forestal son:

- Asesoría técnica, comercial y de incentivos forestales.
- Entrega de autorizaciones para actividades forestales.

3.4.4. Tierras Rurales y Territorios Ancestrales

En lo que respecta a la competencia de legalizar tierras, otorga servicios de:

- Legalización de tierras rurales.
- Resoluciones de controversias territoriales.
- Jurisdicción voluntaria de tierras.
- Certificaciones de tierras.

3.4.5. Comercialización

El MAG interviene en la dotación de algunos registros para su distribución tales como:

- Autorizaciones de licencias para importar productos agrícolas y pecuarios.
- Registro para la comercialización de productos agropecuarios.
- Registro nacional para productos agrícolas en zonas de frontera.

3.4.6. Irrigación Parcelaria Tecnificada

En las actividades que le competen se encuentra de riego parcelario como:

- Capacitación y asistencia técnica en riego parcelario tecnificado.
- Asistencia e implementación técnica de sistemas de uso, aprovechamiento y almacenamiento del agua de riego.

3.4.7 Asistencia y Seguimiento Técnico

Las actividades que se desarrollan con respecto a la asesoría y monitorio, son:

- Asistencia técnica dirigida para la implementación y fortalecimientos de circuitos comerciales en la agricultura familiar;
- Registro de productores que son parte de la AFC para fomentar el acceso a políticas públicas diferenciadas.

-Asesoría y capacitación técnica en sistemas productivos sustentables, énfasis en agroecología.

- Legalizar, regular el funcionamiento de organizaciones sin fines de lucro del sector agropecuario.

- Seguro Agrícola y Ganadero, *Figura 13*, (MAG, s/f).

Figura 13: *Seguimiento Técnico*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (20220).

3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar una evaluación de factores internos y externos que pueden representar oportunidades a nivel organizativo al identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas se tiene una visión amplia del entorno.

3.5.1. Factores Internos – Fortalezas / Debilidades

FORTALEZAS

Se cuenta con un sistema de diagnóstico organizativo DIO.

Se manejan instrumentos homologados para legalización y regularización.

Las competencias institucionales enfocadas a la comercialización de la AFC.

DEBILIDADES

Los recursos asignados son únicamente para el personal técnico.

Un técnico por provincia asignado a la provincia para los procesos de FAA.

3.5.2. Factores - Externos Oportunidades/Amenazas

OPORTUNIDADES

Interés de los productores para crear organizaciones agro productivas.

Competencias y normativas en favor del sector agropecuario.

Interés de mercados nacionales e internacionales de productos diferenciados.

Interés de apoyo por parte de la academia.

AMENAZAS

Migración de productores jóvenes.

Bajo consumo responsable de productos orgánicos.

3.5.3. Matriz FADO

La siguiente matriz presenta las posibles estrategias, en base a los factores internos (fortalezas / debilidades) frente a los factores externos (oportunidades / amenazas antes mencionados, *Tabla 2*.

Estrategias Fortalezas/ Oportunidades:

Actualización del Sistema y socialización de Resultados

Dotar de formatos y guía para cumplimiento de obligaciones

Capacitación técnica en innovación agropecuaria

Gestión interinstitucional con apoyo en la academia

Estrategias Fortalezas/ Amenazas:

Capacitaciones con enfoque en mujeres y jóvenes

Socialización en medios de productos orgánicos

Estrategias Debilidades / Oportunidades:

Apoyo en proyectos productivos con actores sociales

Información permanente de servicios

Rueda de negocio, generación de encadenamientos

Coordinación en cada área requerida con la academia

Estrategias Debilidad/ Amenazas:

Empoderamiento de procesos a mujeres y jóvenes

Tabla 2: Matriz FADO

FACTORES INTERNOS	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
		Se cuenta con un sistema de diagnóstico organizativo DIO.
FACTORES EXTERNOS	Se manejan instrumentos homologados para legalización y regularización.	Un técnico asignado a la provincia para los procesos de FAA.
	Las competencias institucionales enfocadas a la comercialización de la AFC.	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
Interés de los productores para crear organizaciones agro productivas.	Actualización del Sistema y socialización de Resultados	Apoyo en proyectos productivos con actores sociales
Competencias y normativas en favor del sector agropecuario.	Dotar de formatos y guía para cumplimiento de obligaciones	Información permanente de servicios
Interés de mercados nacionales e internacionales de productos diferenciados.	Capacitación técnica en innovación agropecuaria	Ruedas de negocio generación de encadenamientos productivos
Interés de apoyo por parte de la academia.	Gestión interinstitucional con apoyo en la academia	Coordinación en cada área requerida con la academia
<i>AMENAZAS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
Migración de productores jóvenes.	Capacitaciones con enfoque en mujeres y jóvenes	Empoderamiento de procesos a mujeres y jóvenes
Bajo consumo responsable de productos orgánicos.	Socialización en medios de productos orgánicos	

Nota: Elaboración propia, (2022).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1. Ubicación Geográfica, Provincia de Azuay

Azuay es una de las 24 provincias, del Ecuador, se encuentra ubicada al sur del país, en la zona geográfica denominada como sierra. La provincia azuaya está precisamente sobre la Cuenca del Paute al noreste y la Cuenca del Jubones al suroeste; Según el último censo oficial del INEC en 2010, la población es de 712.127 habitantes que ocupan una superficie de 8.309,58 kilómetros cuadrados, (Gobierno Provincial del Azuay, s/f).

4.1.2. División Política de Azuay

Tabla 3: Población y Área por Cantones

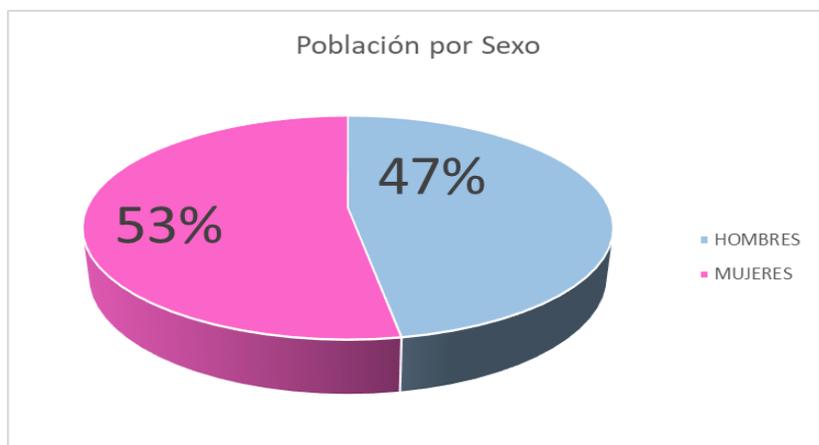
CANTONES	POBLACIÓN	SUPERFICIE (Km2)	PORCENTAJE %
Chordeleg	12.577	105	1,26
Cuenca	505.585	3190,54	38,40
El Pan	3.036	132	1,59
Girón	12.607	354	4,26
Guachapala	3.409	40	0,48
Gualaceo	42.709	350	4,21
Nabón	15.892	633	7,62
Oña	3.583	293	3,53
Paute	25.494	271	3,26
Camilo Ponce Enriquez	21.998	639	7,69
Pucará	10.052	585	7,05
San Fernando	3.993	139	1,67
Santa Isabel	18.393	605	7,28
Sevilla de Oro	5.889	315	3,79
Sígsig	26.910	659	7,93
TOTAL	712127	8309,58	100

Nota: tomado de INEC, (2021)

Políticamente, el Azuay se divide en 15 cantones, el cantón más extenso es Cuenca con 3.190,5km² correspondiente al 38,4%; Chordeleg, El Pan, Ponce Enríquez y San Fernando son cantones que tienen un área de 105 a 139 kilómetros cuadrados; Guachapala, por otra parte, es el de menor extensión con apenas 40km² lo que corresponde al 0.48%, *Tabla 3* (INEC, 2021).

4.1.3. Población en la Provincia de Azuay

Figura 14: Porcentaje de Población por Sexo

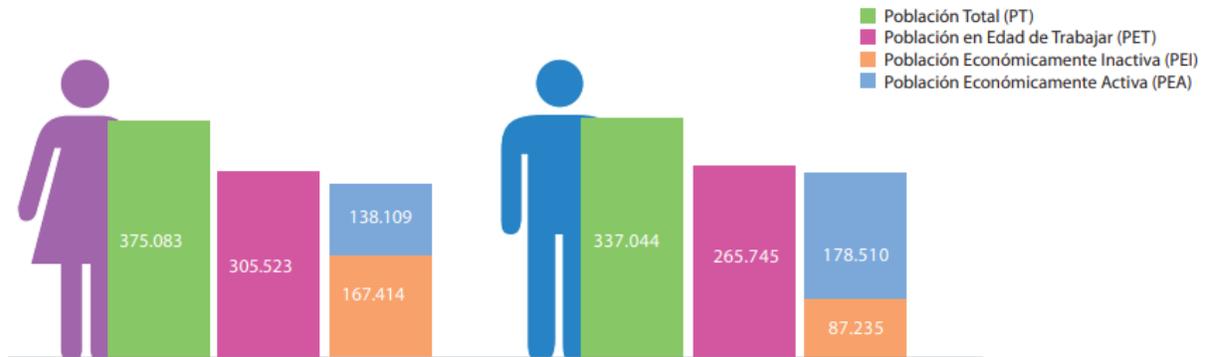


Nota: tomado de INEC, (2021)

En la provincia, 375.083 son mujeres y 337.044 corresponde a hombres. En el cantón Cuenca tiene 505.585 habitantes, luego se encuentra Gualaceo con 42.709; Sigsig, Paute y Ponce Enríquez sobrepasan las 20.000 personas; cantones como El Pan, Guachapala, Oña y San Fernando cuentan con más de 3000 individuos respectivamente, *Figura 14* (INEC, 2021).

4.1.4. Población Económicamente Activa de Azuay

Figura 15: Población Azuay



Nota: Tomado de INEC, (2022)

La población identificada que se encuentra en edad de trabajar y la PAE son calculadas para los individuos desde 10 años de edad a más. La población económicamente activa en el Azuay es de 316.619 entre hombres y mujeres en edad para trabajar.

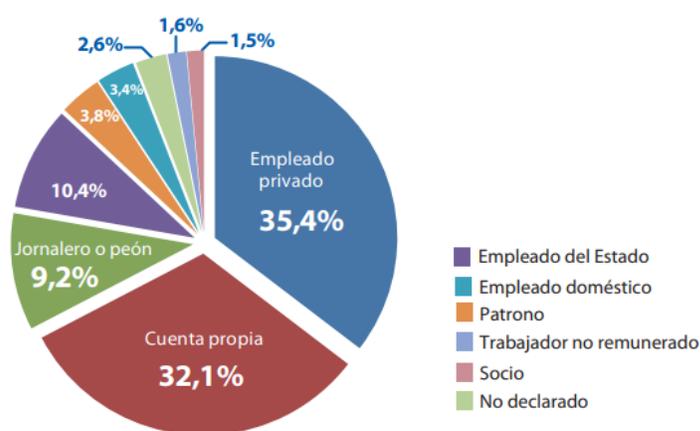
En lo que respecta al total de mujeres, 375.083 de las cuales 305.523 se encuentran dentro del rango de edad para trabajar, 138.109 mujeres están económicamente activas que corresponden al 45.20% de la población femenina. Por otra parte, el sector masculino que se encuentran en edad de trabajar son 265.745, de un total de 337.044; La población económicamente activa masculina es de 178.510 que corresponde al 67.17%, *Figura 15* (INEC, 2021).

4.1.5. Ocupaciones de los Azuayos

En lo que corresponde a los trabajos que se realiza dentro de la provincia, el 35.4% son empleados privados, es decir, 66.695 hombres y 41.907 mujeres; Por

otro lado, 48.816 hombres y 49.707 mujeres trabajan por cuenta propia y representan al 32.1%; El 9.2% representa a quienes son jornaleros, 23.664 hombres y 4.707 mujeres; La población que labora como obrero o empleado estatal, municipal o de la prefectura corresponden al 10.4% de los cuales 18.057 son hombres y 13.969 mujeres, *Figura 16* (INEC, 2021).

Figura 16: Empleos de los Azuayos



Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado privado	66.695	41.907
Cuenta propia	48.816	49.707
Jornalero o peón	23.664	4.707
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	18.057	13.969
No declarado	3.375	4.570
Empleada doméstica	403	9.880
Patrono	6.782	4.858
Trabajador no remunerado	2.325	2.687
Socio	3.053	1.600
Total	173.170	133.885

*Personas ocupadas de 10 años y más.

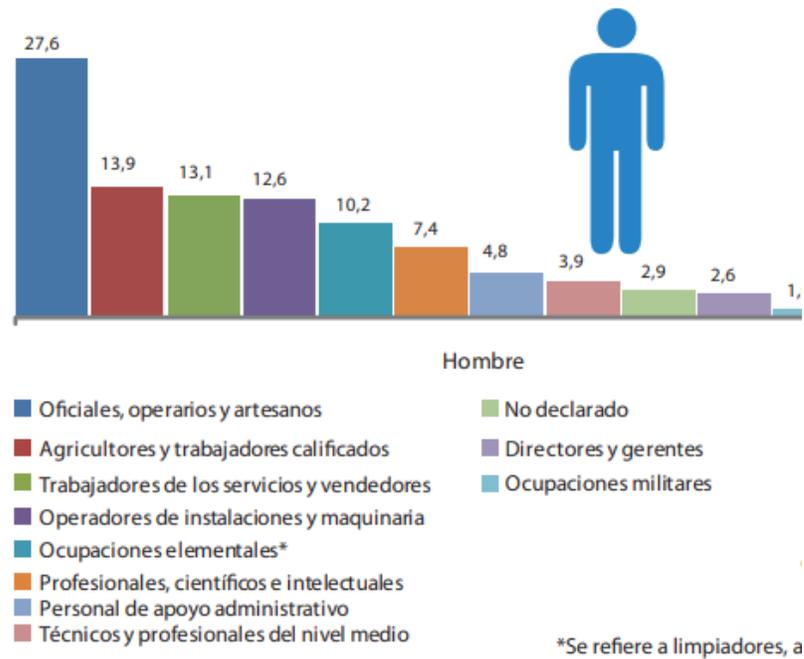
Nota: Tomado de INEC, (2022).

4.1.6. Trabajos Desempeñados en la Provincia

El 27.6% de hombres azuayos llevan a cabo trabajos como oficiales, operarios y artesanos, seguido por el 13.9% que son trabajadores y productores calificados, 13.1% a labores de servicio y vendedores; Por otro lado, 12.6% son operadores de maquinarias, 10.2% se dedican a labores básicas (limpieza, asistente doméstico, vendedor ambulante, peón agropecuario, pesqueros o en minería); Los profesionales, científicos e intelectuales ocupan el 7.4%; El 4.8% corresponde a

personal de apoyo administrativo; Con menos del 4% se encuentran técnicos profesionales de nivel medio y 2.6% representan a quienes desempeñan cargos de directores y gerentes, según la *Figura 17* (INEC, 2021).

Figura 17: *Trabajos Hombres Azuay*

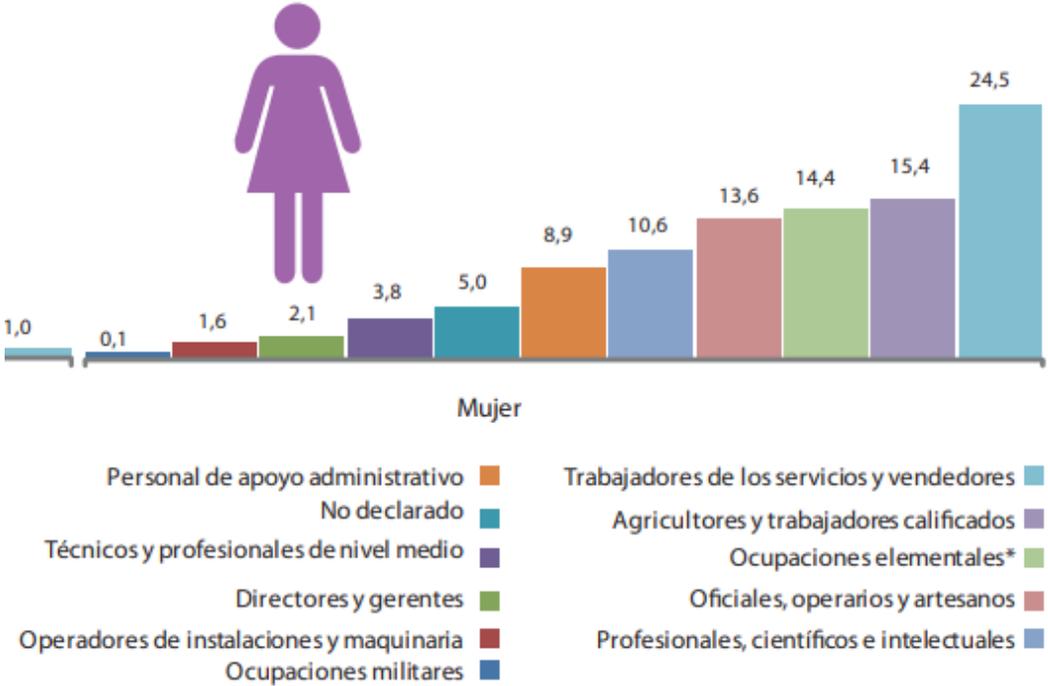


Nota: Tomado de INEC, (2022)

Los trabajos efectuado por las mujeres corresponden a labores de servicios y vendedores con un 24.5%, seguido por agricultores y trabajadores calificados con un 15.4%; Con un 14.4% de población femenina en labores básicas (limpieza, asistente doméstico, vendedora ambulante, jornalera agropecuarios, pesquera, y minería); Los que trabajan como oficiales, operarios y artesanas corresponden al 13.6%: Además, los profesionales, científicos e intelectuales con un 10.6%; En cuanto al personal de apoyo administrativo representa el 8.9%; También técnicos

de nivel medio representan el 3.8% y por último, con el 2.1% de las mujeres azuayas ocupan puestos de dirección y gerentes, *Figura 18* (INEC, 2021).

Figura 18: *Trabajos Mujeres Azuayas*



Nota: Tomado de INEC, (2022)

4.1.7. Necesidades Básicas Insatisfechas

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en la provincia de Azuay con 699.948 habitantes el 51.7% no se consideran pobres que corresponde a 361.875; Por otra parte, 338.073 se denominan pobres con un 48.3%; Además, con respecto a los cantones, Pucará tiene 9.134 individuos pobres que representan el 91.4% de su población, seguido por el cantón Nabón con 13.922 con el 87.8%; Luego se encuentran los cantones de Oña con el 83% que representa a 2.961 habitantes pobres y Sigsig con el 80% que corresponde a

21.438 individuos en condición de pobreza; Finalmente, Cuenca con 189.913 personas pobres que representa al 38.2% del total de sus habitantes (INEC, 2021).

4.1.8. Actores Sociales

Son aquellas instituciones públicas, privadas, academia que intervienen en el desarrollo productivo, según el *Anexo 8*, se detalla cuál es la relación de involucramiento, en las áreas que brindan aportes como asistencia técnica, capacitación, investigación, sanidad, inocuidad; Además, su jurisdicción nacional, regional, provincial, cantonal, o parroquial; También, el área de acción sea en el campo agrícola, pecuario, forestal, agropecuario, comercialización, fortalecimiento asociativo.

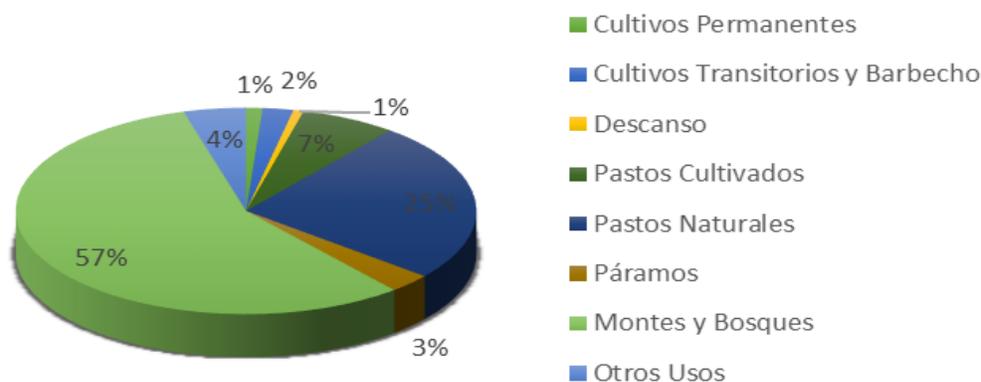
Por otro lado, el tipo de colaboración como alianza, tensión y conflicto, intermitencia o ausencia de relación; Igualmente, el poder que ejerce en la capacidad de decisión con influencia o no para la toma de decisiones; Finalmente, su posicionamiento fuerte, medio o débil representación (MAG, s/f).

4.1.9. Uso y Cobertura del Suelo

El suelo es un elemento que sufre grandes cambios, sean estos naturales o antrópicos. Las erosiones severas pueden modificar la cobertura del suelo en corto tiempo, de igual forma las intervenciones humanas que no cuentan con las medidas de protección y mitigación correspondientes.

El Azuay tiene 534.448ha de superficie de suelo, en lo que respecta a cultivos permanentes con 6.169ha; De cultivos transitorios y barbecho cuenta con 11.507ha; Suelos de descanso existen 3.853ha; Además, 35.849ha correspondiente a pastos cultivados para ganadería y 134.514ha de pastos naturales. Los páramos, tiene 15.990ha. Finalmente, montes y bosque con 303.129ha y para otros usos 23.437 hectáreas, *Figura 19* (INEC, 2022).

Figura 19: Porcentaje de Cobertura de Suelo



Nota: Tomado de INEC, (2022).

4.1.10. Datos de la producción Agrícola y Pecuaria

El sector agropecuario en la provincia está constituido por unidades productivas familiares, que según los datos del Sistema de Información Geográfica y Agropecuaria, cerca del 90%, realizan actividades sin remuneración, siendo una producción de sustento básicamente y en menor escala son explotaciones para comercialización de productos que tienen como destino el mercado interno o externo.

Las actividades agropecuarias se desarrollan en paralelo con otras actividades no agropecuarias, lo que diversifica la economía nacional, con distintas estrategias de generación de ingresos, debido a componentes biológicos y climáticos que generan desigualdades y elasticidades en el ciclo productivo, lo que afecta los ingresos de las fincas.

Los hombres migrantes temporales son comunes en las zonas rurales, principalmente en las ciudades, en busca de trabajos generadores de ingresos para fortalecer el capital familiar. Las principales ocupaciones asociadas al estatus migratorio son la albañilería, construcción, comercio informal y sectores afines. Las mujeres rurales comparten el trabajo de casa con el productivo; Además, son quienes se encargan de comercializar lo que producen dentro de la UPA, generalmente sus aportes son apenas visibles.

En cuanto a la exportación de productos, incluye solo unas pocas entidades especializadas en la producción de productos agrícolas como algunas florícolas (Gobierno Provincial del Azuay, s/f).

4.1.11. Producción Agropecuaria en el Azuay

En la provincia la producción agropecuaria ha cambiado durante el transcurso de los años; Actualmente, el cultivo con mayor venta es la papa con 12.874 toneladas métricas, seguido por el del tomate riñón con 2.516(t) vendidas de un total de 2.535(t). Por otro lado, está el maíz suave seco, con 1.594 toneladas

vendidas de una producción de 3.273(t). Los cultivos de mayor producción son la caña de azúcar con 19.077 toneladas métricas y papa con 13.962(t).

Por otra parte, los cultivos con mayor superficie plantada son el cacao con 3.828 hectáreas (2.965ha cosechada); fréjol seco con un área de 2.179 hectáreas (1.956ha cosechada); maíz suave seco de forma asociada con 2.348 hectáreas (2.129ha de cosecha). Es interesante que de una producción de 1.725 toneladas métricas solamente se venden 294 toneladas métricas y el resto para autoconsumo *Anexo 9*.

Por otra parte, en lo que respecta al número total de animales de producción en la provincia son 441.825 (entre machos y hembras) de los cuales 311.649 son vacunos, 32.601 porcinos, 75.722 ovinos, 468 asnales, 19.202 caballares, 1.382 mulares y 801 caprinos, *Tabla 4* (INEC, 2022).

Tabla 4: *Número de Animales de Producción Azuay*

Animales de Producción	Numero
Vacuno	311649
Porcino	32601
Ovino	75722
Asnal	468
Caballar	19202
Mular	1382
Caprino	801
TOTAL	441825

Nota: Tomado de INEC, (2022)

Respecto a la producción de aves, la provincia ha incrementado sus cifras con 457.642 aves de campo, que son criadas de manera tradicional, a campo abierto; Mientras que las aves de explotaciones avícolas tecnificadas corresponden 1´493.673 aves; En cuanto, a pollos de engorde existen 4´608.777; y la cantidad de huevos a 433.544, *Tabla 5* (INEC, 2022).

Tabla 5: *Producción Avícola*

Avicultura	Número
AVES DE CAMPO	457642
AVES DE AVÍCOLAS	1493673
POLLOS DE ENGORDE	4608777
HUEVOS DE MESA	433544

Nota: Tomado de INEC, (2022)

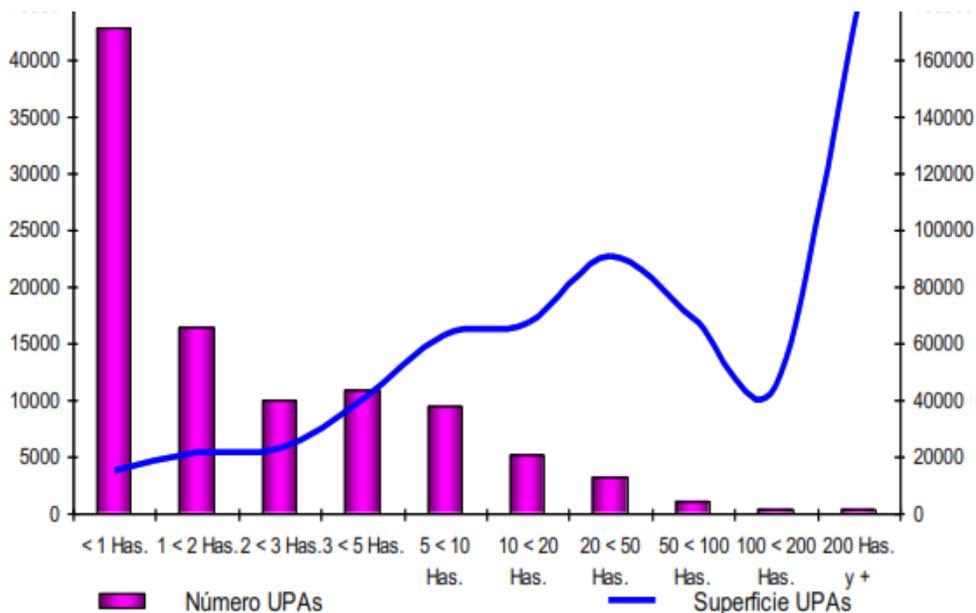
4.1.12. Tamaño de la UPA

En la provincia de Azuay existen 99.633 UPA´s que corresponden a 612.099 hectáreas. El 60% de las Unidades de Producción Agrícola tienen una extensión menor a 2 hectáreas. Sin embargo, un grupo selecto del 6,4%, posee más de 50 hectáreas. Los productores con UPA mayores de 50ha corresponde al 60,7% del área agrícola total, mientras que las UPA menores de 2 hectáreas representan solo el 5% del área total, *Figura 20*.

Las pequeñas fincas en el Azuay enfrentan importantes dificultades debido a la baja productividad de la tierra, apta para la agricultura; La poca disponibilidad de mano de obra calificada, acentuada por las grandes olas migratorias;

Inconvenientes en la comercialización, por el estado de carreteras interprovinciales e interparroquiales sobre todo en época invernal.

Figura 20: UPA's y Superficie



Nota: Tomado de Gobierno Provincial del Azuay (s/f).

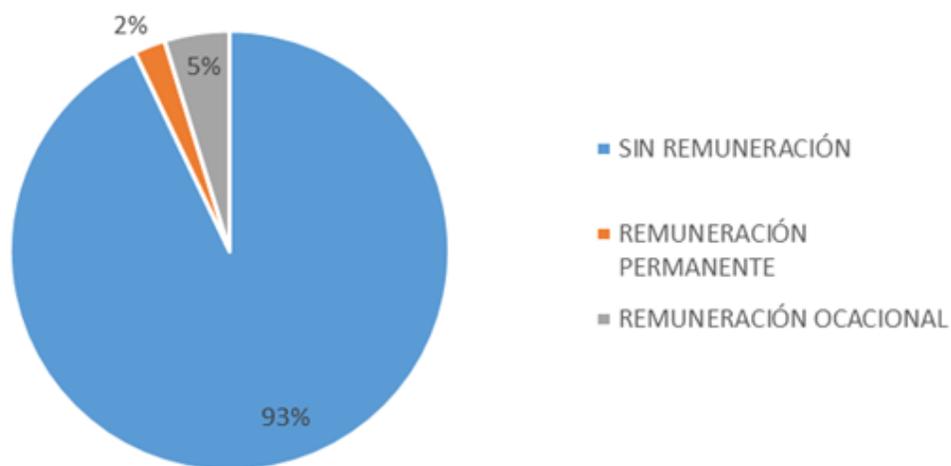
La principal producción agrícola azuaya corresponde a cultivos temporales que representan el 70,34% (maíz y fréjol (asociado), papa, frijol, arveja, manzana, zanahoria, hortalizas), los cultivos perennes corresponden al 12,73% y en su mayoría pertenecen al sistema de cultivo tradicional en su mayoría (banano, frutales de hoja caduca, caña de azúcar y cacao).

En el Azuay, la producción agrícola aún no se ha industrializado; Por otra parte, la productividad agrícola registra rendimientos muy bajos (producción/cantidad de trabajadores) por debajo incluso de la media nacional, con un 30%

aproximadamente, menor del rendimiento óptimo, debido sobre todo a la escasa tecnología utilizada, deficiencia de riego, incipiente fertilización, entre otros (Gobierno Provincial del Azuay, s/f).

4.1.13. Número de Trabajadores Agropecuarios

Figura 21: Trabajo Remunerado



Nota: Tomado de INEC, (2022)

En la provincia, existen 136.073 individuos dedicados a la producción agropecuaria, 69.670 son hombres y 66.402 son mujeres; 126.408 productores que son parte del núcleo familiar trabajan sin remuneración, lo que representa al 93%, siendo 62.262 hombres y 64.146 mujeres; En cuanto, a trabajadores remunerados de forma permanente, corresponden al 2% (2.257 hombres y 889 mujeres); Finalmente, quienes tienen remuneración ocasional son el 5% un total de 6.518 (5.151 hombres y 1.367 mujeres), *Figura 21* (INEC, 2022).

4.1.14. Asistencia Técnica

En la provincia, se han desarrollado varios proyectos de capacitación y asistencia técnica para productores dado por diferentes actores sociales, que fueron enumerados anteriormente. El MAG desde 2010 ejecuta proyectos de innovación, desarrollo rural y desarrollo productivo; mediante ejes transversales en varias áreas como fortalecimiento asociativo, producción agrícola, irrigación parcelaria, apicultura, seguro agrícola, programas de café y cacao, vinculación a mercados, entre otros trabajadores individuales, grupos de interés y organizaciones legalmente constituidas, *Figura 22*.

Figura 22: *Productores Capacitados*



Nota: tomado de Agricultura Azuay, (2022)

La Dirección Distrital de Azuay, brinda asesoría en innovación tecnológica mediante buenas prácticas de manejo, cultivos hidropónicos, elaboración de silos, cosecha de agua, abonos orgánicos, etcétera. El número de productores atendidos, en provincia durante el 2021 fue de 5.848 en seguimiento y asistencia

La Prefectura de Azuay, destinó 3 millones de dólares para proyectos de fomento y desarrollo productivo, durante el 2020 *Figura 23* (Gobierno Provincial del Azuay, s/f).

4.1.16. Organizaciones agropecuarias Azuay

La Dirección Distrital de Azuay ha registrado más de 400 organizaciones con personería jurídica en la provincia en el área de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario, con la figura de Centros Agrícolas Cantonales, Comunas, Corporaciones, Unión de organizaciones, Fundaciones, Colegio de Veterinarios, Cámara de la III Zona, Cooperativa, Coordinadora, Federación de Ganaderos y Asociaciones con fines agropecuarios sin fines de lucro, en total, 11.200 productores que están involucrados en algún tipo de organización.

En el año 2012 cerca de 100 organizaciones migraron a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el marco del cumplimiento de regulación de organizaciones con fines de lucro. Por otra parte, alrededor de 100 organizaciones gestadas desde 1980 al 2014 y que no han registrado algún proceso de regularización fueron inactivadas de oficio.

Actualmente, 230 organizaciones se encuentran registradas como activas en el sistema nacional SUIOS y en el sistema de diagnóstico DIO, 48 organizaciones ubicadas en diferentes cantones, con rubros de acción entre agrícolas y pecuarios (MAG, s/f).

4.1.17. Comercialización

En lo que respecta a la comercialización, la Dirección Distrital del MAG interviene con los productores que comercializan de forma directa sus productos mediante *circuitos cortos de comercialización*. Los montos de ventas generados por ferias de productores, pie de fincas, entre otros durante el 2021 ha sido de \$532.118,00 dólares americanos. En lo respecta a vinculación de mercados mediante la gestión interinstitucional y con diferentes empresas comerciales privadas, en el periodo 2021 se generó un monto de \$ 97.671 dólares americanos.

Por otra parte, las organizaciones y/o productores que acceden a vinculación de mercados en supermercados, gestiones interinstitucionales durante el 2021 registran un monto de ventas de \$ 75.110,88 dólares americanos (MAG, s/f).

4.1.18. Técnicas y Herramientas

La ejecución eficiente del Plan de Mejora, como elemento gestor de calidad, se apoya en un procedimiento de ejecución, bajo los principios de planificación, acción, comprobación y actuación. El procedimiento ejecuta procesos de mejora continua con la aplicación de varias técnicas y herramientas que son utilizadas en cada una de las etapas, con el fin de trabajar de manera coordinada.

A continuación, se detallan por etapa las herramientas y técnicas propuestas
Tabla 6.

Tabla 6: Técnicas y Herramientas

ETAPA	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
1.- ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO	<i>Trabajo en grupo</i>
2.- NIVEL DE DESEMPEÑO ACTUAL	<i>Análisis de procesos</i>
3.- RELACIÓN DE CAUSA Y EFECTO	<i>Diagrama de causa - efecto</i>
4.- EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	<i>Recopilación de datos</i>
5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	<i>Gráficos de Gantt</i>
6.- MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD	<i>Cálculo de indicadores</i>
7.- REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES	<i>Supervisión y control</i>

Nota: Elaboración propia, (2022).

En primera instancia es necesario la *Organización del Equipo*, mediante la *Técnica en grupo*, con el fin de integrar a las personas involucradas según el área de desempeño *Figura 24*.

Figura 24: Selección del grupo de trabajo



Nota: Elaboración propia, (2022).

Luego, en la etapa de *Nivel de Desempeño Actual*, el trabajo de un *Análisis de procesos* es fundamental, ya que determina la forma de articulación por áreas y procedimientos de interacción *Figura 25*.

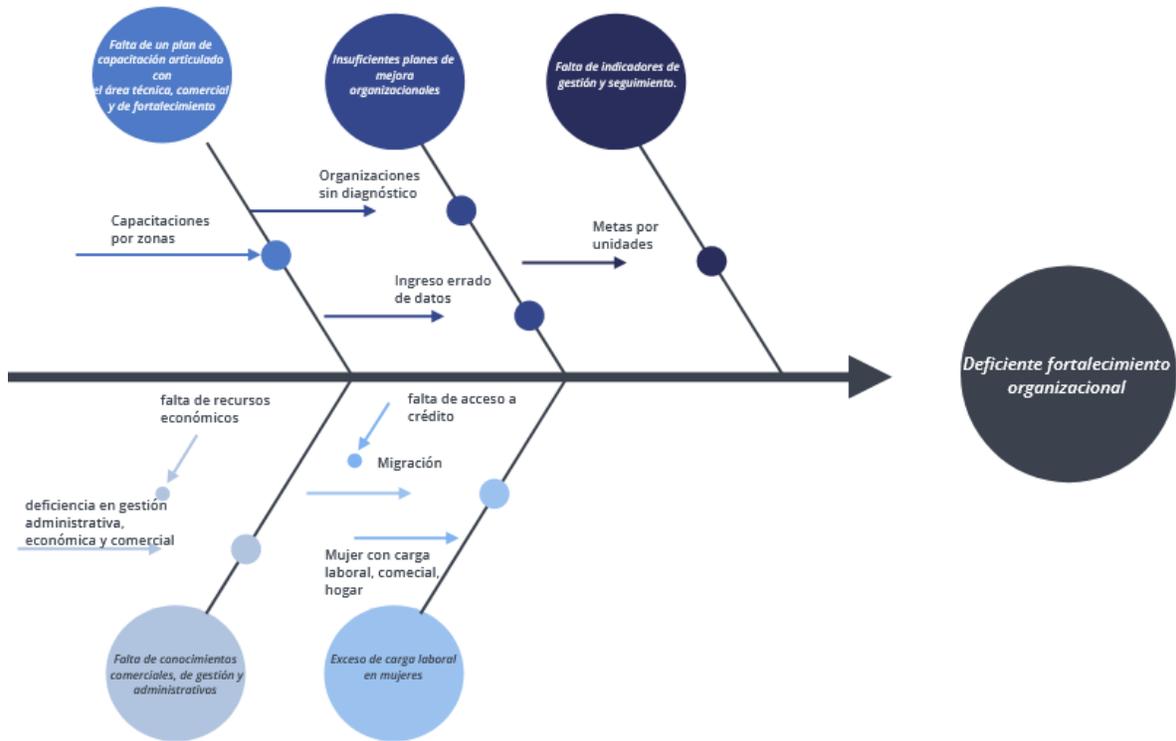
Figura 25: *Análisis de Procesos*



Nota: Elaboración propia, (2022).

Durante, el *Establecimiento de las Relaciones Causa – Efecto*, se aplica la técnica de *Diagrama de Causa – Efecto*, con el fin de establecer la estructura de las causas de los problemas *Figura 26*.

Figura 26: Diagrama Causa – Efecto



Nota: Elaboración propia, (2022).

4.1.19. Diagnóstico

Con la información antes expuesta se puede identificar que el problema central es el *Deficiente fortalecimiento organizacional*. Figura 27; Sin embargo, se han identificado otros problemas como:

- *Falta de un plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento;*
- *Insuficientes planes de mejora organizacionales;*
- *Falta de indicadores de gestión y seguimiento;*

- *Falta de conocimientos comerciales, de gestión y administrativos;*
- *Exceso de carga laboral en mujeres*

Figura 27: *Diagnóstico*

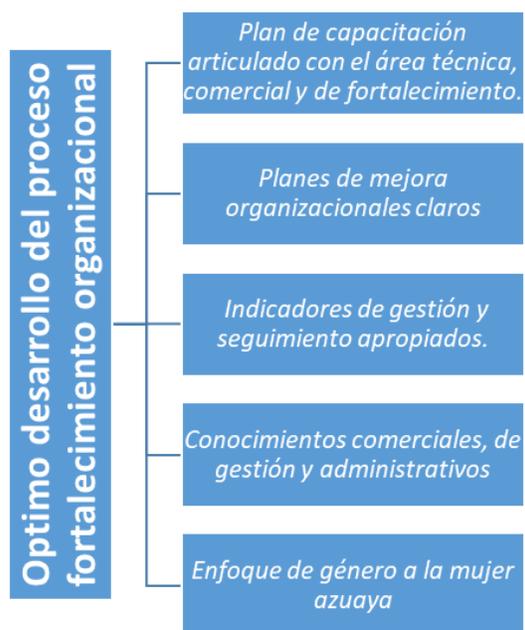


Nota: Elaboración propia, (2022).

4.2. DISEÑO DE LA MEJORA

Según el diagnóstico presentado se realiza el diseño del plan de mejora en función a un proceso continuo como parte del cumplimiento de objetivos institucionales, con el fin de alcanzar un nivel de excelencia en el desarrollo de los procesos inherentes al área de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario de la Dirección Distrital de Azuay MAG y enfocados a la misión institucional y los objetivos planeados inicialmente *Figura 28*.

Figura 28: *Diseño*



Nota: Elaboración propia, (2022).

A continuación, se detallan Técnicas y Herramientas a ejecutar durante el proceso:

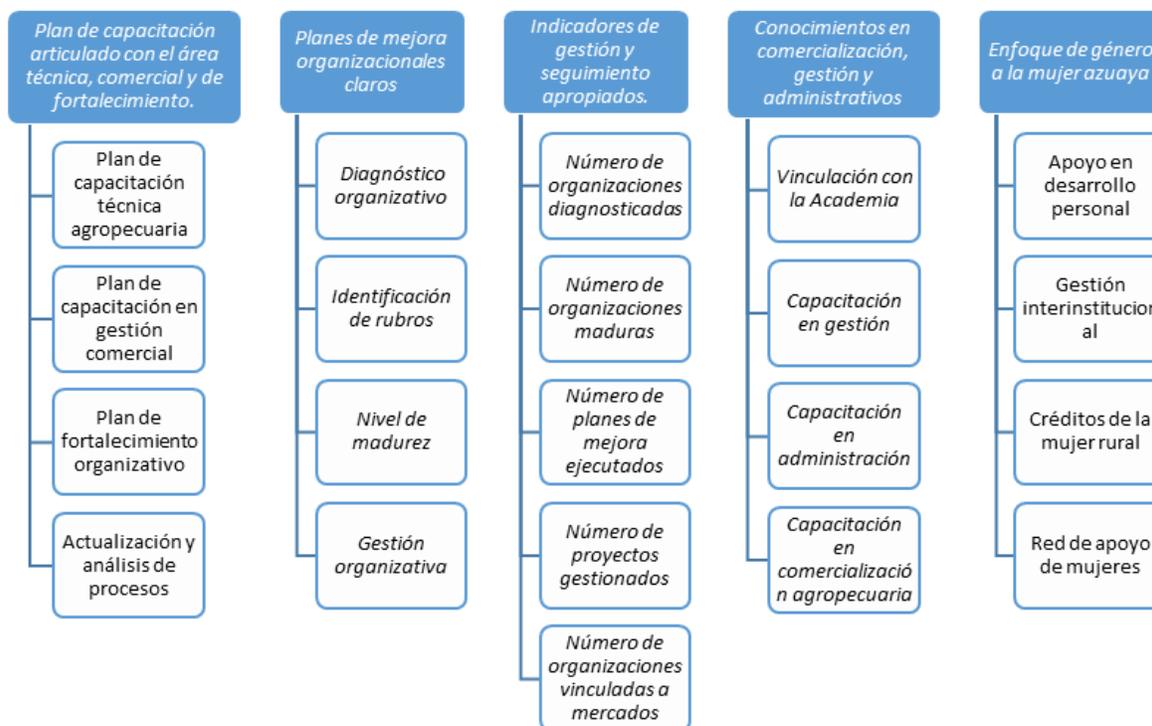
Óptimo desarrollo del proceso fortalecimiento organizacional, los medios identificados son los siguientes:

- *Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento*
- *Planes de mejora organizacionales claros*
- *Indicadores de gestión y seguimiento apropiados*
- *Conocimientos comerciales, de gestión y administrativos*

- *Enfoque de género a la mujer azuaya*

En consideración al diseño planteado se detallan las acciones por cada uno de los medios, *Figura 29*.

Figura 29: *Plan de Acción*



Nota: Elaboración propia, (2022).

En primer lugar, desarrollar un *Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento*, donde se propone la ejecución de:

- Plan de capacitación técnica agropecuaria: según las áreas de intervención en territorio.
- Plan de capacitación en gestión comercial: procesos comerciales y mercadeo.

- Plan de fortalecimiento organizativo: procesos de regularización y control, fundamentos y pilares organizacionales.
- Actualización y análisis de procesos: correspondientes a las organizaciones registradas.

En segundo lugar, elaborar *Planes de mejora organizacionales claros*, para lo cual se plantea:

- Diagnóstico organizativo: elaboración del diagnóstico en territorio.
- Identificación de rubros: que son priorizados dentro de la organización.
- Nivel de madurez: identificación de las organizaciones que se encuentran en riesgo, maduras o en proceso.
- Gestión organizativa: identidad, visión, misión, archivo.

A continuación, determinar los *Indicadores de gestión y seguimiento apropiados*, los mismos, que se detallan en:

- Número de organizaciones diagnosticadas: ingresadas en el sistema.
- Número de organizaciones maduras: identificación del nivel organizativo.
- Número de planes de mejora ejecutados: ejecución de los planes de acción por organización.
- Número de proyectos gestionados: entre las organizaciones e instituciones públicas o privadas.

- Número de organizaciones vinculadas a mercados: comercialización directa o indirecta.

Por otro lado, desarrollar *Conocimientos en comercialización, gestión y administrativos*, detallados a continuación:

- Vinculación con la Academia: gestionar con las universidades planes de capacitación financiera.
- Capacitación en gestión: coordinación con las entidades de desarrollo social.
- Capacitación en administración: apoyo en el área de administración con las universidades.
- Capacitación en comercialización agropecuaria: desarrollar capacidades de conocimiento de rubros priorizados y producto diferenciado.

Finalmente, como un eje prioritario encontramos trabajar con *Enfoque de género a la mujer azuaya*, con el siguiente accionar:

- Apoyo en desarrollo personal: coordinación con talleres de desarrollo personal.
- Gestión interinstitucional: desarrollo de capacidades con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Créditos de la mujer rural: guía en el proceso de adquisición de créditos de emprendimiento.
- Red de apoyo de mujeres: gestión con Acción Social.

4.2.1. Plan de Acción

Las acciones propuestas para los medios identificados se presentan en el siguiente cuadro en el que se detallan los recursos a utilizar, los plazos según un cronograma, y con el área responsable de la ejecución de la misma, como se muestra en la *Tabla 7*.

Durante la etapa, de *Aplicación de Medidas Preventivas y Correctivas (Análisis de Factibilidad)*, se consideran las causas que provocan y obstaculizan los procesos y se determinan alternativas preventivas y correctivas, con los *Gráficos de Gantt*

En la etapa de *Medición de la Efectividad de las Soluciones Planteadas*, donde se identifica si existe mejora y en qué medida, mediante el *Cálculo de indicadores*, herramienta motivadora al ser aplicada correctamente.

- *Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento*: como recursos para las capacitaciones con los técnicos de las áreas correspondientes (innovación, comercialización y fortalecimiento) los responsables y coordinadores encargados, durante el periodo fiscal.
- *Planes de mejora organizacionales claros*: como recurso está la herramienta informática para el ingreso de la información en el sistema a cargo del Responsable de Fortalecimiento, durante el año.
- *Indicadores de gestión y seguimiento apropiados*: como recurso los técnicos tanto de fortalecimiento y de comercialización, bajo la responsabilidad del Coordinador de Desarrollo Rural y Fortalecimiento, en el año fiscal.

- *Conocimientos en comercialización, gestión y administrativos:* como recurso, proyectos interinstitucionales y los planes de mejora de las organizaciones, a cargo del Coordinador de Desarrollo Rural, durante el periodo.

- *Enfoque de género a la mujer azuaya:* acciones ejecutadas con recursos de vinculación, proyectos institucionales, los técnicos de seguro; El Coordinador de Innovación como responsable durante el año.

Tabla 7: Plan de Acción

MEDIOS	ACCIONES	RECURSOS	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RESPONSABLE
			1	2	3	4	
Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento.	Plan de capacitación técnica agropecuaria	Técnicos innovación	■				Coordinador Innovación
	Plan de capacitación en gestión comercial	Técnicos comercialización		■			Coordinador Desarrollo Rural
	Plan de fortalecimiento organizativo	Técnicos fortalecimiento			■		Responsable Fortalecimiento
	Actualización y análisis de procesos	Técnicos fortalecimiento				■	Responsable Fortalecimiento
Planes de mejora organizacionales claros.	Diagnóstico organizativo	Sistema Informático	■				Responsable Fortalecimiento
	Identificación de rubros	Sistema Informático		■			Responsable Fortalecimiento
	Nivel de madurez	Sistema Informático			■		Responsable Fortalecimiento
Indicadores de gestión y seguimiento apropiados.	Gestión organizativa	Sistema Informático				■	Responsable Fortalecimiento
	Número de organizaciones diagnosticadas	Técnicos fortalecimiento	■				Responsable Fortalecimiento
	Número de organizaciones maduras	Técnicos fortalecimiento		■			Responsable Fortalecimiento
	Número de planes de mejora ejecutados	Técnicos fortalecimiento			■		Responsable Fortalecimiento
	Número de proyectos gestionados	Técnicos fortalecimiento				■	Responsable Fortalecimiento
Conocimientos en comercialización, gestión y administrativos.	Número de organizaciones vinculadas a mercados	Técnicos comercialización	■	■	■	■	Coordinador Desarrollo Rural
	Vinculación con la Academia	Proyectos interinstitucionales	■	■	■	■	Coordinador Desarrollo Rural
	Capacitación en gestión	Plan de Mejora	■	■	■	■	Coordinador Desarrollo Rural
	Capacitación en administración	Plan de Mejora	■	■	■	■	Coordinador Desarrollo Rural
Enfoque de género a la mujer azuaya.	Capacitación en comercialización agropecuaria	Plan de Mejora	■	■	■	■	Coordinador Desarrollo Rural
	Apoyo en desarrollo personal	Gestión de vinculación	■	■	■	■	Coordinador Innovación
	Gestión interinstitucional	Proyectos interinstitucionales	■	■	■	■	Coordinador Innovación
	Créditos de la mujer rural	Técnicos de Seguro	■	■	■	■	Coordinador Innovación
	Red de apoyo de mujeres	Gestión de vinculación	■	■	■	■	Coordinador Innovación

Nota: Elaboración propia, (2022).

4.3 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En la etapa de *Evaluación de Soluciones Adecuadas*, es donde se desarrollan las propuestas a implementar, con los medios de verificación que serán evaluados y presentados mediante *Recopilación de Datos*.

En cuanto al mecanismo de seguimiento y control, es desarrollado en concordancia con el Plan de Acción, con el fin de que las acciones planteadas

puedan ser evaluadas por los responsables de cada proyecto y con una la debida frecuencia con el fin de determinar el avance de los indicadores ejecutados durante el periodo fiscal *Tabla 8*.

Tabla 8: Mecanismo de Seguimiento

<i>MEDIOS</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento.	Plan de capacitación técnica agropecuaria	Número de talleres mensuales	Mensual	Coordinador Innovación
	Plan de capacitación en gestión comercial	Número de talleres mensuales	Mensual	Coordinador Desarrollo Rural
	Plan de fortalecimiento organizativo	Número de talleres mensuales	Mensual	Responsable Fortalecimiento
Planes de mejora organizacionales claros.	Actualización y análisis de procesos	Número de organizaciones involucradas	Mensual	Responsable Fortalecimiento
	Diagnóstico organizativo	Número de organizaciones diagnosticadas	Mensual	Responsable Fortalecimiento
	Identificación de rubros	Rubros priorizados	Mensual	Responsable Fortalecimiento
	Nivel de madurez	Número de organizaciones	Mensual	Responsable Fortalecimiento
Indicadores de gestión y seguimiento apropiados.	Gestión organizativa	Avance	Mensual	Responsable Fortalecimiento
	Número de organizaciones diagnosticadas	Avance	Trimestral	Responsable Fortalecimiento
	Número de organizaciones maduras	Avance	Trimestral	Responsable Fortalecimiento
	Número de planes de mejora ejecutados	Avance	Trimestral	Responsable Fortalecimiento
	Número de proyectos gestionados	Avance	Trimestral	Responsable Fortalecimiento
Conocimientos en comercialización, gestión y administrativos.	Número de organizaciones vinculadas a mercados	Avance	Trimestral	Coordinador Desarrollo Rural
	Vinculación con la Academia	Número de organizaciones vinculadas	Bimensual	Coordinador Desarrollo Rural
	Capacitación en gestión	Talleres realizados	Bimensual	Coordinador Desarrollo Rural
	Capacitación en administración	Talleres realizados	Bimensual	Coordinador Desarrollo Rural
Enfoque de género a la mujer azuaya.	Capacitación en comercialización agropecuaria	Talleres realizados	Trimestral	Coordinador Desarrollo Rural
	Apoyo en desarrollo personal	Número de mujeres atendidas	Trimestral	Coordinador Innovación
	Gestión interinstitucional	Número de proyectos realizados	Trimestral	Coordinador Innovación
	Créditos de la mujer rural	Número de créditos aprobados	Mensual	Coordinador Innovación
	Red de apoyo de mujeres	Número de mujeres atendidas	Mensual	Coordinador Innovación

Nota: Elaboración propia, (2022).

En lo que respecta al *Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento*, como indicadores el número de talleres mensuales y el número de organizaciones involucradas, la frecuencia mensual. El responsable los Coordinadores de Innovación, Desarrollo Rural y Fortalecimiento.

Por otra parte, *Planes de mejora organizacionales claros*, los indicadores son el número de organizaciones diagnosticadas, el detalle de los rubros priorizados, el número de organizaciones maduras y el avance en la gestión organizativa; La frecuencia del control mensual a cargo del Responsable de Fortalecimiento.

Además, *Indicadores de gestión y seguimiento apropiados* con indicadores de avance en porcentaje de ejecución a cargo del Coordinador de Desarrollo Rural y Fortalecimiento de forma trimestral.

En cuanto a Conocimientos en comercialización, gestión y administrativos, los indicadores número de organizaciones vinculadas y los talleres realizados, con una frecuencia de control bimensual y trimestral, a cargo del Coordinador de Desarrollo Rural.

Finalmente, Enfoque de género a la mujer azuaya, como indicadores, el número de mujeres atendidas, el número de proyectos ejecutados, número de créditos aprobados y el número de mujeres atendidas con un intervalo de control trimestral y mensual, a cargo del Coordinador de Innovación.

Como última etapa, del plan de mejor es la *Revisión de las Actividades de Mejoramiento de la Calidad*, a ejecutar al fin del periodo fiscal e identificar si alguna acción no es adecuada y se elimina oportunamente, por medio de la *Supervisión y Control*.

CONCLUSIONES

El MAG como entidad rectora del agro, con competencias organizativas, tiene como misión, *“el posicionamiento de los productos agropecuarios ecuatorianos mediante el desarrollo de capacidades comerciales de pequeños, medianos productores de la Agricultura Familiar Campesina para lograr participación en el mercado nacional como internacional”*, considerando necesario implementar un proceso de mejora que permita elevar el nivel de calidad y desempeño.

Alcanzar la excelencia institucional es un procedimiento sistemático que toma en cuenta los procesos internos institucionales, técnicos y organizativos que interceden durante la ejecución de un plan de mejora de calidad. Lo que permite alcanzar las metas propuestas y solucionar los problemas con todo el equipo de trabajo.

El objetivo, planteado en el presente Plan de Mejora, fue la intervención en el *proceso de fortalecimiento en comercialización de las organizaciones* de la Dirección Distrital de Azuay, mediante un procedimiento de ejecución, bajo los principios de planificación, acción, comprobación y actuación.

En primera instancia, fue necesario considerar que la mejora es un proceso paulatino que pretende causar impacto en el tiempo; Por lo tanto, el punto de partida fue la elaboración de un diagnóstico del área de intervención con el fin de determinar las particularidades de la realidad social y la forma de injerencia en

territorio, a través de las competencias institucionales y procesos internos del MAG.

Mediante, el mismo se determinó que el problema central, es el *Deficiente fortalecimiento organizacional*, así como otros problemas vinculados como la *Falta de un plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento; Insuficientes planes de mejora organizacionales; Falta de indicadores de gestión y seguimiento; Falta de conocimientos comerciales, de gestión y administrativos; Exceso de carga laboral en la mujer.*

A partir, del análisis de los problemas descritos, se plantean acciones que permitirán mejorar la intervención, mediante un Diseño de Mejora que pretende un *Óptimo desarrollo del proceso de fortalecimiento organizacional*; Así como la ejecución del *Plan de capacitación articulado con el área técnica, comercial y de fortalecimiento*; Además, intervenir con *Planes de mejora organizacionales claros*; También, proporcionar los *Indicadores de gestión y seguimiento apropiados*; Por otra parte, desarrollar *Conocimientos comerciales, de gestión y administrativos*; Finalmente, direccionar las acciones con *Enfoque de género a la mujer azuaya*.

Las acciones presentadas con medidas de ejecución específicas, son elementos clave de intervención, ya que es donde se determinan las tareas, responsables, plazos y recursos necesarios para un desarrollo sistemático, en concordancia con los procesos organizativos y técnicos de la Dirección Distrital.

Por otra parte, los mecanismos de control y seguimiento presentados pretenden determinar el alcance de la propuesta, oportunidades e impacto generado en territorio. A través, del análisis de indicadores, frecuencia de medición y el grupo de responsables encargados por áreas de intervención, durante el periodo fiscal.

RECOMENDACIONES

El MAG, como ente rector del Agro pretende alcanzar niveles de excelencia en su gestión, por lo que es imprescindible dar continuidad a los procesos organizativos como técnicos de forma conjunta. Los planes de mejora son trabajos que permiten identificar si las acciones propuestas generaron cambios y permitieron obtener los resultados esperados.

Por tanto, es necesario que los resultados sean evaluados continuamente ya que es un proceso donde se demuestra la efectividad de las medidas planteadas y el impacto que estas tuvieron en los procesos de intervención.

El monitoreo y control de actividades es un procedimiento fundamental en la secuencia de los procesos de mejora continua que pretenden alcanzar altos estándares de calidad en el servicio público. Por otro lado, identificar el alcance y efectividad de la ejecución del Plan de Mejora brinda la oportunidad de continuar con los procesos e incluso mejorarlos.

Durante el seguimiento se determina además el compromiso e injerencia del equipo de trabajo en la ejecución y cumplimiento de actividades. Además, son quienes pueden aplicar medidas correctivas de acciones que no tuvieron el alcance esperado, incluso corregir o eliminarlos. Por otro lado, determinar qué aspectos requieren de mayor intervención y de esta manera dar continuidad durante el siguiente periodo fiscal.

Es recomendable además que la institución siga con el desarrollo de proceso de calidad, ya que es una forma de incrementar su desempeño y contribuir de mejor manera al cumplimiento de los objetivos institucionales que son a favor de los productores y productoras de la provincia de Azuay.

REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS:

Agricultura Azuay, (2022). *Fotos*. (s/f). Facebook, Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.facebook.com/AgriculturaAzuay>

Alonesdj, (2022). *Pretty Woman makes a choice between bad food and healthy eating*. (s/f). Adobe Stock. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de https://stock.adobe.com/ec/images/pretty-woman-makes-a-choice-between-bad-food-and-healthy-eating/101825572?prev_url=detail

Andrew W. Shepherd, (2003) *Estudio de Mercados Agroindustriales*. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s00.htm>

Belmonte, A. V. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. ADGD0210. IC Editorial.

Bradley, A. J., McDonald, M. P., & Trabal, B. (2012). *La organización Social: Convertir en resultados las oportunidades de las redes sociales*. Profit Editorial.

Colombia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2002). *Comercialización y encadenamientos productivos en el sector agroalimentario*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Cruz, R. G. (2002). *Marketing internacional*. Esic.

DIO. (2020). Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <http://balcon.mag.gob.ec/AgroOrganizacion/frontEnd/frmMain.php>

Domínguez, R., León, M., Braña, F. J., Orbe, J., Caria, S., Legarda, D., Sánchez, J., Oleas, J., & Flor, G. (2016). *Buen vivir y cambio de la matriz productiva: Reflexiones desde el Ecuador*. Ed. Universidad de Cantabria.

FAO, 2012. *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal.

FAO, 2012. *Factores que afectan la viabilidad de los pequeños agricultores*. Fao.org. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.fao.org/3/Y4137S/y4137s0l.htm>

García Sánchez, M., & ProQuest. (2008). *Manual de marketing*. ESIC Editorial.

Gobierno Electrónico de Ecuador, (2021) *Normativa - Gobierno Electrónico de Ecuador*. Recuperado el 1 de marzo de 2022 de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/normativa/>

Gobierno Provincial del Azuay, (s/f) *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Azuay Actualizado*. Odsterritorioecuador.ec. Recuperado el 1 de marzo

de 2022, de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-PROVINCIA-AZUAY-2015-2030.pdf>

González González, Aleida; Fernández, Ester Michelena *Diseño de un Modelo para Desarrollar los Proyectos de Mejora Continua de la Calidad* Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, vol. 4, núm. 3, diciembre, 2000, pp. 55-67 Universidade Anhanguera Campo Grande, Brasil

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, (2018). *El Mercado y la comercialización*

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, (s/f). Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: Un Marco Para Mejorar El Desempeño*. ITDG Publishing.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (s/f). Gob.ec. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio/>

MAG, (s/f) *Acuerdos Ministeriales y Resoluciones Administrativas* Gob.ec. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://www.agricultura.gob.ec/acuerdos-ministeriales/>

MAG, (s/f) *Azuay recibe el quinto centro de acopio del MAGAP* Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.agricultura.gob.ec/azuay-recibe-el-quinto-centro-de-acopio-del-magap/>

MAG, (s/f). *Premia a ganadores del Programa Buen Líder Rural* Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-premia-a-ganadores-del-programa-buen-lider-rural/>

MAG, (s/f). *Valores / Misión / Visión – Ministerio de Agricultura y Ganadería* Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>

Martínez, A.R. (2015). *Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Bolivia*. Ariel Ramírez Martínez.

Martínez, G.R. (2004). *Desempeño Organizacional Retos Y Enfoques Contemporáneos*. UAM, Unidad Iztapalapa.

Millán, G. A. C., Londoño, N. L. B., Beltrán, F. M. R., & Tejada, J. A. B. (2015). *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional Propuesta de política para el sector lácteo en Colombia* (1a ed.). Universidad Piloto.

Natalia, (2022). *Woman choosing daily products at supermarket. Reading product information. Concept of information eating products, organic fruit and*

vegetables. (s/f). Adobe Stock. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de https://stock.adobe.com/ec/images/woman-choosing-daily-products-at-supermarket-reading-product-information-concept-of-information-eating-products-organic-fruit-and-vegetables/303512345?prev_url=detail

PROAmazonía, (2020) Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.proamazonia.org/wp-content/uploads/2021/05/MODULO-1-CORREGIDO.pdf>

Redacción El Mercurio (2021, octubre 4). *Ventas en las calles aumentan cada día en Cuenca*. El Mercurio. <https://elmercurio.com.ec/2021/10/04/ventas-en-las-calles-son-cada-dia-mas-en-cuenca/>

Rodríguez Sáenz, Daniel, (2016). *Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados*. San José, c.R. IICA

Sabelskaya, (2022) *People at healthy local food festive*. (s/f). Adobe Stock., de https://stock.adobe.com/ec/images/people-at-healthy-local-food-festive/182819716?prev_url=detail

Sánchez, J. D. (2018). *Fomento y apoyo asociativo*. SSCG0112. IC Editorial.

Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales, (s/f). SUIOS Gob.ec. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de https://sociedadcivil.gob.ec/nuevo_directorio

Yebra, R. P., Sagnier, L., & Camp, F. (2003). *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos: análisis de información cuantitativa en investigación comercial* (1a ed.). Ediciones Deusto.

Zarco, A. I. J., & García, H. C. (2007). *Dirección de productos y marcas* (1a ed.). Editorial Uoc.

ANEXOS:

CULTIVO DE MAIZ AMARILLO	CONCEPTO	US
	Preparación del terreno	140
Para el cultivo de maíz amarillo se	Labores culturales	302
observan los costos incurridos en esta	Semillas, fertilizantes, agroquímicos	908
actividad que fueron de USD 2,383.00 por	Cosecha mecanizada	295
hectárea de producción con cosecha	Pago de agua y gastos administrativos	66
mecanizada. El precio de venta fue de USD	Alquiler de terreno	446
0,274 por kg. Considerando que el	Análisis de suelo	18
rendimiento fue de 10000 kg/ha. Se	Costo financiero	208
descuentan los costos de los ingresos	Costo total	2383
(2,740 - 2,383), se obtiene una ganancia de	Rendimiento de la producción (kg/ha)	10000
USD 357.00 por hectárea. La rentabilidad	Precio de venta (por kg)	0,274
de la actividad entonces es:	Ingreso bruto por ha	2740
(357/2,383)*100 = 14.98%	Ingreso neto por ha (= margen o ganancia)	357
	Rentabilidad	14,98
COSTOS/ PRECIO/ RENTABILIDAD		

Anexo: 1 Elementos básicos para costos, precio y rentabilidad

TIPO	DESCRIPCIÓN
<i>Ferias y mercados de productores</i>	Espacios de comercialización que promueven el intercambio cultural, donde los productores agrícolas se relacionan de manera directa con sus clientes, lo que favorece la proximidad social.
<i>Venta pie de finca/ en carretera</i>	Los agricultores ofertan sus productos directamente en la finca o en las carreteras aledañas a los lugares de producción.
<i>Agroturismo</i>	Es una modalidad del turismo en espacios rurales que, además de los atractivos propios del territorio, valoriza otros recursos allí presentes, como la gastronomía, producción artesanal, etc., lo cual genera oportunidades para la venta directa de los productos agropecuarios locales a los visitantes.
<i>Canastas de productos</i>	Venta que los agricultores realizan mediante un servicio de entrega de canastas estándar o diferenciadas a domicilio, de manera directa o con el apoyo de una organización o empresa para la distribución.
<i>Venta directa a restaurantes y hoteles</i>	Son los nexos comerciales que los productores ofrecen directamente a los restaurantes y hoteles que requieren de productos diferenciados, tradicionales, específicos.
<i>Tiendas Especializadas</i>	Son puntos de venta de propiedad de los productores o sus organizaciones en los que comercializan sus propios productos; también refiere a tiendas de terceros que se especializan en productos locales, orgánicos, de la agricultura familiar, gourmet, etc.

Anexo: 2 Circuitos Alternativos de Comercialización Tipos

Compras públicas de alimentos: incluyen, entre otros: programas de alimentación escolar, comedores municipales, hospitales, ejércitos, cárceles, etc.

Alianzas productivas: se realizan entre un comprador, por lo general formal, y proveedores de productos y servicios, uno de los cuales puede ser la organización de productores.

Programas de desarrollo de proveedores y similares: a través de ellos las empresas buscan fortalecer la relación con sus proveedores para lograr continuidad en las entregas, estándares de calidad adecuados y mejorar el rendimiento de estos.

Agricultura por contrato para la producción agrícola: es un acuerdo entre la organización de productores responsables de producir y entregar productos agrícolas (principalmente commodities) y una empresa, que se compromete a adquirir el producto por un precio acordado.

Provisión a cooperativas donde los productores son, a su vez, socios: en este caso los productores se comprometen a vender a la organización parte o toda su producción, según los mecanismos que establezcan para la producción y provisión.

Negocios inclusivos/negocios en la base de la pirámide: empresariales que, buscando el beneficio mutuo, incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.

Programas de responsabilidad social: son aportes que realizan las empresas con parte de sus ganancias para desarrollar acciones de formación y de carácter social, que permiten lograr una mejor articulación de los actores de la cadena, generar capacidades en los productores, incrementar la calidad de los productos, incrementar la calidad de vida de los productores, entre otros aspectos posibles.

Anexo: 3 Tipos de Encadenamientos Productivos

GARANTIAS DE CALIDAD E INOCUIDAD/ BUENAS PRACTICAS DE MANEJO DE RECURSOS E INSUMOS
Buenas prácticas (BPA, BPPP, BPM, GlobalGAP, etc.) Inocuidad (APPCC, GFSI, etc.) Producción orgánica (USDA organic, EUorganic, JAS, Bio, etc.) Sistema de Garantía Local
ATRIBUOS EN RELACIÓN AL ORIGEN
La calidad u otras características se deben, de modo fundamentalmente exclusivo, a un entorno geográfico particular, en el que se incluyen tanto los factores naturales como humanos. Denominación de Origen / Denominación geográficas
MARCA COLECTIVA
Distintivo que garantiza el origen y/o la calidad de determinados productos o servicios; ayuda a las PyMEs a comercializar conjuntamente los productos y a mejorar su reconocimiento.
SIGNOS DISTINTIVOS ESPECÍFICOS POR ACTORES INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS
Productores de la agricultura familiar, grupos de mujeres, comunidades indígenas, etc.
DIFERENCIADO POR SU RELACIÓN CON EL MANEJO SOSTENIBLE DEL AMBIENTE Y SUS ECOSISTEMAS
Bird Friendly, Cage Free, o Dolphin Friendly, para prácticas de producción amigables con los animales; Rainforest Alliance y FSC para manejo sostenible de los bosques; Huella Hídrica, huella de Carbono, etc., para uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
DIFERENCIACIÓN POR ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA ÉTICA
Estándares que satisfacen necesidades del consumidor que están basadas en valores morales o religiosos, entre otros (FairTrade, Kosher, Halal, etc.).

Anexo: 4 Encadenamientos Comerciales

NORMATIVA	
Constitución de la República del Ecuador	Registro Oficial N° 449; de 20 de octubre de 2008
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre de 2010
Código Orgánico Administrativo	Registro Oficial Suplemento N° 31; de 07 de julio de 2017
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Registro Oficial Suplemento N° 306; 22 de octubre de 2010
Código Orgánico Ambiental	Suplemento del Registro Oficial N° 983, del 12 de abril de 2017
Código Orgánico Integral Penal	Registro Oficial N° 180, del 10 de febrero de 2014

Anexo: 5 Normativa

LEYES

Ley de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales:
Registro Oficial Suplemento N° 711; de 14 de marzo de 2016.

Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua:
Registro Oficial Suplemento N° 305; de 06 de agosto de 2014.

Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de Agricultura:
Registro Oficial N°. 494; Suplemento N°. 10 de 8 de junio de 2017.

Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria:
Registro Oficial Suplemento N° 27; de 03-jul.-2017.

Ley que Regula la Producción y Comercio del Banano:
Registro Oficial Suplemento N° 315; 16 de abril de 2004

Ley de Creación del INIAP:
Registro Oficial Suplemento N°315; 16 de abril de 2004.

Ley de Comercialización y Empleo de Plaguicidas:
Registro Oficial Suplemento N° 315; 16 de abril de 2004.

Ley de Centros Agrícolas y Cámaras de la Agricultura:
Registro Oficial Suplemento N° 315; 16 de abril de 2004

Ley de Creación de Fondos de Desarrollo Gremial Agropecuario:
Registro Oficial Suplemento N° 315; 16 de abril de 2004.

Ley de Organización y Régimen de las Comunas:
Registro Oficial Suplemento N° 315; 16 de abril de 2004.

Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria:
Registro Oficial Suplemento N° 583; 05 de mayo de 2009

Ley de Creación de la Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento:
Registro Oficial N° 16; 17 de junio de 2013

Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre:
Registro Oficial Suplemento 418 de 10 de septiembre de 2004

Anexo: 6 Leyes

REGLAMENTOS	
Reglamento a Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales	Decreto Ejecutivo 1283 - Registro Oficial Suplemento 920; de 11 de enero de 2017
Reglamento a la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano (Barraganete) y Otras Musáceas Afines Destinadas a la Exportación	Acuerdo Ministerial 316 - Registro Oficial Suplemento 319; de 26 de agosto de 2014
Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Suplemento del Registro Oficial No. 450, 17 de mayo de 2011
Reglamento General de la Ley de Desarrollo Agrario	Decreto Ejecutivo Nro. 3609. Edición Especial Nro.1 de 20 de marzo de 2003
Reglamento al Código Orgánico del Ambiente	Suplemento del Registro Oficial No. 507 , 12 de Junio 2019
Reglamento General de la Ley Sistema Ecuatoriano de Calidad	Registro Oficial N° 450; de 17 de mayo de 2011
Normas para el pago de subsidio de insumos agroquímicos para productores agropecuarios	Registro Oficial N° 368; de 26 de junio de 2008
Reglamento a la Ley para estimular y comercializar el Banano	Decreto Ejecutivo No. 818; de 26 de julio de 2011

Anexo: 7 Reglamentos

Actor	Tipo de actor*	Área de acción**	Sector**	Jurisdicción****	Disciplina****	Relación****	Poder*****	Posicionamiento**
Prefectura Del Azuay	Institución Pública	Asistencia Técnica, Capacitación	Público	Provincial	Agropecuario, Comercialización	Colaboración	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
BANECUADOR	Institución Pública	Entidades financieras	Público	Regional	Agropecuario	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Municipal De Nabon	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario, Fortalecimiento Asociativo	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Municipal De Chordeleg	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Municipal De El Pan	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario, Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Medio
GAD Municipal De Guachapala	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario, Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Medio
GAD Municipal De Gualaceo	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Comercialización	Colaboración	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Municipal De Paute	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario, Comercialización	Colaboración	Con Capacidad De Decisión	Medio
GAD Municipal De Pucará	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Municipal De Sigsig	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Cantonal	Agropecuario	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Parroquial De Abdón Calderón	Institución Pública	Asistencia Técnica, Capacitación	Público	Parroquial	Agropecuario, Forestal	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Medio
GAD Parroquial De Bulán	Institución Pública	Asistencia Técnica, Capacitación	Público	Parroquial	Agropecuario, Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Medio
GAD Parroquial De Chumblin	Institución Pública	Proveedores de insumos/servicios	Público	Parroquial	Agropecuario	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Parroquial De Cochapata	Institución Pública	Proveedores de insumos/servicios	Público	Parroquial	Agropecuario, Fortalecimiento Asociativo	Colaboración, Alianza	Con Influencia, Pero Sin Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Parroquial De Guarainag	Institución Pública	Asistencia Técnica, Capacitación	Público	Parroquial	Agropecuario, Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Débil
GAD Parroquial De Remigio Crespo	Institución Pública	Proveedores de insumos/servicios	Público	Parroquial	Agropecuario	Colaboración	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
GAD Parroquial San Bartolomé	Institución Pública	Proveedores de insumos/servicios	Público	Parroquial	Agrícola	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
Gobernacion del Azuay	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Provincial	Agropecuario, Fortalecimiento Asociativo	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
Agrocalidad	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Regional	Agropecuario	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
INIAP	Institución Pública	Formuladores de normas y políticas	Público	Provincial	Agrícola	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte
Instituto San Isidro	Academia	Proveedores de insumos/servicios	Privado	Cantonal	Agropecuario, Comercialización	Colaboración, Alianza	Con Capacidad De Decisión	Fuerte

Anexo: 8 Actores Sociales

Cultivo		SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
		Plantada	Cosechada		
AGUACATE	Solo	114	31	78	21
	Asociado	107	107	3	
BANANO	Solo	127	59	174	105
CACAO	Solo	3.828	2.965	604	602
	Asociado	139	139	6	6
CAFÉ	Solo	206	99	29	2
	Asociado	39	36	2	1
CAÑA DE AZUCAR	Solo	688	590	19.077	384
LIMÓN	Solo	5	5	0	
	Asociado	96	94	17	4
MANGO	Solo	29	25	77	
	Asociado	31	31	0	
MARACUYA	Solo	58	58	81	68
NARANJA	Solo	7	7	18	16
	Asociado	114	111	8	5
ORITO	Solo	60	60	77	
PLATANO	Solo	65	34	77	
	Asociado	74	74	250	95
TOMATE DE ARBOL	Solo	114	80	394	388
	Asociado	19			
ARVEJA SECA	Solo	155	155	41	18
	Asociado	19	19	10	
ARVEJA TIERNA	Solo	144	144	183	114
	Asociado	39	39	27	15
BROCOLI	Solo	1	1	10	5
	Asociado	31	31	210	210
CEBADA	Solo	49	46	54	4
FREJOL SECO	Solo	126	124	62	58
	Asociado	2.179	1.956	900	113
FREJOL TIERNO	Solo	93	85	54	30
	Asociado	751	608	676	48
HABA SECO	Solo	8	8	6	4
	Asociado	375	301	215	10
HABA TIERNA	Solo	36	36	94	72
	Asociado	162	154	121	13
MAIZ DURO CHOCLO	Solo	224	224	112	109
MAIZ DURO SECO	Solo	826	794	1.099	380
	Asociado	308	253	180	31
MAIZ SUAVE CHOCLO	Solo	779	764	1.053	87
	Asociado	339	314	425	37
MAIZ SUAVE SECO	Solo	3.295	3.107	3.273	1.594
	Asociado	2.348	2.129	1.725	294
PAPA	Solo	1.630	1.625	13.962	12.874
QUINUA	Solo	8	8	4	
TOMATE RIÑON	Solo	122	114	2.535	2.516
TRIGO	Solo	95	95	85	28
YUCA	Solo	46	46	43	

Anexo: 9 Producción Agrícola Azuay