



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

**Economía Popular y Solidaria para el Mejoramiento del Comercio Justo de
Productos de Cacao de Aroma. Caso: Asociación Artesanal de Mujeres
Emprendedoras San Plácido – Portoviejo**

Previo Al Título De:

Magíster En Gestión Para El Desarrollo Local Comunitario

Mario Renato Leguísamo Guevara

Enero 2016

Declaración De Autenticidad

Yo, Mario Renato Leguizamo Guevara, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad del autor y que se ha respetado las diferentes fuentes de información.

Mario Renato Leguizamo Guevara

C.I. 1711942308

Certificado De Autoría

Se autoriza utilizar los contenidos de esta investigación como referencia bibliográfica para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de la misma.

27 de octubre de 2015

Nombre: Mario Renato Leguízamo Guevara

Dirección: Urb. Caminos del Balcón Ed. Camila 1B Email:

mario.leguizamo@outlook.com

Teléfono: 0990124999

Certificación

ING Patricio Espín Z. MBA

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

CERTIFICA:

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

ING. Patricio Espín Z. MBA

C.I. 1703090868

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres; gracias por el amor, ánimo, y ejemplo impartido en mi vida. Les amo.

A mi esposa y mejor amiga Alexandra, por siempre creer en lo que Dios puede hacer a través de nuestras vidas.

A mi hijo Mateo, tu sonrisa es mi mejor paga después de un día de trabajo intenso.

A las mujeres valientes y trabajadoras de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de San Plácido en Manabí, escuchar sus historias de esfuerzo por sacar a sus hijos e hijas adelante, transformó mi vida para siempre.

Agradecimiento

A Dios, por darme la vida y enseñarme a vivirla de la mejor manera que puede existir: sirviendo a nuestro prójimo por amor.

A mis maestros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por su apoyo, guía, y ejemplo de excelencia.

A World Vision Ecuador, por permitirme aportar y escuchar las voces de los más vulnerables, conociendo de cerca el trabajo comunitario: dolor, esperanza, fe, determinación y pasión por provocar cambios reales en las vidas de los demás.

,

Tribunal De Graduación

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

Abstract

This research focuses on the case of Association of Women Artisan Entrepreneurs, established in the rural community: "El Progreso" of parish San Placido, Manabi Province, whose activities have focused on the production of chocolate made by cocoa of fine fragrance. Its development aims to enable them to have a higher return of their products, through building a marketing plan with the following features: viable, feasible to implement; and above all, under the frame of the principles of a social solidarity economy. To fulfill this goal, five chapters of the study were developed. The first one presents the theoretical foundations necessary to build the marketing plan. In the second chapter presents a diagnosis of the current processes of marketing and the internal association weaknesses to transform them into strengths in the short term. The third chapter makes a study of the competition of the leading marketers of black chocolate, also known as bitter, in the Ecuadorian market and the added value of which have made use to promote their products in the local and international markets, allowing understand the importance of adding value to products based on the fine cocoa aroma, finally incorporating best practices learned from the competition as addresses in the construction of the marketing plan arises. The fourth chapter presents the marketing plan. The fifth chapter presents viable and clear mechanisms for that the local government of San Placido provides effectively support to the Association of Women Artisan Entrepreneurs.

Índice de Contenidos

Introducción	1
Generalidades	3
Tema del Proyecto de Tesis.	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación y Sistematización del Problema	4
Objeto de Estudio	4
Campo de Acción	5
Línea de Investigación	5
Justificación del Proyecto	5
Objetivos de la Investigación	6
Capítulo I	
Marco Teórico	7
1.1 La Economía Popular y Solidaria desde la periferia	7
1.2 Proceso investigativo	10
1.3 Población y muestra	11
1.4 Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización	14
Capítulo II	
Diagnóstico de los procesos de comercialización de productos terminados de cacao elaborados por la AAME	18
2.1 Diagnóstico Externo	18
2.1.1 Factores Políticos	18
2.1.2 Factores Económicos	22
2.1.3 Factores Sociales	34
2.1.4 Factores Tecnológicos	36
2.2 Diagnóstico Interno	39
2.2.1 Antecedentes	39
2.2.2 Situación Jurídica	42
2.2.3 Conocimiento del Mercado	42
2.2.4 Rentabilidad	51
Capítulo III	
Identificación de productores de chocolate negro de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano y aprendizaje de buenas prácticas comerciales para AAME.	56
3.1 Mapeo de productores de chocolate negro de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano	56
3.1.1 Pacari	57
3.1.2 Hoja Verde	59
3.1.3 Chocolerito - El Salinerito	60
3.1.4 Chocolate "Mamá Herminia"	61
3.1.5 Chocolate "Doña Olguita"	62
3.2 Matriz de aprendizaje de buenas prácticas comerciales	63
Capítulo IV	
Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización	65
4.1 Misión Organizacional	65
4.2 Visión organizacional	66

4.3 Matriz de Involucrados	67
4.4 Árbol de Problemas	71
4.5 Árbol de Objetivos	72
4.6 Objetivos del Plan Estratégico de Comercialización	73
4.7 Matriz de Marco Lógico	74
Capítulo V	
Propuesta Participativa de Gestión	76
5.1 Mecanismos de soporte	76
5.1.1 Coordinación de planes de capacitación con universidades locales	77
5.1.2 Promoción a través de Ferias Inclusivas de Comercio Justo	81
5.1.3 Gestión de apoyo con la cooperación internacional	83
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía	87
Anexos	
Anexo No. 1.- Autorización de uso de información por parte de la AAME	91
Anexo No. 2.- Preguntas guía para la realización de Grupos Focales	93
Anexo No. 3.- Estatuto de constitución de la AAME	96
Anexo No. 4.- Aprobación de los estatutos de la AAME por parte del MIPRO – Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías	103
Índice De Cuadros	
Cuadro No. 1.- PIB Nacional	23
Cuadro No. 2.-Razones de preferencia de los productos	30
Cuadro No. 3- Síntesis de oportunidades y amenazas del Diagnóstico Externo	39
Cuadro No. 4.-Ficha informativa de la AAME	40
Cuadro No. 5.-Objetivos que sustentaron la creación de AAME	42
Cuadro No. 6.-Principales clientes de la AAME	43
Cuadro No. 7.-Existencia de una Estrategia de Comercialización	44
Cuadro No. 8.-Existencia de personal dedicado a la comercialización	45
Cuadro No. 9.-Problemas que limitan las ventas de la AAME	46
Cuadro No.10.-Planteamiento de soluciones	47
Cuadro No.11.-Nivel de conocimiento de otros productores de chocolate	48
Cuadro No. 12.-Frecuencia de registros contables y de inventarios	49
Cuadro No. 13. -Balances de Pérdidas y Ganancias	52
Cuadro No. 14.-Síntesis de fortalezas y debilidades del Diagnóstico Interno.	55
Cuadro No. 15.- Matriz de aprendizaje de buenas prácticas comerciales	63
Cuadro No. 16.-Misión Institucional	66
Cuadro No. 17.-Visión Institucional	67
Cuadro No. 18.-Matriz de involucrados	67
Cuadro No. 19.-Matriz de Marco Lógico.	74
Cuadro No. 20.- Contenidos de capacitaciones en procesos de atención al cliente	79
Cuadro No. 21.-Contenidos de capacitaciones en procesos de negociación	80
Índice De Gráficos	
Gráfico No. 1.- Proceso de desarrollo de un Plan de Negocios	15
Gráfico No. 2.-Inflación en el Ecuador período 2012-2014	24

Gráfico No. 3.- Balanza Comercial	26
Gráfico No. 4.-Balanza Comercial no petrolera	27
Gráfico No. 5.-Porcentajes de compra anual para la Economía Popular y Solidaria	30
Gráfico No. 6.-Razones de preferencia por parte de los clientes	31
Gráfico No. 7.-Grado de conocimiento en el uso de herramientas informáticas por parte de las mujeres de la AAME	38
Gráfico No. 8.-Grado de conocimiento en el uso del internet por parte de las mujeres de las AAME	38
Gráfico No. 9.- Principales clientes de la AAME	43
Gráfico No. 10.- Existencia de una Estrategia de Comercialización	44
Gráfico No. 11.- Existencia de personal dedicado a la comercialización	45
Gráfico No. 12.- Problemas que limitan las ventas de la AAME	46
Gráfico No. 13.- Planteamiento de soluciones	48
Gráfico No. 14.- Nivel de conocimiento de otros productores de chocolate	49
Gráfico No. 15.- Frecuencia de registros contables y de inventarios	50
Gráfico No. 16.- Chocolate negro de Pacari	57
Gráfico No. 17.- Chocolate negro Hoja Verde 100% cacao	59
Gráfico No. 18.- Chocolate “El Chocolerito”	60
Gráfico No.19.- Chocolate “Mamá Herminia”	61
Gráfico No. 20.- Chocolate “Doña Olguita”	62
Gráfico No. 21.-Árbol de problemas	71
Gráfico No. 22.- Árbol de objetivos	72
Gráfico No. 23.- Trabajo articulado del GAD Parraoquial Rural "San Plácido"	77
Gráfico No. 24.- Estructura de contenidos – Plan de Capacitaciones	78

Introducción

La presente investigación se enfoca en el caso de la Asociación Artesanal de Madres Emprendedoras –AAME-, domiciliada en la Comunidad el Progreso de la parroquia San Plácido del Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, cuyas actividades se han centrado en la producción de chocolates fabricados con cacao fino de aroma. Su desarrollo busca mejorar el incremento de ventas de sus productos, permitiéndoles disponer de una mayor rentabilidad, por lo cual se propone la construcción de un plan de comercialización que sea viable, factible de implementar y que sobre todo, evidencie el accionar de la asociación trabajando en un marco económico donde prima la solidaridad de las socias.

Para el cumplimiento de este objetivo, se desarrollaron cinco capítulos de estudio. El primero, presenta las bases teóricas necesarias para realizar un diagnóstico interno y externo de la situación comercial de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras (AAME); así como para la construcción de un plan de comercialización que les permita alcanzar una mayor participación de mercado.

El segundo capítulo presenta un diagnóstico interno y externo de los actuales procesos de comercialización de AAME identificando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes a fin de direccionar la conformación de los objetivos y estrategias de un plan de comercialización efectivo.

El tercer capítulo realiza un estudio de los principales productores de chocolate de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano y el valor agregado del cual han hecho uso para promocionar sus productos en el mercado local e internacional, permitiendo entender la importancia de añadir valor a los productos basados en el éste fruto, además,

se plantea la incorporación de sus buenas prácticas comerciales como oportunidades de mejora de la gestión de mercadeo de la AAME.

El cuarto capítulo presenta el planteamiento del plan de comercialización de la AAME, incluyendo: la misión y visión organizacional; los objetivos del plan; y las estrategias organizacionales.

El quinto capítulo plantea un trabajo coordinado y articulado al Plan de Ordenamiento Territorial –PDOT- del Gobierno Autónomo Descentralizado –GAD- Parroquial Rural de San Plácido a través de mecanismos viables que buscan mejorar los ingresos económicos de las mujeres emprendedoras, y como efecto de esto mejore la economía local de la parroquia.

Con esto se busca apoyar al fomento del comercio justo enmarcado en los principios de solidaridad, justicia y equidad propios de un sistema económico social y solidario, fortaleciendo la capacidad de autogestión y desarrollo organizacional local; con un enfoque de género e inclusión social.

Generalidades

Tema del Proyecto de Tesis.

Economía Popular y Solidaria Para El Mejoramiento del Comercio Justo de Productos de Cacao de Aroma. Caso: Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras San Plácido – Portoviejo

Planteamiento del Problema

El desarrollo de los sectores productivo y comercial encuentran en la parroquia San Plácido, del cantón Portoviejo, un alto potencial relacionado principalmente con su vocación productiva agrícola. La calidad del cacao fino de aroma, propio de la zona, plantea importantes alternativas de desarrollo de la economía local y por ende, el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Los esfuerzos realizados por la AAME en aprovechar y generar un valor agregado a la producción local de granos de cacao mediante su transformación en productos terminados, han sido adecuados pero no suficientes, debido a que estos no se respaldan en modelos de gestión efectivos que les permita incrementar sus ventas, y así obtener una mayor ganancia económica, además, existe un desconocimiento por parte de las mujeres socias en la identificación de otras organizaciones comercializadoras de chocolate en el mercado ecuatoriano, esto con el fin de incorporar a su gestión, nuevas prácticas comerciales que sean innovadoras y agregadoras de valor.

A esta situación se suma el desconocimiento de las mujeres emprendedoras en poder encontrar y posteriormente plantear mecanismos eficientes de gestión entre la AAME y el GAD Parroquial Rural de San Plácido que estén articulados en el PDOT parroquial.

Se observa por lo tanto un problema basado principalmente en la falta de un plan de comercialización, que integre a varios actores locales, permitiendo a las mujeres emprendedoras el incremento de ventas de los productos de cacao de aroma a través de un comercio sustentado en los principios del sistema económico social y solidario.

Formulación y Sistematización del Problema.

¿La falta de un plan de comercialización de productos de cacao de aroma ha afectado la rentabilidad de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras no permitiéndoles el incremento de ventas de sus productos?

Subpreguntas:

- ¿Cuáles son las debilidades en cuanto a las competencias requeridas por la AAME que afectan la comercialización de sus productos?
- ¿Cuáles son los principales productores de chocolate de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano y que buenas prácticas de comercialización utilizan?
- ¿Qué mecanismo se plantea aplicar para mejorar la comercialización de los productos terminados de cacao?
- ¿Qué mecanismos de gestión puede presentar la AAME al GAD Parroquial Rural de San Plácido para articular sus actividades al Plan de Ordenamiento Territorial PDOT?

Objeto de Estudio

El objeto del estudio es proponer alternativas de gestión para el mejoramiento de los procesos de comercialización de productos de cacao de aroma por parte de la AAME.

Es necesario entonces realizar una investigación sobre la situación comercial de la AAME con el fin de plantear acciones que permitan incrementar su participación en

el mercado, contribuyendo de esta manera su sostenibilidad y fomentando su desarrollo económico, para beneficio de las mujeres emprendedoras; de sus familias y permitiendo el dinamismo económico de sus comunidades.

Se observa en el objeto presentado, una oportunidad de desarrollo sostenible que permite optimizar la gestión de la AAME.

Campo de Acción

El campo de acción de la investigación se relaciona con el proceso de comercialización de productos de cacao de aroma por parte de la AAME; organización establecida en la parroquia San Plácido, Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí-Ecuador.

Línea de Investigación

Línea de Sostenibilidad del Desarrollo Humano Integral: Sostenibilidad de la Economía Solidaria.

Justificación del Proyecto

- **Justificación Práctica**

El incremento de las ventas a través de un comercio justo de los productos de cacao de aroma de la AAME, dependerá de un adecuado plan de comercialización sustentado en los principios de la Economía Popular y Solidaria.

En la actualidad, sus procesos de comercialización carecen de estrategias y objetivos definidos que les permita incursionar en nuevos mercados a nivel nacional. La falta de conocimientos en temas de mercadeo no les ha permitido incrementar sus ventas, aspecto que afecta sus ingresos económicos.

La justificación práctica se define en la necesidad de mejorar su sistema de comercialización promoviendo acciones de sostenibilidad social y económica que brinden un verdadero impulso direccionado al mejoramiento de su calidad de vida.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Plantear un plan de comercialización de productos de cacao de aroma para la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras, tendiente a mejorar la rentabilidad de su gestión.

Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades existentes en los actuales procesos de comercialización de productos de cacao de aroma de la AAME.
- Identificar a los principales productores de chocolate negro de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano e incorporar sus buenas prácticas comerciales en la mejora de la gestión comercial de la AAME.
- Desarrollar una propuesta de un plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras, que permita el incremento de ventas de sus productos terminados de cacao.
- Desarrollar de manera participativa una propuesta de gestión de la AAME articulada al PDOT del GAD Parroquial Rural de San Plácido.

Capítulo I

Marco Teórico

El presente capítulo nos proporciona información de las teorías comerciales y económicas usadas en ésta investigación , las cuales se encuentran articuladas y son aplicables en la creación de un plan de comercialización fundamentado en los principios de la Economía Popular y Solidaria, permitiendo de esta manera orientar el desarrollo de una propuesta viable para ser aplicada por la AAME, con el fin de mejorar los ingresos económicos de las mujeres socias y sus familias, a través de incrementar el volumen de sus ventas.

1.1 La Economía Popular y Solidaria desde la periferia

Coraggio (2007) señala de que toda economía real es una economía mixta, que puede presentarse compuesta de tres subsistemas: la economía empresarial capitalista, la economía pública y la economía popular. La economía empresarial capitalista está organizada en base a empresas de capital, orientados por la acumulación sin límites. La economía pública organizada en base a unidades jurídico – administrativas de base territorial o funcional, orientadas por una combinación variable de tres objetivos: el bien común, la gobernabilidad y la acumulación de poder político y finalmente la economía popular, que se organiza en base a Unidades Domésticas (UD) o sus extensiones, orientadas por la reproducción ampliada de la vida de sus miembros.

Coraggio además, fundamenta su clasificación señalando que para lograr oponerse a la fuerza de la acumulación infinita del capital, se requiere construir una fuerza comparable y capaz de encarnarse de manera masiva en imaginarios y estructuras

económicas. Propone para tal fin la categoría de reproducción ampliada de la vida humana, que implica la de las personas y sus comunidades.

Las UD tienen diversos recursos (tierra o suelo, vivienda, maquinarias, herramientas, utensilios) pero sobre todo su fondo de trabajo (las energías capacidades, habilidades y destrezas de sus miembros), el que debe realizar de manera continuada so pena de experimentar una degradación de su calidad de vida. Las formas de realización incluyen: el trabajo mercantil por cuenta propia, individual, familiar o asociado, el trabajo mercantil asalariado, el trabajo de producción solidaria de bienes y servicios para el autoconsumo conjunto de una comunidad y el trabajo de formación y capacitación. Dentro de estas formas de realización del fondo de trabajo existente, se encuentra la AAME, ya que incluye el trabajo mercantil individual o asociado, el de producción de bienes y servicios para el autoconsumo de la UD.

A lo largo de su ciclo de vida, una UD o un conjunto de ellas van adaptándose al contexto cambiante combinando esas formas de inserción entre sí y con transferencias monetarias (como los subsidios de desempleo, los bonos de desarrollo humano o las pensiones), el acceso a bienes públicos y formas de ayuda mutua.

La producción de bienes y servicios para el mercado la UD o la asociación de UD puede encontrar conveniente organizar un emprendimiento mercantil, usualmente en base al trabajo familiar y realizando en la misma vivienda o en un local de la vecindad. En este contexto afloran las relaciones de reciprocidad como el hecho de que del cuidado de los niños o del hogar en su conjunto no únicamente puede encargarse un familiar de mayor edad sino incluso una vecina, como efectivamente ocurre en el caso de la AAME.

A diferencia de los programas de desarrollo de micro emprendimientos, Coraggio (2007), sostiene que antes que intentar cortar el cordón umbilical que los une al

emprendimiento con las UD, separándolos y objetivando las relaciones como relaciones de intercambios comerciales antes que de reciprocidad, es necesario admitir que el sentido de tales emprendimientos es la reproducción ampliada de la vida de los miembros de la o las UD a las que pertenecen los productores. Lo que buscan no es ganancia para acumular sino ingreso para completar el fondo de dinero requerido para comprar en el mercado medios de vida o medios de producción. Eso explica por qué se sostienen emprendimientos que de aplicarles los criterios de una cuenta de capital estricta, computando los costos monetarios e imputando los no monetarios (como el propio trabajo, el alquiler y los servicios de la vivienda, los subsidios en bienes públicos, etc.) estarían quebrados.

Tiriba (2007) pone en consideración que los trabajadores aun teniendo la propiedad de medios de producción, pueden no contar con los conocimientos teórico metodológicos para contrarrestar los mecanismos de la dominación a través del mercado. Por lo que destaca la necesidad de integrar al sistema educativo y a la educación popular al proceso de construcción de una economía de trabajadores asociados. Su sentido crítico del capitalismo se combinaría con la utopía de la liberación del trabajo, sino de un trabajo humanizado, "... otra forma de producir: menos violenta y jerárquica"

Siguiendo a Polanyi, Coraggio (2007) plantea una nueva definición de economía combinando cinco principios: a) autarquía (asegura buena parte de la reproducción con los propios recursos); b) reciprocidad (tejer lazos sociales de cooperación no mediados por mercancías ni el dinero); c) redistribución (priorizar la reproducción de la comunidad o sociedad por sobre el capital, concentrando y redistribuyendo excedentes para asegurar la vida con dignidad de todos y todas); d) intercambio (mecanismo

necesario para orientar sobre las necesidades de otros en una sociedad compleja); e) plan (anticipación racional y consciente de los efectos y las acciones particulares).

Respecto a la perspectiva del diagnóstico y las políticas públicas, Pochman (2007) basa su análisis en la evolución de las formas del trabajo y en particular el crecimiento del sector no organizado. Esto se da como resultado de dos procesos: a) el crecimiento del excedente de mano de obra como consecuencia del desarrollo industrial; b) la multiplicación de militantes sociales críticos que piensan y practican modelos económicos alternativos, generalmente centrados en la organización social y laboral colectiva y autogestionaria.

Pochman, respecto al papel que pueden jugar las políticas públicas en la promoción de la economía solidaria y sobre si ésta será vista como un paliativo a la crisis del mercado de trabajo o como una construcción duradera que puede pretender ser autosuficiente y aislada o abierta y disputando el mercado al estilo de los sectores de la economía tradicional. Señala varias áreas de acción necesarias: una normativa que reconozca a la economía solidaria, un sistema de financiamiento acorde a los valores y necesidades de la economía solidaria, la generación y difusión de tecnología apropiada para esa economía, un régimen adecuado para que la economía solidaria pueda participar en sus propios términos del comercio internacional, y una política de compras del sector público combinada con la formación de redes de comercialización y distribución solidarias.

1.2 Proceso investigativo.

El proceso investigativo se encuentra desarrollado en dos fases: i) mediante la realización de un diagnóstico interno de la situación jurídica, financiera y de conocimientos del mercado por parte de las mujeres de la AAME; realizado a través

de Grupos Focales, generados de manera participativa y democrática Stewart (2014); con el fin de identificar debilidades y fortalezas existentes a nivel organizacional y comercial; y una segunda fase ii) a través de un diagnóstico del entorno comercial de la AAME identificando las oportunidades y amenazas de la asociación.

Además, se realizó un mapeo de identificación de productores de chocolate negro en el mercado ecuatoriano, con el fin de obtener aprendizaje de sus buenas prácticas comerciales y plantear su incorporación en la gestión realizada por la AAME.

- **Diagnóstico**

“El diagnóstico es un método que permite identificar problemas, requerimientos, gustos y preferencias de un sector permitiendo tener amplio conocimiento que permita formular estrategias viables” (Kottler, 2011, pág. 88)

Su desarrollo permite obtener información estratégica para la toma de decisiones, por lo tanto, debe mantener una amplia cobertura tanto externa como interna.

- **Diagnóstico Interno:**

Evalúa factores organizacionales internos de la AAME relacionados su rendimiento económico. Para su realización requerimos de la obtención de una muestra estadística del total de la población a ser investigada.

1.3 Población y muestra.

Al momento de la presente investigación la AAME cuenta con 19 integrantes quienes conforman la población objetivo del estudio.

El cálculo de una muestra representativa, para la realización de Grupos Focales se desarrolló mediante el siguiente procedimiento:

Ecuación Matemática:

$$M = N \times d^2 \times Z^2 / (N-1) E^2 + d^2 \times Z^2$$

N = Población

d² = Varianza de la población

N-1 = Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Límite aceptable de error

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Valores aplicados al presente proyecto:

N= 19 integrantes

d² = 0,25

N-1 = 18

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

M=1,824/ 0,143

M=12,75

Con los resultados obtenidos, se procedió a realizar grupos focales que contaron con la participación de 13 integrantes, quienes fueron escogidas de manera aleatoria, siendo el 68% de la población total. El tamaño de la muestra es estadísticamente relevante, y el margen de error permite inferir conclusiones respecto de toda la población.

Con el tamaño de muestra definido se procedio a realizar el diagnóstico interno de los siguientes componentes: i) Situación jurídica, ii) conocimiento del mercado, y iii) rentabilidad, como lo detallamos a continuación:

Situación Jurídica: Analiza la situación jurídica de los responsables de la actividad comercial, verificando si esta cumple con los marcos normativos vigentes que permiten su desenvolvimiento comercial.

Conocimiento del mercado: Nos permite identificar el nivel de conocimiento en temas comerciales por parte de las mujeres emprendedoras.

Rentabilidad: Analiza los resultados de la actividad económica, se basa en la comparación de los ingresos y costos totales.

- **Diagnostico Externo –PEST:**

“PEST es una metodología de diagnóstico externo aplicada para evaluar el estado de la política, economía, aspectos sociales y tecnológicos que rodean a una entidad o emprendimiento. Su desarrollo permite tener una visión integral que determina si la realización de determinadas acciones pueden dar resultados adecuados” (Soret, 2011, pág. 82)

El conocimiento de los factores que conforman el PEST determinan la posibilidad de enfocarse en oportunidades y tomar medidas frente a las amenazas del emprendimiento social. Los elementos a ser diagnosticados son: i) Político; ii) Económico; iii) Social; y, iv) Tecnológico:

Político: Analiza la situación política del país en donde se desarrolla la actividad económica. Establece tendencias, lineamientos, riesgos y posturas que pueden beneficiar o afectar determinadas actividades.

Económico: Analiza el comportamiento económico existente en el país apoyado con indicadores macro que permiten entender su estado actual, necesario para identificar posibles oportunidades comerciales.

Social: Analiza los factores sociales en donde se desenvuelve la actividad económica, incluyendo una matriz de involucrados o de actores sociales que se encuentran vinculados a la actividad comercial de la AAME, conociendo sus intereses, recursos y problemas percibidos.

“Identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar su dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios” (Ortegón, et al. 2005, pág. 22).

Tecnológico: Analiza factores relacionados a la tecnología y su incidencia en la actividad económica.

1.4 Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización.

El plan de comercialización es un proceso en el cual se definen de manera organizada un conjunto de actividades alineadas a objetivos esperados cuyo cumplimiento permitirá un mejoramiento sostenible de la organización, éste plan, en el caso de la AAME, busca estar enmarcado bajo el concepto de Comercio Justo, propuesto por la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO):

“...El comercio justo es un movimiento social global que promueve otro tipo de relación de mercado, basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos”.

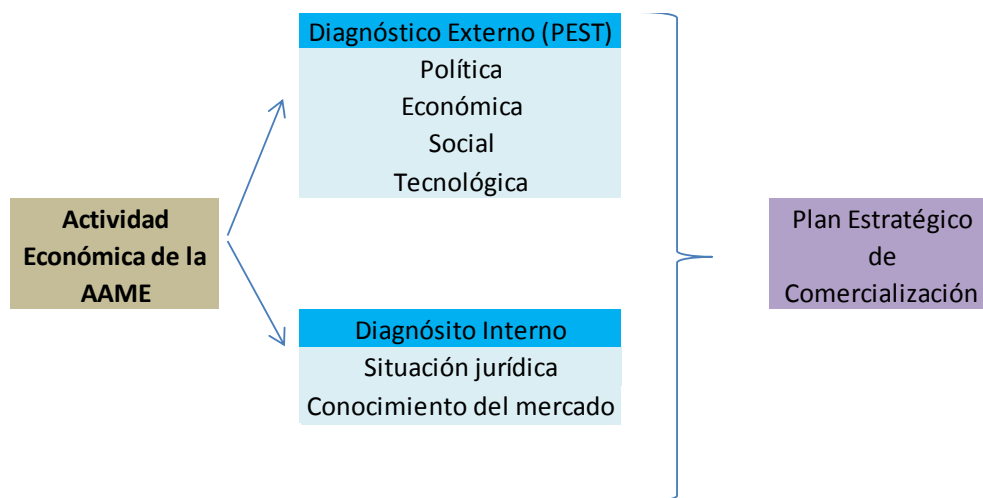
El Plan Estratégico de Comercialización es una herramienta que nos permite tener claridad en la apertura de nuevos mercados. Por ello, su estructura se basa en un

conjunto de estrategias cuya aplicación permitirá mejorar la gestión interna, obteniendo mayor rentabilidad, y un incremento en el volumen de ventas.

“El plan de comercialización es una estructura definida con el objetivo de fomentar la venta e identificación de un producto o servicio a un grupo de personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha con el mismo” (Cohen, 2010, pág. 34).

Además, debe definir con claridad el segmento de mercado al cual se pretende acceder; en el caso de la AAME se busca ingresar con sus productos terminados de cacao en tiendas de comercialización de comercio justo a nivel nacional.

El siguiente organizador gráfico, nos permite observar la articulación entre el proceso investigativo y la propuesta del Plan Estratégico de Comercialización.



¡Error! Vínculo no válido. Gráfico No. 1- Proceso de desarrollo de un Plan de Negocios
Elaborado y adaptado por: El autor.
Fuente: (Frances, 2011, pág. 92)

- **Fijación de objetivos**

El desarrollo de un Plan Estratégico de Comercialización debe formular objetivos que se busquen alcanzar en el corto y mediano plazo, éstos a su vez contribuyen a la fijación de las estrategias que permitirán conseguirlos. Su formulación debe realizarse en base a la información levantada y debe ser el resultado de un trabajo participativo de las mujeres socias.

Además, deben ser planteados en los principios de la economía de popular y solidaria: reciprocidad, redistribución, solidaridad y autogestión; buscando establecer y fortalecer la equidad de género, la autogestión, el desarrollo económico local comunitario.

- **Formulación de un marco estratégico a través de una Matriz de Marco Lógico (MML)**

“Se define a la estrategia como una acción que se realiza para alcanzar un objetivo o meta definido de manera organizada y controlada para alcanzar la eficiencia y eficacia” (Schnaars, 2009, pág. 17)

La formulación de un marco estratégico es un proceso que debe ser llevado de manera técnica cumpliendo un procedimiento en el cual se establezcan acciones que sean posibles de cumplir en base a las necesidades del emprendimiento o actividad económica.

La Matriz de Marco Lógico tiene características fundamentales que deben ser tomadas en cuenta en su formulación: son reales y posibles de alcanzar; deben ser ejecutadas no simplemente formuladas; es necesario actualizarlas conforme cambien las condiciones que establecieron su desarrollo; y finalmente, deben ser flexibles debiendo siempre responder a los cambios del entorno.

Finalmente, Tiriba (2007), señala que en la práctica existe un escaso poder de articulación para salir de una economía de los pobres y presentarse ante el estado y la sociedad como un subsector que conlleva un proyecto común de desarrollo, pudiendo constituirse en un amplio proceso práctico-educativo, es decir es una escuela que debe ser vivida no sólo para atenuar los problemas del desempleo, sino también para que los trabajadores y la sociedad descubran una nueva manera de hacer y concebir las relaciones económicas y sociales tanto en el ámbito del lugar de trabajo como en toda la sociedad

Capítulo II

Diagnóstico de los procesos de comercialización de productos terminados de cacao elaborados por la AAME.

2.1 Diagnóstico Externo

Conforme se detalló en el marco teórico, el diagnóstico externo se desarrolló mediante la metodología PEST, analizando los entornos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se encuentran relacionados a la gestión de la AAME.

Los resultados obtenidos se describen a continuación

2.1.1 Factores Políticos

Tradicionalmente, la política ha sido uno de los ejes de mayor inestabilidad en el Ecuador trayendo consigo inestabilidad económica al país, hecho que no ha permitido consolidar efectivas relaciones comerciales a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, el rescate del Estado como ente planificador y la elaboración e implementación del Plan Nacional del Buen Vivir, ha permitido establecer objetivos encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, principalmente de los grupos más vulnerables, a través de una mejor distribución de la riqueza.

Por esta razón, y sustentado en la Constitución, se plantea un sistema económico social y solidario; normado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), vigente desde el diez de mayo del 2011 a través del Registro Oficial 444. La cual señala en su Artículo 1:

“...se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y...” además, señala que las unidades de Economía Popular y Solidaria están enfocadas en *“... satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”* .

De la misma forma, en el artículo 128 de la LOEPS precisa al Estado como el agente encargado de fomentar, promover y otorgar incentivos a las personas y organizaciones, con el objetivo de impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario. *“Las personas y organizaciones de la economía popular y solidaria gozarán de un régimen de fomento o privilegio igual o mayor del que gozan otras organizaciones, sociedades o asociaciones con fines u objetivos similares desde el punto de vista social o económico”* .

Por otro lado, no solamente el gobierno central está obligado por sus mandantes a precautelar e implementar los derechos de las organizaciones enmarcadas en los criterios del sistema económico social y solidario, sino que fundamentalmente éstas serán promocionadas desde lo local, a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los que según el artículo 133 de la LOEPS, en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la Economía Popular y Solidaria establecida en la citada Ley, que incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones amparadas por la LOEPS.

Se debe mencionar en particular el literal “d” del artículo 137, de la LOEPS, de la medidas de promoción que el Estado que debe cumplir, en cuya parte pertinente señala que el Estado “...*Fomentará el comercio e intercambio justo y el consumo responsable*”.

Además de la LOEPS, es importante también mencionar a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado, la misma que en su Artículo 29 evidencia la voluntad del gobierno de impulsar las actividades de la Economía Popular y Solidaria al señalar que: “*Se podrán otorgar ayudas por el Estado o mediante la utilización de recursos públicos, por el tiempo que fuere necesario, por razones de interés social o público, o en beneficio de los consumidores.*” Indicando en el literal “H” que: “*Las ayudas (públicas) orientadas a impulsar la producción y transformación de alimentos, destinadas a garantizar la soberanía alimentaria y que se otorguen a pequeñas y medianas unidades de producción comunitaria y de la economía popular y solidaria*”.

Ante esto, podemos señalar que la coyuntura política es propicia para fortalecer y promocionar a las unidades de economía popular y solidaria, donde se encuentra inmersa la AAME, cuyos estatutos internos la avalan como una microempresa perteneciente al sistema económico social y solidario, tal como se señala a continuación:

Artículo 3. “*Son fines de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras:*

a.- Promover la unidad, solidaridad, y mutua colaboración en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo;

i.- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas tanto nacionales como internacionales, para fomentar el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar”.

Preguntas realizadas a las mujeres de la AAME a través de Grupos Focales (13 mujeres asistentes de 19) en relación a la aplicación de la LEY y al apoyo estatal:

Investigador: ¿Ha existido algún tipo de apoyo por parte de instituciones del gobierno central o local a la gestión realizada por la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras? ¿Qué instituciones?

AAME: El total de las mujeres respondieron que sí ha existido apoyo, a través del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS), únicamente.

Investigador: ¿En qué consistió el apoyo recibido por el IEPS?

AAME: En la donación de maquinarias, vitrinas de vidrio y batidoras industriales; en la construcción de un galpón para la fabricación de los productos terminados de cacao; y gestionando la participación de las mujeres en ferias de comercio justo para la promoción de nuestros productos.

Investigador: ¿Existe algún tipo de apoyo que se ha solicitado a alguna otra institución del gobierno central o local?

AAME: Si, al GAD Parroquial rural de San Plácido.

Investigador: ¿En qué consistió la ayuda solicitada?

AAME: En proporcionar acompañamiento técnico en la generación de manuales de procedimientos y registros de los siguientes procesos productivos: i) operaciones de producción; ii) aseguramiento y control de la calidad iii) envasado, etiquetado y empaquetado; se necesita hacerlo como un requisito para la certificación del Sistema de Gestión de Calidad BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), solicitado a través del

Reglamento de BPM de alimentos procesados, Decreto Ejecutivo 3253, del Ministerio de Industrias y Productividad, a través de la Subsecretaría de Calidad.

Investigador: ¿Cuál fue la respuesta del GAD?

AAME: No posee presupuesto para este apoyo, por lo tanto no se lo puede brindar.

Investigador: ¿Cuenta la AAME con registros sanitarios para la venta de sus productos?

AAME: No, la asociación tampoco cuenta con registros sanitarios, para obtenerlos se necesita primeramente obtener el certificado BPM, exigido por el Ministerio de Industrias y Productividad.

Amenaza (A1): No contar con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad BPM ni registros sanitarios.- es una amenaza para el normal funcionamiento de la AAME, que pone en riesgo incluso la continuidad de sus actividades, y para lo cual se debe buscar asesoría jurídica que le permita cumplir con procesos legales, además, esto constituye un limitante que afecta también la disponibilidad de créditos y fondos semilla que les permitan incrementar su capacidad de producción y comercialización.

2.1.2 Factores Económicos

Desde la dolarización en el año 2000, la economía del país, ha mantenido un comportamiento más estable en sus precios, registrando un crecimiento sostenido que va directamente relacionado con el mejoramiento de las condiciones de vida.

A continuación, se exponen los principales indicadores.

PIB Nacional

Cuadro No. 1- PIB Nacional
Cuentas Nacionales

Cuentas Nacionales	2009	2010	2011	2012	proy. 2013
▲% PIB	0.6%	2.8%	7.4%	5.0%	3.8%
PIB Nominal (millones de US\$)	62,500	67,600	77,700	84,500	90,800
PIB per Cápita (US\$)	4,464	4,662	5,286	5,671	6,013
población	14.0	14.5	14.7	14.9	15.1
PIB por sector productivo				100.0%	
Agricultura				5.9%	
Industria				35.6%	
Servicios				58.5%	

Fuente: (Cuentas Nacionales, 2014)
Elaborado por el Autor.

Como se puede observar, el PIB ha mantenido un crecimiento constante, especialmente luego de la crisis internacional que afectó a nivel mundial en los años 2008 y 2009; este factor es altamente positivo en el sentido de que establece una mayor productividad de bienes y servicios, los cuales reflejan condiciones aceptables para la apertura y expansión de negocios, siendo ésto una oportunidad para la gestación de nuevas asociaciones que buscan consolidarse en el país, siempre y cuando cuenten con propuestas adecuadamente establecidas.

Los datos mostrados permiten observar que en el año 2011 se ha registrado la mayor tasa de crecimiento con el 7,4%, presentándose una desaceleración en el 2012 con un crecimiento promedio del 5%. Este comportamiento ha permitido un crecimiento en el PIB per cápita, el cual ha mantenido su comportamiento creciente, mostrando este indicador un mejoramiento en las condiciones de vida ya que ha pasado de US\$ 4.464 dólares en el 2009 a US\$ 6.013 en el 2013.

Oportunidad (O1): Crecimiento del PIB ecuatoriano.- señala oportunidades de desarrollo económico en el país, que pueden ser aprovechados con la generación y el

fortalecimiento de asociaciones productivas y comerciales, como es el caso de la AAME.

Inflación

FECHA	VALOR
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %

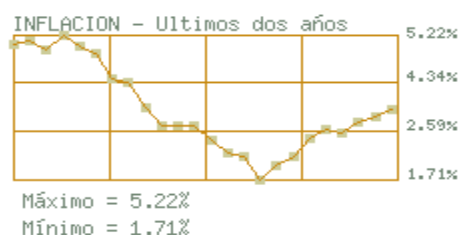


Gráfico No. 2-Inflación en el Ecuador período 2012-2014
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

En el último año la inflación ha mantenido un comportamiento estable ya que se ha ubicado en un nivel inferior al 5.3% anual, situación que contrasta con la inflación de los 90's que en promedio se encontraba en rangos promedios de 30 a 50%. Este comportamiento, describe una estabilidad económica adecuada, la cual permite a los diferentes sectores económicos establecer una mejor planificación en cuanto a su desarrollo, en la medida que los precios de los insumos y materias primas permanecen con una variabilidad previsible.

De igual manera, para el cliente de bienes y servicios, el comportamiento de la inflación le permite planificar de mejor manera sus consumos, satisfaciendo sus necesidades básicas y suntuarias de mejor manera.

Durante el 2012 hasta mayo 2014, la inflación se ha comportado en rangos promedio comprendidos entre 1,71% a 5,22%, manteniéndose una tendencia estable que muestra desde septiembre del 2013 un comportamiento creciente.

Oportunidad (O2): Procesos inflacionarios estables en el Ecuador.- favorece a las actividades económicas, siendo una oportunidad que ayuda a consolidar un ecosistema comercial favorable para la AAME.

Mercado internacional.

• Balanza Comercial

Los resultados de la Balanza Comercial señalan la necesidad de una más eficiente gestión en el mercado, no siendo el crecimiento anteriormente expuesto suficiente, debiendo complementarse con la expansión de mercado en base del comercio exterior.

En este marco, el desarrollo de capacidades de las mujeres de la AAME es determinante, debiendo disponer de competencias que permitan expandir la posibilidad futura de comercialización sus productos a mercados externos.

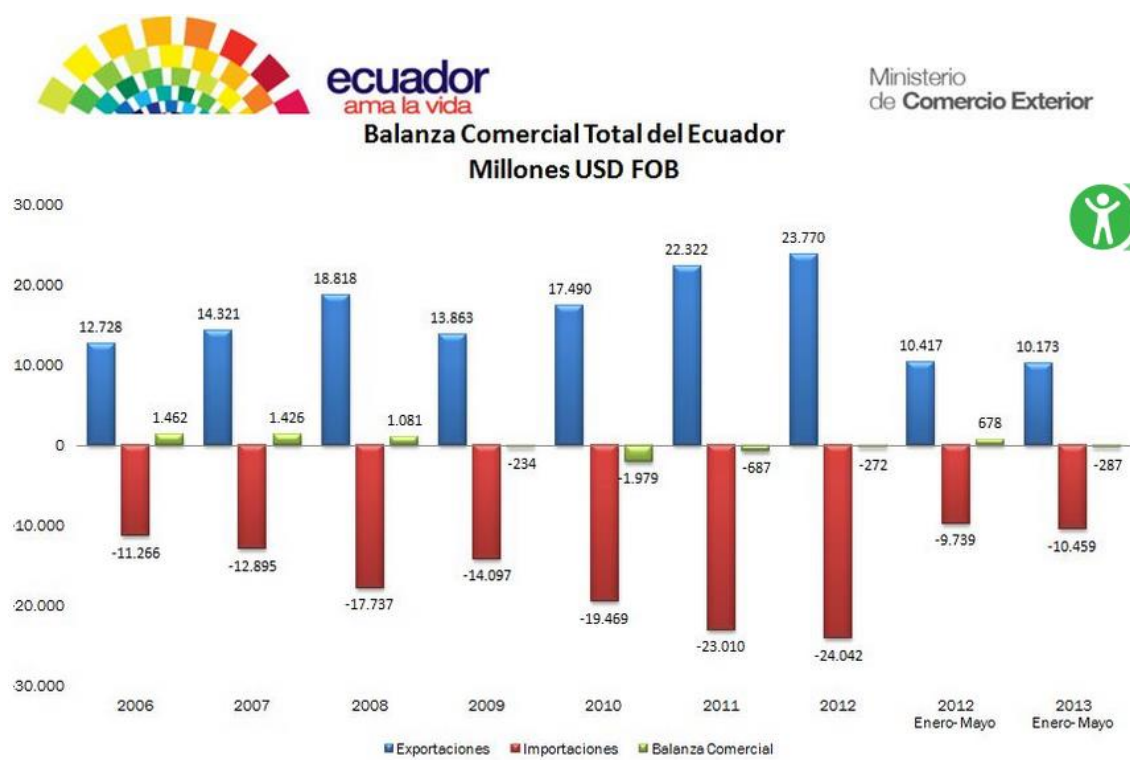


Gráfico No. 3- Balanza Comercial
Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

El sostenimiento de la economía del país, se basa en el sector primario, en donde los recursos no renovables representan alrededor del 40% del total del comercio. Esta situación ha originado la búsqueda de un cambio en la matriz productiva, para mejorar la relación entre las importaciones y exportaciones.

La variabilidad de los precios de los productos primarios afecta a los resultados comerciales, tomando en cuenta que se importan productos manufacturados y se exportan productos primarios, situación que no ha permitido reducir las brechas en cuanto al ingreso y salida de divisas. Esta situación, genera profundas afecciones a la economía nacional, tomando en cuenta que la dolarización se sostiene justamente con el ingreso de dólares, tomando en cuenta la incapacidad del país de emitirla.

Separando las actividades relacionadas al comercio del petróleo y sus derivados, se observa una clara realidad:

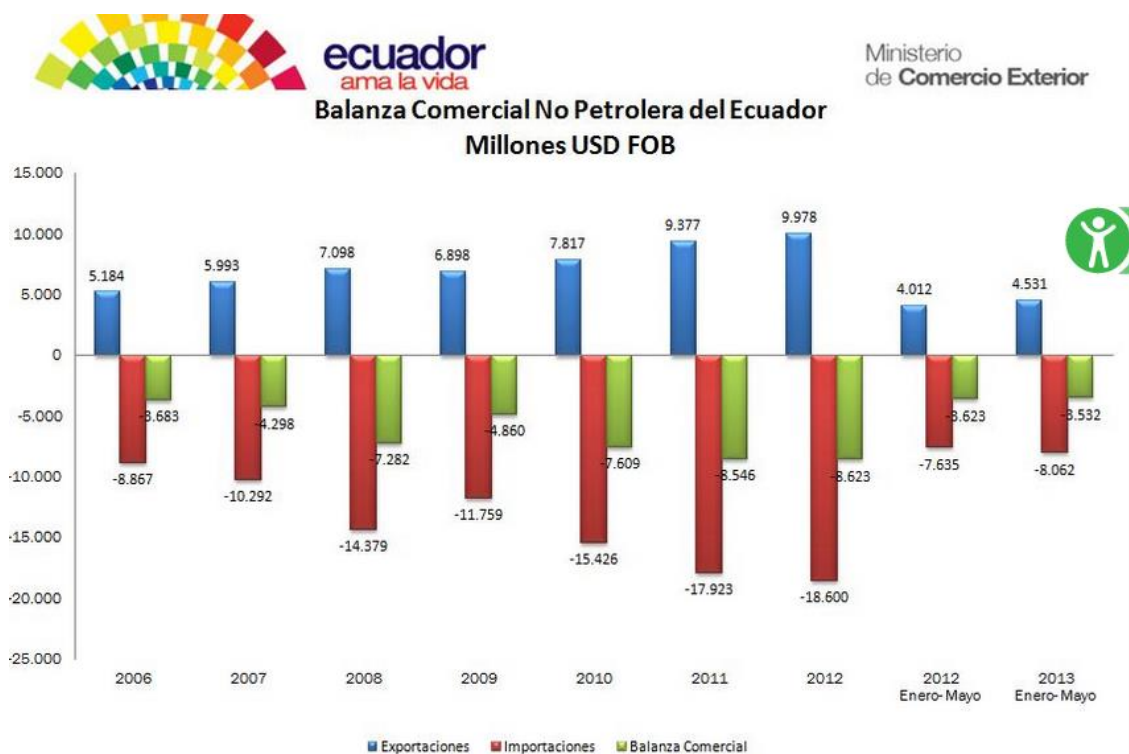


Gráfico No. 4-Balanza Comercial no petrolera
Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

Los resultados muestran una falta de productividad y la incapacidad de sostener un comercio internacional de productos industrializados, diferentes al petróleo, factor que determina la necesidad de cambios urgentes, tomando en cuenta que el petróleo no es un recurso permanente y que su precio está sujeto a cambios constantes.

Oportunidad (O3): Apoyo en el cambio de la matriz productiva.- Al respecto, el Gobierno Nacional ha definido como objetivo principal el cambio de la matriz productiva, generando medidas relacionadas a la sustitución y restricción de importaciones, las cuales tratan de incentivar la producción nacional, éste factor representa una oportunidad para la AAME.

- **Demanda del chocolate en el mercado internacional.**

Según información proporcionada por la Fundación inglesa para el Comercio Justo -Fair Trade Foundation-; se prevé que la demanda de chocolate aumente un 30% desde el año 2015 hasta el 2020.

En éste contexto, la firma asesora de negocios Euromonitor International, señala que desde el año 2007 al 2012, los seis mercados de producción de chocolate de mayor desarrollo según su Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA); fueron: Bielorrusia con un crecimiento del 590 %; Venezuela un 330%; Nigeria 290%; India 275%; Argentina 195%; y Bolivia con un 180%, países que al igual que el Ecuador, han venido desarrollando programas para pasar de ser productores de materia prima a brindar valor agregado a sus recursos naturales.

En el caso del Ecuador, según datos del Banco Central del Ecuador, la exportación de chocolate en el mismo período de tiempo, 2007 – 2012 tuvo aumento constante con una TCPA del 38,78%, siendo los principales países de destino de las exportaciones de cacao y elaborados: Estados Unidos con una participación al 2012 de 26%, Holanda 10%, Malasia 9% y un crecimiento en el período analizado de 407%, México 8% y una tasa promedio anual de crecimiento de 8%, Alemania 8% y un crecimiento promedio de 10%, Brasil 7% y crecimiento promedio anual de 40%, y China con crecimiento anual promedio de 227% y una participación de 3%.

Es importante observar que Estados Unidos es el principal socio comprador del Ecuador, por lo tanto es importante el buscar consolidar y ampliar ese mercado, además, China con un 5% y Malasia con un 9% de participación pero con una TCPA del 227% y del 407%, se presentan como mercados atractivos.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que tales exportaciones, en un 86.85% del año 2007 al 2013, representan la venta del cacao en grano, es decir de materia prima ecuatoriana; por lo cual resulta altamente relevante, en el proceso del cambio de la matriz productiva, el buscar mecanismos que incluyan políticas públicas para vender la producción ecuatoriana ya no como materia prima sino como productos elaborados y semielaborados.

Pregunta a través del Grupo Focal (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Ha realizado la AAME alguna gestión para poder comercializar sus productos en mercados internacionales?

AAME: El 100% de las mujeres respondieron que no.

Análisis:

Oportunidad (O4): Apertura a mercados internacionales.- El Plan de Comercialización planteado en el presente estudio está enfocado netamente en el mercado local; sin embargo, resulta relevante conocer información sobre la demanda del cacao y el chocolate a nivel internacional, ya que esto permite plantear una oportunidad asociativa futura, con el fin de acceder a una economía de escala integrando a la AAME, con otras organizaciones productoras de chocolates, pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria, canalizando sus ventas a través de redes de comercio justo en mercados internacionales.

- **Mercado Nacional**

Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus proveedores.

Generado bajo el amparo de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, a través del Art. 37, 44 numeral 6. Establece en su Artículo 10, una tabla de porcentajes de compras anuales por parte de los Supermercados y/o Similares a los

micros, pequeños y medianos proveedores y del sector de la Economía Popular y Solidaria. El detalle del incremento de los porcentajes anuales de compras, se detallan en el siguiente gráfico:

Porcentajes de la compra anual de los Supermercados y/o Similares para la Economía Popular y Solidaria en cada Segmento.							
RANGO (USD)	Fecha de Cumplimiento						Diciembre 2017 en adelante
	A diciembre 2014	jun-15	dic-15	jun-16	dic-16	jun-17	
0 - 50.000	1%	2%	3%	5%	7%	9%	11%
50.000,01 - 250.000	1%	2%	3%	5%	7%	9%	11%
250.000,01 - 1.000.000	1%	2%	3%	5%	7%	9%	11%

Gráfico No. 5-Porcentajes de compra anual para la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus proveedores

Elaborado por: El Autor.

Pregunta a través del Grupo Focal (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Conoce usted que existen preferencias por parte de Supermercados y Comisariatos en adquirir productos de la Economía Popular y Solidaria?

AAME: El 100% de las mujeres respondieron que no.

Investigador: ¿Por qué considera que los clientes compran los productos de la AAME?

Escoja dos opciones.

AAME:

Cuadro No. 2.-Razones de preferencia de los productos

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Sabor	12	46,15%
Cantidad	6	23,08%
Precio	8	30,77%
Otros	0	0,00%
TOTAL	26	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

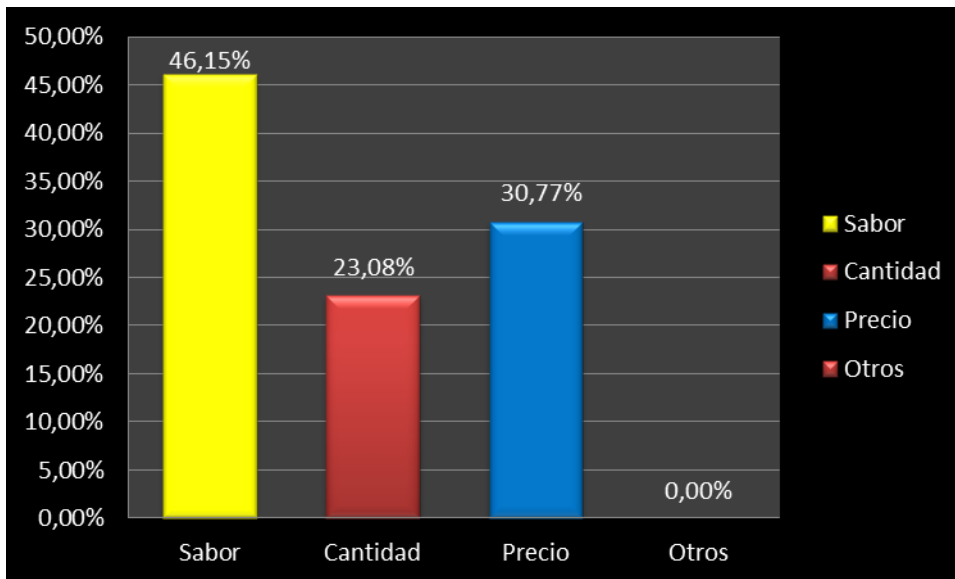


Gráfico No. 6.- Razones de preferencia por parte de los clientes

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Investigador: Además, del cacao ¿Qué otras materias primas utilizan?

AAME: Utilizamos leche, harina y azúcar.

Investigador: ¿Es difícil obtener esos productos? ¿Dónde lo hacen?

AAME: No es difícil, los obtenemos en la ciudad de Portoviejo (provincia de Manabí).

Investigador: ¿Cómo distribuyen sus productos que son vendidos?

AAME: A través de camionetas que alquilamos, pero no cuentan con certificaciones para transportar alimentos.

Análisis:

Oportunidad (O5): Obligatoriedad de la compra de productos provenientes de la Economía Popular y Solidaria por parte de Supermercados y/o similares.- esto representa una oportunidad para ingresar los productos de la AAME a este mercado que es incremental hasta alcanzar un 11% del total de sus compras a finales del año 2017.

Amenaza (A2): Distribución de productos por medio de transporte no certificados.- Las normas para poder certificar a una organización con las BPM; la cual exige que los medios de transporte de alimentos cumplan con normas sanitarias de transportación; los proveedores de fletes de la AAME, no los tienen.

Oportunidad (O6): Productos cuentan con la aceptación en el mercado local comunitario.- Los resultados señalan con el 46,15% y el 30,77% respectivamente al sabor y al precio del producto como los elementos más importantes al momento de su venta; mientras que el 23,08% señalo que la aceptación de producto se debe a la cantidad en que se lo vende frente al precio.

Oportunidad (O7): Facilidad en obtener materias primas complementarias para la fabricación de sus productos.- La ventaja productiva del país les permite obtener con facilidad todas las materias primas necesarias para su producción.

- **Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PDOT) del GAD Parroquial Rural de San Plácido.**

El PDOT del GAD Parroquial Rural de San Plácido señala que las actividades económicas giran en torno a la producción agrícola en donde el cultivo preponderante es el cacao (*Theobroma cacao*) ya que 17 de sus 39 comunidades (43.6%) lo consideran

como su cultivo principal; dentro de la parroquia existen 2 asociaciones de cacaoteros, las cuales son: la “Asociación de Cacao de Fino Aroma San Plácido” ubicada en la comunidad San Lorenzo, conformada por 91 personas socias; entre ellos 84 son hombres y 7 son mujeres; esta asociación vende la totalidad de su producción a la empresa multinacional NESTLE. Además, se encuentra la “Asociación UNOAZASP” ubicada en la comunidad El Progreso posee 240 socios, de los cuales 180 son hombres y 60 mujeres, esta asociación vende el total de su producción a la Fundación MAQUITA CUSUNCHI en la ciudad de Portoviejo.

Por otro lado, El PDOT señala en su marco normativo a dos políticas parroquiales enfocadas a la gestión del desarrollo económico local:

“1.4 Fortalecer las capacidades locales de trabajo y generar nuevas plazas de emprendimiento; e;

1.5 Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas; y fortalecer las existentes.”

Para el alcance de éstas políticas parroquiales de desarrollo de capacidades, se han definido dos estrategias:

- *“Generar proyectos de transformación de materia prima; y,*
- *mecanismos de intervención para fortalecer la comercialización.”*

Tales estrategias se encuentran articuladas al Objetivo 6 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV):

Objetivo 6 (PNBV): *“Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas”.*

Pregunta a través del Grupo Focal (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Conocen ustedes como pueden trabajar articuladamente con el GAD Parroquial a través de los establecido en el PDOT?

AAME: El total de las mujeres respondieron que conocían la existencia del PDOT, pero no tenían claridad en los beneficios que oferta para un trabajo articulado con el gobierno parroquial.

Análisis:

Oportunidad (O8): Trabajo articulado con el GAD Parroquial según lo establecido en el PDOT.- A través de la generación de proyectos de transformación de materia prima por parte del GAD y su intervención para el fortalecimiento de la comercialización.

2.1.3 Factores Sociales

El PDOT del GAD Parroquial Rural de San Plácido en su marco normativo posee dos políticas parroquiales que en lo teórico dan respuesta a las demandas de la AAME, como se describe a continuación:

- *“Generar procesos de capacitación y formación para el trabajo, con enfoque de género, generacional e intercultural”.*

Para poder operativizar ésta política con enfoque de género se ha definido una estrategia de inclusión social:

- *“Crear Programas de inclusión”.*

Ésta estrategia se encuentra articulada al Objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), donde se establece:

- Objetivo 1 (PNBV): *“Auspiciar la igualdad, Cohesión e integración social y territorial en la diversidad”*.

En la parte práctica, con respecto a la estrategia de crear programas de inclusión, debemos mencionar que el gobierno nacional ha dado lugar a una inversión más amplia en la gestión social. Tal es el caso del programa del Bono de Desarrollo Humano; del cual el PDOT señala que en la Parroquia San Plácido se registra un total de 2.063 beneficiarios/as; de los cuales el 65% son madres; en el caso de la AAME, al momento de este estudio siete de las diecinueve de las mujeres son beneficiarias del mencionado beneficio económico, lo que representa el 36%.

Pregunta a través del Grupo Focal (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Ha existido algún tipo de capacitaciones y formaciones técnica que han recibido por parte del GAD?

AAME: El total de las mujeres respondieron que en un principio sí recibieron apoyo, pero actualmente les urge adquirir nuevos conocimientos técnicos.

Investigador: ¿Existen capacitaciones de educación incluyente o de igualdad de género promovidos por el GAD en la parroquia?

AAME: El total de las mujeres respondió que no han existido esa clase de espacios.

Análisis:

Oportunidad (O9): Asociación con enfoque de género, según lo establecido en sus políticas institucionales.

2.1.4 Factores Tecnológicos

Información proporcionada por el INEC del año 2011, el 32% de personas en la provincia de Manabí utilizan computadora para desempeñar sus labores diarias, de las cuales, el 29,5 % tiene acceso al internet.

Por otro lado, el PDOT del GAD Parroquial Rural San Plácido, señala que la telefonía fija es mínima dentro de la parroquia; encontrándola en la cabecera parroquial, y en tan sólo seis de sus 19 comunidades: San José 1 y 2, Cuchucho, San Tranca Arriba, Tranca Abajo y la Toquilla.

Preguntas a través de Grupos Focales (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Cuenta la AAME con una computadora y telefónico fijo para desempeñar sus funciones? ¿Cómo se hacen los pedidos de los productos?

AAME: No, la asociación no cuenta ni con teléfono fijo ni con computadora, sin embargo, todas las mujeres de la asociación poseen telefonía celular, y de esta manera se realizan los pedidos.

Investigador: ¿Cuenta la AAME con acceso al internet?

AAME: Si, la asociación tiene acceso a través de un infocentro provisto por la Organización World Vision.

Investigador: ¿Cuántas mujeres saben leer y escribir?

AAME: Todas las mujeres de la asociación saben leer y escribir.

Investigador: ¿Cuántas mujeres saben utilizar computadora?

AAME: De las 19 mujeres tan solo cinco saben utilizar computadora.

Investigador: ¿Cuántas mujeres saben utilizar el internet?

AAME: De las 19 mujeres tan solo tres mujeres saben usar internet.

Investigador: ¿A qué se debe el poco conocimiento en el uso de la computadora y el internet?

AAME: No hemos tenido capacitaciones sobre esos temas.

Investigador: ¿Qué gestiones se han realizado para tener capacitaciones de manera permanente, en éste y otros temas?

AAME: Ninguna, no se han realizado gestiones para recibir capacitaciones permanentemente.

Análisis:

Amenaza (A3): Mercado del chocolate altamente competitivo e innovador.- A pesar de tener acceso a computadoras y al internet, tan sólo el 26% de las mujeres de la AAME saben usar computadora, y el 16% saben utilizar el internet, además, se evidencia la falta de capacitación continua y de gestión organizativa para el fortalecimiento de capacidades y conocimientos, necesarios en el competitivo e innovador mercado del chocolate, como veremos en el capítulo III.

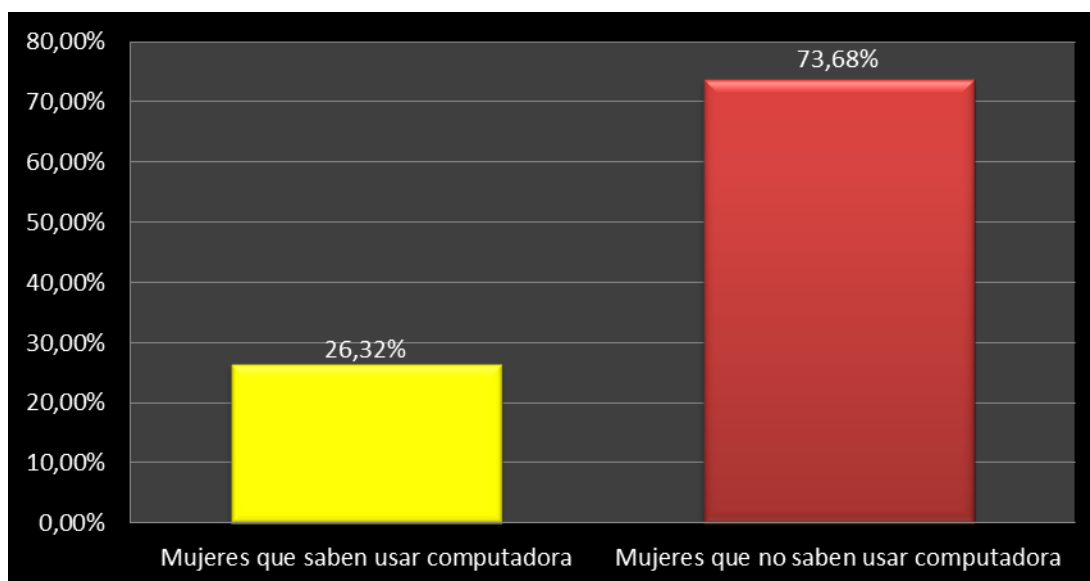


Gráfico No. 7-Grado de conocimiento en el uso de herramientas informáticas por parte de las mujeres de la AAME.

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

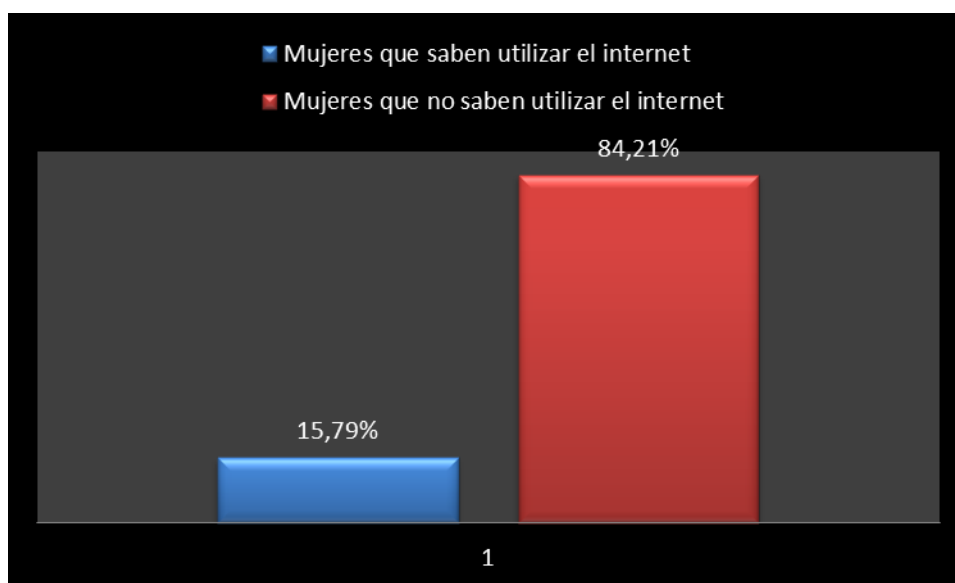


Gráfico No. 8.-Grado de conocimiento en el uso del internet por parte de las mujeres de las AAME.

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Cuadro No. 3- Síntesis de oportunidades y amenazas del Diagnóstico Externo

Oportunidades:	
(O1):	El crecimiento del PIB ecuatoriano.-
(O2):	Procesos inflacionarios estables en el Ecuador.-
(O3):	Apoyo en el cambio de la matriz productiva.-
(O4):	Apertura a mercados internacionales. (A largo plazo).
(O5):	Obligatoriedad de la compra de productos provenientes de la Economía Popular y Solidaria por parte de Supermercados y/o similares
(O6):	Productos cuentan con aceptación en el mercado local comunitario
(O7):	Facilidad en obtener materias primas complementarias para la fabricación de sus productos
(O8):	Trabajo articulado con el GAD Parroquial según lo establecido en el PDOT
(O9):	Asociación con enfoque de género
Amenazas	
(A1):	No contar con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad BPM ni registros sanitarios
(A2):	Distribución de productos por medio de transporte no certificados
(A3):	Mercado del chocolate altamente competitivo e innovador

2.2 Diagnóstico Interno

2.2.1 Antecedentes

La Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras (AAME) nace como una propuesta de desarrollo económico sostenible que contó en sus inicios con el apoyo técnico y económico de la ONG World Vision Ecuador a través de su Programa de Desarrollo de Área (PDA): Centro-Este Manabí, y del IEPS.

La propuesta se orientó a articular, formalizar y optimizar varios procesos de producción y comercialización de chocolates artesanales obtenidos del cacao fino de aroma producido por pequeños agricultores pertenecientes al Cantón Pichincha, Provincia de Manabí, quienes suministran la materia prima a las mujeres de la AAME.

Cuadro No. 4- Ficha informativa de la AAME

Nombre de la Organización	Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras
Fecha de Conformación	22 de marzo 2010
Patrimonio de la Organización	\$ 30.000,00
Dirección de la Sede	Km 101 el Progreso Vía Manta-Quevedo
Tipo de organización	Asociación sin fines de lucro.
Número de miembros	19

Fuente: (World Visión, PDA Centro Este Manabí, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Las mujeres socias pertenecen a diez comunidades pertenecientes a la Parroquia San Plácido: Las Delicias, El Progreso, Piedra Azul, Rio Chico, Las Lozas, Los Colorados, San Miguel, Las Torres, La Cristal y Piedra Fina.

Sus integrantes, debido a la falta de alternativas de ingresos económicos, decidieron asociarse y formar las AAME, con el propósito de aprovechar y generar valor añadido a la materia prima predominante en la zona: el cacao fino de aroma,

Las condiciones geográficas muestran un importante potencial en generar oportunidades de desarrollo económico, pero la falta de organización, orientación y recursos ha limitado el hecho de poder alcanzar este objetivo, aspecto que se ha buscado superar con la creación de asociaciones, entre ellas la AAME.

Además, la participación activa de las mujeres rurales como protagonistas del desarrollo local comunitario es todavía una deuda social en el sector mencionado, ya que por su condición de mujeres han sido marginadas de los procesos clave en la toma de decisiones, mermando su capacidad de gestión y de aportar con sus valiosos criterios.

Por esta razón la conformación de la Asociación es una respuesta necesaria dando lugar a la creación de emprendimientos que deben ser apoyados con la transferencia de conocimientos, de metodologías, y técnicas efectivas para que posteriormente su capacidad de autogestión les permita salir de los niveles de pobreza en los que se hallan inmersas.

Debemos mencionar además, que el apoyo brindado a la AAME por World Vision Ecuador – PDA Centro Este Manabí articulado con el IEPS, incluyó el fortalecimiento de su centro de acopio para la recepción de frutos de cacao, como materia prima de fabricación de sus productos, además, se facilitó el equipamiento de maquinarias semi-industriales y también de mobiliario de oficina con el fin de mejorar la administración del centro, además se brindaron capacitaciones en la fabricación de chocolates artesanales, y se contribuyó para que los productores de las fincas proveedoras de cacao obtengan una certificación orgánica, lo cual contribuye a fomentar prácticas responsables de cuidado medioambiental.

Los objetivos que sustentaron la creación de la AAME se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5- Objetivos que sustentaron la creación de AAME

Objetivos	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la gestión del desarrollo local comunitario, basado en la unidad, solidaridad y mutua colaboración. • Procurar mejores condiciones de vida para las socias y sus familias. • Buscar mercados y mejores precios para la venta de su producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscando fomentar el emprendimiento social y el comercio justo enmarcado en los principios de la Economía Popular y Solidaria. • A través del fortalecimiento en temas productivos, administrativos y comerciales que permitan la incrementar los ingresos económicos de la AAME. • A través de generar innovación y valor agregado al cacao de aroma.

Fuente: (World Visión, PDA Centro Este Manabí, 2015)

Elaborado por: El Autor.

2.2.2 Situación Jurídica

La AAME es una asociación creada con el fin de apoyar a mujeres emprendedoras de las parroquias de San Plácido, cuyos estatutos de fueron aprobados por el Ministerio de Industrias y Productividad a través de la Secretaría de MYPIMES y Artesanías, el 22 de marzo del año 2010, sus actividades productivas se encuentran enmarcadas y avaladas en el criterio de una MIPYME de la Economía Popular y Solidaria.

Fortaleza (F1): Asociación conformada con estatutos legales.

2.2.3 Conocimiento del Mercado.

Se realizaron preguntas a través de Grupos Focales (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME); a continuación presentamos las preguntas guía realizadas por el

investigador, y las respuestas obtenidas respetando el criterio individual de cada una de las mujeres de la AAME presentadas mediante cuadros y gráficos.

Investigador: ¿Cuáles son los principales clientes que tiene la AAME actualmente?

AAME:

Cuadro No. 6.-Principales clientes de la AAME

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Empresas Privadas	10	80,00%
Empresas Públicas	0	0,00%
Turistas	0	0,00%
Gente de las Comunidades	13	20,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

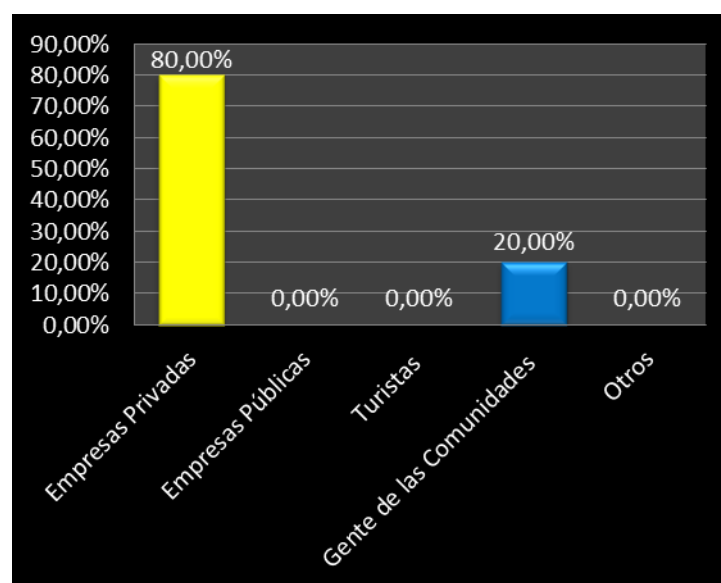


Gráfico No. 9.- Principales clientes de la AAME

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D1): Escasa cobertura de ventas.- Las actividades de la AAME se han concentrado básicamente en dos negocios encargados de realizar eventos sociales (matrimonios, bautizos, etc.) en la ciudad de Portoviejo. Si bien es cierto, este enfoque

les ha permitido generar ingresos económicos, los volúmenes de venta se encuentran todavía muy limitados al no incursionar en nuevos mercados.

Investigador: Se tienen definida una Estrategia de Comercialización que nos indique ¿Cómo venderá a futuro la AAME sus productos? Por ejemplo: a través Supermercados, Comisariatos, Bodegas, etc.

AAME:

Cuadro No. 7.-Existencia de una Estrategia de Comercialización.

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	2	18,11%
Algunas veces	1	11,02%
No	10	70,87%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

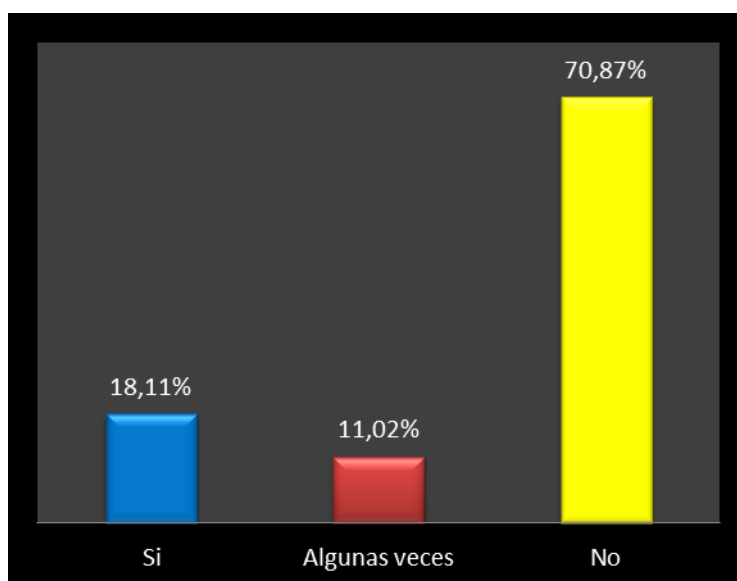


Gráfico No. 10.- Existencia de una Estrategia de Comercialización.

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D2): No se tiene definida una estrategia de comercialización.- El disponer y generar una o varias estrategias de comercialización permite un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles, alineándolos a las oportunidades

que ofrece el mercado; permitiendo tener claridad para incursionar en nuevos mercados de mayor demanda. En el caso de la AAME, el 70,87% afirma que no tienen estrategias de comercialización, lo que minimiza su capacidad de gestión. El 18,11% señala que si, y el 11,02% señala que algunas veces.

Investigador: ¿Dispone la AAME de personas dedicadas específicamente a la comercialización de los productos?

AAME:

Cuadro No. 8.-Existencia de personal dedicado a la comercialización

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	0	0,00%
No	9	69,23%
Algunas veces	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor

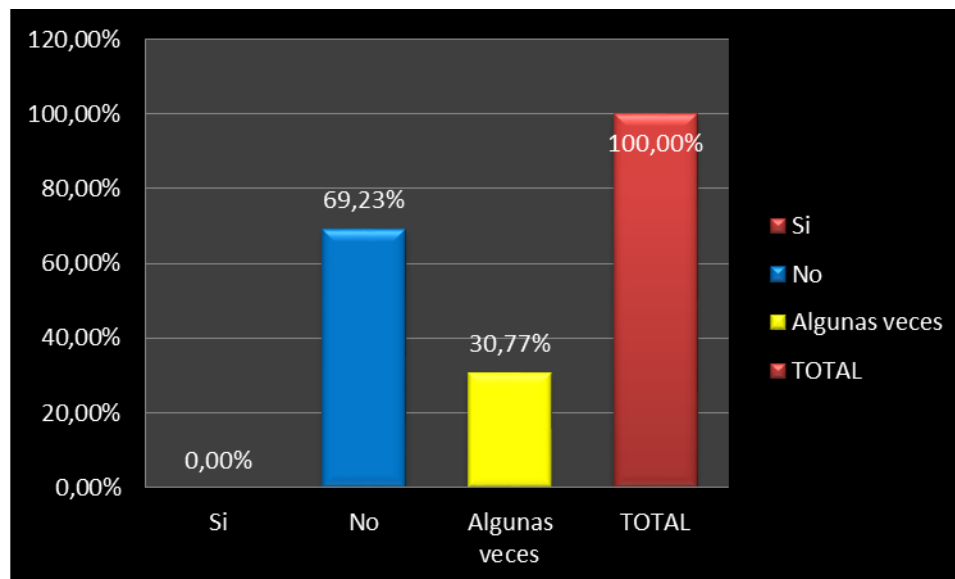


Gráfico No. 11- Existencia de personal dedicado a la comercialización

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D3): No existe personal dedicado a la comercialización de los productos.- el 69,23% de las mujeres encuestadas señalan que no existe un grupo de personas dedicadas específicamente a la venta de los productos; el 30,77% menciona

que algunas veces, y el 0% señala si existen personas con una labor específica en ésta labor.

Las falencias citadas permiten relacionar los datos con la primera pregunta, en donde la falta de acceso a nuevos segmentos de mercado se debe entre otras causas a una estructura organizativa poco definidas y eficientes.

Investigador: ¿Cuáles son los principales problemas que limitan las ventas de la AAME?

AAME:

Cuadro No. 9.-Problemas que limitan las ventas de la AAME

OPCIÓN	TASA
No tener registros sanitarios ni certificado BPM	17%
Es difícil negociar con hombres, y salir del hogar a trabajar	20%
Falta de conocimientos comerciales, productivos y administrativos	29%
Falta de conexiones con nuevos clientes	31%
Falta de organización	3%
TOTAL	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

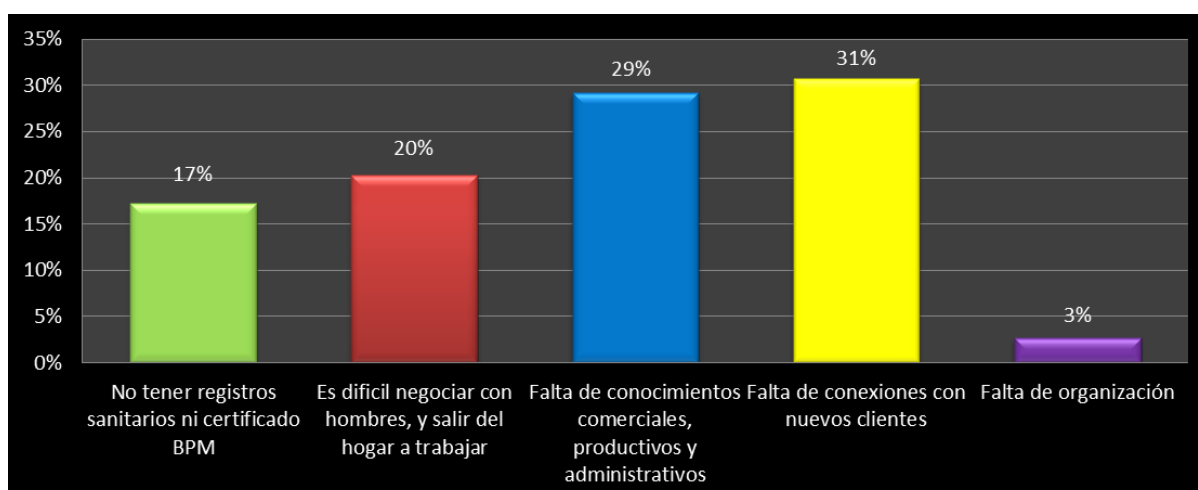


Gráfico No. 12.- Problemas que limitan las ventas de la AAME

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D4): Falta de conexiones con nuevos y mejores mercados.- Es necesario promover la participación de la AAME en espacios donde puedan promover sus productos, además, de contactar organizaciones de segundo grado de comercio justo.

Además, como vimos en el Diagnostico externo es necesario tener procesos de formación continua; tener asesoramiento jurídico para obtención del certificado BPM y registros sanitarios: y también crear espacios de educación incluyente con enfoque de género.

Debilidad (D5): Falta de gestión organizativa definida y distribuida por roles y responsabilidades.- A pesar de tener una base asociativa, la AAME carece de orden en el aspecto organizativo, todas hacen todo.

Investigador: ¿Cómo pueden superarse los problemas citados?

AAME:

Cuadro No. 10.-Planteamiento de soluciones

OPCIÓN	TASA
Obteniendo registros sanitarios y BPM	17%
Ampliando la participación de las mujeres	20%
Fortaleciendo capacidades y conocimientos	29%
Accediendo a nuevos y mejores mercados	31%
Mejorando la gestión organizativa	3%
TOTAL	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

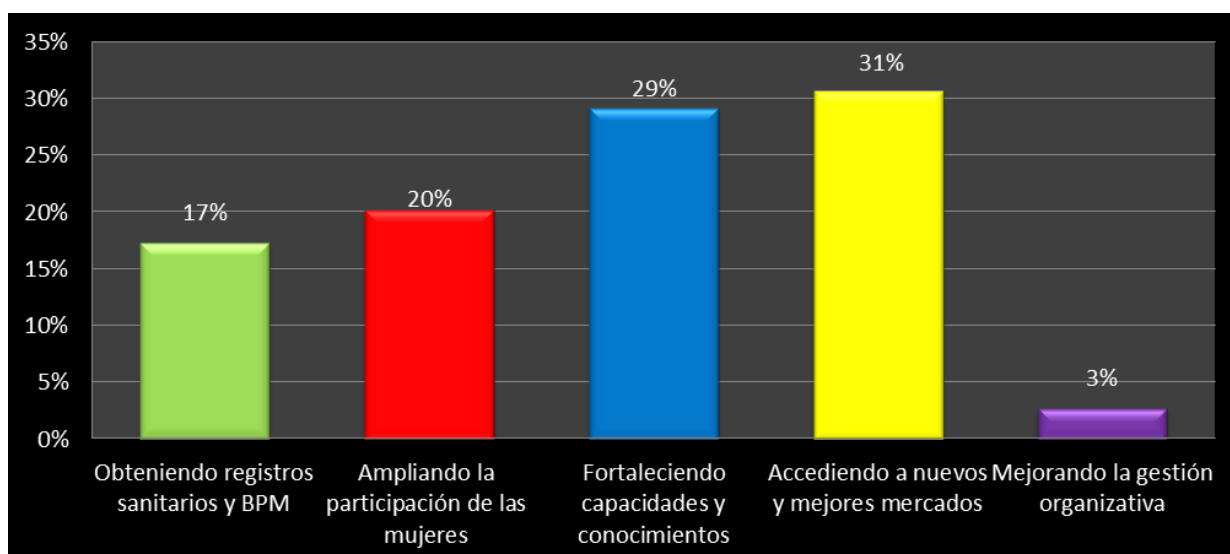


Gráfico No. 13.- Planteamiento de soluciones

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Fortaleza (F2): Capacidad de autogestión.- Si bien es cierto son varios los problemas citados por la mujeres de la AAME, se debe destacar la alta capacidad de autogestión que poseen, logrando superar varios obstáculos, a la vez de plantear soluciones claras para el mejoramiento de su gestión como se evidencia en el gráfico anterior.

Investigador: ¿Conoce qué han hecho otros productores de chocolates para tener éxito en el mercado?

AAME:

Cuadro No.11.-Nivel de conocimiento de otros productores de chocolate

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	4	15,38%
No	7	69,23%
Parcialmente	2	15,38%
TOTAL	13	84,61%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

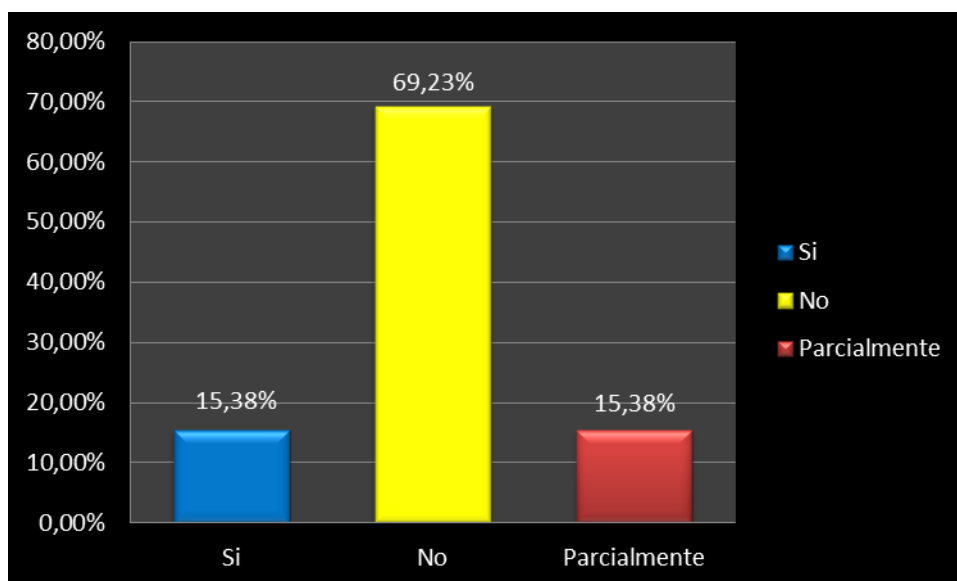


Gráfico No. 14.- Nivel de conocimiento de otros productores de chocolate
Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)
Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D6): Desconocimiento de factores claves de éxito de otros productores de chocolates.- La identificación de Buenas Prácticas para la comercialización de chocolates serán ampliados en el Capítulo III.

Investigador: ¿Lleva un sistema de registro de lo que vende tanto en dinero como en cantidad de producto?

AAME:

Cuadro No.12.-Frecuencia de registros contables y de inventarios

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	2	15,38%
No	6	46,15%
Algunas veces	5	38,46%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: (Grupo Focales AAME, 2015)
Elaborado por: El Autor.

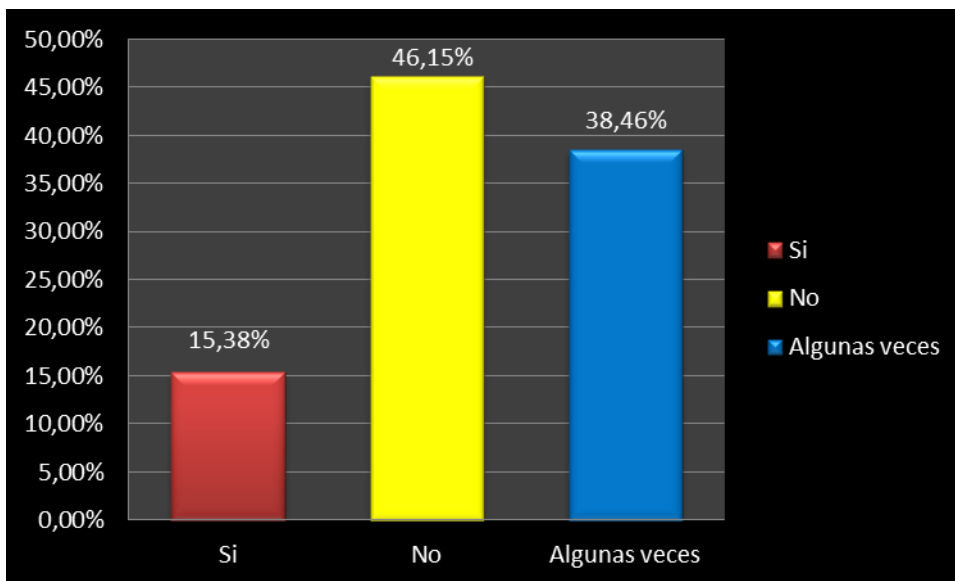


Gráfico No. 15- Frecuencia de registros contables y de inventarios

Fuente: (Grupos Focales AAME, 2015)

Elaborado por: El Autor.

Debilidad (D7): No se llevan registros de control de inventarios y contables.- El control y seguimiento de los productos vendidos permite buscar mecanismos de mejora y corregir los procesos de venta. Las mujeres socias indican con un 46,15%, que la AAME no mantiene un sistema de registro de lo vendido, el 38,46% que lo han hecho algunas veces y el 15,38% que si lo hacen.

Los resultados obtenidos confirman la carencia de conocimientos para una gestión comercial y productiva adecuada, por lo tanto se requieren acciones focalizadas tales como un adecuado plan de comercialización, según lo señala el Ing. Paúl Dávila Villacís de la empresa ecuatoriana Emdiquim experto en el desarrollo de planes de comercialización:

“El plan de comercialización es una estructura que debe ser desarrollada en base a un concepto claro, una metodología de soporte y el aprovechamiento de recursos disponibles que permitan difundir un producto o servicio, atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades. Su desarrollo debe tomar en consideración los patrones de comportamiento del cliente, las características del

producto y las capacidades de la empresa o responsable de utilizar medios para difundir los beneficios y ventajas competitivas”. (P. Dávila, comunicación personal, 14 de diciembre de 2014).

Señala además que: *“Los beneficios de desarrollar un plan comercialización son varios, siendo los principales: el lograr un incremento en las ventas; la conservación del cliente; y, el aumento de rentabilidad. Su desarrollo evita el mal uso de los recursos internos, permitiendo ser más eficientes en la captación de la demanda lo que fomenta un crecimiento en la empresa. Además, eleva la competitividad de la empresa, aumentando la demanda de sus productos y servicios, siendo esto un elemento requerido para crecer en el mercado”* (P. Dávila, comunicación personal, 14 de diciembre de 2014).

En las unidades de la economía popular y solidaria, el plan de comercialización permitirá aumentar excedentes, además, se busca a futuro, generar integración y cooperación con otras unidades de economía social y solidaria con el fin de aprovechar los rendimientos a escala y fortalecer redes que mantengan los mismos principios, en pro de contribuir a la construcción y el establecimiento de un sistema económico social y solidario.

2.2.4 Rentabilidad

Tomando como referencia la información de los ingresos y costos totales de la AAME se ha elaborado el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2014, además, se adjunta con un cuadro comparativo del emprendimiento de chocolates “Frutidetalles”; propiedad de la ingeniera María Fernanda Zapata, en la ciudad de Quito:

Cuadro No. 13-Balances de Pérdidas y Ganancias

Frutidetalles

Rubro 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma anual	Promedio Anual
Ingresos totales	\$ 750,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 800,00	\$ 2.100,00	\$ 950,00	\$ 800,00	\$ 780,00	\$ 760,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 2.200,00	\$ 14.640,00	\$ 1.220,00
Costos totales	\$ 510,00	\$ 1.650,00	\$ 820,00	\$ 570,00	\$ 1.400,00	\$ 660,00	\$ 550,00	\$ 530,00	\$ 520,00	\$ 620,00	\$ 700,00	\$ 1.500,00	\$ 10.030,00	\$ 835,83
Utilidad Neta	\$ 240,00	\$ 750,00	\$ 380,00	\$ 230,00	\$ 700,00	\$ 290,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 240,00	\$ 280,00	\$ 300,00	\$ 700,00	\$ 4.610,00	\$ 384,17
Porcentaje de Utilidad/Ingresos	32,00%	31,25%	31,67%	28,75%	33,33%	30,53%	31,25%	32,05%	31,58%	31,11%	30,00%	31,82%		31%

AAME

Rubro 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma anual	Promedio Anual
Ingresos totales	\$ 1.266,44	\$ 2.443,20	\$ 1.266,44	\$ 1.288,00	\$ 2.393,00	\$ 1.833,20	\$ 1.800,00	\$ 1.820,00	\$ 1.828,00	\$ 1.900,00	\$ 1.820,00	\$ 2.389,00	\$ 22.047,28	\$ 1.837,27
Costos totales	\$ 507,20	\$ 1.148,20	\$ 511,82	\$ 505,32	\$ 1.098,20	\$ 725,30	\$ 680,30	\$ 688,00	\$ 690,00	\$ 705,00	\$ 695,00	\$ 1.090,00	\$ 9.044,34	\$ 753,70
Utilidad Neta	\$ 759,24	\$ 1.295,00	\$ 754,62	\$ 782,68	\$ 1.294,80	\$ 1.107,90	\$ 1.119,70	\$ 1.132,00	\$ 1.138,00	\$ 1.195,00	\$ 1.125,00	\$ 1.299,00	\$ 13.002,94	\$ 1.083,58
Porcentaje de Utilidad/Ingresos	59,95%	53,00%	59,59%	60,77%	54,11%	60,44%	62,21%	62,20%	62,25%	62,89%	61,81%	54,37%		59,47%
Ganancia / Mujer trabajadora	\$ 39,96	\$ 68,16	\$ 39,72	\$ 41,19	\$ 68,15	\$ 58,31	\$ 58,93	\$ 59,58	\$ 59,89	\$ 62,89	\$ 59,21	\$ 68,37		\$ 57,03

Fuente: Consulta AAME, 2015; Entrevista Fruti detalles, 2015.

Elaborado por: El Autor.

En el caso de la AAME, como se observa en el año 2014 el porcentaje de utilidad anual fue de 59,47%, teniendo una utilidad neta anual de \$13.002,94 dólares americanos, este rubro dividido mensualmente para las 19 mujeres de la AAME, quienes trabajan en turnos rotativos, nos indica una ganancia mensual de 57,01 dólares por persona.

Por otro lado, “Frutidetalles” tuvo una utilidad anual del 31%, representando esto una utilidad neta anual de \$4.610,00 dólares americanos, rubro que en promedio representa a un ingreso mensual de \$384,17 dólares americanos para su única propietaria quien trabaja a tiempo completo en este emprendimiento.

Si bien es cierto el índice de ingresos entre ambos emprendimientos tiene una diferencia de 17 puntos a favor de la AAME, debemos tomar en cuenta algunos aspectos al momento de realizar un análisis comparativo:

- Los rubros comparados se basaron en un mismo producto derivado del cacao elaborado y vendido por ambas partes: chocolates.
- Los costos de la AAME, no contempla costos fijos de arrendamiento ya que el local donde se elaboran los productos son de su propiedad, a diferencia de “Frutidetalles”, que debe considerar un pago mensual por uso de local.
- En fechas de mayores ventas: San Valentín, Día de la madre y Navidad, “Frutidetalles”, incluye en sus costos variables el pago de trabajadores adicionales, mientras que las mujeres de la AAME, durante éstos periodos de tiempo sus turnos de trabajo se intensifican.

- La AAME posee accesibilidad a la materia prima de cacao fino de aroma a precios bajos a través de su centro de acopio, mientras que “Frutidetalles” utiliza chocolate en barras que deben ser disueltos para su uso.

Preguntas a través de Grupos Focales (participaron 13 de las 19 mujeres de la AAME):

Investigador: ¿Cuál es la capacidad productiva de la AAME?

AAME: Estamos en capacidad de procesar seis quintales de cacao semanalmente.

Investigador: ¿Y en la actualidad cuantos quintales procesan por semana?

AAME: En la mejor época de ventas, es decir febrero, mayo y diciembre, procesamos solo un quintal y medio semanal.

Investigador: ¿A qué se debe que no utilicen toda su capacidad productiva?

AAME: El problema principal es que no existe mercado, no sabemos dónde vender nuestro producto.

Investigador: ¿Qué les ha impedido buscar otros mercados?

AAME: Conocer clientes, las Ferias Inclusivas nos han permitido vender nuestros productos, pero sólo estacionalmente, es decir no existe una compra constante de lo que vendemos.

Investigador: ¿Cuál es el tiempo de vida útil del chocolate negro?

AAME: Tiene un tiempo de vida útil de un año, sin refrigeración pero conservado en un lugar fresco.

Fortaleza (F3): Capacidad productiva permite incrementar el volumen de ventas.-

La AAME al momento de esta investigación utiliza, en temporada alta de ventas, tan sólo la cuarta parte de su capacidad productiva, lo que significa que al encontrar nuevos mercados potencialmente podría cuadruplicar sus ingresos.

Fortaleza (F4): Tiempo de vida útil del chocolate negro permite un almacenaje

prolongado (un año).- Esto significa que al trabajar con productos que no son inmediatamente perecibles, le brinda ventajas de almacenaje y distribución a mercados más lejanos.

Cuadro No. 14- Síntesis de fortalezas y debilidades del Diagnóstico Interno.

Fortalezas:	
(F1):	Asociación conformada con estatutos legales
(F2):	Capacidad de autogestión
(F3):	Capacidad productiva permite incrementar el volumen de ventas
(F4):	Tiempo de vida útil del chocolate negro permite un almacenaje prolongado (un año)
Debilidades	
(D1):	Escasa cobertura de ventas
(D2):	No se tiene definida una estrategia de comercialización
(D3):	No existe personal dedicado a la comercialización de los productos
(D4):	Falta de conexiones con nuevos y mejores mercados
(D5):	Falta de gestión organizativa definida y distribuida por roles y responsabilidades
(D6):	Desconocimiento de factores claves de éxito de otros productores de chocolates
(D7):	No se lleva registro de control de inventarios y contables

Capítulo III

Identificación de productores de chocolate negro de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano y aprendizaje de buenas prácticas comerciales para la AAME.

El presente capítulo hace un estudio de productores de chocolate negro de cacao de aroma, analizando los factores diferenciadores que les ha permitido desarrollarse en el mercado nacional e incursionar, en algunos casos en el internacional, y como la AAME puede incorporar éstos aprendizajes de buenas prácticas como oportunidades para optimizar su gestión.

3.1 Mapeo de productores de chocolate negro de cacao de aroma en el mercado ecuatoriano.

En base a la información proporcionada por el FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progresum) a través de su Sistema Solidario de Comercialización “Camari” se levantó información de las marcas y organizaciones que comercializan chocolate negro en el mercado local, las empresas identificadas fueron las que se detallan a continuación.

3.1.1 Pacari.



Gráfico No. 16- Chocolate negro de Pacari.
Fuente: (Tienda Camari, 2015)

Es una empresa familiar creada en el año 2002 por emprendedores ecuatorianos con el objetivo de cambiar la historia del chocolate en Ecuador.

Pacari significa “naturaleza” en Quechua, esta firma busca de esta manera garantizar la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos, pues están libres de productos lácteos, gluten, químicos y transgénicos.

El modelo de negocio utilizado tiene como uno de sus principios fundamentales poner al productor primero, además de buscar reflejar la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala.

Este proceso tiene un actor principal; como en el caso de la AAME; al cacao fino de aroma ecuatoriano, pero también incluye varios ingredientes adicionales producidos en tierra ecuatoriana.

Pacari, cuenta con el siguiente valor agregado a sus productos de cacao fino de aroma:

- **Hecho en origen.**

Ésta empresa trabaja a pequeña escala, es decir; como hemos revisado en el diagnóstico económico; alrededor del 88% del cacao ecuatoriano es exportado a otros países para ser transformado en chocolate, Pacari utiliza el cacao ecuatoriano fino de aroma y lo aprovecha para crear sus barras reconocidas a nivel mundial.

- **Producto orgánico.**

Lo cual significa que en ningún momento de la cadena de valor se utilizan químicos para lograr el producto final.

- **Comercio directo con los agricultores.**

Según información proporcionada por la empresa, Pacari paga el precio más alto a los productores de cacao, con el fin apoyar a la conservación de ecosistemas diversos de cultivo y por mantener una buena relación con las comunidades de agricultores.

Las ventas de Pacari, principalmente se enfocan en el mercado internacional, lo que le ha permitido obtener 14 reconocimientos en el certamen internacional “Chocolate Awards”, conocido también como el “Mundial del Chocolate”, siendo la marca con el mayor número de galardones mundiales. Posicionando de ésta manera no sólo al cacao de aroma ecuatoriano, sino también a sus productos terminados, como es el caso del chocolate.

Pacari no es un competidor directo de la AAME, pero en cambio es un referente para la apertura de mercados exteriores y los estándares de calidad necesarios y posibles a alcanzar. En el año 2014, la barra de chocolate negro de Pacari (Gráfico No. 16) obtuvo el segundo lugar en el “Chocolate Awards”; el mismo es fabricado 100% a base de cacao; como el hecho por la AAME; y se comercializa en el mercado local a un Precio de Venta al Público (PVP) de 2,79 dólares americanos los 50 gramos.

3.1.2 Hoja Verde.



**Gráfico No. 17- Chocolate negro Hoja Verde 100% cacao.
Fuente: (Tienda Camari, 2015)**

Esta empresa privada ecuatoriana surgió ante el cuestionamiento, por parte de sus propietarios, de que las marcas más reconocidas de chocolates “Premium” a escala mundial posean entre sus ingredientes al cacao fino de aroma ecuatoriano y no exista todavía un suficiente posicionamiento de marca país en temas de chocolates.

Inició con una inversión de alrededor de 100,000 dólares americanos, y se creó la línea de negocio de chocolates aprovechando los canales de comercialización internacional que posee la empresa en la venta de flores a mercados de Europa y EE.UU; adicionalmente sus propietarios se apalarcaron en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (ProEcuador), a través de quienes pudieron tener acceso a ferias en Holanda, Bélgica, Francia, Alemania, entre otros países europeos en donde hoy sus productos son comercializados por medio de autoservicios.

En el mercado ecuatoriano la marca es vendida a través de cadenas de consumo masivo como: Supermaxi, Fybeca y otros puntos especializados en artículos artesanales a un PVP de 2,59 dólares americanos las barras de 50 gramos. Además, posee una certificación orgánica.

El 90% de su mercado es internacional, por lo tanto constituye un referente para la apertura de nuevos nichos comerciales en el exterior en base a tener canales de distribución ya estructurados.

3.1.3 Chocolerito – El Salinerito.

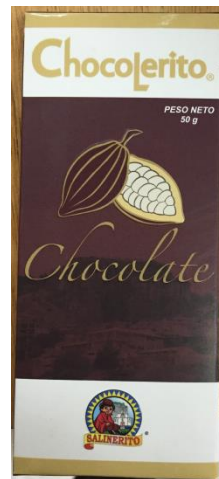


Gráfico No. 18- Chocolate “El Chocolerito”
Fuente: (Tienda Camari, 2015)

La Fábrica de chocolates y confites perteneciente a “El Salinerito” perteneciente al “Grupo Salinas”, es una organización enmarcada bajo los criterios de la Economía Popular y Solidaria, emblemática y ampliamente reconocida en el Ecuador; empezó su actividad en el año 1992 con el apoyo de dos chocolateros suizos jubilados que llegaron a la provincia de Bolívar, a la ciudad de Salinas, como voluntarios. De esta manera, proveyeron capacitaciones a los trabajadores de la “Fundación Familia Salesiana Salinas”, quienes adoptaron sus técnicas y recetas de elaboración.

En la actualidad, la Fábrica de Confites elabora una amplia gama de chocolates, de una manera artesanal, utilizando como principal materia prima el cacao fino de aroma.

La gama de chocolates incluye: grageas, tabletas, y bombones de sabores exóticos, como el hecho a partir del pájaro azul (licor típico de la provincia de Bolívar). El

chocolate negro producido por éste emprendimiento social, tiene un PVP en el mercado local de 1,25 dólares americanos por barra de 50 gramos.

La venta de sus productos fundamentalmente se realizan en el mercado exterior; constituyéndose en un referente para la AAME en la apertura de canales de venta internacionales basados en redes de comercio justo, además, posee sus propios locales de venta de alimentos a nivel local.

3.1.4 Chocolate “Mamá Herminia”



**Gráfico No. 19- Chocolate “Mamá Herminia”
Fuente: (Tienda Camari, 2015)**

Es una empresa nacional tiene su sede en la ciudad de Ibarra, pero promociona su producto como proveniente de la ciudad de Ambato; su producción se basa en chocolate y diferentes tipos de dulces. La venta de su chocolate negro se realiza en presentaciones de 250 gramos a un PVP de 3,50 dólares americanos; sus indicaciones para el consumo señalan que para su preparación debe ser disuelto y bebido en agua o leche. La venta de sus productos se lo realiza exclusivamente en el mercado local a través de tiendas de comercio justo, como es el caso de Camari.

3.1.5 Chocolate “Doña Olguita”.



**Gráfico No. 20- Chocolate “Doña Olguita”
Fuente: (Tienda Camari, 2015)**

Es una microempresa familiar ambateña, cuya misión se basa en mantener una tradición cultural de ese sector del país en la generación de chocolate negro para ser disuelto y bebido. Su nicho de mercado principal está direccionado a la ciudad de Ambato, en donde está posicionada como la primera empresa chocolatera por su volumen de ventas. Sus principales clientes incluyen panaderías locales, para lo cual ha incluido el lema “¡Para los más ricos desayunos!”, promocionándolo a través de radios locales. El PVP de los 250 gramos, es de 2,93 dólares americanos; su cobertura de ventas se basa exclusivamente en el mercado ecuatoriano.

3.2 Matriz de aprendizaje de buenas prácticas comerciales.

Con el fin de generar oportunidades de mejora a la gestión de la AAME, se realiza la siguiente matriz de aprendizaje de buenas prácticas comerciales, detallada a continuación:

Cuadro No. 15. Matriz de aprendizaje de buenas prácticas comerciales

Organizaciones productoras de chocolate negro en el mercado ecuatoriano.	Estrategias de comercialización para la generación del Plan Comercial	
	Valor agregado	Aprendizaje de buenas prácticas comerciales para AAME.
Pacari	Innovación constante de sus productos aprovechando la variedad productiva del Ecuador.	La AAME no ha generado diversificación de la venta del chocolate con la incorporación de frutas locales, se plantea la incorporación de esta buena práctica.
	Hecho en origen.	A pesar de ser un valor agregado de la AAME, no se lo ha sabido utilizar, tiene un peso especial para el mercado externo.
	Producto orgánico.	El cacao que utiliza la AAME tiene certificación orgánica; sin embargo este valor agregado está invisibilizado.
	Comercio directo con los agricultores.	La AAME se provee directamente de los agricultores locales, tiene peso para el mercado exterior.
Hoja Verde	Utiliza la fortaleza de poseer canales de distribución establecidos con la venta de rosas al mercado exterior.	Tiene un asocio con la ONG internacional World Vision, a través de la cual se podrían generar canales de venta de sus productos al mercado internacional.
	Participación en ferias internacionales a través de Pro Ecuador.	Una vez que sus productos cuenten los criterios de exportación se podría plantear la participación en ferias internacionales.
El Chocolerito - El Salinerito	Venta de sus productos a nivel nacional a través de cadenas de consumo masivo.	Una vez que sus productos cuenten los criterios de calidad exigidas por cadenas de consumo masivo locales se puede abrir mercado a través de esos medios.
	Comercializa sus productos a nivel externo a través de redes de comercio justo.	Una vez que sus productos cuenten los criterios de exportación se podría plantear la participación en ferias internacionales de comercio justo.

	Cuenta con el apoyo de voluntarios internacionales especializados en la generación de valor agregado.	Realizar acercamientos con fundaciones internacionales y/o agencias de cooperación internacional de países amigos, para gestionar el apoyo de voluntarios internacionales para la transferencia de conocimientos en la producción de nuevas variedades de chocolates.
	Posee sus propias tiendas de comercialización local.	Generar asocio con otras organizaciones locales de la Economía Popular y Solidaria en miras de extender la cadena de valor de manera directa al consumidor final local.
	Utiliza un empaque llamativo para la venta local.	Es necesario renovar y diversificar los empaques para la venta del chocolate.
Chocolate "Mamá Herminia"	Comercialización de sus productos en tiendas de comercio justo local.	Acercamiento para la negociación y promoción de los productos en tiendas locales de comercio justo.
	Utiliza un lema de comercialización de su chocolate "¡Para los más ricos desayunos!"	Es importante generar lemas y campañas de comercialización según los diferentes nichos de mercado que se plantea alcanzar la AAME.
Chocolate "Doña Olguita"	Utilizando éste lema, vende su producto mayormente por medio de panaderías locales.	Diversificar las negociaciones con socios comerciales locales: panaderías, cafeterías, dulcerías.
	Promociona su producto a través de radios locales ambateñas.	Generar campañas publicitarias a través de medios locales
	Tiene definido un nicho de mercado principal, la ciudad de Ambato.	Intensificar las ventas en el mercado local (Portoviejo y Manta).

Elaborado por: El Autor.

La identificación y análisis de las buenas prácticas comerciales, contribuyen al desarrollo del Plan de Comercialización enfocado en mejorar la gestión de AAME. Además, es muy importante tener información actualizada y permanente de las organizaciones productoras de chocolate de cacao de aroma, ya que esto facilita la toma acertada de decisiones en un mercado que está en pleno desarrollo en el Ecuador y apunta a consolidación del chocolate ecuatoriano como una marca país.

Capítulo IV

Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización

El presente capítulo presenta una propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización de la AAME, para un período de dos años y enfocado en incrementar el volumen de ventas en el mercado nacional.

Los elementos planteados fueron desarrollados participativamente con las mujeres emprendedoras, e incluyen: la misión y visión organizacional; un árbol de problemas, un árbol de objetivos; los objetivos del plan; una matriz de involucrados; y finalmente una propuesta de planificación estratégica de comercialización por medio de una matriz de marco lógico.

4.1 Misión Organizacional.

Fundamentado en los principios de la Economía Popular y Solidaria se plantea la misión organizacional de la AAME, la cual se describe a continuación:

“Somos una asociación de mujeres rurales dedicadas a la producción y comercialización de productos artesanales de cacao fino de aroma orgánico; creemos en un sistema de comercio justo que nos permita cubrir las necesidades económicas de nuestras familias y por eso trabajamos con ética, alegría y sentido social y solidario.”

Cuadro No. 16-Misión Institucional

Indicadores clave	Formulación
Naturaleza del negocio.	Producción y comercialización de productos artesanales basados en el cacao fino de aroma orgánico.
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Asociación de mujeres rurales, productos artesanales, cacao orgánico, comercio justo.
Razón de ser.	Suplir necesidades económicas familiares.
Principios institucionales. Sistema económico de la naturaleza del negocio.	Ética, alegría y un sentido social y solidario Economía Popular y Solidaria: solidaridad, justicia y equidad

Elaborado participativamente por el autor y las mujeres de la AAME.

4. 2 Visión organizacional.

Basada en los principios de solidaridad, justicia y equidad; tiene el siguiente planteamiento:

“Para el año 2019 ser la principal asociación artesanal de mujeres rurales del Ecuador en generar productos de alta calidad de cacao fino de aroma; trabajando con principios sociales y solidarios con ventas a nivel nacional”.

Cuadro No. 17.- Visión Institucional

Indicadores clave	Formulación
¿Qué quiero hacer?	Ofertar productos de alta calidad basados en el cacao de aroma.
¿A dónde quiero llegar?	Al mercado nacional a través de redes de comercio justo.
Valor agregado.	Productos artesanales; participación de mujeres; cacao orgánico.
Principios institucionales.	Sentido social y solidario sin fines de lucro.
En qué tiempo se puede realizar	En un período de 4 años.

Elaborado participativamente por el autor y las mujeres de la AAME.

4.3 Matriz de Involucrados.

La matriz de involucrados nos permite tener una visión integral de los actores clave en el proceso de implementación del Plan Estratégico de Comercialización, los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

GRUPOS O INSTITUCIONES	INTERESES	RECURSOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
MUJERES INTEGRANTES DE LA AAME.	Incrementar el volumen de ventas para mejorar sus ingresos económicos en un ambiente democrático, cooperativista y solidario, para mejorar su calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • 19 mujeres integrantes comprometidas con la organización. • Asociación legalmente conformada. • Abastecimiento de cacao fino de aroma de los productores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente gestión organizativa. • No existen espacios para la promoción de productos • No cuentan con registros sanitarios ni certificación BPM. • No existe planes de capacitación de formación continua para poder competir en un mercado altamente competitivo. • Desconocimiento de Buenas Prácticas comerciales de otros productores. • Poco apoyo por parte del GAD parroquial.
PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA PARROQUIA SAN PLÁCIDO.	<ul style="list-style-type: none"> • Vender su producción a precios justos incentivando la gestión del desarrollo local comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fincas productoras de cacao. • Centro de acopio de cacao local. • Cuenta con certificación orgánica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de vender sus productos a precios justos.
COMPRADORES / CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un producto sabroso y con un precio asequible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los productos vendidos por la AAME.
GAD PARROQUIAL RURAL DE SAN PLÁCIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a los compromisos asumidos con sus mandantes en el marco del COOTAD (Artículo 4 literal "G" del COOTAD - Artículo 64, literal 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos presupuestarios para optimizar la productividad económica de los habitantes de la parroquia en procura del Buen Vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos insuficientes para fomentar la inversión y el desarrollo económico en la parroquia San Plácido (En referencia al Artículo 64, literal "G"

	<p>"G" del COOTAD).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir eficazmente en el cambio de la matriz productiva y el desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de articulación con socios estratégicos (Universidades, Gobiernos Locales, Gobierno Central, etc.). • Capacidad de convocatoria para un desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad de su parroquia (Artículo 4 literal "G" del COOTAD). 	del COOTAD).
UNIVERSIDADES LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio a las comunidades rurales y marginadas (Artículo 88 de la Ley Orgánica de Educación Superior). • Contribuir efectivamente en el cambio de la matriz productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto financiero para realizar proyectos de vinculación con la colectividad. • Conocimientos técnicos en diferentes áreas programáticas. • Recursos humanos (Alumnos, Docentes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de grupos vulnerables para realizar proyectos de vinculación con la comunidad. • Dificultad de identificar proyectos / programas sostenibles, y relevantes.
IEPS	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a los compromisos asumidos con los/las ciudadanos en el marco de la LOEPS (Artículo 132); Ley Orgánica de Contratación Pública (Artículo 6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto financiero asignado para la promoción de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de trabajo en planes integrados y sostenibles en la promoción de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

COMUNIDADES LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de recursos económicos para dinamizar la economía local. • Suplir productos/servicios complementarios en la cadena de valor de la producción local de chocolates. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de productos/servicios complementarios en la cadena de valor de la producción local de chocolates. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos insuficientes en la provisión de productos/servicios complementarios en la cadena de valor de la producción local de chocolates.
---------------------	--	--	---

Cuadro No. 18-Matriz de involucrados

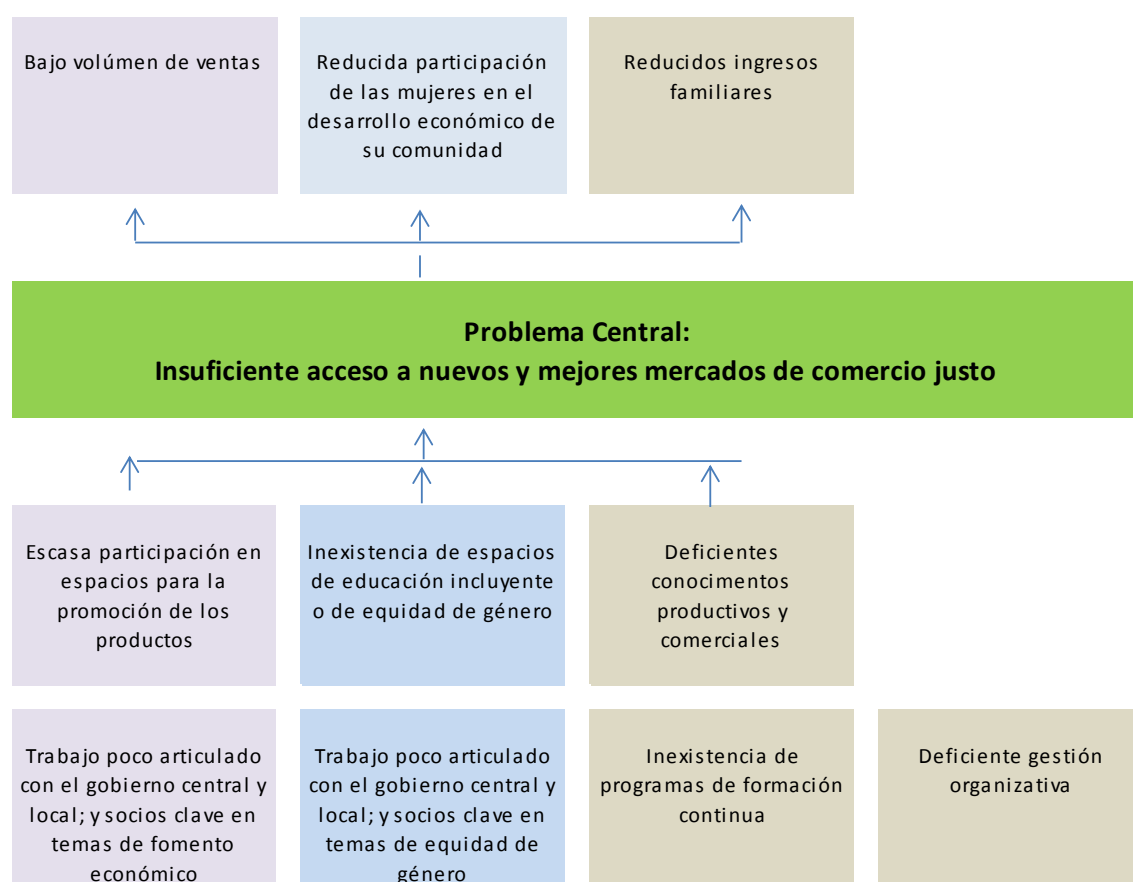
Elaborado por: Autor participativamente con las mujeres de la AAME.

4.4 Árbol de Problemas

A continuación se presenta el árbol de problemas identificados participativamente con las mujeres de la AAME, y utilizando como insumos la matriz de involucrados y los resultados de los diagnósticos internos y externos.

Gráfico No. 21-Árbol de problemas

Elaborado participativamente por el autor y las mujeres de la AAME.

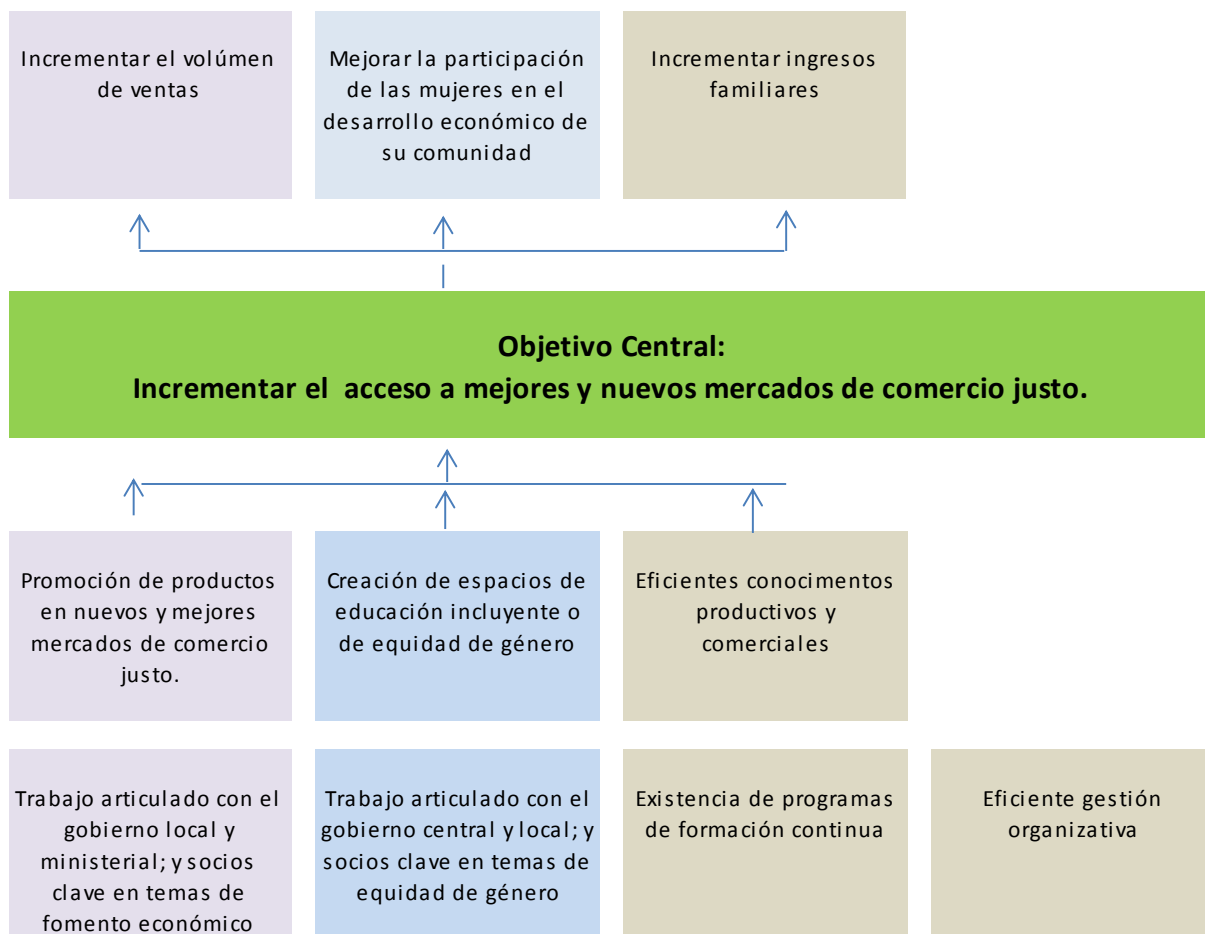


4.5 Árbol de Objetivos

Ha sido realizado en base a la identificación de las dificultades detectadas en el árbol de problemas, derivando en la búsqueda de soluciones, como lo detalla el siguiente gráfico:

Gráfico No. 22 Árbol de objetivos.

Elaborado participativamente entre el autor y las mujeres de la AAME



4.6 Objetivos del Plan Estratégico de Comercialización.

Basado en el Árbol de Objetivos, los elementos planteados se describen a continuación:

Objetivo General:

- Incrementar el acceso a mejores y nuevos mercados de comercio justo.

Objetivos Específicos:

- Mejorar y ampliar la participación de las mujeres en el desarrollo económico de su comunidad.
- Promover el acceso a mejores y nuevos mercados de comercio justo.
- Fortalecer las capacidades y conocimientos de la AAME en temas técnicos.

4.7 Matriz de Marco Lógico.

La matriz de marco lógico nos permite tener una visión estratégica del Plan de Comercialización, su planteamiento se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 19.-Matriz de Marco Lógico.

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Mejorar la calidad de vida de las mujeres de la AAME.	80% de las mujeres de la AAME indican un mejoramiento de su calidad de vida al quinto año de ejecutado el proyecto.	Encuestas realizadas a las mujeres por empresa consultora	Las mujeres de la AAME desarrollan nuevos mercados. Se mantienen los grupos de trabajo con los programas de capacitación.
PROPÓSITO			
Incrementado el volumen de ventas de la AAME	80% de incremento de ventas al final del segundo año de implementación del proyecto de comercialización	Registros financieros de la AAME	Se incrementa el volumen de ventas debido a la captación de nuevos clientes.
COMPONENTES			
Capacitaciones en procesos de producción realizadas.	100% del Plan de capacitaciones en nuevas técnicas de procesos productivos ejecutado al final de los seis meses de ejecución del proyecto.	Prueba de conocimientos final por parte de la entidad capacitadora.	Desarrollo de habilidades productivas en las mujeres emprendedoras.
Capacitaciones en procesos de negociación en mercados locales realizadas.	100% del Plan de capacitaciones en técnicas de procesos de negociación ejecutado al final de los seis meses de ejecución del proyecto.	Prueba de conocimientos final por parte de la entidad capacitadora.	Desarrollo de habilidades negociadoras en las mujeres emprendedoras.
Capacitaciones en derechos con enfoque de género realizadas.	100% Plan de capacitaciones en derechos con enfoque de género ejecutado al final de los seis meses de ejecución del proyecto.	Prueba de conocimientos en temas de derechos con enfoque de género	Desarrollo de conocimientos en derechos con enfoque de género
Implementado un organigrama con responsabilidades y roles claros y bien definidos.	Organigrama institucional implementado al final de los seis meses de ejecución del proyecto.	Organigrama de trabajo firmado por las mujeres de la AAME, asumiendo roles y responsabilidades.	Generación de orden y asignación de responsabilidades claras y definidas.
Sistema de registro de inventarios y contable implementado	Sistema de registro de inventarios y contable implementado al final de los ocho primeros meses de ejecución.	Informe de evaluación externa.	La AAME lleva un registro ordenado de su inventario y sistema contable.

Registros sanitarios y certificado BPM obtenidos.	1 Certificado BPM otorgado por Mipro al final de 10 meses de ejecución. 3 Registros sanitarios obtenidos al final del primer año de ejecución.	Registros sanitarios y certificado BPM	Los productos de la AAME obtienen registros sanitarios y certificado BPM
---	---	--	--

Promoción de productos realizadas a través de Ferias Inclusivas de Comercio Justo y mercados locales.

3 Participaciones en Ferias de Comercio Justo al final de los 13 meses de implementación.

Documento de soporte del sistema de registro contable.

Apertura de mercados con socios clave.

Capítulo V

Propuesta Participativa de Gestión.

El presente capítulo se enfoca en la participación del GAD Parroquial Rural de San Plácido en las acciones necesarias para optimizar la gestión de la AAME conforme lo señala el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Descentralización COOTAD.

5.1 Mecanismos de soporte

El GAD Parroquial Rural de San Plácido tiene dentro de las competencias establecidas por el COOTAD en el Artículo 4 literal “G”: *“El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir”*. Además, en el Artículo 64 literal “G”: *“Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros”*.

En este sentido la propuesta de aporte se enfocará en la coordinación de Planes de Capacitación con Universidades locales, así como, con un trabajo articulado con el IEPS en el impulso de la economía popular y solidaria a través de la promoción de los productos no sólo de la AAME, sino de otros emprendimientos sociales locales a través de Ferias Inclusivas de Comercio Justo, tal como lo detalla el siguiente organizador gráfico:

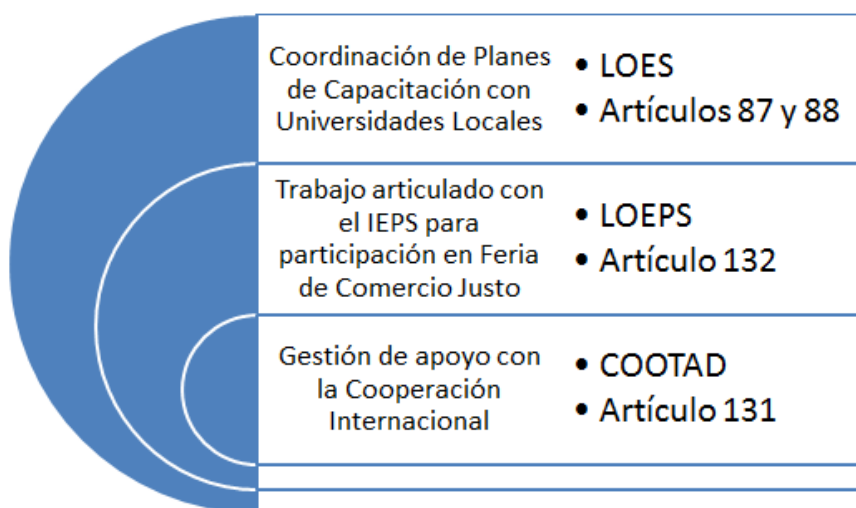


Gráfico No. 23- Trabajo articulado del GAD Parroquial Rural "San Plácido"
Elaborado por: El Autor.

5.1.1 Coordinación de planes de capacitación con universidades locales.

Acorde a los resultados de las encuestas realizadas, se evidenció profundos desconocimientos de las integrantes de AAME con respecto a varios procesos organizacionales. En este sentido, se propone un plan de capacitación sostenido, con el apoyo coordinado de universidades locales, a través de sus “Programas de Vinculación con la Colectividad”, según se establece en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en sus artículos 87 y 88:

Art. 87.- “Requisitos previos a la obtención del título.- Como requisito previo a la obtención del título, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad mediante prácticas o pasantías preprofesionales, debidamente monitoreadas, en los campos de su especialidad, de conformidad con los lineamientos generales definidos por el Consejo de Educación Superior. Dichas actividades se realizarán en coordinación con organizaciones comunitarias, empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas con la respectiva especialidad”.

Art. 88.- “*Servicios a la comunidad.- Para cumplir con la obligatoriedad de los servicios a la comunidad se propenderá beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite, o a prestar servicios en centros de atención gratuita*”.

Con éste apoyo se espera mejorar fortalecimiento del grupo y su empoderamiento, así como la eficiencia organizacional para lo cual se propone la siguiente estructura de contenidos:

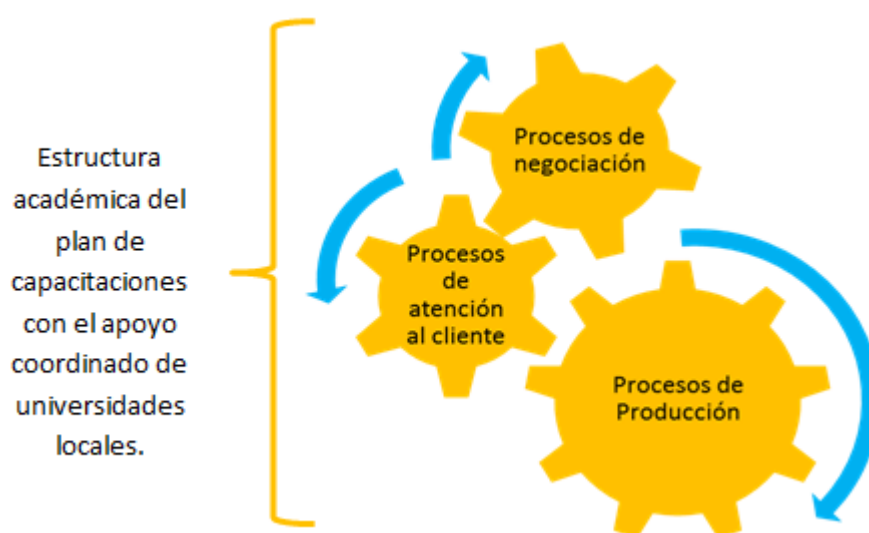


Gráfico No. 24- Estructura de contenidos – Plan de Capacitaciones.
Elaborado por: Autor

Adicionalmente se requiere como señala Tiriba (2007) es necesario constituir un amplio proceso práctico-educativo, es decir en una escuela que debe ser vivida no sólo para atenuar los problemas del desempleo, sino también para que los trabajadores y la sociedad descubran una nueva manera de hacer y concebir las relaciones económicas y sociales tanto en el ámbito del lugar de trabajo como en toda la sociedad.

A continuación se detalla los procesos de capacitación planteados en la estructura académica:

- **Procesos de producción:**

Se propone establecer líneas de producción delimitadas por cada producto desarrollado por la AAME. Su enfoque se basa en mejorar la productividad, eliminando el desperdicio de materias primas y garantizando homogenización y calidad de los productos.

Se plantea la capacitación en cuatro temas y nueve subtemas detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20 Contenidos de capacitaciones en procesos de producción

Tema	Subtema	Actividad
Flujo de trabajo	Definición de procesos	Diseño de procesos productivos
	Actividades en procesos	
	Entradas y Salidas	
Balance de masa	Cantidades por proceso	Construcción del balance de masa por producto
	Desperdicio	
Manipulación	Normas de manipulación	Obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.
	Normas de Higiene	
	Normas BPM	
Empaque	Procesos de empaque	Empaques de productos

Elaborado por: Autor

El cumplimiento del programa de capacitación, permitirá a las mujeres de la AAME disponer de los siguientes conocimientos: i) Procesos definidos para la producción; ii) Balance de masa por producto; iii) Aplicación de normas de higiene en la producción; iv) Obtención del registro sanitario por producto.

- **Procesos de atención al cliente**

La capacitación está enfocada en brindar una adecuada atención y servicio al cliente, permitiendo incentivar la compra de los productos ofertados.

El planteamiento se basa en tres temas y ocho subtemas:

Cuadro No. 21 Contenidos de capacitaciones en procesos de atención al cliente

Tema	Subtema	Actividad
Tipo de clientes	Calificación del cliente	Ejercicios de atención al cliente
	Comportamiento del cliente	
	Reacciones el cliente	
Proceso de atención	Pre venta	Atención al cliente por proceso
	Venta	
	Post venta	
Manejo de quejas	Solución de conflictos	Solución de conflictos
	Mantenimiento del cliente	

Elaborado por: Autor

El cumplimiento de éste proceso de capacitación permitirá a las mujeres de la AAME tener los siguientes conocimientos: i) Identificar al cliente, y sus patrones de comportamiento para atenderlo adecuadamente; ii) Conocer los procesos de atención en el proceso de venta; iii) Tener capacidad de solución de conflictos y quejas.

- **Procesos de negociación**

El enfoque de la capacitación se basa en mejorar los procesos de negociación para alcanzar condiciones de comercialización basadas en los principios del comercio justo, donde primen el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad, además, contando con el respaldo normativo de la LOEPS. Se plantean dos temas y cuatro subtemas:

Cuadro No. 22 Contenidos de capacitaciones en procesos de negociación

Tema	Subtema	Actividad
Alcance de la negociación	Definición de objetivos	Planteamiento de la negociación
	Estructura de negociación	
Modelo Ganar-Ganar	Obtención de condiciones de negociación favorables para las partes involucradas.	Acuerdos en la negociación
	Cierre de la negociación	

Elaborado por: Autor

La participación en éste programa de capacitación, permitirá a las integrantes de la AAME: i) Negociar adecuadamente con clientes y proveedores, basado en objetivos claros y bien definidos; ii) Obtener condiciones adecuadas que permitan atender las necesidades del cliente y obtener rentabilidad; y, iii) Firmar acuerdos que sean beneficiosos para la AAME.

5.1.2 Promoción a través de Ferias Inclusivas de Comercio Justo.

Se plantea que el GAD Parroquial Rural de San Plácido articule y coordine con otros gobiernos locales, así como con el IEPS; la organización de ferias inclusivas en donde las diferentes asociaciones tengan espacios para poder mostrar sus productos, de ésta manera se busca hacer accesible el contacto con clientes potenciales, ampliando sus posibilidades de negocio. Este mecanismo tiene su fundamento normativo en el artículo 132 de la LOEPS, donde se señala:

“La Feria Inclusiva será uno de los procedimientos de contratación que las entidades contratantes utilizarán para priorizar la adquisición de obras, bienes o servicios normalizados o no normalizados provenientes de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley”.

Dentro de los clientes potenciales a los cuales se podría tener acceso por medio de las ferias, se encuentra el mismo estado ecuatoriano. En donde, la Ley Orgánica de Contratación Pública, en su artículo 6 establece que:

“...a través de las Ferias Inclusivas acuden las entidades contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios”.

El rol coordinador y articulador para el fomento de la economía popular y solidaria del GAD Parroquial Rural de San Plácido a través de la coordinación de planes de capacitación con universidades locales y de la promoción de los productos de la AAME en ferias inclusivas de comercio justo, busca no sólo generar un desarrollo local favorable a las mujeres emprendedoras, sino también, a sus familias, y a las comunidades pertenecientes a ésta parroquia.

En el caso de la AAME, éste impacto de gestión por parte del GAD contribuye al alcance del objetivo económico-estratégico planteado en su PDOT, el mismo que señala:

“Objetivo General: Impulsar mecanismos que garanticen el fortalecimiento del desarrollo endógeno económico sostenible, promoviendo las actividades productivas de la Parroquia”.

Éste Objetivo General, a su vez se operativiza a través de los siguientes objetivos específicos:

“Objetivo específico 1: Promover un territorio de base organizacional fortalecida, de cogestión territorial y de responsabilidad social, con enfoque de género y generación, incluyente hacia el Desarrollo y beneficio de los/as ciudadanos/as”.

Objetivo específico 2: Impulsar procesos de Desarrollo social y económico brindando atención al sector vulnerable con enfoque de género, generacional, familiar, comunitario e intercultural”.

5.1.3 Gestión de apoyo con la cooperación internacional.

La Constitución Política de la República en su Artículo 267, numeral 7, establece que los gobiernos parroquiales rurales pueden ejercer competencias para gestionar la cooperación internacional. Con esto se propone gestionar capacitaciones en temas de derechos con enfoque de género trabajando articuladamente entre el GAD Parroquial y la AAME con el fin de buscar apoyo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) conocedoras de estos temas.

Además, el mismo PDOT señala la visión del GAD Parroquial Rural hasta el año 2020, donde se indica:

“En el 2020 San Plácido es una Parroquia Rural Progresista, ...que impulsa el desarrollo de talentos humanos productivos, trabajadores y comprometidos/as con el desarrollo endógeno, integrando los grupos vulnerables al sector de la economía popular y solidaria... con equidad de género...”.

Esto en referencia a lo establecido por el COOTAD - Artículo 131, donde se señala que los GADs podrán gestionar la asistencia técnica para el cumplimiento de sus competencias propias en el marco de los objetivos nacionales, de sus planes de desarrollo y los principios de equidad, solidaridad, interculturalidad y pertinencia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La falta de un Plan Estratégico de Comercialización de productos de cacao de aroma ha afectado la rentabilidad de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras limitando el incremento de ventas de sus productos.
2. Escaso trabajo con socios clave debido al desconocimiento de normativas gubernamentales centrales y locales para el fomento de las unidades productivas pertenecientes al Sistema Económico Social y Solidario,
3. Gestión organizacional deficiente debido a la falta de una estructura organizacional clara y definida por roles y responsabilidades.
4. Reducida penetración en nuevos mercados al no tener espacios para promocionar sus productos, y al no tener registros sanitarios.
5. Los procesos de comercialización de la AAME no se basan netamente en la rentabilidad económica; los principios que se buscan profundizar son: la solidaridad, la cooperación, la unidad, y la mutua colaboración; establecidos en sus estatutos de conformación como asociación, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de sus condiciones de vida, descubriendo una nueva manera de hacer y concebir las relaciones sociales y económicas.

Recomendaciones

1. Fortalecer el proceso de solidaridad y confianza trabajando articuladamente con los gobiernos locales, según lo establecido en sus Planes de Ordenamiento Territorial.
2. Coordinar capacitaciones y apoyo con universidades locales e institutos superiores de formación a través de sus “Programas de Vinculación con la Colectividad”.
3. Promover, articuladamente con el IEPS, la participación de la AAME en Ferias Inclusivas de comercio justo con el fin de tener espacios para promocionar sus productos, y así tener contacto con potenciales clientes.
4. Es necesario gestionar apoyo con organismos de cooperación internacional o fundaciones locales, para capacitar a las mujeres en temas de empoderamiento de sus derechos promoviendo de ésta manera la equidad de género.
5. Se debe dar prioridad comercial, según lo establecido en el manual de Buenas Prácticas Comerciales, de la Superintendencia de Control de Poder del Mercado; a aquellas unidades productivas, no sólo pertenecientes al segmento de la Economía Popular y Solidaria, pero diferenciando entre estas, a aquellas en cuyos estatutos se establece que su razón comercial se la realiza “sin fines de lucro”; o “asociación de mujeres”; o “productos artesanales” como es el caso de la AAME.
6. Se recomienda, generar sellos o certificados distintivos de productos procedentes de pequeños emprendimientos enmarcados en los principios de la Economía Social y Solidaria, con el fin de que sean promocionados e identificados por parte de los compradores locales, además de sensibilizar y concientizar a la ciudadanía a través de campañas publicitarias promovidas por los gobiernos locales y el gobierno central.

7. Es necesario, la conexión con redes de segundo grado de comercio justo, como es el caso del FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progresum) a través de su sistema de comercialización “Camari”, fomentando a su vez la participación de estas redes en ferias internacionales de promoción de productos elaborados y semielaborados.

8. Es necesario generar mecanismos menos engorrosos y caros para la Economía Popular y Solidaria para la obtención de la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura exigidos por el Ministerio de Industrias y Productividad, así como, para la obtención de registros sanitarios.

9. Finalmente, en cuanto al cambio de la matriz productiva, es necesario intensificar el hecho de dar valor agregado a las exportaciones, en el caso del cacao, las exportaciones realizadas desde el año 2007 al 2013, representaron el 86,85% de la venta de cacao en grano, siendo el restante 13,15% en forma de chocolate y otros derivados. Se debe buscar de ésta manera el fomento industrial del país y el posicionamiento del Ecuador como productor del mejor chocolate del mundo, pasos que ya han sido dados, por varias empresas chocolateras, como Pacari, con sus 14 premios en los “Chocolate Awards”.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador, I. e. (2014). Indicadores Macroeconómicos. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Bordin, S. (2011). Marketing Personal. México-México: Quarzo.
- Cohen, W. (2010). El plan de marketing. Madrid-España: Deusto.
- Coraggio, José Luis. (2007): Introducción. En: La Economía Social desde la Periferia. Contribuciones Latinoamericanas, Colección Lecturas de Economía Social, Editorial Altamira, Argentina.
- Coraggio, José (1998). Tercera parte: Economía popular y desarrollo urbano. En: Economía urbana: perspectiva popular. Quito: ILDIS; Abya Yala; FLACSO-Ecuador. pp: 57-173.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (2011): Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, V&M Gráficas. pp: 14-48.
- (2011). Economía Social y Solidaria: el trabajo antes que el capital. Ecuador: Abya-Yala-Fundación Rosa Luxemburg.
- (2006). El Financiamiento de la economía social. En: La perspectiva de la economía social: actores e instrumentos.
- (2013). Fundamentos de Economía. En: Colección Nuevo Estado, Escuela de Gobierno y Administración Pública, IAEN, ISBN: 978-9942-9906-7-9. Primera edición.
- CAMARI (2015) Catálogo de alimentos. Recuperado el 09 de Octubre de 2015, de <http://www.camari.org/index.php/catalogo/alimentos/confiteria>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES (2015). Ley Orgánica de Educación Superior. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/loes1.pdf>

- Córdova, Herrera, M.C. (2010). La Regulación de las micro finanzas en América del Sur. Análisis y propuestas de abordaje como un caso de políticas socio-económicas. Tesis de Maestría en Economía Social. Buenos Aires, Argentina.
- Cuentas Nacionales, P. (2014). Indicadores Macroeconómicos. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador>
- Cuminao, Clorinda (2006). Memoria e identidad de las vendedoras kichwa y mestizas del mercado de San Roque en la ciudad de Quito. Tesis de Maestría: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO-
- Da Ros Giuseppina (2001a): “La comercialización comunitaria en el Ecuador”, En: Da Ros Giuseppina (2001): Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria.- Iniciativas Comunitarias y Cooperativas en el Ecuador. Ensayo Introductorio. Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ediciones ABYA-YALA, Quito – Ecuador.
- (2001b). “El crédito rural y las cooperativas financieras”, En: Da Ros Giuseppina (2001): Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria.- Iniciativas Comunitarias y Cooperativas en el Ecuador. Ensayo Introductorio Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ediciones ABYA-YALA, Quito – Ecuador.
- Euromonitor (2015). Tasa de crecimiento anual del chocolate. Recuperado el 09 de octubre de 2015, de www.euromonitor.com
- David, F. (2011). Gestión Estratégica. México-México: Prentice Hall.
- Fair Trade Foundation (2015). Proyección del mercado del chocolate al 2020. Recuperado el 09 de octubre de 2015, <http://www.fairtrade.org.uk/>.
- Fundación Salinas de Bolivar (2015). Chocolates y confites. Recuperado el 09 de octubre de 2015, <http://www.salinerito.com/productos/chocolates>
- Frances, A. (2011). Estrategias y planes para la empresa. México-México: Pearson Prentice Hall.
- Kottler, P. (2011). Fundamentos de Marketing. Madrid-España: Pearson Educación.

- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011); pp 17.
- Luther, W. (2009). El plan de mercadeo. Bogotá-Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Super Intendencia de Control del Poder de Mercado (2015). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus proveedores*. Recuperado el 17 de octubre del 2015, de <http://www.scpm.gob.ec/>.
- Ministerio de Comercio Exterior, E. (2014). Ecuador Ama la Vida. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Munuera, L. (2009). Estrategias de mercadeo. Madrid-España: ESIC.
- Organización Mundial de Comercio Justo, (2015). Recuperado el 23 de Septiembre de 2015 de <http://www.wfto-la.org/>
- Ortegón, E (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Publicación de las Naciones Unidas.
- Pacari, E. (2014). *Cacao fino de aroma*. Recuperado el 23 de Agosto de 2014, de <http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Palomares, R. (2010). Marketing en el punto de venta. Madrid-España: ESIC.
- Plan Estratégico de Chocolates (2015). Chocolates “Doña Olguita”. Recuperado el 09 de octubre de 2015, <http://es.slideshare.net/gmrt1806/trabajo-didctico-plan-estratgico-de-chocolates>
- Plan de Ordenamiento Territorial PDOT (2012). GAD Parroquial Rural de la Parroquia San Plácido, Cantón Portoviejo.
- PROECUADOR (2013). Exportación del chocolate Ecuatoriano. Recuperado el 07 de octubre del 2015. http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf.

- Revista Líderes (2015). Hoja Verde: su sabor fino lo llevo a Europa y Estados Unidos. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/hoja-verde-fino-sabor-le.html>.
- Sainz, J. (2011). El plan de marketing. Madrid-España: ESIC.
- Schnaars, S. (2009). Estrategias de Marketing. Madrid-España: Diaz de Santos.
- Stewart, David (2014). *Focus Groups: Theory and Practice*. En: Técnicas de investigación. SAGE Publication Ltd. Reino Unido.
- Seymour, J. (2010). La importancia de la educación. Nueva York-Estados Unidos: Paidós Educador.
- Sistema Nacional de Información (2010). *Indicadores económicos*, Recuperado el 19 de Septiembre 2015, <http://www.inestadistica.sni.gob.ec>
- Soret, I. (2011). Logística y Marketing para la distribución comercial. Madrid-España: ESIC.
- Yuni, José (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas. Argentina.

Anexos

Anexo No. 1 Autorización de uso de información por parte de la AAME

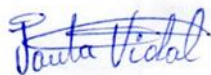
Quito, 12 de Octubre del 2015.

A quien interese:

Yo, Paula Vidal Delgado de CI: 130469325-0. Por medio de la presente, y en mi calidad de Presidenta de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras (AAME) domiciliada en la Comunidad el Progreso del Cantón Portoviejo, de Registro Oficial Nro. 449 con RUC 13917772742001 a través del presente documento de respaldo, y a nombre de las mujeres socias que conformamos la AAME, avalo la veracidad de información en la investigación: "Economía Popular y Solidaria para el Mejoramiento del Comercio Justo de Productos de Cacao de Aroma. Caso: Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras San Plácido – Portoviejo", de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Quito. Realizada por el Señor Mario Leguizamo G de CI 1711942308. El Señor Leguizamo, realizó la investigación de manera participativa e incluyente a través de preguntas por medio de grupos focales donde contribuimos con nuestra opinión todas las mujeres de la asociación; pudiendo emitir nuestro criterio libre y democráticamente sobre la situación política, económica, social y tecnológica de nuestra realidad.

Como constancia de lo señalado, adjunto a éste documento los nombres y firmas de las mujeres participantes en la investigación.

Atentamente,



Paula Vidal Delgado

CI 13917772742001



Listado de mujeres de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras, que participaron en la investigación: "Economía Popular y Solidaria para el Mejoramiento del Comercio Justo de Productos de Cacao de Aroma. Caso: Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras San Plácido – Portoviejo".

Número	Nombre y apellido	Número de Cédula	Firma
1	Paula Vidal Delgado	13917772742001	
2	Mayra Ostaiza	131050645-4	
3	Clara Alveida.	1307170579	
4	María Lucas.	130643247-5	
5	Stanelda Bogueto.	130448425-4	
6	Fanny Ortiz.	130616965-5	
7	Abuición Velásquez.	130964890-3	
8	Laura Moreira	131085881-4	
9	Bricelda Ostaiza	1315346948	
10	Mariliana Cedeno	130213759-9	
11	Alauda Sobando	130880928-2	
12	Carlos García.	130395070-1	
13	Gloria Novaiso Bravo	130902910-4	

Anexo No. 2 Preguntas guía para la realización de Grupos Focales.

1. ¿Cuáles son los principales clientes que tiene la AAME actualmente?

OPCIÓN	FRECUENCIA
Empresas Privadas	
Empresas Públicas	
Turistas Nacionales	
Turistas Internacionales	
Comunidades	

3. Se tienen definida una Estrategia de Comercialización que nos indique ¿Cómo venderá a futuro la AAME sus productos? Por ejemplo: a través Supermercados, Comisariatos, Bodegas, etc.

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

4. ¿Dispone la AAME de personas dedicadas específicamente en la comercialización de sus productos?

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	
Algunas veces	
No	

5. ¿Cuáles son los principales problemas que limitan las ventas de la AAME?

6. ¿Cómo pueden superarse los problemas citados?

7. ¿Por qué considera que los clientes compran los productos de la AAME? Escoja dos opciones.

OPCIÓN	FRECUENCIA
Calidad	
Sabor	
Cantidad	
Precio	
Otros	

8. ¿Mantiene un sistema de evaluación de la satisfacción de sus clientes?

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

9. ¿Conoce que han hecho otros productores de chocolates para tener éxito en el mercado?

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

10. ¿Lleva un sistema de registro de lo que vende tanto en dinero como en cantidad de producto??

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

Anexo No. 3- Estatuto de constitución de la AAME

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL MUJERES EMPRENDEDORAS

CAPÍTULO I

DE LA CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, FINES Y MEDIOS

Art. 1.- Constituyese la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, domiciliada en la parroquia San Plácido, cantón Portoviejo, provincia de Manabí, República del Ecuador, como persona jurídica de derecho privado, **sin fines de lucro**, patrimonio propio, duración indefinida y número de socios ilimitado, la cual se regirá por su Estatuto; Reglamento Interno; Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales; Ley de Fomento Artesanal; y, Ley de Arbitraje y Mediación.

Art. 2.- La Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras como tal no podrá intervenir en asuntos de carácter político ni religioso.

Art. 3.- Son fines de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras:

- a.- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo;
- b.- Tecnicificar la producción y comercialización de bienes artesanales de origen agrícola y pecuario;
- c.- Buscar mercados y mejores precios para la venta de su producción;
- d.- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios, familias y comunidad;
- e.- Mejorar los niveles de nutrición de los habitantes de la comunidad y de las familias de cada uno de los socios;
- f.- Crear fuentes de trabajo para disminuir los índices de desempleo, subempleo e inmigración;
- g.- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares;
- h.- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, maquinaria y demás herramientas necesarias para la producción de bienes artesanales de origen agrícola y pecuario;
- i.- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar;
- j.- Agrupar en su seno a todos los productores artesanales de la zona que así lo desearan;
- k.- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción artesanal de origen agrícola y pecuario; y,
- l.- Promover el ahorro y crédito en beneficio de sus socios.



Art. 4.- Para el cumplimiento de sus fines, la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras podrá utilizar todos los medios legales permitidos por la ley.

Art. 5.- Son objetivos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras:

a.- Vincular el proceso productivo de la Asociación con el diseño actual de grandes productores;

b.- Introducir innovaciones curriculares que vinculen la comercialización con el trabajo productivo;

c.- Transformación de sus productos para captar mayor mercado y obtener mejores ingresos para beneficio de sus socios y familias de la Asociación;

d.- Comercializar la producción para alcanzar la sostenibilidad de la Asociación.

CAPÍTULO II

DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Son socios todos los que suscribieron el Acta Constitutiva y los que posteriormente solicitaren su ingreso por escrito y fueren aceptados por el Directorio, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Estatuto y Reglamento Interno.

Art. 7.- Son derechos de los socios:

a.- Intervenir en la deliberación de la Asamblea General con voz y voto;

b.- Elegir y ser elegidos para los cargos directivos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;

c.- Participar en los eventos que la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras promueva;

d.- Solicitar información de la gestión económica y social de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;

e.- Gozar de los beneficios que establezca la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras en beneficio de sus socios;

f.- Someter a consideración de la Asamblea General y del Directorio, proyectos y sugerencias para la mejor marcha de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras; y,

g.- Ser copropietario de los bienes muebles e inmuebles que tenga la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras.

Art. 8.- Son obligaciones de los socios:

a.- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás resoluciones y acuerdos determinados por los Órganos Directivos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;

b.- Contribuir en forma efectiva al cumplimiento de los objetivos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;

- c.- Asistir a las Asambleas ordinarias y extraordinarias convocadas; y,
- d.- Cancelar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias determinadas por la Asamblea General.

Art. 9.- La calidad de socio se pierde:

- a.- Por retiro voluntario aceptado por la Asamblea General.
- b.- Por muerte. Sin embargo, en caso de que exista la voluntad del cónyuge o de un hijo mayor de edad que en representación de los hijos menores quiera seguir en la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, se efectuará la sustitución del socio. En caso de que no existan herederos en línea directa se aplicará lo dispuesto en el Código Civil. Y,
- c.- Por expulsión.

En el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) se deberá mantener actualizado el registro de los socios.

Art. 10.- Para la liquidación de lo que le corresponde a un socio se seguirá el siguiente procedimiento:

- a.- Se tendrá en cuenta el balance inmediato anterior a la fecha de separación del socio. De los conceptos de activos y pasivos se establece lo que ha generado en activos.
- b.- Se realizará un cálculo de todo lo que el socio adeude a la organización por: créditos personales, multas pendientes, cuotas no pagadas, daños ocasionados en bienes a cargo del socio. Todo este valor se restará del valor resultado del literal anterior.
- c.- El socio tendrá un plazo de ocho días para apelar o justificar cualquier reclamo.

CAPÍTULO III

DE LOS ORGANISMOS DE DIRECCIÓN

Art. 11.- Los organismos de dirección de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras son:

- a.- La Asamblea General; y,
- b.- El Directorio.

Art. 12.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras y la integran todos los socios y socias en goce de sus derechos, y sus decisiones serán tomadas por simple mayoría de votos y será convocada y presidida por el Presidente.

Art. 13.- Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas ordinarias, se efectuarán trimestralmente y el último sábado del mes correspondiente previa convocatoria, realizada con dos días de anticipación. Las Asambleas extraordinarias se realizarán en cualquier momento cuando el caso así lo amerite, previa convocatoria del Directorio o por solicitud de la mitad más uno de los socios.

Art. 14.- La Asamblea se instalará legalmente con la mitad más uno de los socios en primera convocatoria, y en segunda se instalará con los socios presentes, siempre que este particular conste en la convocatoria.



MINISTERIO DE INDUSTRIAS
Y COMPETITIVIDAD
CERTIFICA QUE LA PRESENTE
ES FIEL COPIA DE LA COMPULSA
QUE OBRA DE ARCHIVOS

Art. 15.- Las resoluciones de la Asamblea General, serán obligatorias para todos los socios, inclusive para los ausentes a la Asamblea.

Art. 16.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a.- Conocer y aprobar el balance cada tres meses elaborado por el tesorero y previamente controlado por el presidente;
- b.- Evaluar los trabajos realizados de acuerdo a los fines propuestos por la organización;
- c.- Elegir y remover justificadamente a los miembros del Directorio;
- d.- Aprobar y reformar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- e.- Aprobar el presupuesto anual y el plan general de actividades;
- f.- Aprobar las cuotas ordinarias y extraordinarias;
- g.- Ratificar la separación o expulsión de los socios, así como su reingreso según el caso;
- h.- Resolver los conflictos y reclamos con medidas prácticas y concretas de conformidad con los Estatutos y el Reglamento Interno.

Art. 17.- El Directorio es el órgano ejecutivo de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras y tiene la responsabilidad de planificar, organizar y dirigir la administración de la Asociación.

Art. 18.- El Directorio estará integrado por:

- a.- Presidente;
- b.- Vicepresidente;
- c.- Secretario;
- d.- Tesorero; y,
- e.- Tres vocales.

El Directorio deberá inscribirse en el MIPRO.

Art. 19.- El Directorio se reunirá en forma ordinaria el treinta de cada mes y extraordinaria cuando el caso así lo amerite. El quórum será la mitad más uno de sus integrantes y sus resoluciones serán por simple mayoría de votos.

Art. 20.- Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por igual periodo.

Art. 21.- Son atribuciones del Directorio:

- a.- Organizar la administración de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- b.- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual, para ser puesto a consideración de la Asamblea para su estudio y aprobación y remitirlo al MIPRO;
- c.- Estudiar y proponer la reforma de Estatutos y Reglamentos para su aprobación en Asamblea General;
- d.- Ejecutar las resoluciones emanadas de la Asamblea General;
- e.- Elegir el Banco para el depósito de los fondos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras; y,
- f.- Nombrar las comisiones que se requieran;

Art. 22.- Para ser miembro del Directorio se requiere:

- a.- Haber pertenecido a la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras por lo menos seis meses antes de la elección;
- b.- Estar al día en el pago de las cuotas y más obligaciones para con la Organización;
- c.- No haber incurrido en faltas o procedimientos desleales a los miembros;
- d.- Ser mayor de 16 años;

Art. 23.- Los dirigentes cesarán en sus funciones en los siguientes casos:

- a.- Cuando sean legalmente reemplazados mediante elección y la posesión del nuevo Directorio;
- b.- Será declarado vacante el cargo cuando los dirigentes faltaren sin causa justificada a cinco sesiones alternadas o a tres sesiones seguidas durante el período para el cual fue electo; y,
- c.- Por no respetar los Estatutos y Reglamentos.

Art. 24.- Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a.- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- b.- Convocar y presidir las sesiones del Directorio como de la Asamblea General;
- c.- Obtener el RUC de la Organización y remitir una copia al MIPRO;
- d.- Firmar la correspondencia oficial y más documentos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, autorizar pagos, revisar vales e intervenir en todo cuanto se refiere con la administración de los fondos de la Organización; y,
- e.- Tomar decisiones en los casos de extrema urgencia, debiendo de ello informar en las sesiones del Directorio.

Art. 25.- Son atribuciones y deberes del Vicepresidente:

- a.- Asistir cumplidamente a las sesiones del Consejo Directivo y de la Asamblea General;
- b.- El Vicepresidente, colaborará en las funciones del Presidente en ausencia temporal o definitiva, así como cumplir con las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes. El Vicepresidente subrogará al Presidente con todas sus atribuciones y deberes.

Art. 26.- Son atribuciones y deberes del Secretario:

- a.- Redactar y firmar con el Presidente la correspondencia oficial;
- b.- Tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- c.- Convocar a las sesiones de la Asamblea y del Directorio, previo aviso del Presidente;
- d.- Expedir, previa orden del Presidente, los certificados que se soliciten;
- e.- Llevar con diligencia el libro de actas, así como el archivo de la organización; y,
- f.- Las demás inherentes a su cargo.

Art. 27.- Son atribuciones y deberes del Tesorero:

- a.- Recaudar y recibir los fondos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, los mismos que estarán bajo su responsabilidad. Para desempeñar el cargo, si el Directorio así lo estimare, deberá rendir una caución económica;
- b.- Presentar cada tres meses un informe de balance de los valores recibidos a la Asamblea General;
- c.- Permitir la revisión de los libros de contabilidad a su cargo con orden de la directiva, cuando el caso así lo requiera o por orden de la Asamblea;
- d.- Efectuar los pagos autorizados por el Directorio y la Asamblea;
- e.- Registrar y firmar con el Presidente, en todas las cuentas bancarias y para efectos de movilización de fondos; y,
- f.- Recibir el inventario de herramientas y entregar correctamente al nuevo encargado;

CAPÍTULO IV

DE LAS SANCIONES

Art. 28.- Son acreedores a sanciones los socios morosos, los que sin causa justificada faltaren a

Art. 23.- Los dirigentes cesarán en sus funciones en los siguientes casos:

- a.- Cuando sean legalmente reemplazados mediante elección y la posesión del nuevo Directorio;
- b.- Será declarado vacante el cargo cuando los dirigentes faltaren sin causa justificada a cinco sesiones alternadas o a tres sesiones seguidas durante el período para el cual fue electo; y,
- c.- Por no respetar los Estatutos y Reglamentos.

Art. 24.- Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a.- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- b.- Convocar y presidir las sesiones del Directorio como de la Asamblea General;
- c.- Obtener el RUC de la Organización y remitir una copia al MIPRO;
- d.- Firmar la correspondencia oficial y más documentos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, autorizar pagos, revisar vales e intervenir en todo cuanto se refiere con la administración de los fondos de la Organización; y,
- e.- Tomar decisiones en los casos de extrema urgencia, debiendo de ello informar en las sesiones del Directorio.

Art. 25.- Son atribuciones y deberes del Vicepresidente:

- a.- Asistir cumplidamente a las sesiones del Consejo Directivo y de la Asamblea General;
- b.- El Vicepresidente, colaborará en las funciones del Presidente en ausencia temporal o definitiva, así como cumplir con las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes. El Vicepresidente subrogará al Presidente con todas sus atribuciones y deberes.

Art. 26.- Son atribuciones y deberes del Secretario:

- a.- Redactar y firmar con el Presidente la correspondencia oficial;
- b.- Tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras;
- c.- Convocar a las sesiones de la Asamblea y del Directorio, previo aviso del Presidente;
- d.- Expedir, previa orden del Presidente, los certificados que se soliciten;
- e.- Llevar con diligencia el libro de actas, así como el archivo de la organización; y,
- f.- Las demás inherentes a su cargo.

Art. 27.- Son atribuciones y deberes del Tesorero:

- a.- Recaudar y recibir los fondos de la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, los mismos que estarán bajo su responsabilidad. Para desempeñar el cargo, si el Directorio así lo estimare, deberá rendir una caución económica;
- b.- Presentar cada tres meses un informe de balance de los valores recibidos a la Asamblea General;
- c.- Permitir la revisión de los libros de contabilidad a su cargo con orden de la directiva, cuando el caso así lo requiera o por orden de la Asamblea;
- d.- Efectuar los pagos autorizados por el Directorio y la Asamblea;
- e.- Registrar y firmar con el Presidente, en todas las cuentas bancarias y para efectos de movilización de fondos; y,
- f.- Recibir el inventario de herramientas y entregar correctamente al nuevo encargado;

CAPÍTULO IV

DE LAS SANCIONES

Art. 28.- Son acreedores a sanciones los socios morosos, los que sin causa justificada faltaren a

Art- 33.- Una vez disuelta la Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras, se procederá a nombrar a un liquidador para que realice la respectiva liquidación y los bienes serán repartidos equitativamente a cada uno de los socios que permanezcan hasta el momento cuando se acordó la disolución.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES GENERALES:

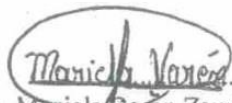
Art. 34.- El presente Estatuto podrá ser reformado con la aprobación del Directorio y de la Asamblea General convocada expresamente para el efecto después de por lo menos dos años de vigencia.

Art. 35.- Las generalidades existentes en los Estatutos, serán especificadas en el Reglamento Interno.

Art. 36.- Los conflictos internos deberán ser resueltos de conformidad con las disposiciones estatutarias y en caso de persistir, se someterán a los procedimientos de solución alternativa de conflictos previstos en la Ley de Arbitraje y Mediación y ante el Centro correspondiente del domicilio de la Organización.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Una vez aprobados los Estatutos por el Ministerio de Industrias y Productividad -MIPRO-, se convocará inmediatamente a elecciones para elegir el Directorio definitivo, en las cuales no se tomará en cuenta el tiempo de Asociación Artesanal Mujeres Emprendedoras de los candidatos.

CERTIFICACION: Certifico que los presentes Estatutos, fueron leídos, discutidos y aprobados en sesiones de Asamblea Extraordinaria realizadas los días 22 y 24 de febrero del 2010



Sra. Mariela Baren Zambrano
SECRETARIA PROVISIONAL
ASOCIACIÓN ARTESANAL MUJERES EMPRENDEDORAS



MINISTERIO DE INDUSTRIAS
Y COMPETITIVIDAD
CERTIFICO QUE LA PRESENTE
ES FIEL COPIA DE LA COMBLSA
QUE OBRA DE ARCHIVOS

DIRECCIÓN

**Anexo No. 4- Aprobación de los estatutos de la AAME por parte del MIPRO –
Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías**

NRO 10 131

**EL SUBSECRETARIO DE MIPYMES Y
ARTESANIAS**

CONSIDERANDO

- QUE,** con fundamento en el numeral 13 del Art. 66 de la **Constitución de la República del Ecuador**, expedida en el Registro Oficial Nro. 449 de 20 de Octubre del 2008, **ASOCIACION ARTESANAL MUJERES EMPRENDEDORAS**, domiciliada en la Comunidad el Progreso de la Parroquia San Placido del Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, República del Ecuador, solicitó la aprobación de estatutos.
- QUE;** previo el análisis respectivo, se determinó que la indicada petición cumple con los requisitos determinados en los Arts. 9 y 12 del "Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales", contenido en los Decretos Ejecutivos Nos. 3054, 610, 982, 1389, 1671 y 1678, publicados en los Registros Oficiales Nos. 660, 171, 311, 454, 578 y 581, de 11 de Septiembre del 2002, 17 de septiembre del 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, y 27 y 30 de abril del 2009, respectivamente; y, mediante factura 25336, se ha pagado la tasa prevista en el Acuerdo No. 02-283, publicado en el Registro Oficial No.639 de 13 de agosto del 2002; y,
- QUE,** la misión del Ministerio de Industrias Y Productividad es: "Fomentar el desarrollo de la industria nacional mediante políticas públicas y programas que incrementen los niveles de calidad, productividad y competitividad, que dinamicen en forma sostenida la inversión, el comercio interno y externo, generen empleo y mejoren las condiciones de vida de la población ecuatoriana"

EN EJERCICIO de la delegación que le confiere el ART 1 del Acuerdo Ministerial Nro 08 560, publicado en el Registro Oficial Nro 482 de 5 de diciembre del 2008,

ACUERDA.

Artículo 1.- Apruébase los estatutos de la **ASOCIACION ARTESANAL MUJERES EMPRENDEDORAS**, en su tenor literal.

Artículo 2.- Notificar a los interesados con una copia de este acuerdo, conforme a lo dispuesto en el artículo 126 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

Comuníquese.-
Dado en Quito, Distrito Metropolitano

RAMIRO MONCAYO

MIPRO

VERU C ELABO.



22 MAR. 2010

MIC

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD
CERTIFICADO QUE LA PRESENTE
ES FIEL COPIA DE LA ORIGINAL
QUE HAY EN ARCHIVO

DIRECCION JURIDICA

NRO

10 188

EL SUBSECRETARIO DE MYPIMES Y ARTESANIAS

CONSIDERANDO

QUE, el 07 de Abril del 2010, la señora Paula Vidal Delgado, en su calidad de presidenta de la **ASOCIACION ARTESANAL "MUJERES EMPRENDEDORAS"**, domiciliada en la Comunidad EL Progreso San Placido del Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, República del Ecuador, solicitó el registro de socios.

QUE, previo el análisis respectivo, se determinó que la indicada petición cumple con los requisitos determinados en los Arts. 9 y 12 del "Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales", contenido en los Decretos Ejecutivos Nos. 3054, 610, 982, 1389, 1671 y 1678, publicados en los Registros Oficiales Nos. 660, 171, 311, 454, 578 y 581, de 11 de Septiembre del 2002, 17 de septiembre del 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, y 27 y 30 de abril del 2009, respectivamente; y, mediante factura 25455, se ha pagado la tasa prevista en el Acuerdo No. 02-283, publicado en el Registro Oficial No.639 de 13 de agosto del 2002; y,

QUE, como lo establece la Norma Suprema en el numeral 2 del Art. 284, la Política Económica tiene como objeto incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas.

EN EJERCICIO de la delegación que le confiere el ART 1 del Acuerdo Ministerial Nro 08 560, publicado en el Registro Oficial Nro 482 de 5 de diciembre del 2008,

ACUERDA.

Artículo 1.- Amparados en el artículo 9 del **REGLAMENTO PARA LA APROBACION DE ESTATUTOS, REFORMAS Y CODIFICACIONES, LIQUIDACIÓN Y DISOLUCIÓN, Y REGISTRO DE SOCIOS Y DIRECTIVA, DE LAS ORGANIZACIONES PREVISTAS EN EL CÓDIGO CIVIL Y EN LAS LEYES ESPECIALES.** Donde se dispone "Las Corporaciones y fundaciones deberán solicitar a los correspondientes ministerios el registro de la inclusión o exclusión de miembros, así como los cambios de directiva".

1.1.

Regístrase como socios de la **ASOCIACION ARTESANAL "MUJERES EMPRENDEDORAS"**, a las personas naturales de la lista adjunta

Artículo 2.- Notificar a los interesados con una copia de este acuerdo, conforme a lo dispuesto en el artículo 126 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

Comuníquese.-
Dado en Quito, Distrito Metropolitano



RAMIRO MONCAYO CORDOVA



202 ADR. 2011

VERU C ELABO.

ACUERDA.

ESTADISTOS, REGISTROS Y COPIACIONES, LIQUIDACION Y
ORGANIZACIONES PREVIAS EN EL CODIGO CIVIL Y EN LAS LEYES
REGLAMENTO PARA LA APLICACION DE
ESTADISTOS, REGISTROS Y COPIACIONES, LIQUIDACION Y
ORGANIZACIONES PREVIAS EN EL CODIGO CIVIL Y EN LAS LEYES

EL SUBSECRETARIO DE MYPIMES Y ARTESANIAS

CONSIDERANDO

QUE, el 07 de Abril del 2010, la señora Paula Vidal Delgado, en su calidad de presidenta de la **ASOCIACION ARTESANAL "MUJERES EMPRENDEDORAS"**, domiciliada en la Comunidad EL Progreso San Placido del Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, República del Ecuador, solicitó el registro de directiva.

QUE, previo el análisis respectivo, se determinó que la indicada petición cumple con los requisitos determinados en los Arts. 9 y 12 del "Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales", contenido en los Decretos Ejecutivos Nos. 3054, 610, 982, 1389, 1671 y 1678, publicados en los Registros Oficiales Nos. 660, 171, 311, 454, 578 y 581, de 11 de Septiembre del 2002, 17 de septiembre del 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, y 27 y 30 de abril del 2009, respectivamente; y, mediante factura 25455, se ha pagado la tasa prevista en el Acuerdo No. 02-283, publicado en el Registro Oficial No.639 de 13 de agosto del 2002; y,

QUE, como lo establece la Norma Suprema en el numeral 2 del Art. 284, la Política Económica tiene como objeto incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas.

EN EJERCICIO de la delegación que le confiere el ART 1 del Acuerdo Ministerial Nro 08 560, publicado en el Registro Oficial Nro 482 de 5 de diciembre del 2008,

ACUERDA.

Artículo 1.- Amparados en el artículo 9 del **REGLAMENTO PARA LA APROBACION DE ESTATUTOS, REFORMAS Y CODIFICACIONES, LIQUIDACIÓN Y DISOLUCIÓN, Y REGISTRO DE SOCIOS Y DIRECTIVA, DE LAS ORGANIZACIONES PREVISTAS EN EL CÓDIGO CIVIL Y EN LAS LEYES ESPECIALES.** Donde se dispone "Las Corporaciones y fundaciones deberán solicitar a los correspondientes ministerios el registro de la inclusión o exclusión de miembros, así como los cambios de directiva".

1.1.- Registrarse la Directiva de la, **ASOCIACION ARTESANAL "MUJERES EMPRENDEDORAS"**, para el periodo 2010-2012.



