



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATEGICO PARA LA CREACION DE UNA ORGANIZACIÓN DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro*
jaquelinebalseca@yahoo.es

Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz**
genovevatapiab@gmail.com

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso***
leonardo-cabezas@hotmail.es

Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez****
andradeffy@yahoo.com.mx

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jaqueline Elizabeth Balseca Castro, Angelita Genoveva Tapia Bonifaz, Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso y Carmita Efigenia Andrade Álvarez (2017): "Plan estratégico para la creación de una organización de economía popular y solidaria", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/acopio-lana-ecuador.html>

Resumen

Nuestra investigación de planeación estratégica está dirigida a la creación de una organización de economía popular y solidaria, en base a la definición del horizonte, el cual consiste en conocer la situación actual de las diferentes organizaciones sociales que se beneficiarían y que pertenecen al cantón Guamote, objeto de nuestro estudio y lugar donde se instalaría un Centro de Acopio, Fabricación y Comercialización de hilo de lana de borrego.

El objetivo fundamental, es lograr una comercialización justa entre los pequeños y medianos productores de la zona y los industriales a nivel nacional, suspendiendo de esta forma a los intermediarios que en la actualidad los vienen explotando y, de esta manera, puedan obtener ganancias que les permita mejorar sus condiciones de vida.

* Dra. en Contabilidad y Auditoría, Magister en Pequeña y Medianas empresas Mención Finanzas; Docente ESPOCH, Contador Público Autorizado

** Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultades de Informática y Electrónica; y, Administración de Empresas; Instructora SECAP

*** Lcdo. en Ciencias Administrativas, Ingeniero en Banca y Finanzas, Magister en Contabilidad y Auditoría; Docente Politécnico y Universitario, Administrador de Industria Gráfica

**** Ing. en Sistemas y Master en Informática Educativa; Docente ESPOCH, Asistente Técnico en la UNACH, Jefe de Personal de la Empresa Cemento Chimborazo C.A.

Para lograr este propósito, se establecieron estrategias que permita la implementación del indicado centro de acopio. Por lo tanto, en el presente estudio, constan cada uno de los factores dentro de las dimensiones agrícola, comercio, infraestructura, economía, demografía, política, legal, social, cultural, tecnología, ambiental entre otros.

Asimismo, se realiza el análisis interno en las funciones: Administrativas, Financieras, Producción, Mercado, Comercialización, Competencia, Clientes y Proveedores, cuyo objetivo fundamental fue implementar estrategias para la formulación y ejecución del proyecto.

Siguiendo los correspondientes pasos en el desarrollo de un plan estratégico, se elaboró una Matriz FODA, a fin de detectar con mayor claridad los problemas de la zona de influencia del proyecto, y de esta manera, establecer los correspondientes objetivos.

En el Plan se incorpora la Misión, Visión y Estrategias para viabilizar la ejecución del proyecto en lo relacionado a lo económico, financiero, tecnológico, organizacional entre otros, con el objeto de que el proyecto sea sostenible y sustentable, evitando impactos ambientales y de riesgos; y consecuentemente, se permita el monitoreo permanente y su evaluación en todas sus fases.

Finalmente, se presenta la Matriz del Marco Lógico del Proyecto, una herramienta para fortalecer el diseño, la ejecución y la evaluación del proyecto.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Economía Popular y Solidaria; Empresa Productora de lana ovina.

Abstract

Our strategic planning research is aimed at the creation of an organization of popular and solidarity economy. This is based on the definition of the horizon that consists in knowing the current situation of the different social organizations that would benefit. These organizations belong to the Guamate canton, object of our study, In Guamate, a Center of Collection, Manufacture and Marketing of Thread of sheep's wool will be installed.

In order to achieve a fair commercialization between the small and medium producers and the industrial sector at the national level, the objective is to suspend the intermediaries who are currently exploiting small and medium producers. In this way, they could obtain profits to improve their living conditions.

To achieve this purpose, strategies were established to allow the implementation of the indicated collection center. Therefore, in the present study, each one of the factors within the agricultural, trade, infrastructure, economic, demographic, political, legal, social, cultural, technological, environmental, among others are explained.

Likewise, an internal analysis of the functions is performed: Administrative, Financial, Production, Market, Marketing, Competition, Customers and Suppliers. The main objective was to implement strategies for the formulation and execution of the project.

The following step in the development of a strategic plan is the development of a SWOT Matrix. In this sense, the problems of the area of influence of the project were better detected, in order to establish the corresponding objectives.

The Plan incorporates Mission, Vision and Strategies, to make feasible the execution of the project related to economic, financial, technological, organizational, among others. In order to make the project sustainable and sustainable, avoiding environmental impacts and risks for a permanent monitoring and evaluation of all its phases.

Finally, the Logical Framework Matrix of the Project is presented, a tool to strengthen the design, execution and evaluation of the project.

Key Words: Strategic Planning, Popular and Solidary Economy; Company Production of sheep wool.

INTRODUCCIÓN

No podemos dejar de conocer la realidad en que viven los pueblos marginados del Ecuador, por lo que fue necesario realizar la presente investigación, que servirá para despertar inquietudes tanto a los representantes del sector gubernamental, cuanto a las organizaciones no gubernamentales; ya que estando en el siglo XXI, todavía no se puede superar las necesidades básicas del ser humano como la alimentación, vestimenta, salud, educación y vivienda.

Hasta en estos últimos tiempos se pregonaba que se mejoran las condiciones de vida del campesino pobre; pero quienes estuvimos presentes en el campo, hemos constatado que existen grupos de gente extremadamente pobre en un territorio rico y exuberante como es el cantón Guamote. Este cantón pertenece a la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador; su alimentación es totalmente baja en nutrientes y se basa especialmente en fideos, papa y harinas en general; mantienen una serie de enfermedades relacionadas a la anemia y un alto analfabetismo. El cantón no cuentan con obras de infraestructura en salud, escuelas, riego entre otras; y, peor aún, los campesinos, en su mayoría indígenas, son explotados bárbaramente por los intermediarios quienes pagan muy poco por sus productos, lo cual no les permite cubrir los costos de producción.

Con estos antecedentes, nuestra propuesta es la implementación de un Centro de Acopio, Fabricación y Comercialización de hilo de lana de ganado ovino; y lograr obtener un precio justo que les permitirá desarrollarse como personas y productores.

DESARROLLO

1. Planificación Estratégica

De acuerdo a Timbergen, “la planificación es un proceso que pretende racionalizar y regular parcial o totalmente la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social” (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005: 14). Mintzberg y Tello Castrillón proveen otro concepto sobre planificación:

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo (Mintzberg & Tello Castrillón, 2007)

En los últimos años, quienes elaboran planes, programas o proyectos han prestado atención a la denominada estrategia; que unida a la planificación o proyectos, hace que no solamente sean descritos como documentos simples. Sino que se incluyen las estrategias en tanto medios para lograr los objetivos.

Es por ello, que algunas instituciones públicas vienen aplicando ciertos conceptos de la Planificación Estratégica, como es el caso de la “Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo” que conjuntamente con las ONGs, mantienen este tipo de características. Indudablemente sus estudios tienen los correspondientes diagnósticos a fin de establecer con claridad cada uno de los problemas y los objetivos a ser ejecutados.

Por todos estos conceptos, se puede manifestar que la planificación estratégica; no es otra cosa, que transformar la realidad. Lo cual es una tarea compleja, que requiere, entre otros aspectos, del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar. Pero, la transformación de la realidad será una empresa infructuosa, si al mismo tiempo no se constituye una visión de futuro que señale de manera clara y precisa hacia donde ir y de una misión que acompañe cotidianamente los pasos a seguir.

1.2. Economía Popular y Solidaria

“Economía Popular y Solidaria Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital...”

“...Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria
Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:...”

“...a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia; b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario; c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo; d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista; e) Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo. f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011)”.

Entre los principios de la economía popular y solidaria establecidos en la misma Ley se destacan (Ibid):

La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común;

- a. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- b. El comercio justo y el comercio ético y responsable;
- c. La equidad de género; El respeto a la identidad cultural;
- d. La autogestión;
- e. La responsabilidad social y ambiental;
- f. La solidaridad y rendición de cuentas; y,

g. La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

Podemos considerar que esta Ley, vigente en el Ecuador; ha permitido a los ecuatorianos dar un paso muy importante para planificar estratégicamente proyectos. De esta forma, que les permita lograr transformaciones de bienes, seleccionar y unificar organizaciones que tienen un mismo fin, establecer objetivos para que los involucrados (pequeños agricultores) desarrollen sus actividades y consecuentemente, mejoren sus condiciones de vida.

La denominada economía solidaria, se ha planteado como una alternativa viable a la crisis que sufren la mayoría de los agricultores como es la sobreproducción; que lamentablemente el producto de sus ganancias recae directamente en los grupos de explotación que son los y las intermediaciones del mercado.

Para lograr potenciar a las economías solidarias, es necesario crear una serie de organizaciones que permitan facilitar los medios adecuados en cuanto a procesos de transformación de bienes y comercialización de productos; que no solo beneficien económicamente a los productores, sino a los consumidores finales (pueblo en general)

Nuestra investigación está dirigida a la implementación de un Plan Estratégico para la creación de una Organización Social, que permita mejorar las condiciones de vida de agricultores pobres; por lo tanto para lograr nuestro objetivo, fue necesario conformar un equipo de trabajo, el cual estuvo integrado por dirigentes y miembros de las comunidades que se beneficiarían del proyecto, representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia y del Gobierno Nacional.

Este equipo de trabajo a más de establecer su correspondiente agenda; se comprometió a colaborar y cumplir con cada una de sus responsabilidades a fin de llevar a cabo el Plan Estratégico conforme al siguiente cuadro (1):

Cuadro No 1



Fuente: Autores

1.3. Formulación del Plan Estratégico

Diagnóstico de la situación actual del área de intervención del proyecto:

Frente a una realidad de injusticia en que viven los pueblos de aborígenes del Ecuador desde los tiempos de la colonia; las comunidades campesinas se organizaron para hacer frente a quienes impulsan el modelo de economía social de mercado; y, construir un nuevo modelo denominado, "Régimen del buen vivir", el mismo que se concreta en la Constitución de la República aprobada y vigente mediante Referéndum del 28 de septiembre del 2008 (cita?).

Considerando el hecho de que la producción agrícola del área de estudio está orientada principalmente para el autoconsumo, las pequeñas cantidades de productos que ocasionalmente salen al mercado, se comercializan exclusivamente en las ferias locales, consideración similar para los productos agropecuarios y artesanales; entre éstos últimos: ponchos, bayetas e hilo de lana de borrego, principalmente. Los materiales sintéticos como el orlón también son utilizados tanto para los ponchos y bayetas como para la confección de otras prendas de vestir.

Se puede agregar como un dato de gran importancia, que una de las principales actividades de los pequeños y medianos agricultores de los diferentes cantones de la provincia de Chimborazo es también la producción de ganado ovino. Además de la comercialización de lana en las diferentes ferias locales cantonales; lugares donde se practica la intermediación inmisericorde, debido a la explotación en el pago del producto, la razón de llevar a cabo el presente estudio.

Debemos hacer hincapié que la intervención de intermediarios en la forma de comercializar la lana de borrego, es por costumbre el daño a las balanzas a su favor, los precios impuestos al producto, que en la mayoría de los casos, el productor no recupera de ninguna manera su costo, esto quiere decir la adquisición del cordero, su crianza y su cuidado; tanto sanitario, como alimenticio, entre otros.

En las ferias uno de los enclaves tradicionales de los intermediarios de la provincia de Chimborazo; tienen otra forma de explotación como lo hacían los terratenientes en la época de la colonia, que es el intercambio especialmente la lana de borrego por alimentos, vestimenta, herramientas e insumos agropecuarios, obteniendo mayores ganancias en este tipo de proceso.

Todos estos atropellos se los puede verificar en las muy conocidas ferias de Guamote, Alausí, Chunchi, Cicalpa e inclusive en la de Riobamba; problema latente desde que a los indígenas se les adjudicaron las tierras de los terratenientes por medio de la Reforma Agraria; y no nos debe llamar la atención que lo mismo sucede en las provincias de Cotopaxi y Bolívar.

Al implementar la Reforma Agraria en la década de los setentas, durante el Gobierno de la Junta Militar, no se proveyó en ninguno de los casos la entrega de los medios de

producción como: el capital de trabajo, herramientas e insumos; por lo contrario, se les entregó tierras altas en proceso de erosión e incultivables.

Por otra parte se pudo constatar, que luego de transcurrir cuatro décadas, no cuentan con sistemas de comercialización que garanticen obtener beneficios económicos para el sustento de sus familias.

Es por ello, que es necesario lograr su liberación y recuperación del sistema implementado por sus antepasados ya que no es cosa nueva el “Sumak kawsay” (kichua lengua heredada de los Incas) su traducción al español “Régimen del Buen Vivir”.

En nuestra investigación hemos tomado como base de estudio al cantón Guamote; como lo han venido realizando muchos investigadores debido a su alto grado de pobreza.

Identificación, descripción y diagnóstico del problema. De la información obtenida por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guamote (comunicación personal); y siendo un cantón de la Provincia de Chimborazo, se sitúa a una altitud promedio de 3.050 m.s.n.m. y con una temperatura media de 12°C.

Guamote limita al norte con los cantones Colta y Riobamba, al sur con el cantón Alausí, al este con la provincia de Morona Santiago y al oeste con el cantón Pallatanga. En la actualidad dicho cantón está integrado por tres parroquias: la Matriz que lleva el mismo nombre y las parroquias rurales Cebadas y Palmira.

La población económicamente activa, PEA, del cantón asciende al 52.6% del total. Una proporción significativa de esta población (82.2%) se ubica en actividades relacionadas con el sector agropecuario y forestal. Dentro de la distribución sectorial del empleo, le siguen en importancia al sector primario, las actividades relacionadas con la industria, el comercio y los servicios.

La tenencia de tierra individual es menor a de 2 has., reduciéndose en las zonas donde no tienen páramos. A pesar de los altos niveles de erosión de los suelos, la principal actividad de la población es la producción agropecuaria. Los principales cultivos son: papas, habas, cebada. Respecto a la producción pecuaria existen bovinos, ovinos y porcinos, en orden de importancia.

Para atenuar la crítica erosión se inician acciones de forestación y reforestación, principalmente en la parroquia Palmira, donde se crea la primera cooperativa forestal del país; pero en los años 70s se realizaron plantaciones forestales en la Hacienda Totorillas; que para ese entonces, era una de las extensiones más grandes del país que se cubrieron 600 hectáreas de pino; sin embargo en las partes altas de la parroquia Tixán del cantón Alausí, la asociación de criaderos de ovejas “ANCO”, mantenía alrededor de 3.000 cabezas de ovinos de la raza Rambouillet, con el objeto de repoblar la zona.

Existe una reducida instalación de infraestructura de riego: 5 canales medianos, todos inconclusos, cubren 1.189 has.

Una actividad ocupacional importante de los guamoteños es el comercio. Un reflejo del dinamismo de esta actividad es la existencia de una de las ferias más importantes del

país, que tiene lugar los días jueves. Esta feria tiene un carácter provincial y funciona a partir de nueve plazas en donde se comercializan productos agrícolas y pecuarios.

En los últimos años han venido surgiendo varias microempresas en actividades relacionadas con la artesanía, la industrialización de productos pecuarios (quesos y embutidos) y con la piscicultura. Estas microempresas son familiares y comunitarias.

El cantón tiene potencialidades turísticas que todavía no han sido exploradas debidamente. Entre los atractivos se cuentan lugares naturales (lagunas, bosques y paisajes) y lugares históricos (ex - haciendas, el camino del Inca y ruinas). A éstos se suman el carnaval, la vida comunitaria, las comidas tradicionales y la modalidad de transporte en auto ferro y tren.

Identificación y Caracterización de la población objetivo (Beneficiarios). La población del cantón se dedica en su mayoría a las actividades agropecuarias, las cuales se ven reflejadas los días jueves en la feria Intercultural más grande del País y una de las más reconocidas de Sudamérica, aspectos que se deben fortalecer para lograr un desarrollo económico productivo.

Una característica importante del cantón Guamote es la coexistencia de los grupos poblacionales pertenecientes a la Nacionalidad Kichwa descendientes del pueblo Puruha que comprende el 94% y la población mestiza el 5% y el 1% está entre Blancos, Mulatos y Afroecuatorianos, en su mayoría son bilingüe (Kichwa-Castellano).

Las migraciones constituyen la mayor manifestación de la crisis política, social y económica de América Latina y este fenómeno está asociado al modelo económico neoliberal que disparó la pobreza, creó cinturones de miseria urbanos y una estampida rural en busca de opciones de supervivencia. En América Latina hemos pasado de la pobreza al empobrecimiento. El continente latinoamericano, no es pobre sino empobrecido a causa de los modelos políticos, económicos y por la lacra de la corrupción.

Identificación de la estructura de base de la población cantonal. Según los datos del INEC, VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, nos indica que la población del cantón es de 45.153, lo que representaba el 8.7% del total de la población de la provincia de Chimborazo (458.581 habitantes). Se aprecia que en la actualidad el 94% de la población del cantón se asienta en el área rural lo que equivale a 42.505 habitantes mientras que en la urbana (Cabecera Cantonal) el 6% equivalente a 2.648, con un crecimiento anual de 2,8%.

En lo social, el índice de desarrollo social de Guamote es del 29.81%, mientras que las necesidades básicas insatisfechas son del 70.19%, cifra alta en comparación con la provincia (52.73%) y el país (42.6%) (ver cuadro 2).

Guamote es el quinto cantón más pobre del Ecuador, la incidencia de la pobreza es del 89.3%, la más alta de la provincia, superior a la media provincial que se encuentra en 78.6% y a la media nacional que es del 58.4%. La incidencia de la indigencia es del

68.3%, que en términos comparativos este índice cantonal es superior al promedio provincial (42.18%) y al nacional (21.45%).

En el ámbito parroquial, la incidencia de la pobreza e indigencia es mayor en Palmira (pobreza 96.07%, indigencia 78,41%), seguida por Cebadas con 92.45% de pobreza y 68.56% de indigencia, mientras que en la Parroquia Matriz la pobreza alcanza el 84.91% y la indigencia el 63.43%.

Cuadro No 2

NIVEL DE POBREZA EN RELACION A LA PROVINCIA Y EL PAIS			
INDICADORES	GUAMOTE	CHIMBORAZO	ECUADOR
Índice de desarrollo social	29,81%		
Necesidades básicas insatisfechas	70,19%	52,73%	42,60%
Incidencia de la pobreza	89,30%	78,60%	58,40%
Incidencia de la indigencia	68,30%	42,18%	21,45%

Fuente: Autores

Mediante información recabada en la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca "MAGAP", se pudo conocer los diferentes factores que limitan el acceso a los mercados. Por lo tanto, fue necesario combinar las diferentes intensidades de acuerdo con el tipo de productor, a fin de recabar los factores que limitan seriamente la posibilidad de insertarse en mercados dinámicos en condiciones competitivas. En los siguientes cuadros se puede evidenciar estos factores (comunicación personal).

Para explotaciones agropecuarias:

Cuadro No 3

DIMENSION AGROPECUARIA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DAG 1	Tierras fragmentadas (MINIFUNDIOS)	A la alza	Alto	Hijos heredan espacios de tierra reducidos
DAG 2	Mano de obra familiar	A la baja	Medio	Migración de los hijos a las ciudades en busca de trabajo
DAG 3	Escaso capital de trabajo	Estable	Alto	No tienen acceso a créditos financieros
DAG 4	Insumos agropecuarios caros	A la alza	Alto	La falta de aplicación de fertilizantes y otros insumos afecta a la producción
DAG 5	Tecnología descontextualizada con la realidad andina	A la alza	Alto	El desconocimiento de técnicas agropecuarias disminuye la producción agropecuaria

Fuente: Autores

Falta de orientación comercial de las explotaciones:

Cuadro No 4

DIMENSION ORIENTACION AL AGRICULTOR EN LA COMERCIALIZACION				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DAC 1	Falta información de los costos y precios de sus productos	A la alza	Alto	La gran mayoría de campesinos de los sectores pobres son analfabetos
DAC 2	Prácticas comerciales en la confianza	A la alza	Alto	Confían en los comerciantes locales la venta de sus productos
DAC 3	El agricultor produce y luego busca mercado	A la alza	Alto	No existe estudios de mercado que les dirija sobre la capacidad de producción que deben practicar
DAC 4	Desconocimiento de mercados internos y externos	A la Alza	Alto	Los únicos mercados que conocen son las ferias locales
DAC 5	Falta de asociarse en la comercialización	A la alza	Alto	No ha existido institución que les dirija a conformar asociaciones de comercialización de sus productos
DAC 6	Escasos volúmenes de producción	A la alza	Alto	No existe calendarios de capacidad de producción sectorial
DAC 7	Estimaciones empíricas de fijación de precios	A la alza	Alto	La fijación de precios se las realizan mediante comentarios entre comuneros
DAC 8	Falta de tratamiento en la postcosecha	A la alza	Alto	Los productos son comercializados conforme se los selecciona luego de las cosechas y son ensacados

Fuente: Autores

Infraestructura deficitaria:

Cuadro No 5

DIMENSION INFRAESTRUCTURA AGROPECUARIA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DIA 1	Carreteras en mal estado	A la alza	Alto	Distancias considerables incrementan los costos
DIA 2	Inexistencia de centros de acopio	A la alza	Alto	Impide la comercialización justa de productos
DIA 3	Inexistencia de almacenes de insumos agropecuarios	A la alza	Alto	Impide la utilización de insumos agrícolas de calidad
DIA 4	Sectores no cuentan con energía eléctrica	A la Alza	Alto	Imposibilita implementar plantas de procesamiento de productos
DIA 5	Sistema de riego	A la alza	Alto	Afecta a la producción por falta de lluvia

Fuente: Autores

Por lo anteriormente citado, podemos asegurar categóricamente, que la mayoría de los productores de ganado ovino de los cantones de Guamote, Alausí y Chunchi, no orientan su producción a sistemas de comercialización asociativa; razón por la cual, se imposibilita mejorar su producción, calidad e ingreso al mercado externo.

Con estos antecedentes; es necesario dar a conocer la situación social y económica en que se debaten los pequeños agricultores que en su mayoría son indígenas, que no pueden superar sus condiciones de vida; y que nuestra propuesta es liberarlos de alguna manera de la explotación de los intermediarios.

1.4. Un análisis del entorno

Las fuerzas que no se pueden controlar al identificar el macro entorno y es necesario conocerlas; son las dimensiones Económica – Demográfica; Política – Legal; Socio - Cultural y Tecnológica – Ambiental; y, que se las expone en los siguientes cuadros:

Cuadro No 6

DIMENSION ECONOMICA - DEMOGRAFICA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DED 1	Inflación 3,09%	A la alza	Alto	Variación en los costos indirectos encarece al producto
DED 2	Desempleo 15%	A la baja	Bajo	No genera mayor impacto en el sector existe oferta de mano de obra
DED 3	Pobreza 22,9%	A la baja	Medio	El proyecto combatirá la pobreza mediante el pago justo de insumos
DED 4	Canasta básica \$701,90	A la alza	Bajo	Las familias campesinas producen para autoconsumo
DED 5	PIB crecimiento 0,2%	A la alza	Bajo	El Estado se encuentra recuperándose de la crisis económica, impactará favorablemente al proyecto
DED 6	Tasa interés activa microcrédito 28,04%	A la baja	Bajo	El Proyecto no se financia con el sector privado
DED 7	Tasa interés activa PYMES 11,83%	Estable	Bajo	El Proyecto no se financia con el sector privado
DED 8	Migración 20%	A la alza	Alto	Incrementa el desempleo

Fuente: Autores

Cuadro No 7

DIMENSION POLITICA - LEGAL				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DPL 1	Estabilidad Política	Asegura el nuevo gobierno	Alto	Garantiza la inversión del proyecto
DPL 2	Código del Trabajo	Incremento salarial	Alto	Anualmente incrementará el costo de producción y gasto de operación del proyecto
DPL 3	Impuestos	Estables luego del terremoto	Bajo	Los costos normales en el funcionamiento de la organización
DPL 4	Aranceles	Estables luego del	Bajo	El proyecto no se encuentra afectado en este tipo de impuestos

Fuente: Autores

Cuadro No 8

DIMENSION SOCIO - CULTURAL				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DSC 1	Fomento cultural	Recuperación de costumbres	Alto	El Proyecto respetará las costumbres ancestrales
DSC 2	Extranjerismo	Incremento en la juventud	Baja	Los jóvenes actúan de acuerdo a la moda extranjera, no afecta al proyecto
DSC 3	Identidad cultural	Recuperación e incremento en las etnias	Alta	En el país se viene dando mucha importancia a las etnias y por ende participan en todos los eventos

Fuente: Autores

Cuadro No 9

DIMENSION TECNOLOGICA - AMBIENTAL				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DTA 1	Maquinaria de punta	Disponibilidad y facilidades de crédito	Alto	La planta industrial que será implementada mediante el proyecto deberá adquirir maquinaria y equipo de punta para la transformación de lana ovina
DTA 2	Legislación ambiental	Mayor intervención del Estado	Medio	El proyecto cuenta con las medidas a tomarse en la producción de lana evitando la contaminación ambiental
DTA 3	Sistematización administrativa	Automatización total de procesos	Alta	Se prevé una integración total en el uso de medios informáticos
DTA 4	Cambios climáticos	Exceso de lluvia	Alta	Se espera que al poner en marcha la empresa se normalice la situación climática que viene afectando en este último año

Fuente: Autores

En cuanto a los factores externos de micro-entorno, nos referimos a índices, características, y situaciones del medio en el que se desenvolverá la planta acopiadora de lana ovina y procesadora de hilo en el cantón Guamote, estos factores se analizan en función de su tendencia y el impacto que generarían en la empresa y así determinar si posteriormente pueden ser considerados como amenazas u oportunidades.

Análisis interno para la implementación del proyecto

Cuadro No 10

FUNCION ADMINISTRATIVA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
ADM 1	Planificación Estratégica	Proyecto	Alto	Impacto es alto en la administración de objetivos conforme a los establecidos en el proyecto
ADM 2	Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Proyecto	Alto	Se prevé mantener todo el tiempo reuniones con el personal operativo para mantener un seguimiento del cumplimiento de metas
ADM 3	Manuales de Funciones y Procedimientos	Leyes y reglamentos	Alto	Contarán con las leyes y reglamentos para la administración de la empresa de Economía, Popular y Solidaria
ADM 4	Sistema de Selección, Promoción y Evaluación del Talento Humano	Leyes y reglamentos	Alto	Se cumplirá con la normativa del sector público en Administración de Talento Humano
ADM 5	Profesionalismo y experiencia personal	Reglamentos del Sector Público	Alto	El personal será seleccionado de acuerdo a las exigencias de cada puesto
AM 6	Garantías en la administración empresarial	Reglamento de cauciones del Sector Público	Alto	Para garantizar una buena administración los puestos directivos deberán presentar cauciones.

Fuente: Autores

Cuadro No 11

FUNCION FINANCIERA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
FIN 1	Situación Financiera	Solvente	Alto	Le permite a la Planta procesadora de hilo de lana ovina a cumplir sus objetivos de acuerdo al proyecto
FIN 2	Capital de Trabajo	Suficiente	Alto	Los ,presupuestados en el proyecto que garantiza una liquidez normal
FIN 3	Capacidad de financiamiento	Buena	Alto	El proyecto estará financiado por los Gobiernos Central y Seccional
FIN 4	Reglamentos Financieros	Del Sector Público	Alto	El Estado cuenta con la normativa legal necesaria para el manejo de recursos financieros
FIN 5	Profesionalismo y experiencia del personal financiero	Reglamentos del Sector Público	Alto	El personal que laborará en la Planta de producción de lana ovino cumplirá con los requisitos mínimos para su ingreso
FIN 6	Garantías en la administración financiera	Reglamento de cauciones del Sector Público	Alto	El personal del área financiera presentará sus cauciones que garanticen el manejo de recursos

Fuente: Autores

Cuadro No 12

FUNCION DE PRODUCCION				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
PRO 1	Instalación operativa	Nueva	Alta	La planta de producción de hilo de lana ovina contará se encontrará debidamente equipada y de alta tecnología
PRO 2	Manejo de inventarios		Alta	El Control de inventarios será permanente y debidamente custodiado
PRO 3	Control de calidad	Eficiente	Alta	La Planta contará con personal profesional en producción industrial
PRO 4	Ubicación de la planta	Cerca de los proveedores de la materia prima	Alta	La planta de producción de lana será ubicada al pie de la carretera en la parroquia Palmira a fin de proveerse de la materia prima de los diferentes cantones aledaños
PRO 5	Capacidad tecnológica	Requisitos mínimos	Alta	La Planta contará con profesionales experimentados y especializados en la materia

Fuente: Autores

Cuadro No 13

FUNCION DE MERCADO Y COMERCIALIZACION				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
MER 1	Segmentación de Mercados	Buena	Alto	El mercado de nuestro producto está dirigido especialmente a la industria.
MER 2	Posicionamiento a nivel de mercado objetivo	Alta	Alto	Toda vez que se ponga en funcionamiento se mantendrá contratos con los industriales para asegurar su venta
MER 3	Canales de distribución	Confiables	Alto	El tener definidos los canales de distribución asegura sus ventas
MER 4	Participación de Mercado	En aumento	Alto	En el proyecto se asegura su crecimiento permanente desde la producción de ganado ovino a hilo de lana
MER 5	Promoción y Publicidad	Poca inversión	Alto	Toda vez que entre en funcionamiento se dará la correspondiente promoción de la industria
MER 6	Marca Registrada	No posee	Alto	Toda vez que se obtenga los primeros productos se dará trámite a la legalización de la marca.

Fuente: Autores

Al identificar el Micro entorno o medio ambiente específico se analizaran las fuerzas cercanas a la organización que no se pueden controlar; es decir, que están fuera del alcance de la empresa, y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran tres aspectos que son los siguientes: Competencia, Clientes y Proveedores; y que se detallan en los cuadros siguientes:

Análisis de la Competencia

Cuadro No 14

DIMENSION COMPETENCIA				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DC 1	Competidores	Normal en el país	Bajo	La demanda insatisfecha garantiza la creación de una planta procesadora de hilo de lana ovina
DC 2	Sustitución del producto	Gran variedad	Medio	El mercado ecuatoriano da mayor acogida a productos naturales
DC 3	Poder de la competencia	Empresa con mayor capacidad de producción	Bajo	La empresa no corre riesgo de ser absorbida por los competidores por existir gran demanda del producto

Fuente: Autores

Análisis de Clientes

Cuadro No 15

DIMENSION CLIENTES				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DCL 1	Demanda existente	Pocos competidores	Bajo	La empresa a ser creada no corre riesgo en la producción por su ubicación y participación de los proveedores de materia prima
DCL 2	Gustos y preferencias	Producto de calidad y natural	Bajo	La empresa contará con la provisión de lana (materia prima) a ser transformada en hilo, apetecida en el mercado nacional e internacional

Fuente: Autores

Análisis de Proveedores

Cuadro No 16

DIMENSION PROVEEDORES				
Código	Factor	Tendencia	Impacto en el Proyecto	Justificación del impacto
DPR 1	Número Proveedores	Muchos proveedores	Bajo	La empresa contará con suficientes proveedores de materia prima de tres cantones
DPR 2	Crédito de Proveedores	Confianza	Medio	La empresa contará con el capital de trabajo que garantizará su liquidez.

Fuente: Autores

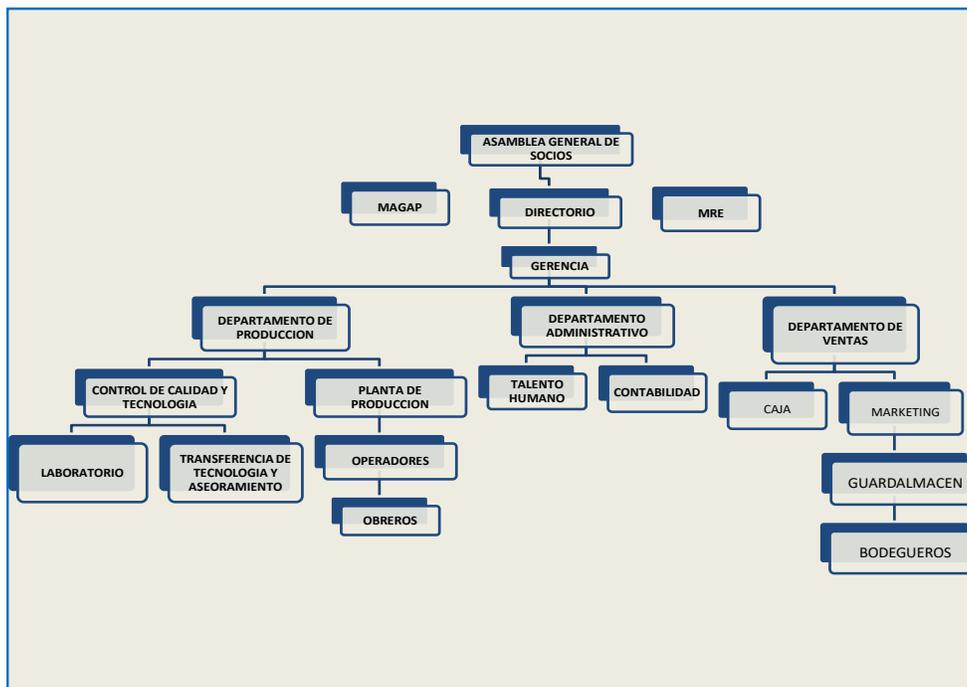
Por todo lo expuesto; hemos visto la necesidad de crear una planta acopiadora y procesadora de lana de ganado ovino, la misma que estará estructurada de la siguiente manera:

1.5. Organización productora de lana ovina

Centro de Acopio, Producción y Comercialización de Lana de Ganado Ovino

Cuadro No 17

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Autores

En lo referente a la descripción de funciones de acuerdo al organigrama estructural expuesto en el cuadro No 18; se puede manifestar que la mayoría de los puestos desarrollarán las actividades o tareas típicas, que se conocen como el resumen de las tareas principales que de manera general se cumplen en el puesto. Esto no significa que tales funciones sean comunes a todos los puestos.

La descripción de las tareas típicas no es exhaustiva no limitativa, ya que es el Jefe, Director o Administrador el responsable del éxito del servicio y el que tiene la facultad de asignar a sus subalternos cualquier labor similar, acorde con las descritas y con la categoría del puesto. Pero en nuestra investigación de campo; se conoció que una serie de organismos creados mediante proyectos financiados por ONGs o el Estado, han fracasado por haberseles encargado funciones de alta responsabilidad a dirigentes de las organizaciones campesinas sin tener ninguna preparación. En muchos de estos casos

han sido nombradas estas personas, por compromisos políticos, causa por lo que han fracasado muchas empresas sociales.

1.6. Estrategias Técnicas – Administrativas

Es recomendable contar con profesionales altamente calificados; quienes demuestren experiencia en administración y tecnología, como Administradores, Ingenieros Civiles, Arquitectos, Zootecnistas, Mecánicos Industriales, entre otros.

Contando con los indicados profesionales; éstos podrán desarrollar planes operativos que les permita cumplir sus metas con la participación de todos y cada uno de sus colaboradores.

Por otra parte y siguiendo nuestro análisis, fue necesario aplicar la Matriz FODA; a fin de poder determinar los factores internos y externos que afectan y favorecen de una u otra manera a la empresa y que se puede detallarlos en el cuadro siguiente:

Cuadro No 18

MATRIZ FODA

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Dedicación en la producción agrícola	O1	Políticas del Estado garantizan su desarrollo
F2	Predisposición de trabajo	O2	Creación de un Centro de Acopio y Comercialización
F3	Producción de autoconsumo	O3	Comercio justo
F4	Los pocos ingresos reinvierten en sus cultivos	O4	Campañas de tecnificación agropecuaria
F5	Mantienen el trueque entre productos	O5	Banca del Estado ofrece créditos para campesinos
F6	Mantienen sistemas tradicionales de producción	O6	Capacitación en comercialización
F7	La familia participa en la producción agropecuaria	O7	Eliminación de intermediarios
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	No tienen una actividad rentable	A1	Climas desfavorables en la producción agrícola
D2	Tierras fragmentadas	A2	Competencia en el mercado
D3	No tienen ingresos sustentables para su familias	A3	Cierres temporales del Centro de Acopio
D4	No disponen de capital de trabajo	A4	Incremento en los precios de los insumos
D5	No tienen acceso a créditos	A5	Escasa participación de las organizaciones
D6	Tecnologías descontextualizada con su realidad	A6	Administración del Centro de Acopio por dirigentes
D7	Riego deficitario	A7	Falta de mantenimiento de vías de transporte

Fuente: Autores

MATRIZ FODA

En cada intersección de factores estratégicos se debe indicar la calificación otorgada al grado de intensidad de la relación existente entre ellos, utilizando como escala la siguiente: ALTA=5, MEDIA= 3, BAJA= 1 NULA= 0.

Cuadro No 19

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS							DEBILIDADES							SUMA	PROMEDIO	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7			
OPORTUNIDADES	O1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	52	3,25	
	O2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	52	3,25	
	O3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	52	3,25	
	O4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	56	3,5	
	O5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	1	1	56	3,5
	O6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	1	1	58	3,625	
	O7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	1	56	3,5	
AMENAZAS	A1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	32	2	
	A2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1,375	
	A3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	28	1,75	
	A4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	28	1,75	
	A5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	28	1,75	
	A6	3	5	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	30	1,875	
	A7	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	38	2,375	
SUMA		58	60	54	58	58	52	52	40	30	34	32	28	16	16			
PROMEDIO		3,625	3,75	3,375	3,625	3,625	3,25	3,25	2,5	1,875	2,125	2	1,75	1	1			

Fuente: Autores

Según el análisis realizado mediante la aplicación de la Matriz FODA, se puede manifestar que el puntaje es de 3 a 1, “media a baja”, este resultado nos confirma que existen muchos problemas en mejorar las condiciones de vida de los habitantes de los cantones mencionados anteriormente.

MISIÓN

Ser una organización asociativa donde los campesinos(as) pobres; sean socios(as) y principales beneficiarios(as), gracias al acopio y procesamiento de lana de oveja en el cantón Guamote, apoyando al cambio definitivo de la matriz productiva y alcanzando el objetivo de contar con una infraestructura adecuada y moderna e iniciar las actividades de producción a partir del 2018.

VISIÓN

Llegar a ser una organización asociativa con producción y reconocimiento a nivel nacional mejorando las condiciones socioeconómicas de un grupo de personas del sector beneficiario como salud, vivienda, educación, alimentación y vestimenta contribuyendo al desarrollo de la matriz productiva del país así como el buen vivir a partir del año 2018.

Con el propósito de ser más visibles a los problemas existentes en la población rural del cantón Guamote, se presenta en el siguiente cuadro el “Árbol de Problemas”:

Cuadro No 20



Fuente: Autores

Igualmente se expone las posibles soluciones en el "Árbol de Objetivos" según el siguiente cuadro:

Cuadro No 21



Fuente: Autores

Con los antecedentes expuestos; consideramos la necesidad de desarrollar a continuación los objetivos, que principalmente están dirigidos a mejorar las condiciones de vida de pueblos pobres y que teniendo en sus manos oportunidades de cambio no logran superar por falta de atención de los poderes públicos.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos agricultores de los cantones Guamote y Alausí de la provincia de Chimborazo, mediante la creación de una organización asociativa y solidaria cuyo principio se base en “El Comercio Justo” ubicada en el cantón Guamote, con una capacidad de producción de 65.000 kilos al año a partir del 2018.

Objetivos específicos

Unificar a las organizaciones de pequeños y medianos productores de ganado ovino a fin de que se beneficien directa e indirectamente del proyecto y de esta manera mejoren sus condiciones de vida.

Fomentar las pequeñas explotaciones de ganado ovino permitiendo de esta manera el incremento de animales y consecuentemente, la producción de lana.

Transferir tecnologías en la producción agropecuaria, que permita al campesino obtener productos de alta calidad y de esta manera asegurar su comercialización a precios justos.

Crear una planta de producción de hilo de lana de oveja en la parroquia La Matriz del cantón Guamote a fin de comercializar con los pequeños agricultores sus productos a precios competitivos en el mercado nacional.

Metas Tamaño del Mercado

$Tm = 300.000 \text{ unid. / Año} \times \$3,00 = \$900.000,00$ (madejas); $Tm = 300.000 \text{ unid. / Año} \times \$5,00 = \$1'500.000,00$ (tubos); por lo tanto, el tamaño de mercado es \$ 2'400.000,00 entre madejas y tubos de hilo.

3.000 pequeños productores de ganado ovino de los cantones Guamote, Alausí y Chunchi mejoran sus condiciones de vida.

Cuadro No 22

4. INGRESOS				
ITEM	DETALLE	P/U	CANTIDAD	TOTAL
4.1	Madejas de lana	3,00	300.000	900.000,00
4.2	Tubos de hilo de lana	5,00	300.000	1.500.000,00
TOTALES			600.000	2.400.000,00

Fuente: Autores

ESTRATEGIAS

Estrategias y viabilidad del Mercado

1. Estrategias para consumidores:

- a. Utilizar Páginas Web para difundir el producto (hilo de lana de ganado ovino de alta calidad).
- b. Los empaques contendrán información que garantice el 100% como lana pura de ganado ovino; y,
- c. Ferias internacionales con participación del Ministerio de Relaciones Exteriores a fin de dar a conocer la disponibilidad, calidad del producto y su posibilidad de exportación.

2. Estrategias para con nuestra empresa:

Servicio de calidad al cliente, información permanente a los clientes potenciales; y, creación de una tienda virtual.

3. Estrategias y Viabilidad Económica y Financiera:

Consecución de recursos financieros para planes y proyectos de desarrollo que pueden ser concedidos por el Estado o gobiernos amigos del Ecuador (Embajadas y Fundaciones)

4. Estrategia y Viabilidad Técnica:

Elaboración y presentación de estudios de factibilidad de proyectos productivos agropecuarios.

5. Estrategia de sostenibilidad:

Para promover la sostenibilidad de las propuestas a ser implementadas con el apoyo del proyecto, se proponen las siguientes estrategias, clasificadas en tres ejes:

- a. Que el proyecto sea el impulsor para la creación de un Sistema Integrado de Intercambio Solidario, que se incluya en el Plan de Desarrollo del Buen Vivir, integrando a otras entidades Gubernamentales y No Gubernamentales, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la gran mayoría de los pueblos pobres.
- b. Ubicar a la soberanía y seguridad alimentaria como fines estratégicos; y,
- c. Vinculación a los programas estatales de provisión de alimentos, mediante un sistema de compras públicas locales.

6. Económicas y ambientales:

- a. Desarrollar la producción de ganado ovino.
- b. Apuntalar al mercado internacional los excedentes de la producción de hilo de lana de borrego.
- c. Incrementar los ingresos de la familia campesina para mejorar sus condiciones de vida en alimentación sana, salud, educación de sus hijos, vestimenta y vivienda.
- d. Desarrollar un sistema de servicios financieros (crédito, ahorro, seguros), mediante la compra anticipada del producto, para asegurar la producción y por ende lograr los beneficios esperados para los pequeños y medianos agricultores; y,
- e. Considerar la disponibilidad de recursos económicos de los migrantes (remesas) que podrían invertirse como contraparte en propuestas del proyecto.

7. Análisis de Sensibilidad:

Para conocer la sensibilidad del proyecto, se incrementó en los costos un 300% de su valor original, dándonos como resultado el VAN en \$ 2.486.324,98; y, la TIR del 18,43%. Por lo tanto, de esta manera se demuestra que el proyecto es viable tanto en la capacidad de comercialización, cuanto en su producción.

8. Análisis de Sostenibilidad Económica-Financiera:

Para que el proyecto sea sostenible en el tiempo, tomando en consideración que tiene una alta rentabilidad, se deberá tomar las siguientes consideraciones:

- a. La Institución patrocinadora se responsabilizará de la ejecución integral del proyecto hasta su puesta en marcha, con la participación de las organizaciones beneficiarias.
- b. Inducción del proyecto, esto es poner en conocimiento de todos y cada uno de los beneficiarios de las diferentes comunidades pertenecientes a los cantones de Guamote, Alausí y Chunchi, con el propósito de que conozcan sus derechos y obligaciones.
- c. Que la administración del centro de acopio y comercialización de Lana, debe ser totalmente independiente y a cargo de un profesional con experiencia.
- d. Que la compra y venta de productos debe ser al contado y a precios justos, a fin de garantizar la provisión permanente de la materia prima.
- e. La institución gestora del proyecto, contará con profesionales que transferirán tecnología de punta en la producción de hilo de lana, así como de la capacitación necesaria tanto a los beneficiarios, como a los obreros de la planta.
- f. La institución patrocinadora, mantendrá un control permanente sobre la utilización de recursos financieros, de personal y materiales; y,
- g. En lo referente a la inversión y rendimiento de la empresa, en el estudio presupuestario, nos da un resultado en el Valor Presente Neto o Valor Actual Neto de \$ 7.473.578,99; y una Tasa Interna de Retorno del 537%, lo cual garantiza su viabilidad en un 100%

9. Análisis de impacto ambiental y de riesgos:

Para prevenir impactos que afecten al ambiente es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Dado que en el proceso de producción existen desechos de origen animal, se deberá aplicar las técnicas adecuadas para su manejo.
- b. Capacitar al personal sobre el manejo del producto a fin de evitar la contaminación del agua, aire, suelo, acústica y paisaje, que por el proceso de producción pudiera causarse.
- c. Proveer de equipos adecuados a los trabajadores que participen en esta actividad a fin de evitar enfermedades profesionales; y,
- d. Disponer de un laboratorio que cuente con los medios y equipos necesarios para obtener un producto de calidad.

También, se respetará las siguientes directrices ambientales básicas:

- a. Respetar y proteger la comunidad en donde se desarrollará el proyecto;
- b. Mejorar la calidad de vida humana;
- c. Conservar la vitalidad y la diversidad de la tierra; y,
- d. Cambiar las actitudes y prácticas de la población para adoptar la ética de la vida sustentable.

Como otro tema relacionado a la variable de riesgos, es también garantizar el normal desenvolvimiento operativo de la empresa, para lo cual se ha prevenido realizar las siguientes actividades: a. Monitoreo ambiental; b. Desarrollo de normas de seguridad e higiene; c. Preparar al personal sobre manejo de materiales peligrosos; y, evitar accidentes de trabajo.

10. Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana:

El objetivo fundamental del proyecto, está dirigido a lograr el Buen Vivir de los pequeños y medianos productores de ganado ovino pertenecientes a las comunidades especialmente del cantón Guamote y todas las organizaciones establecidas en los cantones de Alausí y Chunchi que se encuentren dispuestas a participar decididamente en este proceso, que no solamente beneficiará a sus familias, sino a la economía del país.

Los beneficiarios contribuirán directamente al mantenimiento e incremento del capital social de su área de influencia. Por lo tanto, el desarrollo en la producción agrícola en la zona, dará lugar a mejorar sus ingresos, la salud, la educación de sus hijos, generar empleo.

En el desarrollo de las actividades tanto en la ejecución del proyecto, los campesinos involucrados, tendrán toda la potestad en participar libremente en las decisiones relacionadas especialmente en cuanto a la inversión, así como en el pleno conocimiento de las utilidades que la empresa genere, a fin de lograr una permanente capitalización y engrandecimientos de la empresa que repercutirá en la población más necesitada de la zona de influencia.

11. Estrategia de seguimiento y evaluación:

Monitoreo de la ejecución. Las entidades que intervienen en sus calidades de inversionistas dispondrán de profesionales especializados a fin de efectuar el monitoreo oportuno del

avance de obras; así como, inspecciones a la empresa para conocer y evaluar su funcionamiento, para lo cual presentarán los informes correspondientes.

12. Evaluación de resultados e impactos:

Toda vez que los pequeños y medianos agricultores obtengan el beneficio en la comercialización de lana de borrego, se procederá a conformar equipos para evaluar los impactos sociales, para conocer los beneficios de las familias involucradas en este proceso; esto es, el mejoramiento de sus viviendas, alimentación educación, salud, y vestimenta.

En el siguiente cuadro se presenta el Marco Lógico, el mismo que facilita la presentación resumida del Proyecto de Economía Popular y Solidaria relacionado a la creación de una Planta de Acopio y Comercialización de Lana de Ganado Ovino en Guamote.

Cuadro No 23

MATRIZ MARCO LOGICO

DESCRIPCION	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
<p>FIN: OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A.- Mejora la calidad de vida de aproximadamente 3.000 familias campesinas pobres pertenecientes a 296 comunidades que producen alrededor de 25.000 ovinos en el cantón Guamote de la provincia de Chimborazo ➤ B.- Infraestructura y Empresa Asociativa produce y comercializa 576.000 unidades entre madejas y tubos de hilo de lana de borrego al año. ➤ C.-Las ventas superan los USD\$ 2.400.000/año. ➤ D.- 3.000 productores de ovinos capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A.- 3.000 familias campesinas mejoran sus condiciones de vida. ➤ B.- Planta de producción de madejas e hilos de lana de borrego produce 576.000 und/año. ➤ C.- Se produce 2.400.TM/año de panela granulada. ➤ C.-Ventas alcanzan a USD \$ 2.304.000/año. ➤ 100% de productores de ganado ovino capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de impacto social y económico de la población ➤ Actas de Entrega – Recepción de bienes de la planta. ➤ Registros de producción de ganado ovino ➤ Registros contables ➤ Roles de pagos ➤ Balances y Estados Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de impactos a la población demuestran una mejor calidad de vida de los pequeños productores ➤ Empresa Asociativa y Solidaria de producción y comercialización de lana de borrego cumple con la capacidad de producción y ventas planificadas.

<p>PROPOSITO: OBJETIVO GENERAL</p> <p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos agricultores a través de un mejor acceso al mercado, mediante la creación de una organización de economía popular y solidaria en el cantón Guamote, que comercialice 576.000 unidades de lana de borrego al año a partir del año 2.018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las familias de los pequeños agricultores cuentan con mejores ingresos y mejor calidad de vida. ➤ El ganado ovino produce lana de alta calidad. ➤ Los precios de la lana de borrego se incrementan a favor de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constatación física de viviendas de los agricultores. ➤ Asistencia de los hijos a clases normales. ➤ Resultados del laboratorio en la planta acopiadora. ➤ Registros de pachos de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los pequeños y medianos productores comercializan sus productos a precios justos y mejoran su economía. ➤ La empresas se ha posicionado en el mercado nacional ➤ Las ventas de lana de ovinos procesada alcanza a 576.000 unidades al año 																														
<p>COMPONENTES.</p> <p>COMP 1.- Empresa legalmente constituida y legalizada</p> <p>COMP 2.- Centro de acopio, productor y comercializador de hilo de lana de borrego en Guamote, provincia de Chimborazo en funcionamiento.</p> <p>COMP 3.- Empresa comercializando 576.00 unidades entre madejas y tubos de hilo de lana de borrego al año, con personal capacitado.</p> <p>COMP 4.- Las venta alcanzaron \$ 2.304.000 anuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de la empresa en funcionamiento. • El 60% de la producción en el primer semestre y el 40% en el semestre posterior del año 2.015. • Los rendimientos permiten capitalizar el 20% de las utilidades. • 100% del personal se capacita en el procesamiento y administración de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos, reglamentos y organigramas aprobados. ➤ Control de activos fijos. ➤ Genera utilidades para recapitalizarse. ➤ Inv. De productos, compradores, proveedores. ➤ Registro de compra - venta. ➤ Balance y estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interés de las instituciones gubernamentales para financiar este proyecto facilitándonos: ➤ Desembolsos ➤ Asistencia técnica ➤ Capacitación ➤ Evaluación ➤ Seguimiento ➤ Disponer de técnicos capacitados y permanentes. 																														
<p>ACTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACT 1.- Proceso de legalización de la empresa • ACT 2.- Implementación de obras de infraestructura y equipamiento. • ACT 3.- Contratación, capacitación y entrenamiento del personal. • ACT 4.- Posicionamiento en el mercado y puesta en marcha de la "Empresa. 	<p>RESUMEN PRESUPUESTAL</p> <table border="1"> <tr> <td>Preinversión</td> <td>\$</td> <td>15.639,00</td> </tr> <tr> <td>Inversión AF</td> <td>"</td> <td>301.210,00</td> </tr> <tr> <td>Capital de Trabajo</td> <td>"</td> <td>90.608,00</td> </tr> <tr> <td>Escalamiento</td> <td>"</td> <td>20.373,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$</td> <td>427.830,00</td> </tr> </table>	Preinversión	\$	15.639,00	Inversión AF	"	301.210,00	Capital de Trabajo	"	90.608,00	Escalamiento	"	20.373,00	TOTAL	\$	427.830,00	<p>EJECUCION PRESUPUESTAL</p> <table border="1"> <tr> <td>MUNICIPO</td> <td>\$</td> <td>56.846,00</td> </tr> <tr> <td>ESPOCH</td> <td>"</td> <td>1.575,00</td> </tr> <tr> <td>GOBIERNO P.</td> <td>"</td> <td>95.138,00</td> </tr> <tr> <td>GOBIERNO C.</td> <td>"</td> <td>274.271,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$</td> <td>427.830,00</td> </tr> </table>	MUNICIPO	\$	56.846,00	ESPOCH	"	1.575,00	GOBIERNO P.	"	95.138,00	GOBIERNO C.	"	274.271,00	TOTAL	\$	427.830,00	<p>La empresa cuenta con financiamiento por el Estado Ecuatoriano,</p> <p>MAGAP (PROGRAMA DEL BUEN VIVIR) por \$ 274.271,00</p> <p>MUNICIPO DE GUAMOTE por \$ 56.846,00</p> <p>CONSEJO PROVINCIAL por " 95.138,00</p> <p>ESPOCH por \$ 1.575,00</p>
Preinversión	\$	15.639,00																															
Inversión AF	"	301.210,00																															
Capital de Trabajo	"	90.608,00																															
Escalamiento	"	20.373,00																															
TOTAL	\$	427.830,00																															
MUNICIPO	\$	56.846,00																															
ESPOCH	"	1.575,00																															
GOBIERNO P.	"	95.138,00																															
GOBIERNO C.	"	274.271,00																															
TOTAL	\$	427.830,00																															

DISCUSIÓN

Una Planeación Estratégica se la puede emplear en un negocio, empresa, emprendimiento o proyecto, con la finalidad de descubrir mediante los pasos

correspondientes los problemas existentes; y al mismo tiempo, describir los objetivos de solución.

Se puede confirmar que, en todo proyecto o emprendimiento existen problemas; pero debemos afirmar que los mismos son solucionables, para lo cual se debe establecer objetivos que logren superarlos. La elaboración cuidadosa de árboles de problemas y objetivos, dará lugar a tomar decisiones oportunas mediante medios de solución, llamados estrategias.

Una empresa o una organización deben establecer su visión y misión; por cuanto las mismas exponen ante el mundo de quien se trata, como se encuentra y a donde se desea llegar por una parte; y por otra, por qué y para qué existe, cuales son los propósitos de producción, comercio o servicio que brinda entre otros.

Una Matriz de Marco Lógico, resume totalmente la presentación de un Plan o Proyecto, lo cual facilita al gestor a tomar una decisión oportuna para proceder a su inversión.

CONCLUSIONES

Con la investigación realizada se confirma que llevar a cabo un buen proyecto de inversión sea privado o público, es necesario acompañar un plan estratégico, que le permita visualizar cada uno de sus elementos especialmente detectando los problemas los cuales deben ser tomados en cuenta para que exista un seguimiento de solución.

Que la Matriz FODA, determina indudablemente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene un plan o un proyecto a fin de combinarlas y de esta manera establecer correctamente las estrategias que se deben exponerlas como medios de solución.

Que la elaboración de un árbol de problemas, visualiza con claridad cuáles son las causas y sus efectos de los problemas existentes en el diagnóstico efectuado en una población.

Finalmente, es muy necesario exponer la Matriz Marco Lógico, en la cual se puede observar con claridad el proyecto o plan que se persigue.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Beltrán Morales, M., & Altamirano Ulloa, A. (2014). *Modelo de gestión comercial Guamote*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5699/T-PUCE-5855.pdf?sequence=1>
- Grupo Democrático y Desarrollo Local. (2006). Participación Ciudadana. *UTOPIA*, 48.
- López Parra, M. (Junio de 2013). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/contenido.pdf
- Mintzberg, H., & Tello Castrillón, C. A. (2007). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/contenido.pdf
- Münch, L. (1999). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito*. Mexico: Limusa.
- República de Uruguay Oficina de Planeación. (Marzo de 2005). *Guía metodológica de Planeación Estratégica*. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://www.opp.gub.uy/images/documentos/Rendiciones/guia_metodologica_de_pe.pdf
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh : Edinburgh Business School .
- SCRIBD. (2016). *Diagnóstico para formular proyecto*. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/28885870/Diagnostico-Para-Formular-Proyecto>
- SENPLADES. (marzo de 2013). *Planificación*. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Superintendencia EPS. (2011). *¿Qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS)?* Recuperado el 3 de mayo de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps>

Universidad Laica Vicente Rocafuerte. (2017). *Breve análisis del sector agrícola ecuatoriano*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/61>