



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y DE SERVICIOS COMO UN MODELO DE NEGOCIO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

JANINA VERÓNICA ROCHE UCHUPAILLA

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA

Riobamba – Ecuador

Enero - 2019

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y DE SERVICIOS COMO UN MODELO DE NEGOCIO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”, de responsabilidad de la Ing. Janina Verónica Roche Uchupailla ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Ing. Fredy Proaño Ortiz; Ph. D.

PRESIDENTE

Firma

Ing. Nancy Patricia Tierra Tierra; M.Sc.

DIRECTOR DE TESIS

Firma

Ing. Alex Estuardo Erazo Lara; M.Sc.

MIEMBRO TRIBUNAL

Firma

Ing. Marco Anibal Vivar Arieta; M.Sc.

MIEMBRO TRIBUNAL

Firma

Riobamba, Enero 2019

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Janina Verónica Roche Uchupaila, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

JANINA VERONICA ROCHE UCHUPAILLA
No. Cédula: 0302004783

©2019, Janina Verónica Roche Uchupailla

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Janina Verónica Roche Uchupailla, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

JANINA VERONICA ROCHE UCHUPAILLA
No. Cédula: 0302004783

DEDICATORIA

El presente trabajo les dedico a mis amados padres y hermana quienes son el motor fundamental de mi vida personal y profesional, por su apoyo incondicional para que pueda lograr un sueño tan anhelado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinito amor por darme sabiduría y fortaleza necesaria para culminar este proyecto.

A mis queridos padres y hermana por su amor incondicional, paciencia y apoyo en todo momento porque son ellos quienes me impulsan a luchar y a cumplir mis sueños.

Janina Roche

CONTENIDO

	Páginas
RESUMEN.....	XIII
SUMMARY	XIV
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problema de Investigación	3
1.1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.2. Formulación del Problema.....	9
1.1.3. Sistematización del Problema	9
1.2. Justificación de la Investigación.....	9
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Hipótesis.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO DE REFERENCIA	12
2.1. Antecedentes del problema	12
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Modelo de negocio.....	14
2.2.2. Elementos que componen un modelo de negocio.....	15
2.2.3. Cooperativas y Organizaciones de Productores.....	17
2.2.4. Las Cooperativas como expresión de la Economía Social en el Ecuador.....	19
2.2.5. Importancia de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador.....	20
2.2.6. Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento	22
2.2.7. Poder de negociación de los proveedores	23
2.3. Marco conceptual	23
2.3.1. Cooperativa.....	23
2.3.2. Cooperativa Agropecuaria	24
2.3.3. Cooperativas de Producción	24
2.3.4. Productores	24
2.3.5. Modelo de Negocio.....	25
CAPÍTULO III.....	26

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	26
3.2. Métodos de Investigación	26
3.3. Enfoque de la investigación	27
3.4. Alcance de la investigación.....	27
3.5. Población de estudio	27
3.6. Unidad de análisis	27
3.7. Selección de la muestra.....	27
3.8. Tamaño de la muestra	27
3.9. Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios	28
3.10. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios	28
3.11. Instrumentos para procesar datos recopilados	28
CAPÍTULO IV.....	29
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
4.1. Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios	29
4.1.1 Estructura del modelo de negocio	29
4.1.2 Razón social	32
4.1.3 Objeto social	32
4.1.4 Socios	33
4.1.5 Estructura organizativa y de operación de la Cooperativa.....	34
4.2. Análisis de los resultados de las experiencias de los productores agropecuarios vinculados con la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios.	43
4.3. Esquema del modelo de negocio de la Cooperativa “PROGRASERVIV”	54
4.4. Diseño de un modelo de negocio para los pequeños productores de la provincia del Azuay basado en la Cooperativa “PROGRASERVIV”	56
CONCLUSIONES	766
RECOMENDACIONES	788
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4: Estructura organizativa del negocio de la Cooperativa	31
Tabla 2-4: Volumen de ventas año 2016.....	39
Tabla 3-4: Clientes del sector público y privado.....	40
Tabla 4-4: Volumen mensual de ventas	41
Tabla 5-4:Experiencias de los socios de la Cooperativa	44
Tabla 6-4: Experiencias de los proveedores de la Cooperativa.....	44
Tabla 7-4: Análisis FODA de la Cooperativa	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-4 Estructura del modelo de negocio	29
Figura 2-4 Proceso operativo del modelo de negocio	32
Figura 3-4 Estructura organizativa Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios.	35
Figura 4-4 Capacitación y asesoría técnica	46
Figura 5-4 Buenas Prácticas de Manufactura.....	48
Figura 6-4 Logística y transporte	49
Figura 7-4 Puntos de venta.....	51
Figura 8-4 Esquema del modelo de negocio	54
Figura 9-4 Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010)	61
Figura 10-4 Lienzo de modelo de negocio para cooperativas agropecuarias.....	632
Figura 11-4 Esquema de modelo de negocio para cooperativas agropecuarias	733

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA

ANEXO B. LISTADO DE SOCIOS ACTIVOS Y PASIVOS AL AÑO 2016

ANEXO C. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ANEXO D. CANTIDAD INVERTIDA POR SOCIO DE LA COOPERATIVA

ANEXO E. LISTADO DE PRODUCTOS QUE SE EXPENDEN EN LAS TIENDAS Y RESTAURANTE DE LA COOPERATIVA

ANEXO F. VOLUMEN DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR MES

ANEXO G. VOLUMEN DE VENTAS ANUALES POR TIENDA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar los beneficios sociales que presenta la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios y a partir de ello, elaborar un modelo de negocio para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay. El diseño metodológico comprende una investigación no experimental con enfoque cuantitativo que utiliza como técnica de investigación la encuesta para el levantamiento diagnóstico, basado en los principales recursos de la Cooperativa mediante la recolección de datos, la cual ha sido aplicada a una muestra de 100 socios productores y proveedores activos y 2 directivos; así como, la revisión de los libros de registro de la Cooperativa para la evaluación de los procesos ejecutados, con el propósito de determinar las experiencias, características y beneficios que presenta el modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay. Se concluye que la Cooperativa presenta un modelo de negocio de tipo cooperativo, donde la materia prima es generada por los socios, los canales de distribución y comercialización son administrados por los socios, la administración es supervisada por los socios, los beneficios económicos son distribuidos a los socios y para el desarrollo de la localidad, promoviendo el potencial económico del territorio, por lo que el 100% de los pequeños productores agropecuarios y proveedores consideran que es una buena alternativa asociarse para comercializar sus productos de manera segura, rápida y con un precio justo, con lo cual se afirma la hipótesis de que la experiencia de más del 50% de los socios de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV” es positiva y sirve como modelo para las organizaciones de pequeños productores agropecuarias de la provincia del Azuay.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <DESARROLLO SOCIAL>, <DESARROLLO ECONÓMICO>, <MODELO DE NEGOCIO>, <PRODUCTORES AGROPECUARIOS>, < SOCIOS>.

SUMMARY

This research aims to determine the social benefits of the Cooperative of Agricultural Production and Services, in order to develop a business model for small producers in Azuay province. The methodological design includes a non-experimental research with a quantitative approach by using the survey as a research technique for the diagnostic, based on the main resources of the cooperative by data collection applied to a sample of 100 producer partners and active providers, and 2 managers; as well as, the revision of the cooperative registration books for assessing the executed processes in order to determine the experiences, characteristics and benefits that the business model of the Cooperative of Agricultural Production and services provides to the small producers of the province of Azuay. It is concluded that the cooperative shows a business model of cooperative type, where the raw material is generated by the partners, the distribution and marketing channels are managed by the partners, and they also supervise the administration. The economic benefits are distributed for both, the partners and the development of the locality, which promotes the economic potential of the territory, so that 100% of the small agricultural producers and suppliers consider that it is a good alternative to associate for marketing their products safely, quickly, and at a fair price. For this reason, it is demonstrated that the hypothesis that the experience of more than 50% of the members of the Cooperative of Agricultural Production and Services "PROGRASERVIV" is positive and serves as a model for the organizations of small agricultural producers in the Azuay province.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <SOCIAL DEVELOPMENT>, <ECONOMIC DEVELOPMENT>, <BUSINESS MODEL>, <AGRICULTURAL PRODUCERS>, <PARTNERS>

CAPÍTULO I

1.INTRODUCCIÓN

Introducción

La participación de los pequeños productores en la comercialización de sus productos, es tal vez, uno de los aspectos más retrasados, dispersos y desorganizados, no solo de la economía nacional sino también de Latinoamérica. En nuestro país, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2010), el 40% de la población ecuatoriana reside en el área rural, conformada por hogares de productores agropecuarios.

Por otra parte, según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2015), el sector agropecuario no puede crecer por su limitado acceso a equipos y maquinaria, bajos niveles de asociatividad, la inexperiencia en comercialización, técnicas y estrategias de mercado, los esquemas de intermediación tradicionales siguen predominando en la comercialización campesina alcanzando entre el 80% y 85%.

En la provincia del Azuay, de acuerdo con Ochoa (2015), son los pequeños y medianos productores quienes tienen dificultades para comercializar sus productos en el mercado y obtener un precio justo, esto se debe a que los pequeños productores no tienen sistemas de comercialización adecuados y en su gran mayoría no se encuentran asociados. Frente a esta situación, en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, se crea la Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, cuya experiencia se toma como caso de estudio, en el presente trabajo.

De esta manera, dada la importancia del tema, se considera la necesidad de llevar a cabo una investigación con el objeto de determinar los beneficios sociales que presenta la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios de Alimentación para vivir mejor “PROGRASERVIV” para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay y con base en sus características cooperativas elaborar un modelo de negocio.

Es así que, tomada como modelo de negocio, el presente trabajo de investigación busca determinar los beneficios sociales que presenta la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios para los pequeños productores agropecuarios, diagnosticando la situación actual de esta institución, analizando las experiencias de los productores agropecuarios que son socios y sus proveedores quienes están vinculados con esta cooperativa, e identificando las características más importantes de la organización de la Cooperativa para diseñar su modelo de negocio cooperativo que presente ventajas para los pequeños productores asociados actualmente y para posibles socios futuros.

En tal sentido, el contenido de este informe está compuesto por cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I expone la introducción, el problema de investigación, la justificación, objetivos y la hipótesis planteada.

Capítulo II se detallan el marco de referencia, es decir las bases y fundamentos teóricos considerados de importancia para el desarrollo de la tesis.

Capítulo III aparece el tipo de investigación, métodos de Investigación, enfoque de la investigación, alcance de la investigación, población de estudio, unidad de análisis, selección y tamaño de la muestra, así como los procedimientos para el análisis de la información recopilada.

Capítulo IV se detalla los resultados obtenidos durante la investigación por medio del censo, libro de registros, y se presenta el modelo de negocio cooperativo basado en las características encontradas en la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios. Los datos e información fueron analizados a través de la estadística descriptiva.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, entre las cuales se destaca el beneficio que esta Cooperativa presta a 25 grupos familiares que son socios productores agropecuarios activos, 80 socios trabajadores y 75 grupos formados por familias, asociaciones, cooperativas y empresas que no son socios con servicios como: el centro de acopio, las tiendas de abastos en diferentes puntos de la ciudad, servicio de catering y restaurante que son canales de comercialización que le garantizan a los socios la entrega fija de sus productos y un ingreso fijo para ellos y sus familias. De esta manera, se puede evidenciar que el modelo de negocio de la Cooperativa de Producción y Servicios beneficia como un modelo de organización para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay.

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Planteamiento del Problema

Universal

Antes de la Revolución Industrial (1760-1840), según Westley y Branch (2000), el pequeño agricultor era el encargado de suministrar a la población de los diferentes productos alimenticios sin transformar, o transformados (vino, mantequilla, mermeladas, queso, entre otros), dándose así, una industria alimentaria más bien artesanal, al igual que lo era el comercio de los productos, esto como complemento de la actividad agropecuaria, es decir, el pequeño productor sembraba, cosechaba, transformaba algunos productos en derivados, y los comercializaba por cuenta propia.

“Con la revolución industrial y la consecuente necesidad del incremento de alimentos, la agricultura, que hasta ese momento había sido de carácter tradicional, se transforma progresivamente” (Díaz, 2011, p. 12). Esta situación dio lugar, y sigue dándose en algunos casos, a abusos al productor, que pasó de ser un importante proveedor con un papel fundamental en la alimentación de la población, a ser minimizado y explotado.

Frente a esta y otras situaciones que dificultaban el desarrollo de pequeños emprendedores, nace el modelo cooperativo en Inglaterra en el año 1844 en el pueblo de Rochdale con un grupo de 28 trabajadores de la industria textil quienes formaron una cooperativa llamada la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale; “tras vivir en carne propia el desamparo social, ganándose un sueldo casi miserable” (Westley y Branch, 2000, p. 105); es así que, el cooperativismo se presenta como una alternativa económica para formar empresas y desarrollar negocios: “el cooperativismo es un modelo económico basado en valores y principios de cooperación, las cooperativas cuentan con una estructura democrática, que incluye la participación de todos los socios en la toma de decisiones y la división de ganancias de manera equitativa” (Soto, 2016, p. 25).

En este mismo sentido, el modelo de negocio de tipo cooperativo aporta al desarrollo económico de las localidades, al ofrecer productos y servicios que permiten resolver problemáticas sociales y reducir índices de desigualdad, lo que ha hecho que en la actualidad sea aplicado en varias regiones y países a nivel mundial.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016) ha señalado que para el año 2050 el papel de los pequeños productores agrícolas dentro de la cadena de suministro de alimentos para el mundo va a ser fundamental, dado que se prevé que la

población aumente por 2 billones de personas, por lo que se requerirá un 90% de crecimiento y rendimiento de las fincas para abastecer a la demanda que se viene, y ahí está el rol esencial de los pequeños agricultores; sin embargo, también indica que “aproximadamente 500 millones de pequeños agricultores en todo el mundo que producen alimentos para más de 2 billones de personas trabajan en parcelas de tierra con menos de 2 hectáreas y la gran mayoría de ellos son personas pobres y desnutridas” (FAO, 2016, párr. 5).

De ahí que, el modelo cooperativista aparece como una herramienta administrativa ante la crisis de los pequeños productores, que puede mejorar sustancialmente las deficiencias de modelos económicos capitalistas que han sido históricamente utilizados, despreocupándose de las necesidades sociales de los principales proveedores de los alimentos sin proponer alternativas viables para combatir la marginalidad, la pobreza y la desigualdad.

Desde este enfoque, se puede analizar la experiencia de los socios de la Cooperativa de Producción Agrícola y Servicios, quienes hoy en día ven en ella un modelo de negocio que les permite recuperar ese protagonismo que tenían hace muchos años, tanto en las fases de producción como en las de comercialización, alcanzando un mayor porcentaje de ganancias y accediendo a mayores beneficios que les brinda esta cooperativa a través de los servicios agregados que pone a disposición de los socios y sus familias.

Latinoamérica

En Latinoamérica, de acuerdo con el estudio de Coque (2002), el cooperativismo agrícola surgió a principios del siglo XX en los países de Honduras, México, Argentina, Brasil y Uruguay.

El cooperativismo, en tanto modelo económico, fue impulsado por los emigrantes europeos en estos países; y, dado su éxito fue extendiéndose significativamente hacia otros países de Centro América y América del Sur durante los años treinta y, sobre todo, desde la Segunda Guerra Mundial hasta la década de los sesenta, cuando Estados Unidos apoyó varias reformas agrarias en América Latina que llevaron a casi todos los gobiernos a adjudicar colectiva e individualmente tierras a campesinos agricultores, lo cual dio lugar a la aparición de diferentes formas cooperativas en el ámbito rural que registraron gran éxito: el cooperativismo rural latinoamericano ha sufrido avances y retrocesos discontinuos, pero, desde una perspectiva general, puede decirse que el cooperativismo latinoamericano ha resultado más diverso que el europeo. (Coque, 2002, p. 152).

Así, en Latinoamérica se registran varios casos de productores pequeños que han tenido que unirse para hacer frente a mercados inequitativos y le han apostado al modelo de negocio de tipo

cooperativo, tal es el caso de los productores de salame de Colonia Caroya en Córdoba, Argentina; los de los corredores gastronómicos de Lambayeque en el territorio Moche, Perú; o los productores de hortalizas, frutas, vinos y singanis del valle central de Tarija en el sur de Bolivia, cuyas organizaciones cooperativistas se circunscriben y organizan a partir de compartir identidad, cultura y recursos productivos de sus territorios, a través de los cuales “acceden a diversos tipos de mercados y establecen grandes cadenas de comercialización, las cuales están llegando a ser redes internacionales que conectan muchos países denominados <<pequeños>> con las nuevas economías emergentes como son China, India y Brasil” (Castillo et al., 2012, p. 15).

Así mismo, en México, las iniciativas se han enfocado a diversos rubros de la actividad agrícola, entre ellos, se encuentra la agricultura orgánica en continuo crecimiento, tanto en salud y alimentación, conformada por pequeños productores con bajos niveles de ingreso, pero asociados con perspectivas de desarrollo económico-social y ambiental (Montenegro, Uribe, Garizabal y Sánchez, 2017).

Los llamados “negocios inclusivos”, como el modelo de negocio cooperativo y asociativo, han recibido un importante impulso en los últimos diez años principalmente gracias al sector productivo de países latinoamericanos como Bolivia, Perú, Honduras, Colombia, Ecuador, Uruguay, cuyas sociedades en zonas focalizadas se consideran vulneradas. Los negocios de estos productores en la actualidad se constituyen como una estrategia empresarial y un modelo que promueve prácticas de beneficio compartido y contribuyen con la reconstrucción de una sociedad más justa. (Montenegro, Uribe, Garizabal, y Sánchez, 2017, p. 10).

Es así que, en el presente trabajo de investigación se busca analizar el caso cooperativo de PROGRASERVIV y esquematizar un modelo de negocio cooperativo basado en sus características y fomentar el crecimiento económico igualitario en el marco del comercio justo, a ejemplo de otras cooperativas que han surgido a nivel latinoamericano.

Ecuador

La situación no ha sido ajena en el caso de Ecuador donde tradicionalmente el desarrollo de los sectores agropecuarios “ha sido un factor determinante en la dinámica de la economía ecuatoriana; así, al momento de su independencia política, el Ecuador es un país fundamentalmente agrícola” (Díaz, 2011, p.11). Tal es así que, según explica Díaz (2011), la agricultura constituye la principal fuente de empleo en el país, representando un 25% de la Población Económicamente Activa, siendo la principal fuente de empleo para más de 1,6 millones de personas que laboran en el sector, según datos del Censo de Población y Vivienda del año 2010; de manera que el sector

agrícola contribuye al ingreso nacional y es uno de los ejes principales de nuestra economía y de nuestra seguridad alimentaria, ya que aporta cerca del 8.5% al Producto Interno Bruto del país y es el sexto sector de producción.

Es así que, no en vano, la historia del surgimiento del cooperativismo en Ecuador, de acuerdo con Da Ros (2007), tiene que ver fuertemente con la agricultura, y es que a finales del siglo XIX cuando la exportación de cacao alcanzó un desarrollo acelerado en costa ecuatoriana, dando lugar a la expansión del sector financiero (bancos), al crecimiento de las industrias de consumo y de servicios, ingresando al país en el mercado internacional, los trabajadores y obreros del agro empezaron a organizarse y crear asociaciones para proteger sus derechos y hacer escuchar su voz de protesta contra los abusos propiciados por los empresarios y dueños del poder en aquel entonces.

Sin embargo, a pesar de que más de 316 000 UPAS entre una y cinco hectáreas, producen el 65% de alimentos de consumo básico; “el sector no puede crecer, por su limitado acceso a equipos y maquinaria de trabajo modernas; por el bajo nivel de escolaridad de sus miembros; por sus bajos niveles de asociatividad; su limitado acceso a servicios financieros y la inexperiencia en comercialización, técnicas y estrategias de mercado” (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, p. 22).

En la provincia del Azuay son los pequeños productores que tienen dificultad de comercializar sus productos en el mercado con un precio justo, esto se debe a que los pequeños productores no tienen sistemas de comercialización adecuados y en su gran mayoría no se encuentran asociados. Algunos ejemplos de esta situación se encuentran en los continuos reclamos de cientos de productores de las comunidades productoras de Quingeo, Sayausí, San Joaquín, Nabón, Gualaceo, entre otras, quienes “han solicitado la ayuda de las autoridades para que se controle el comercio y se les pague un precio justo” (Ochoa, 2015, párr. 2).

En la comuna Shiña del cantón Nabón, en 2010 se formó la asociación de pequeños productores de leche Sumak Kawsay (Buen Vivir) con setenta familias de pequeños productores que buscaban mejorar su calidad de vida y los ingresos que percibían por sus productos; sin embargo, cinco años después aún presentaban algunas complicaciones, principalmente se sentían perjudicados porque el precio de sus productos sufrió una baja significativa. Sobre esto, uno de los asociados, manifestó:

El comprador pagaba \$0,45 el litro a la asociación y se daba \$0,41 a los socios y al resto de la comunidad. Con los \$0,04 restantes pagábamos sueldo, el 1% al SRI y mantener la planta; pero, desde diciembre pasado, el intermediario volvió a comprar la leche en este

sector, pero a \$0,30, que no alcanza para cubrir sueldos ni el Impuesto a la Renta, tampoco para el mantenimiento. (Ochoa, 2015, párr. 5).

Esto, a pesar que en septiembre de 2013 se firmó el Acuerdo Ministerial en el cual se fijó que el precio oficial del litro de leche cruda en \$0,42; sin embargo, en palabras de representantes de diferentes parroquias de los cantones Cuenca, Girón, San Fernando y Sígsig, se señaló que “el Acuerdo Ministerial tiene más de un año en vigencia y no se da cumplimiento” (Ochoa, 2015, párr. 7), por lo que continuamente se ven obligados a amenazar con movilizaciones si no se cumplen sus pedidos.

Por su parte, la Red de Productores Agroecológicos del Azuay a raíz de los problemas que atravesaba el sector campesino resolvió realizar la Gran Cumbre Agraria en el 2016; para mantener la unidad entre agricultores, trabajadores del agro, para proponer y definir caminos a seguir. Entre los problemas tratados en esta Cumbre, se menciona que la estructura productiva agraria azuaya tiene desigualdad, la mayor parte de unidades productivas son pequeñas, suman unas 99.623 unidades y de ellas casi sólo el 10 % de tierra es productiva; además, en los entes de control se plantea la calidad como un problema de salud que busca ser resuelto con medidas de sanidad extremas que los pequeños productores no pueden cumplir, favoreciendo así a las grandes empresas (Zhingre, 2016).

Por otra parte, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2015), en la provincia “muchos productores reciben precios bajos por sus productos” (p. 382). Frente a ello, el MAGAP (2015) ha planteado estrategias para la aplicación de las políticas que brinden un trato especial y diferenciado a pequeños y medianos productores a través del desarrollo de sistemas de comercialización justos y solidarios que garantice al productor el reconocimiento de su trabajos, fomentando mecanismos de comercialización asociativos para pequeños y medianos productores en los sectores rurales, facilitando la relación directa entre productores e industrias, eliminando la intervención de intermediarios y asegurando un precio justo para los agricultores.

Sin embargo, a la fecha se han realizado ruedas de negocio para estudiar el apoyo a los productores, pero poco se ha avanzado por parte de entidades públicas; al contrario, si algo han logrado ganar los pequeños productores, ha sido gracias a sus propias iniciativas de asociación a través de cooperativas para unidos lograr el reconocimiento de su trabajo y hacer efectivo el comercio justo por cuenta propia.

En este mismo sentido, en el “Encuentro Internacional Comercio Justo 2012”, organizado por el gobierno nacional en la ciudad de Cuenca, el Canciller Ricardo Patiño, reconoció: “tenemos

mucho por hacer e impulsar en este modelo económico y solidario, necesitamos una mayor articulación interinstitucional y debemos fomentar un mayor intercambio regional e iniciativas de comercio” (Calle, 2012, s.p.).

Mientras que, en 2017 Jorge Glass, entonces Vicepresidente de la República en su encuentro en Cuenca con la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (Renafipse), institución que agrupa a más de 200 organizaciones, indicó que “hay un 37% de la producción de la Economía Popular y Solidaria, que tiene una certificación de Comercio Justo, que paga mejor precio por esos productos” (Gallegos, 2017, s.p.), dejando ver que todavía queda mucho por hacer en términos de comercio justo en la provincia, y el país en general, puesto que no se ha alcanzado aún ni la mitad de certificaciones de Comercio Justo, de manera que se cuestiona que pese al cooperativismo como alternativa económica social en el Azuay, aún no se han conseguido los propósitos del comercio justo y sus afines.

Por todo ello, el objetivo de este estudio es presentar el panorama que ha venido enfrentando el pequeño agricultor que todavía le apuesta al cultivo artesanal, ante lo cual ha surgido el cooperativismo como una asociación conformada por hombres y mujeres que unen su esfuerzo y trabajo para construir una organización de propiedad común, democrática y con los mismos fines: obtener mayor rentabilidad y hacer realidad sus aspiraciones sociales y económicas comunes asegurando su bienestar y el de sus familias.

Este es el caso de los pequeños agricultores que han visto la necesidad de trabajar bajo un modelo de asociatividad y así, se crea en 2014 la Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios con base en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador, cuyo objetivo principal está enfocado en el ámbito social apoyando la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, principalmente hortalizas, frutas, carnes, mariscos y en general productos derivados de la actividad agropecuaria, brindando productos competitivos de primera calidad.

En este contexto, el presente trabajo de investigación pretende abordar este fenómeno como un caso que puede beneficiar a otros productores de la región, como modelo de negocio, pudiendo determinar cualidades y características que apoyarían al resto de los productores sea en la conformación de unidades de negocios similares, o en el aporte técnico que puede identificar la investigación.

1.1.2. Formulación del Problema

El presente estudio pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios como referente para las organizaciones de pequeños productores de la provincia del Azuay?

1.2. Justificación de la Investigación

Las cooperativas son organizaciones con un doble carácter, por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común y, por otra parte, son empresas con valores y principios distintos a aquellos de las empresas de capital, pues trabajan para sus asociados y a la vez toman en cuenta los intereses de sus clientes y la comunidad en general.

Las cooperativas, como en otros sectores de la economía, tienen una gran posibilidad de ofrecer a las personas que dedican su vida a la producción agropecuaria un modelo alternativo de desarrollo que contribuya con la sociedad a través de la reactivación de la actividad socioeconómica, generando fuentes de empleo, así como también contribuir con los consumidores ofertando alimentos sanos, nutritivos y de calidad.

Las organizaciones asociadas de los pequeños productores, registradas legalmente como cooperativas, han sido constituidas con la finalidad de ejercer un negocio en términos de equidad, participación y democracia que se formule como un canal para garantizar la salida de los productos de pequeños agricultores al mercado y garantizar un pago justo por ellos. Sin embargo, si bien las cooperativas agrícolas pueden ser consideradas estructuras productivas y sociales universales en su funcionamiento; también es cierto que pueden llegar a ser frágiles sino son bien lideradas, organizadas y administradas, “las organizaciones de pequeños productores tienen problemas de asociatividad y de gobernabilidad, debido a los bajos niveles de educación de los asociados y la baja capacidad de autogestión empresarial” (Castillo et al., 2012, p. 15), con lo cual pueden dejar a los productores en una difícil situación económica, social y productiva, ya que “la dificultad no está sólo en los precios o en los mercados sino en la estructura y la dinámica de las organizaciones” (Castillo et al., 2012, p. 15).

De ahí que, conscientes de la fragilidad que pueden tener los sistemas cooperativas al tratarse de instituciones con responsabilidad social, y, reconociendo que, de ser conformadas y administradas adecuadamente, pueden presentar excelentes resultados económicos y sociales para los pequeños productores, es que se propone el presente tema de investigación, con el fin de, basado en el

ejemplo de la Cooperativa PROGRASERVIV, plantear un modelo de negocio que fundamentado en los principio cooperativos, pueda servir como incentivo para emprender negocios cooperativos y como guía para posteriores grupos organizados que requieran asociarse y no sepan cómo proceder.

Justificación teórica

El cooperativismo, si bien no es una novedad; sin embargo, en la actualidad se presenta como una alternativa económica bastante replicada a nivel mundial para formar empresas y desarrollar negocios, lo cual lo convierte en un tema de interés que merece ser estudiado.

Si bien en términos conceptuales se ha dicho bastante sobre el cooperativismo, no deja de tener cada vez más connotaciones e interpretaciones a la hora de llevarlos a la práctica, dado que, los motivos por los que los pequeños productores deciden asociarse son variados; de ahí que, en el aspecto teórico la presente investigación se justifica en la importancia de tomar los diferentes aportes conceptuales y teóricos ya existentes para formular aportes nuevos que se puedan ajustar a un modelo de negocio específico que en lo posterior, sirva como una opción organizativa y comercial para los pequeños productores, dando luz a nuevos aportes teóricos que estén ajustados a nuestra realidad y contexto.

Justificación práctica

La cooperativa agrícola desempeña un papel importante en el apoyo a los pequeños productores agropecuarios. Empodera a sus miembros económica, socialmente y crean empleo rural sostenible mediante modelos de negocios que resisten a las crisis económicas y medioambientales. La cooperativa ofrece a los pequeños productores agropecuarios oportunidades y una amplia gama de servicios, como mejor acceso a los mercados, información, comunicación. Mediante este apoyo, los pequeños productores pueden garantizar sus medios de subsistencia y contribuyen en mayor medida a satisfacer la demanda creciente de alimentos en el mercado local.

Considerando esta importancia de generar un modelo de negocio, la presente investigación tiene una justificación práctica puesto que toma el análisis de la experiencia cooperativa de PROGRASERVIV para llevarlo a la práctica, junto con los conocimientos adquiridos como profesional de las ciencias administrativas y financieras, adaptando este análisis en la creación de un modelo de negocio desarrollado para otras unidades económicas en la provincia del Azuay.

Pudiendo ser comprendida como un modelo para alcanzar el desarrollo, impacto y potencialidad en el sector agropecuario, que, si bien puede y debe ser perfeccionada, nos proveen de los elementos para pensar y concretar alternativas de negocio y organización social donde los

productores cuenten con este modelo como recurso para tomar decisiones de liderazgo y atreverse a formar estructuras empresariales más eficientes emprendiendo sus negocios propios o empresas familiares.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV”.
- Analizar los resultados de las experiencias de los productores agropecuarios vinculados con la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV”.
- Identificar las características más importantes de la organización de la Cooperativa para diseñar un modelo de negocio cooperativo que presente ventajas para los pequeños productores asociados actualmente y para posibles socios futuros.

1.4. Hipótesis

La experiencia de más del 50% de los socios de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV” es positiva y sirve como modelo para las organizaciones de pequeños productores agropecuarias de la provincia del Azuay.

CAPÍTULO II

2.MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del problema

Como principal antecedente al problema en cuestión, se describen las siguientes investigaciones sobre experiencias de modelos de negocio cooperativos que sirven como marco de referencia y sustentan el objetivo de la presente propuesta de investigación:

Cooperativa de ganaderos y lecheros COLANTA, Colombia

En el año 1961, 65 campesinos lecheros del norte de Antioquia, quienes se veían afectados por los bajos precios que obtenían por la leche en el mercado, se reunieron para lograr un mejor trato, y, en conjunto, adquirir bienes, como lo hiciera antaño la primera cooperativa de Rochdale; también para buscar mejores precios en la adquisición de insumos para su producción y fortalecer su capacidad de negociación para vender la leche a grandes empresas que requerían mayores volúmenes de leche, que en conjunto podrían alcanzar: “tomó base en la realidad apremiante de los asociados: la comercialización del producto de sus fincas era difícil, onerosa y en reiteradas ocasiones injusta, así que tenían que comercializarla rápidamente; incluso en contra de la credibilidad de algunos miembros” (Pérez y López, 2015, p. 5).

Empezaron en un pequeño local frente a la iglesia del pueblo, y dos años más tarde abrieron otro local en el centro de Medellín donde se reunían los asociados cuando iban a comercializar la leche. Es así que, nace en 1964 la cooperativa de ganaderos COLANTA, antes llamada COOLECHERA.

El negocio era vender leche pasteurizada y se organizó en un modelo simple que hasta la actualidad permanece: “la asamblea general, como máxima autoridad, elige al concejo de administración; siguen la gerencia general y las tres divisiones: técnica para producción,

infraestructura y calidad; administrativa para los recursos humanos y financieros, y operativa para ventas y servicios a los asociados” (Pérez y Lopéz, 2015, p. 5).

En el año 1976 vendieron su primer litro, de los ocho mil litros que se captaron de los asociados, bajo un sistema de distribución conformado por los mismos socios y sus familiares, con autos y camiones se llegaba directamente a los consumidores para la venta del producto. Luego, poco a poco, el producto llegó a tiendas, y después los canales de distribución se ampliaron de diferentes maneras para llegar al consumidor final a través de supermercados, tiendas institucionales y a través de contratos con el gobierno; incluso llegaron a distribuir a nivel industrial con grandes volúmenes de transacciones. Esto dio lugar a que surgieran plantas de acopio pues ya no era suficiente la entrega por canecas, además que, ya que utilizando este sistema la leche no llegaba en condiciones óptimas desde Antioquía hasta Medellín donde era procesada, también debido a que el número de asociados había ascendido y venían de distintos lugares del país.

Muestras del éxito del modelo cooperativista es la instauración de su premisa básica: mejorar la calidad de vida de los asociados, con lo cual ha obtenido resultados exitosos:

... el número de asociados ha pasado de sesenta y cinco en su origen a unos catorce mil aproximadamente, y su propósito evolucionó desde el simple consumo hacia la multiactividad, con industrialización y comercialización de bienes de origen agropecuario, propios como la leche, la carne y los alimentos balanceados animales, y de terceros como alimentos, herramientas y medicinas veterinarias, servicios educativos y de infraestructura en fincas. (Pérez y Lopéz, 2015, p. 7).

Con esto, las mejoras en la calidad de vida de los socios, de sus familias, y de la comunidad en general, se iba reflejando en mejores viviendas, estabilidad económica, desarrollo de pasturas y tecnificación, asistencia familiar, emisora, dotación de escuelas, auxilios y fondo de educación, los programas de asistencia técnica, educación cooperativa, salud y electrificación rural que no sólo cambiaron las tierras y las técnicas de aprovechamiento sino también las condiciones de vida de sus habitantes.

Cooperativa de Productores y Comercializadores Orgánicos, “Bio Taita Chimborazo” (COPROBICH), Ecuador

La Cooperativa de Productores y Comercializadores Orgánicos “Bio Taita Chimborazo”, fue constituida legalmente el 30 de julio del 2003 y agrupa a 560 pequeños productores indígenas provenientes de 53 comunidades de la provincia. Es una entidad autónoma de servicio y beneficio social para sus socios y sus familias que cuenta con certificado orgánico por la calidad de sus

productos y certificado de comercio justo que da cuenta de su modelo de negocio de tipo cooperativo (FAO, 2017).

Este negocio cooperativo está dirigido por un directorio electo en asamblea general conformado por 5 personas: presidente, vice-presidente, secretaria, tesorero y prosecretario. Este directivo está encargado coordinar, organizar y tomar decisiones corrientes, puesto que las decisiones más importantes son tomadas por la asamblea general de socios de COPROBICH.

Entre los resultados del modelo de negocio aplicado por COPROBICH, destaca la construcción y puesta en marcha de un planta procesadora equipada con todas las maquinarias, productores capacitados en producción agroecológica, certificación de producción orgánica y sus productos están ubicados en los mercados de Europa y Estados Unidos, han logrado obtener terrenos de propiedad de los socios, adquisición de herramientas indispensables (azadones, tanques, bombas de fumigado, etc.) para el proceso productivo de la quinua en manos de los socios, han obtenido su marca propia: Andí Quinua, para ingresar a los mercados nacionales, como supermercados centros comerciales y otros y la adquisición de un terreno para construir sus propias oficinas y la planta de proceso de quinua (FAO, 2017).

2.2. Bases teóricas

La base teórica de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios como un modelo de negocio para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay, contiene principalmente las siguientes teorías:

2.2.1. Modelo de negocio

De acuerdo con Hunger (2007) un modelo de negocio se puede entender como “un método que el empresario, o la empresa, aplica para generar rédito económico en el contexto comercial actual” (p. 110). Así, desde el punto de vista de esta primera definición, el modelo de negocio apunta hacia la obtención de mayor ganancia frente a las demás empresas, competencia.

De esta perspectiva, dice Hunger (2007), para que una empresa analice su modelo de negocio, debe plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿A quién sirve?
- ¿Qué proporciona?
- ¿Cómo gana dinero?
- ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

- ¿Cómo proporciona su producto o servicio? (Hunger, 2007, p. 110)

Por otra parte, para Arjona (2014) un modelo de negocio está representado especialmente por la manera en que crea y genera valor para sus clientes, y cómo se apropia de ese valor, es decir, al contrario de lo que plantea Hunger (2007), un modelo de negocio es la representación no de los resultados económicos sino de las decisiones estratégicas que toma y que son la clave que permite que el plan de negocios de esa empresa y sus objetivos se cumplan, en otras palabras, el modelo de negocio se materializa en la manera en que las estrategias se llevan a cabo y las consecuencias que surgen de su aplicación; así, “crear y apropiarse del valor es el corazón de un modelo de negocio” (Arjona, 2014, p. 149).

Para Magretta (como se citó en Rodríguez, 2013), el modelo de negocio se compone de las explicaciones o descripciones sobre cómo trabaja, en este caso, señala que un buen modelo de negocio está en capacidad de dar respuesta a las siguientes preguntas: “¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?” (Rodríguez, 2013, p. 18), luego, las respuestas a estas preguntas dan lugar a los componentes esenciales de todo negocio que le indican qué, cómo, cuándo, cuánto, a quién y dónde vender.

Osterwalder, Pigneur y Tucci (como se citó en Rodríguez, 2013), plantean una definición más completa que recoge las ideas en las definiciones de los autores anteriormente mencionados, señalando que un modelo de negocio está conformado por elementos y su relación entre ellos, lo que da lugar o explica la lógica del negocio, es el valor que la empresa ofrece a sus segmentos de mercado y el aporte de este valor en la generación de flujo rentable y sostenible de ingresos económicos.

2.2.2. Elementos que componen un modelo de negocio

Tal como se ha señalado anteriormente, el modelo de negocio de una empresa está conformado por un conjunto de elementos, conceptos y sus relaciones que dan lógica y esencia al negocio. En tal sentido, Rodríguez (2013) señala que existen nueve elementos inherentes a un modelo de negocio, siendo estos:

- a) La proposición de valor.
- b) Cliente objetivo.
- c) Canal de distribución.
- d) Relaciones.
- e) Configuración de la cadena de valor.

- f) Competencias esenciales.
- g) Red de socios.
- h) Estructura de costes.
- i) Modelo de ingresos. (Rodríguez, 2013, p. 19)

Por su parte, Osterwalder (como se citó en Galeano, 2014, p.13), propone lo que se conoce como “Modelo de negocio Canvas” e indica que los elementos de un modelo de negocio y su relación “son la representación del valor que la empresa proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”, y clasifica los elementos del modelo de negocio en cuatro bloques principales: Producto, Relaciones con Clientes, Infraestructura de gestión, y Finanzas. Cada uno de estos bloques, se desglosa en elementos que se detallan a continuación:

Tabla 1-1 Elementos que componen un modelo de negocio

Bloques	Elementos	Definición
Producto	1. Propuesta de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Relaciones con clientes	2. Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer valor
	3. Canales de Distribución	Describe la disposición de las actividades y los recursos
	4. Relaciones	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes.
Infraestructura de Gestión	5. Actividades/ Recursos	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe lo competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa
	7. Red de stakeholders	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.
Finanzas	8. Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleado en el modelo de negocio
	9. Modelos de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Fuente: Galeano, 2014

2.2.3. Cooperativas y Organizaciones de Productores

La FAO es el organismo internacional que principalmente se encarga de garantizar que las cooperativas agrícolas sean reconocidas y atendidas en la agenda internacional. Su labor, además, es “instar a los países miembros para que se establezcan entornos favorables que propicien cada vez más mejores condiciones de vida para los pequeños productores a nivel mundial” (Conde, 2014, p. 2), lo cual incluye el establecimiento de políticas propicias para la realidad de los pequeños productores, marcos jurídicos transparentes y justos, así como incentivos económicos, todo ello en el marco del diálogo entre las partes interesadas, incluyendo las organizaciones de productores y cooperativas, que son la voz de los agricultores en los procesos de toma de decisiones.

Es así que, la FAO “reconoce el papel crucial de las cooperativas y las organizaciones de productores, inclusivas y eficientes, en el apoyo de los pequeños agricultores y los grupos vulnerables como los jóvenes y las mujeres” (FAO, 2016, párr. 1). Esta organización apoya, respalda y ayuda económica y socialmente a los pequeños agricultores creando políticas e incentivando a los gobiernos para que se generen puestos de trabajo sostenibles en sectores rurales “a través de modelos de negocio resistentes a los impactos económicos y ambientales” (FAO, 2016, párr. 3).

Para ello, la FAO crea alianzas con cooperativas y asociaciones de productores reconociendo que estas permiten que los pequeños agricultores, ganaderos, silvicultores, pescadores, sean plenamente productivos y con ello, puedan acceder a servicios que con muchas veces no están disponibles en estos sectores.

Las cooperativas agropecuarias, según la FAO (2016) son importantes porque proporcionan servicios como:

- Mejorar el acceso y la gestión de los recursos naturales;
- El acceso a los mercados para los bienes intermedios (por ejemplo, los insumos) y para la venta de la producción;
- Mejorar el acceso a la información y al conocimiento; y
- Facilitar la participación de los pequeños productores en los procesos de toma de decisión. (FAO, 2016, párr. 5).

Todos estos servicios son necesarios para asegurar que los pequeños productores, sus familias y su comunidad tengan mejores condiciones de vida, reducido la pobreza rural, y para que se

puedan, en términos de seguridad alimentaria, satisfacer plenamente las demandas de alimentos, tanto en local como mundial, una demanda que está en crecimiento.

Por tal razón, la FAO mantiene un trabajo conjunto con las cooperativas agrícolas con el fin de:

- Promover las capacidades técnicas, organizativas y comerciales de los productores, así como su capacidad para integrarse en cadenas de valor de negocios sostenibles, y su capacidad de influir en los procesos de creación de políticas que los beneficien.
- Generar publicaciones, folletos de aprendizaje y buenas prácticas cooperativas con el fin de compartir conocimientos que puedan interesar y se útiles para sus asociados.
- Trabajar en la creación de un entorno adecuado y un clima favorable para la inversión, abriendo diálogos políticos entre los países miembros, donde tengan participación activa las cooperativas.
- Garantizar una participación activa dando una voz que sea escuchada en procesos de diálogo y establecimiento de políticas que defiendan y cuiden los intereses de sus miembros. (FAO, 2016, párr. 6)

En tal sentido, la FAO (como se citó en Herrera, 2015), ha resaltado la importancia que tienen las cooperativas agrícolas y alimentarias por su aporte al sector cooperativo a nivel mundial, tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Esto debido a que, según cifras recolectadas por la FAO, “de las 300 cooperativas más grandes e importantes del mundo el 30% de ellas pertenece al sector agrícola” (Herrera, 2015, p. 3), las cuales se presentan en diversas formas, ya sean asociaciones pequeñas o sindicatos, federaciones e incluso cámaras agrícolas. Además, se indica que las cooperativas que existen en el mundo, cuentan con “más de 1.000 millones de miembros, de los cuales, gran parte corresponden al sector agrícola” (Herrera, 2015, p. 3).

En este contexto, considerando las cifras, las cooperativas agropecuarias facilitan el intercambio de bienes y servicios que está en crecimiento entre los sectores tradicionales como los pequeños agricultores y otros subsectores de la economía, permitiendo que se proporcionen servicios financieros a las comunidades rurales que operan a nivel de base, y con ello, se beneficia también la transferencia de tecnología (Herrera, 2015).

Otros datos importantes con respecto a la importancia de las cooperativas agrícolas, FAO (como se citó en la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2015), ha indicado que el cooperativismo influye grandemente en la economía de los países desde los pequeños

productores, así, por ejemplo, en el caso de Brasil el 37% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola es producto de cooperativismo; en el caso de Egipto más de 4 millones de pequeños productores campesinos tienen ingresos económicos gracias a que están asociados en cooperativas; y, en India existen 12 millones de socios de cooperativas lecheras que recolectan diariamente hasta 16,5 millones de litros de leche viendo aumentados sus ingresos; en general, en el continente europeo las cooperativas agrícolas cubren cerca del 60% de la transformación y comercialización de productos agrícolas y son las encargadas de suministrar a la población cerca del 50% de estos suministros alimenticios.

Por otra parte, de acuerdo con Conde (2014) las cooperativas agrícolas representan un modelo de negocio único porque se perfilan como una empresa con conciencia social que se han constituido para generar oportunidades de mercado, empoderamiento de sus miembros (hombres, mujeres y jóvenes productores), reducir la pobreza y generar empleo, lo que en consecuencia contribuye al desarrollo y crecimiento socioeconómico de las zonas rurales y se expande al nivel nacional; a la misma vez, que constituyen fuentes de suministro de alimentos que garantizan la seguridad alimentaria de la población mundial.

En general, estos aportes permiten establecer que la asociación de pequeños agricultores a través de cooperativas hace que estas puedan crecer al punto que sean un vehículo hacia la inclusión y la integración de los pequeños productores en mercados de mayor escala para la salida de sus productos, generando así, acceso a insumos productivos, información, comunicación, tecnología, recursos naturales y una voz que sea escuchada a la hora de tomar decisiones en políticas nacionales e internacionales que influyen en su desarrollo.

2.2.4. Las Cooperativas como expresión de la Economía Social en el Ecuador

El modelo de negocio de tipo cooperativo ecuatoriano fue importado. No tuvo un desarrollo endógeno, sino más bien fue instrumental a intereses políticos y a grupos de poder económicos. La historia del cooperativismo en Ecuador, de acuerdo con Da Ros (2007), asienta sus bases en tres momentos principales:

El primer momento se da a finales del siglo XIX cuando la exportación de cacao alcanzó un desarrollo acelerado en costa ecuatoriana, dando lugar a la expansión del sector financiero (bancos), al crecimiento de las industrias de consumo y de servicios, ingresando al país en el mercado internacional (Da Ros, 2007). Frente a este inminente crecimiento económico, los trabajadores y obreros empezaron a organizarse y crear asociaciones para proteger sus derechos y hacer escuchar su voz de protesta contra los abusos propiciados por los empresarios y dueños del poder en aquel entonces.

El segundo momento, según Da Ros (2007), se ubica en el año de 1937 con la publicación de la primera Ley de Cooperativas con la cual el Estado procuraba establecer el modelo de negocio de tipo cooperativo como el instrumento que permitiría disminuir las desigualdades económicas y garantizar derechos para los socios, la distribución de los excedentes a prorrata de la participación de los socios, los derechos en el trabajo.

El tercer momento tiene lugar en 1966 con la promulgación de la Reforma

Agraria y la nueva Ley de Cooperativas cuya finalidad era propiciar la creación de cooperativas por parte de los campesinos para proteger sus tierras; reafirmando la voluntad del gobierno nacional de que se creen cooperativas a nivel nacional y afianzar su crecimiento; todo ello bajo la recomendación de la 49ª Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo de 1965 y teniendo en cuenta la importancia que estaba ganando el movimiento cooperativo en el país (Da Ros, 2007).

Después de ello, el cooperativismo en el país ha mostrado un importante crecimiento, al punto que en la actualidad está vinculado a la Economía Popular y Solidaria “un profundo cambio conceptual es recogido en el nuevo marco jurídico: se abandona el concepto de la economía social de mercado, vigente en la Constitución de 1998, para asumir el de economía social y solidaria” (Miño, 2013, p. 111).

Es así que, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a octubre de 2015 se registró un total de 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito distribuidas en todo el territorio ecuatoriano, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil; que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares.

De acuerdo con Carrión y Zhunio (2011) las cooperativas, según su conformación jurídica, se dividen en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio. Las Cooperativas de consumo y de servicio están regidas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas; las de crédito se rigen por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, las de producción, especialmente las de producción agropecuaria, se rigen por el Ministerio de Agricultura y Pesca.

2.2.5. Importancia de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador

Tal como se ha mencionado anteriormente, las cooperativas pertenecen a la economía popular y solidaria, es por ello que se constituyen en sociedades de derecho privado conformadas por personas que realizan actividades productivas para beneficio social individual y colectivo. En este

contexto, las cooperativas pueden realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común por lo que tienen un objetivo mutuo y democrático.

La Ley de Economía Popular y Solidaria promulgada el 28 de abril de 2011, define la economía popular y solidaria como:

Artículo 1.- 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 servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas 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. (Asamblea Nacional, 2011, p. 1)

Teniendo en cuenta esta definición, se puede decir que estas cooperativas han ganado terreno y son importantes en términos de economía solidaria, tanto que se reconoce en la Constitución de la República del 2008:

Artículo 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional, 2008, p. 140). (Asamblea Nacional, 2008, p. 34)

De ahí que, los objetivos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tienen correspondencia con el Artículo 283 de la Constitución, antes mencionado:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS;
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros;

- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector. (SEPS, 2016, párr. 3).

A más de ello, en su Artículo 309, la Constitución establece que el “sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, del popular solidario, que intermedian recursos del público”.

Por su parte, la Ley de Economía Popular y Solidaria de 2011, en su Artículo 4 establece los principios de la Economía Popular y Solidaria:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (Asamblea Nacional, 2011, p. 1).

La importancia que la economía popular y solidaria en el país, de acuerdo con la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (2015), es valiosa puesto que según datos recolectados por esta corporación “se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas, existen alrededor de mil cooperativas de ahorro y crédito, y actualmente el sector financiero popular y solidario llega a casi 1500 millones de activos y más de dos millones de socias y socios” (Corporación de Finanzas Populares y Solidarias , 2015, p. 15).

2.2.6. Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento

- Art. 22.- El objeto social deberá constar en el estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica.
- Art. 23.- Las cooperativas se clasifican en los siguientes grupos según su actividad: De producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y de servicios.

- Art. 29.- Sus socios serán personas naturales legalmente capaces o personas jurídicas que cumplan con los requisitos previamente establecidos.
- Art. 32.- La estructura interna estará formada por: una Asamblea General de socios o de representantes, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia y una Gerencia.
- Art. 48.- El patrimonio estará constituido por el capital social, la reserva legal y otras reformas estatutarias. (Asamblea Nacional, 2011).

2.2.7. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa, ya que son ellos los que suministran la materia prima necesaria para producir los bienes y ofrecerlos a los clientes. De acuerdo con Zhingre (2015) “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, mientras menos cantidad de proveedores existan mayor será su poder de negociación” (p. 11).

De esta manera, los proveedores pueden llegar a ejercer un poder de negociación sobre los miembros de un sector puesto que, al ser quienes manejan la materia prima, tienen la capacidad de negociar o constituirse en una amenaza a través de acciones como el aumento de los precios, la reducción de la calidad de los productos, la entrega a tiempo, entre otros que pueden poner en riesgo el correcto funcionamiento de la empresa.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Cooperativa

De acuerdo con FAO (2012), una cooperativa es una asociación autónoma de mujeres y hombres unidos voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Es una empresa comercial que pretende encontrar el justo equilibrio entre la obtención de beneficios y la satisfacción de las necesidades e intereses de los miembros y sus comunidades. Las cooperativas no sólo proporcionan a sus miembros oportunidades económicas, sino que también ponen a su disposición una amplia gama de servicios y oportunidades. Este modelo de empresa cooperativa existe en muchos sectores, como la agricultura, asuntos de consumidores, marketing y servicios financieros y vivienda. Las cooperativas generan 100 millones de empleos en todo el mundo² y cuentan con más de mil millones de miembros. (FAO, 2012, párr. 5)

2.3.2. *Cooperativa Agropecuaria*

Es una cooperativa donde los agricultores y/o los ganaderos ponen en común sus recursos en ciertas áreas de actividad. Además de los servicios, que también se incorporan en la actividad ordinaria de las cooperativas, la actividad principal suele ser la comercialización en común de las producciones de los socios. En el sector se distingue entre cooperativas de servicios agrícolas que proveen varios servicios a sus miembros individualmente y cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (o de producción agrícola), donde los recursos productivos (tierra, maquinaria) se ponen en común y los miembros labran conjuntamente. Las cooperativas de producción agraria son frecuentes en todo el mundo (Calderón, 2013).

2.3.3. *Cooperativas de Producción*

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, tiene por objeto principal la producción de bienes, tales como agrícolas, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación (Aguirre, 2010).

2.3.4. *Productores*

El documento número 5 de la FAO (2016), define:

El productor es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado. (FAO, 2016, p.33).

En el mismo documento, se presentan varias opciones para caracterizar los diferentes tipos de productores. La primera división comprende dos tipos: 1) los privados y 2) de la administración pública. Entre los privados se consideran las siguientes posibilidades: a) individuo, b) hogar, c) dos o más individuos de diferentes hogares o dos o más hogares, d) empresa y e) cooperativa, f) otras (categoría abierta para toda forma de organización particular que se dé en la región en estudio). Para las explotaciones del sector público no se hace ninguna especificación (FAO, 2016).

2.3.5. *Modelo de Negocio*

Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada (Bueno, 2013).

CAPÍTULO III

3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de la investigación

En la presente investigación se utilizó una investigación no experimental, donde se aplicó una encuesta para el levantamiento diagnóstico, basando en los principales recursos de la Cooperativa mediante la recolección de datos y la evaluación de los procesos ejecutados, con el propósito de determinar los beneficios sociales que presenta el modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay.

Por lo tanto, dicho análisis fue de diseño longitudinal ya que la investigación contempló un período de tiempo.

3.2. Métodos de Investigación

El método de investigación fue deductivo, según Carvajal (2013), el método deductivo se emplea en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada Teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la Lógica, es decir permite llegar a conclusiones directas a lo particular de lo general (Rodríguez, 2013). Debido a que parte del tema de modelo de negocio, siendo lo más amplio, para luego concluir que si realmente son beneficiados los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay con dicho modelo.

Además, se aplica la investigación mixta con métodos cualitativos que contribuyen a identificar y describir la práctica administrativa de la cooperativa PROGRASERVIV, y el método cuantitativo utilizado para presentar datos numéricos respecto a la información recolectada de los socios de la cooperativa a través de la encuesta. Con ello, la investigación también responde al método exploratorio puesto que se estudia y evalúa el modelo de negocio, pero sin intervenir en el mismo (Carvajal, 2013).

3.3. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se aplicó el enfoque cuantitativo porque permitió con la recolección de información relacionar variables estadísticas y económicas propias del modelo de negocio de la Cooperativa al que va dirigido dicho estudio.

3.4. Alcance de la investigación

La investigación fue de carácter explicativo, porque se realizó un diagnóstico a través de la recolección de información de los involucrados dentro de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios.

3.5. Población de estudio

Para la presente investigación se consideró como población de estudio a los directivos y socios productores y proveedores de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios.

El universo fue 100 socios proveedores activos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios y 2 directivos de la Cooperativa.

3.6. Unidad de análisis

En la investigación se definió como unidad de análisis a la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador.

3.7. Selección de la muestra

Para identificar la muestra objeto de investigación se consideró los siguientes parámetros: Total de socios productores y proveedores activos de la Cooperativa de Producción y Servicios, con fecha de corte al 31 de julio de 2016 y directivos, sobre la base de los siguientes criterios: nivel de experiencia de trabajo, personal capacitado y perfil profesional.

3.8. Tamaño de la muestra

Para la presente investigación se realizó un censo a los 100 socios productores y proveedores activos de la Cooperativa y 2 directivos de la Cooperativa.

3.9. Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios

Las técnicas utilizadas en esta investigación para la recolección de datos e informaciones fueron: la encuesta a los socios productores y proveedores activos de la Cooperativa de Producción y Servicios.

3.10. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

Para la recopilación de datos e informaciones, se utilizó el cuestionario, (Anexo A), dirigido a los socios productores y proveedores activos de la Cooperativa de Producción y Servicios.

3.11. Instrumentos para procesar datos recopilados

Los resultados de la aplicación del censo a los socios productores y proveedores activos de la Cooperativa de Producción y Servicios, se clasificaron y tabularon, utilizando los cuadros estadísticos y gráficos y se realizaron las correspondientes interpretaciones que sirvieron como base para la determinación y evaluación de los beneficios sociales que presenta el modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay.

Los datos e informaciones obtenidas como resultado de la aplicación de las entrevistas y libro de registros fueron debidamente ordenados y formalizados determinando, entre otros; la estructura y funcionamiento del modelo organizacional de la Cooperativa.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios

4.1.1 Estructura del modelo de negocio



Figura 1-4. Estructura del modelo de negocio
Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

Tal como se puede observar en la figura anterior, la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios maneja un modelo de negocio cuya organización está representada de forma circular, con lo cual representa una estructura cooperativa de unidad donde se disipa cualquier imagen de subordinación, al contrario de lo que suele suceder con estructuras verticales de los modelos capitalistas tradicionales.

El modelo representa los objetivos y las relaciones que se establecen entre los integrantes y las actividades de la cooperativa, los niveles se representan mediante círculos concéntricos de adentro hacia afuera, colocando en el círculo central a la autoridad máxima, que en este caso son todos los socios; y, a su alrededor círculos concéntricos que constituyen el nivel de organización, sin que ello conlleve a una idea de status más alto o más bajo; es decir, que el papel de los distintos miembros está a un mismo nivel pero conforman anillos que protegen a los socios y sus intereses.

En este sentido, el centro del modelo son sus socios que son quienes dan vida a la cooperativa y están representados por la Presidencia que es la voz de los socios y quien los representa hacia el exterior; luego están los diferentes departamentos que constituyen la logística del negocio y modelan las actividades que se realizan: el Consejo de Administración que es el encargado de planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa; el Consejo de Vigilancia encargado de la vigilancia y control de las actividades económicas de la Cooperativa; el Departamento de Administración Financiera encargado de llevar la administración y contabilidad de los recursos económicos que produce la cooperativa; el Departamento de Operaciones y Logística que controla los inventarios de productos y suministros, transporte, distribución y almacenamiento; es decir, de toda la planificación de la producción; el Departamento de Marketing y Ventas encargado de asegurar un mínimo de ventas anuales que mantenga en pie a la cooperativa; y, el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación encargado de asegurar la operación eficiente de los sistemas que dan funcionamiento a la cooperativa.

Todo ello se mantiene bajo la supervisión y cuidado de la Asamblea de Socios que es el máximo organismo para la toma de decisiones y la Gerencia que tiene como responsabilidad la dirección y administración del negocio de la Cooperativa; es decir, tiene a su cargo hacer que todo este engranaje que conforma el círculo cooperativo funcione y de movimiento al negocio.

Con mayor detalle, se expone la estructura organizativa que se maneja en este modelo de negocio cooperativo:

Tabla 1-4: Estructura organizativa del Negocio de la Cooperativa

Función	Principal responsabilidad	Depende de	Nombre
Ventas/marketing	Asegurar un mínimo de ventas anuales	Gerente	Gerente, Jefes de tiendas, Responsable de ventas mayoristas, Jefes de fonda.
Administrativos financieros	Llevar la administración y contabilidad	Gerente	Diana Hernández
Talento Humano	Parte de las funciones como son: reclutamiento, formación o capacitación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño y modo de compensación.	Gerente	Nelly Guzmán
Sistemas-tecnología	Entre las principales responsabilidades tenemos: Asegurar la operación eficiente de la plataforma de sistemas, Apoyar los requerimientos de las Gerencia y contabilidad, Apoyar al control de gestión y control del negocio, Generar propuestas de modernización de la plataforma informática y Mantener permanentemente actualizado la información.	Gerente	Diego Bermeo
Dirección de operaciones y logística	Control y seguimiento de inventarios de productos y suministros, transporte, distribución y almacenamiento, servicio a proveedores, manejo de la flota de vehículos, planificación de la producción.		Javier Vélez

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa

Realizado por: Janina Roche

La Tabla 1-4 indica cada una de las funciones que tienen los socios de la Cooperativa como la administración, llevar la contabilidad, capacitación al personal, control de inventario, transporte, distribución y servicio con el afán de que el modelo de negocio continúe y siga beneficiando a cientos de familias.

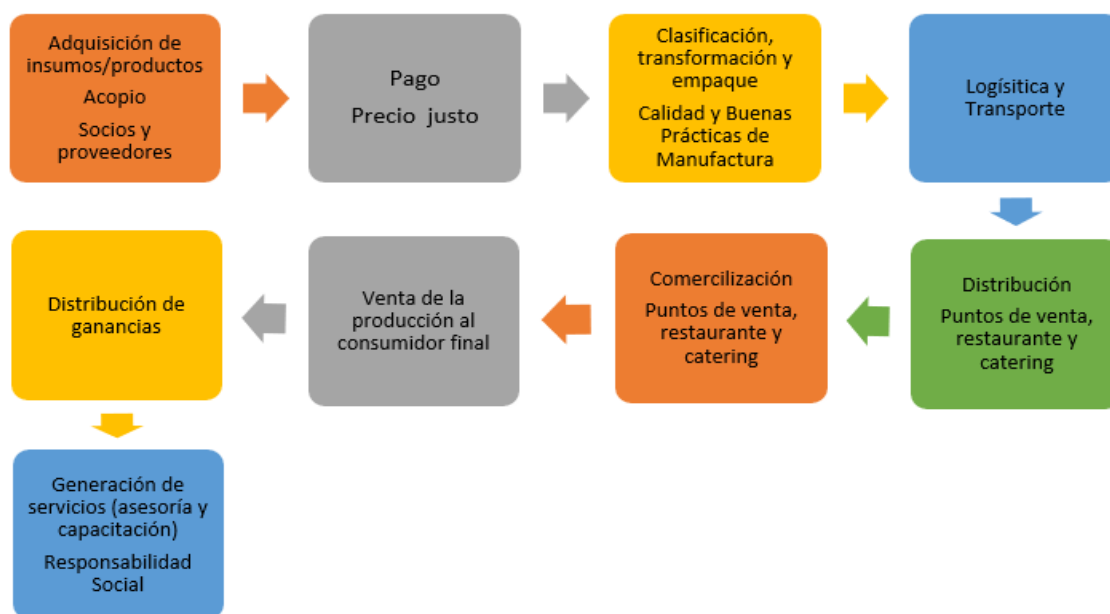


Figura 2-4. Proceso operativo del modelo de negocio

Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2017)

Realizado por: Janina Roche

4.1.2 Razón social

La Cooperativa fue establecida mediante memorando N° SEPS-INEPS-DNREPS-2014-000022, de fecha 8 de enero de 2014, a través de la Dirección Nacional de Revisión y Registro, y de la Intendencia de Economía Popular y Solidaria, en el cual se aprueba el estatuto social y se concede personalidad jurídica bajo el nombre de: Cooperativa de Producción Agrícola, Ganadera y Servicios de Alimentación para vivir mejor “PROGRASERVIV” con domicilio principal en el cantón Cuenca, provincia del Azuay.

4.1.3 Objeto social

El objeto social de la Cooperativa de Producción Agrícola, Ganadera y Servicios de Alimentación para vivir mejor “PROGRASERVIV” es la producción, transformación, comercialización de bienes y servicios vinculados a la actividad agropecuaria, sea mediante el trabajo colectivo de sus socios o con el aporte individual de cada uno de ellos, con productos como hortalizas, legumbres, frutas, carnes, pescados y mariscos y en general productos derivados de la actividad agropecuaria

o crianza de animales menores, en busca de su desarrollo social y económico de sus asociados y colectividad (SEPS, 2014).

4.1.4 Socios

Los socios de la Cooperativa, cumpliendo los requisitos que demanda la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, son personas naturales legalmente capaces y personas jurídicas que cumplen con el vínculo común de ser productores agropecuarios.

En sus inicios, la Cooperativa de Producción Agrícola, Ganadera y Servicios de Alimentación para vivir mejor “PROGRASERVIV” fue creada con 174 socios productores agropecuarios y socios trabajadores, siendo los socios trabajadores los encargados de la administración del negocio, la comercialización de los productos y el servicio al cliente.

La cooperativa se dedica a la comercialización de los productos agropecuarios de sus socios y proveedores. Si bien es cierto el giro del negocio desde sus inicios está en torno a la comercialización, los estatutos permiten que la cooperativa pueda ejecutar acciones como una entidad social, cultural, educativa, de asistencia técnica, económica y social que busca beneficios para sus agremiados, a través de un trabajo sostenido para lograr una sociedad solidaria, justa y equitativa que fortalece el desarrollo social y competitivo por medio de alianzas estratégicas con el sector público y privado que apuntan a contribuir con la seguridad alimentaria de la provincia.

Al 2016 hay 183 socios activos dentro de la Cooperativa, encargados de adquirir, administrar, producir y comercializar los bienes y servicios entregados por sus mismos socios u obtenida con su trabajo colectivo, y 37 socios pasivos dentro de Cooperativa quienes por razones personales decidieron invertir capital, pero no intervenir en la gestión y dirección de ésta. (Anexo B)

Actualmente la Cooperativa cuenta con 25 grupos familiares que son socios productores agropecuarios activos, 80 socios trabajadores y 75 grupos formados por familias, asociaciones, cooperativas y empresas que no son socios, sin embargo, son proveedores activos de la Cooperativa.

El 38% de los socios y proveedores son de género masculino y el 62% son de género femenino, cuyas edades fluctúan entre menores de 30 años (7%), de 31 a 45 años (45%), de 46 a 60 años (38%) y más de 61 años (10%). Respecto a la estructura familiar de los socios el 84% corresponde a familias de 1 a 5 miembros, 6 a 10 miembros el 15% y más de 11 miembros el 1%. (Anexo C)

Los rubros que son comercializados por los grupos de familias, asociaciones y cooperativas está conformado por: 23.0% hortalizas, el 28.0% frutas, el 16.0% pollos, el 2.0% huevos, el 2.0% carnes, el 1.0% mariscos, el 4.0% lácteos, el 7.0% no perecibles, el 8.0% hortalizas y frutas, el 8.0% hortalizas, frutas, pollos, carnes y el 1.0% hortalizas, frutas, pollos y huevos. En su mayoría, los grupos de organizaciones son productores primarios. (Anexo C)

El 91% de los socios y proveedores por la venta de sus productos tiene un acuerdo de pago de forma mensual y solo el 9% trimestral. Tanto socios como proveedores tienen un ingreso promedio mensual hasta 100 dólares el 25%, hasta 500 dólares el 39%, hasta 1000 dólares el 28% y más de 1000 dólares el 8%. (Anexo C)

Las inversiones de los socios van desde los \$20 hasta \$4250 sumando un total de 104553.46 cuyo detalle se puede observar en el Anexo D.

4.1.5 Estructura organizativa y de operación de la Cooperativa

La estructura orgánica funcional de la Cooperativa está conformada por dos áreas la Administrativa y la Operativa.

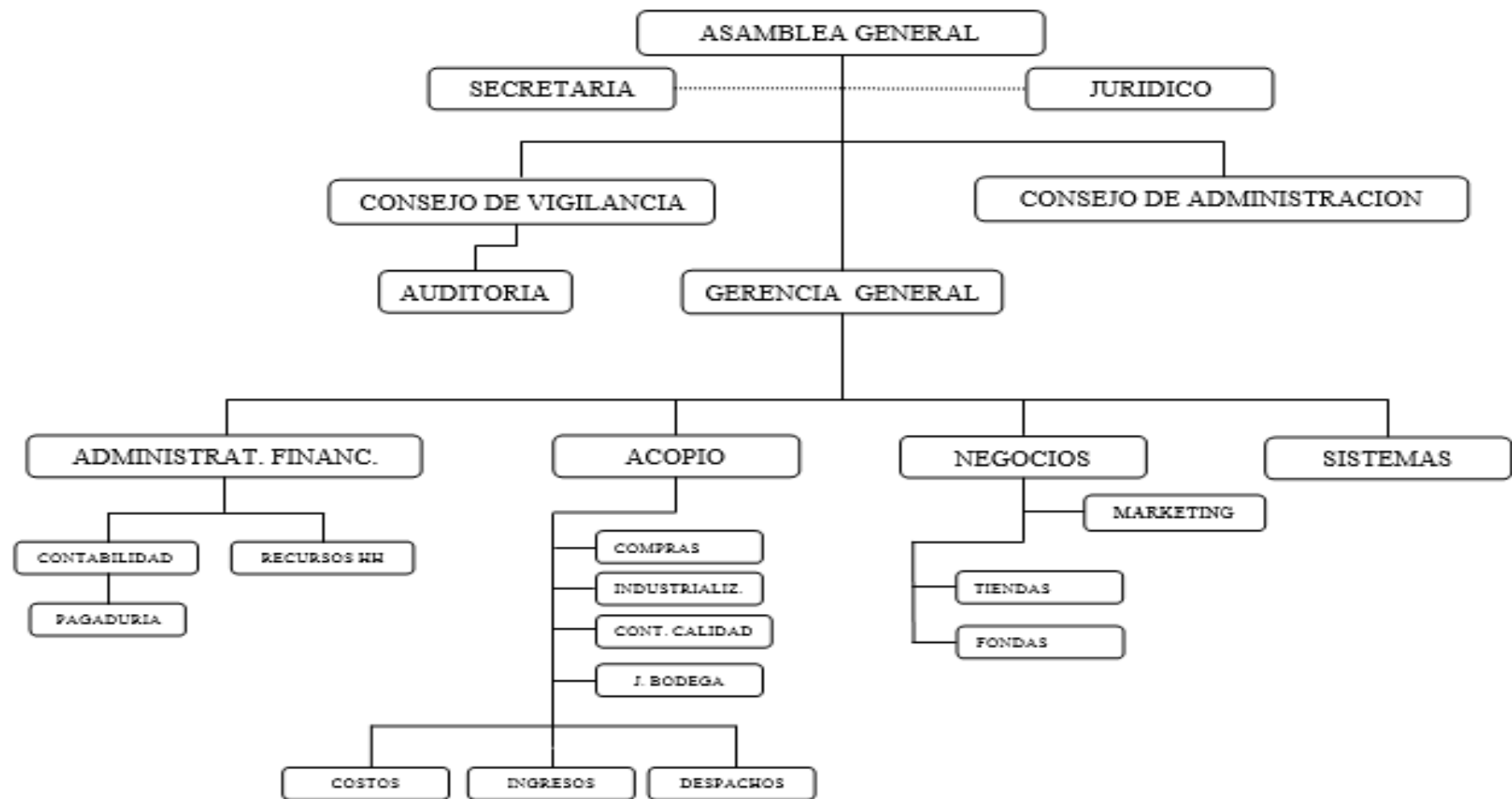


Figura 3-4, Estructura organizativa de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios.
 Fuente: (Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017)

A continuación, el detalle de la estructura.

4.1.5.1 Área Administrativa

En el ámbito Administrativo, la Asamblea General es el máximo organismo para la toma de decisiones. Está conformada por todos los socios de los cuales se deriva el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, Secretaría y Gerencia General.

El Consejo de Administración es el encargado de planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa, el mismo que está conformado por: un presidente, un secretario y tres vocales, con sus respectivos alternos. El presidente de la Cooperativa es el encargado de presidir los actos de la Cooperativa.

El Consejo de Vigilancia tiene a su haber la vigilancia y control de las actividades económicas de la Cooperativa, el Consejo está conformado por: un presidente, un secretario y tres vocales, con sus respectivos alternos. El presidente preside las reuniones del Consejo de vigilancia.

La Secretaría está encargada de tener al día las actas generadas en las asambleas, así como la información actualizada de cada uno de sus socios.

El Gerente tiene como responsabilidad la dirección y administración del negocio de la Cooperativa.

4.1.5.2 Área Operativa

En el ámbito operativo la Cooperativa está conformada por las subáreas de Administración Financiera, Acopio, Negocios y Sistemas.

Administración financiera

Está integrada por: Contabilidad, Recursos Humanos y Pagaduría. Contabilidad lleva la administración financiera y la contabilidad del negocio, para lo cual cuenta con una contadora y dos auxiliares contables. Talento Humano tiene como parte de sus funciones el reclutamiento, formación o capacitación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño y la definición del modo de compensación (pago de roles), está a cargo una persona. Pagaduría es la encargada de realizar las transferencias y los pagos a socios y proveedores, contando con una persona para la ejecución de dichas actividades.

Acopio

Esta subárea maneja el centro de acopio que proporciona empleo directo a diecinueve socios y dos choferes que realizan distintas actividades dentro de la planta, está integrada por la Dirección de Operaciones y Logística, Compras, Industrialización, Control de Calidad y Bodega.

Dirección de operaciones y logística, se encarga del control y seguimiento de inventarios de productos y suministros, transporte, distribución y almacenamiento, servicio a proveedores, manejo de la flota de vehículos y la planificación de la producción.

Compras por su parte es el encargado de negociar, actualizar costos y adquirir productos de acuerdo al volumen de stock en inventario y ventas.

En **Industrialización** se proporciona valor agregado a los productos como: hortalizas y vegetales (lavado, desinfección, realización de atados, empacado, desvainado, repelado, enmallado), frutas (saneado, desinfección y empacado, elaboración de pulpas de fruta), carnes, pollos y mariscos (empacado al vacío con sus respectivos cortes) y huevos (empacados).

Control de calidad, se ocupa del cumplimiento de las disposiciones legales y aspectos específicos del producto tanto para el ingreso como para la salida del centro de acopio, controlando color, consistencia, textura, sabor, peso, tamaño, sanidad y aspecto físico que determinan la aceptabilidad del mismo en los consumidores. Además, es el responsable del almacenamiento tanto de frutas, hortalizas, carnes, pollos, mariscos, lácteos y productos no perecibles en cuartos fríos, contenedores y bodegas cerradas.

Bodega es el departamento que administrado por un Jefe de Bodega se encarga de ingresar las facturas al sistema para luego transferir los productos a los diferentes puntos de comercialización. Controla el inventario físico como digital de los productos llevando un registro (transferencias y guías de movilización) de distribución que se realiza de acuerdo a la solicitud de cada unidad de negocio. Para la distribución cuenta con una flota de seis vehículos equipados para las distintas líneas de productos (carne, vegetales y no perecibles).

Negocios (Comercialización)

La subárea de Negocios maneja las tiendas o puntos de comercialización y el restaurante. Las líneas de productos están conformadas por:

- Alimentación
- Aseo, limpieza y productos descartables

- Salud y belleza
- Carnes y embutidos
- Frutas
- Hortalizas
- Huevos
- Lácteos
- Mariscos
- Alimentos preparados: platos a la carta, almuerzos, pre elaborados y panadería

El detalle de los productos que se comercializan en cada línea de productos se encuentra en el Anexo E.

Los productos que dispone el modelo de la Cooperativa de Producción y Servicios son productos ecológicos, productos naturales, productos de organizaciones, productos con precios justos favoreciendo tanto a los pequeños productores como al consumidor final. Cooperativa donde se comercializan bienes y servicios vinculados a la actividad agropecuaria, considerando éste un modelo de negocio social y solidario con capacidad de trabajo en equipo, con ganas de superación y servicio sobre todo en busca de su desarrollo social y económico de sus asociados.

En el Anexo F se muestra el volumen por mes de productos adquiridos por la Cooperativa de Producción y Servicios durante el año 2016 a distintos proveedores, productores, socios y emprendimientos de asociaciones y micro empresas. De esta manera la Cooperativa genera una plaza de mercado para la comercialización de sus productos de manera directa al consumidor final y familias cuencanas, además fomentando a la producción a través de la asociatividad y el cooperativismo a los pequeños productores y micro empresas convirtiéndose éstas también en fuentes generadoras de empleo. Cooperativa con un modelo de desarrollo económico emprendedor, competitivo con visión de futuro al servicio del desarrollo humano, priorizando la economía social y solidaria y el comercio justo.

Las tiendas o puntos de comercialización se subdividen en dos unidades de negocio: ventas minoristas y ventas mayoristas. Para las ventas al detal o al por menor la Cooperativa cuenta con cinco puntos de comercialización directa al consumidor final, los mismos que se encuentran ubicados dentro de la ciudad de Cuenca, en Puertas del Sol, González Suárez, Monay, Santa María y San Joaquín. En esto puntos de venta se expenden productos básicos primarios y productos procesados con valor agregado. A continuación, un detalle de los rubros comercializados de forma mensual en cada punto de venta.

Tabla 2-4: Volumen de ventas año 2016

Líneas de productos	Puertas del Sol	González Suárez	Monay	Santa María	San Joaquín	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	145730.57	114703.55	123948.18	67709.64	31849.34	483941.28	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	33648	23942.00	26110.00	14396.00	6881.00	104977.00	Und
CARNES	36209.662	31778.18	31473.46	10315.90	38221.51	147998.71	Kg
EMBUTIDOS	11955.308	6983.50	8448.91	4465.93	1264.91	33118.55	Und
FRUTAS	146629.51	97187.57	89980.74	33698.85	9199.78	376696.45	Kg
HORTALIZAS	112818.38	69584.39	71363.49	26755.12	13161.12	293682.50	Kg
HUEVOS	11255.00	8218.00	8383.00	3375.00	1155.00	32386.00	Und
LACTEOS	2101.00	41805.81	40162.64	18945.89	7330.54	110345.88	Und
MARISCOS	3945.91	1997.97	1952.25	1212.16	283.27	9391.56	Kg
PANADERÍA	22233.00	13255.00	27653.00	8800.00	9939.00	81880.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	50.20	68.08	39.47	32.39	25.93	216.07	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	5552.90	2250.85	2477.00	1148.61	273.32	11702.68	Kg
TOTAL	532129.43	411774.88	431992.15	190855.49	119584.72	1686336.67	

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Como se puede apreciar en la tabla N° 2-4 el punto de comercialización que tiene el mayor volumen de ventas corresponde a la tienda que se encuentra ubicada en el sector Puertas de Sol seguida de Monay y finalmente el punto de venta ubicado en la Avenida Gonzáles Suárez, los otros dos puntos de ventas tienen un volumen considerable de comercialización sin embargo no presentan rubros tan altos como las primeras.

El rubro que mayor comercialización tiene es el correspondiente al sector de alimentación (483 941.28 Und.) coincidiendo que en estas tres tiendas iniciales se constituyen en el rubro de mayor venta.

Los meses de mayor consumo, de forma estandarizada, corresponden a los meses de octubre, noviembre y diciembre y los de menor consumo se registran durante los meses de julio y agosto.

El rubro que evidencia menor rotación en los puntos es los productos de carne (216.97 kg) mientras que las frutas (376 696.50 kg) están en un promedio intermedio de comercialización.

Con respecto a las ventas al por mayor, tanto del sector público como privado, se muestran en la Tabla 3-4, de acuerdo al número de clientes:

Tabla 3-4: Clientes del sector Público y Privado

Sector Público	Sector Privado
Dirección distrital Cuenca 01-d01 mies	Asilo de ancianos desamparados Cristo Rey
Dirección distrital 01d04 - Chordeleg - Gualaceo - salud	Clínica de especialidades médicas Latinoamericana. Ltda.
Dirección distrital 01d08 Sigsig	Clínica de especialidades médicas Santa Inés S.A.
Dirección distrital Sevilla de oro salud	Clínica Praxxel Cía. Ltda.
Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Gualaceo	Cuenca Tenis y Golf Club
Gobierno autónomo descentralizado parroquial de Chaucha	Cuenca Oro Verde hotelera Cuenca S.A.
Gobierno autónomo descentralizado parroquial de Sinincay	Coac Jardín Azuayo
Hospital Vicente Corral Moscoso	Equisplast S.A.
I.E.S.S. Hospital Regional José Carrasco Arteaga	Hotel Crespo
Solca núcleo de Cuenca	Sehoparq servicios hoteleros del parque Cía. Ltda.
Universidad de Cuenca	

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

En el caso de ventas al por mayor son las que se realizan a través de alianzas estratégicas tanto en el sector público como privado. En el sector público la participación de la Cooperativa a través

del proceso de compras públicas se ha hecho merecedora de convertirse en el principal proveedor de: las guarderías del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) con productos básicos para la alimentación de los niños; dotación de canasta de productos básicos para el personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para el Ministerio de Salud Pública a través de los distintos hospitales donde los productos son utilizados para las dietas alimenticias de los pacientes, y en el caso particular del sector académico con la Universidad de Cuenca la Cooperativa provee de los insumos necesarios a la carrera de gastronomía para sus actividades de prácticas de la profesión.

En el caso del sector privado, son tres tipos de negocios claramente identificados por una parte las clínicas privadas que consumen los productos de la asociación para las dietas de alimentación de los pacientes, los hoteles para la prestación de los servicios de alimentación y el caso particular del acilo de ancianos para la alimentación de sus usuarios.

Tabla 4-4: Volumen mensual de ventas

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	15138.80	11582.53	21557.37	23707.30	8923.69	9693.55	11253.83	9443.52	11132.80	7077.47	24137.82	19745.21	173393.89	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	308.00	458.00	427.00	666.00	497.00	762.00	516.00	801.00	454.00	620.00	500.00	624.00	6633.00	Und
CARNES	10786.21	8499.18	9602.70	8246.67	9392.37	10637.19	9110.42	6623.93	15732.64	11406.90	10285.24	13547.8	123871.22	Kg
EMBUTIDOS	173.15	224.92	192.28	82.98	209.82	277.95	158.37	217.66	106.96	148.90	156.34	284.82	2234.15	Und
FRUTAS	13327.51	40982.22	28959.56	63739.72	35441.70	38150.63	33759.61	8818.07	14139.76	88158.24	35715.48	76232.71	477425.21	Kg
HORTALIZAS	14365.93	20250.38	10187.81	26455.99	18104.10	18003.45	19806.71	9513.34	36694.96	15246.92	31340.41	21749.89	241719.89	Kg
HUEVOS	44642.00	6358.00	8434.00	48294.00	6085.00	19880.00	23340.00	7480.00	23249.00	7498.00	46070.00	4984.00	246314.00	Und
LACTEOS	1951.68	2013.15	2015.45	5612.91	3345.30	2734.26	2734.26	3811.35	1412.97	2428.44	10289.01	7562.43	45911.21	Und
MARISCOS	244.54	309.77	250.21	157.61	198.21	236.15	216.50	215.11	726.79	840.00	807.84	312.73	4515.46	Kg
PANADERÍA	15.00	310.00	1332.00	11380.00	5784.00	1100.00	4419.00	940.00	516.00	230.00	525.00	1011.00	27562.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	1.08						2.27				0.70	72.00	76.05	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	230.44	96.26	59.06	247.59	79.65	296.42	122.84	165.08	169.43	144.67	411.43	233.73	2256.60	Kg

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Los clientes tanto de sector público como privado tienen crédito de 30 días para pagar sus facturas, siendo el mejor cliente el Hospital Regional José Carrasco del IESS, por volumen de compra semanal. El rubro que mayor comercialización tienen en cuanto a estos dos sectores es el correspondiente a frutas y hortalizas con un volumen total de ventas anuales de (719 145.10 kg). Los meses de mayor volumen de ventas al año son abril, noviembre y diciembre. El rubro con menor volumen de venta al año son productos de carne (76.05 kg.)

Servicio de restaurante y catering

La Cooperativa oferta también servicios de alimentación a través de dos modalidades: restaurante y catering. En el caso de servicio del restaurante cuenta con dos establecimientos el uno ubicado en la parroquia San Joaquín y el otro en el valle de Yunguilla, un restaurante con capacidad para

270 personas, donde oferta menús variados preparados con los productos que son entregados por los mismos socios a la Cooperativa. Preparan desayunos, almuerzos y platos a la carta. El otro con capacidad para 330 en el cual se realiza diferentes tipos de eventos. Los restaurantes cuentan con todos los permisos de funcionamiento.

A través de una alianza con la empresa pública y su Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento-CEAR EP, la Compañía de economía mixta Austrogas, el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), Hospital Vicente Corral Moscoso y la COAC Jardín Azuayo, se comercializan anualmente 46555 almuerzos esto lo realizan por cuanto mantiene un contrato de negocios y éste se mantiene en vigencia por un periodo de un año calendario.

El restaurante dando un servicio de atención de domingo a jueves de 8:00 a 18:00 y los viernes y sábado de 08:00 a 22:00.

Con ello, el restaurante emplea a 10 personas; 3 cocineras, 2 parrilleras, 1 vajillera, 1 en limpieza, 2 meseros y 1 cajera. Durante el año 2016 el restaurante y el servicio de catering obtuvo un ingreso promedio anual de 332.794. 96 dólares siendo rubros adicionales a la Cooperativa mejorando sus condiciones para la sostenibilidad del negocio.

En cuanto al servicio de catering, la Cooperativa realiza actividades de organización y gestión de eventos prestando sus servicios a través del alquiler del espacio, la mantelería, cristalería y proporcionando servicios de alimentación en el Valle de Yunguilla y en la Parroquia San Joaquín. Los rubros por la organización de eventos son variables de acuerdo al requerimiento del cliente, siendo servicios entre 6 a 18 dólares por persona.

Sistemas

Entre las principales responsabilidades de la subárea de Sistemas-tecnología están, asegurar la operación eficiente de la plataforma de sistemas, apoyar los requerimientos de las Gerencia y contabilidad, así como las de control de gestión y control del negocio y generar propuestas de modernización de la plataforma, en esta subárea laboran dos personas.

4.2. Análisis de los resultados de las experiencias de los productores agropecuarios vinculados con la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios.

El presente análisis se realiza en dos vías: a) un breve análisis de la situación anterior sobre cómo estaban los pequeños productores sin la cooperativa, comercializando sus productos de manera individual; y, b) un análisis a detalle sobre cómo ha cambiado esta situación con la existencia de la cooperativa y la percepción de los socios a través del análisis de sus experiencias como socios.

Así, en primer lugar, se ha observado que antes de la creación de la Cooperativa los hoy socios eran pequeños productores independientes de las zonas de Sayausí, San Joaquín y otras parroquias aledañas, quienes se encargaban por su cuenta de buscar un mercado para sus productos, así como los medios para producir más; esto, ocasionaba que muchas de las veces sus productos terminen dañándose porque no se vendían todos en los mercados de la ciudad debido a la competencia que enfrentaban, así, su negocio era una apuesta pues no se aseguraba toda la venta, o debían permanecer más horas en el puesto del mercado hasta que se venda toda la producción. Además de ello, el regateo era un problema diario que disminuía sus ingresos, y en los casos en que entregaban sus productos a mayoristas, debían aceptar un pago menor que no los beneficiaba como esperaban.

Así, por ejemplo, al vender por su cuenta las hortalizas el costo de nabos o espinacas no superaban los \$0,20; el brócoli o coliflor se vendía a menos de \$0,30; las frutas no tenían tanta salida porque en el mercado se vendía más barato la fruta exportada como la manzana chilena; en el caso de los duraznos o frutillas se prefería la venta en empaques con lo cual no contaba el productor; así, en general, se comercializaban sus productos a costos muy bajos, lo que además empeoraba con el regateo de los consumidores en el mercado, sumándole también que debido a una competencia desleal en el mercado local, el productor debía permanecer todo el día en su puesto de mercado para poder vender toda la producción, debía pagar por el puesto que utilizaba y muchas veces se quedaba con productos que no se vendían (de acuerdo a los socios en promedio se desperdiciaba el 30% de sus productos), los mismos que se echaban a perder representando pérdidas para el pequeño productor, lo que ha cambiado sustancialmente por la seguridad que les brinda la cooperativa al garantizarles la compra de un volumen fijo a un precio mayor que el mercado, el cual también es fijo y no especulativo.

Con respecto al segundo punto, se analiza a continuación la experiencia y la percepción de los socios sobre su situación durante el tiempo que han pertenecido a esta cooperativa, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta:

Tabla 5-4: Experiencias de los socios de la Cooperativa

Componente	Experiencia	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Producción	Asesoría técnica	25%	60%	15%	0%	0%	0%
	Capacitación	50%	40%	10%	0%	0%	0%
	Empacado y entrega	30%	55%	15%	0%	0%	0%
	Precios justos	70%	30%	0%	0%	0%	0%
Acopio	Atención	30%	45%	20%	5%	0%	0%
	Entrega de productos	40%	50%	10%	0%	0%	0%
	Planta	25%	60%	10%	5%	0%	0%
Valor agregado	Inversión	60%	30%	10%	0%	0%	0%
	Endeudamiento	15%	45%	40%	0%	0%	0%
Comercialización	Imagen	30%	40%	25%	0%	5%	0%
	Negociación	30%	60%	10%	0%	0%	0%
	Pagos-cobros	60%	20%	15%	5%	0%	0%
	Mercado	80%	20%	0%	0%	0%	0%
	Puntos de ventas	70%	30%	0%	0%	0%	0%
	Precios	90%	10%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Tabla 6-4: Experiencias de los proveedores (no socios) de la Cooperativa

Componente	Experiencia	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Producción	Asesoría técnica	40%	60%	0%	0%	0%	0%
	Capacitación	40%	20%	40%	0%	0%	0%
	Empacado y entrega	50%	40%	10%	0%	0%	0%
	Precios justos	75%	25%	0%	0%	0%	0%
Acopio	Atención	30%	45%	20%	5%	0%	0%
	Entrega de productos	40%	50%	10%	0%	0%	0%
	Planta	30%	20%	50%	0%	0%	0%
Valor agregado	Inversión	0%	60%	40%	0%	0%	0%
	Endeudamiento	20%	80%	0%	0%	0%	0%
Comercialización	Imagen	50%	40%	10%	0%	0%	0%
	Negociación	50%	40%	10%	0%	0%	0%
	Pagos-cobros	60%	20%	20%	0%	0%	0%
	Mercado	70%	30%	0%	0%	0%	0%
	Puntos de ventas	80%	20%	0%	0%	0%	0%
	Precios	75%	25%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

De acuerdo con las tablas 5-4 y 6-4 se puede observar que tanto los socios como los proveedores (no socios) se han visto beneficiados en sus experiencias con la Cooperativa de Producción

Agropecuaria y Servicios, puesto que los resultados de las encuestas realizadas revelan que el modelo de negocio cooperativo se ha constituido en una nueva plaza de mercado donde pueden colocar sus productos a precios justos, cubriendo los costos de producción y un pago efectivo por un proceso de comercialización más seguro, reduciendo la dimensión de la cadena de intermediación lo cual provoca: un incremento en la capacidad de compra y venta de la Cooperativa, un mayor nivel de ingresos económicos para las familias, y por tanto, el incremento de las utilidades de los socios pues se reduce el tiempo de recuperación de su inversión, esto se evidencia en el Libro de Registros de la Cooperativa, en donde se muestra que:

Las inversiones de los socios van desde los \$20,00 hasta \$4250,00 sumando un total de \$104553.46 anual, el rubro de mayor comercialización corresponde a frutas y hortalizas con un volumen total de ventas anuales de 719 145.10 kg y son los productos entregados por los pequeños agricultores. Durante el año 2016 el restaurante y el servicio de catering obtuvo un ingreso promedio anual de 332.794. 96 dólares siendo rubros adicionales a la Cooperativa mejorando así las condiciones para la sostenibilidad del negocio. La capacidad de compra de la Cooperativa de productos para ser comercializados en las diferentes unidades de negocio suma un valor total de \$3'559 354.15 USD durante el año 2016; mientras que los ingresos netos generados por la Cooperativa de Producción y Servicios correspondientes al periodo 2016 asciende a \$4'703 840,00 USD.

Producción

En el tema producción se parte de la asesoría técnica que la cooperativa pone al servicio de sus socios se observa que entre los socios el 60% indica que la experiencia en este sentido ha sido muy buena y el 25% considera que la experiencia ha sido excelente; mientras que entre los no socios/proveedores el 60% señala una experiencia muy buena y el 40% una experiencia excelente. En cuanto a la experiencia que han tenido los socios sobre el servicio de capacitación, el 40% considera que ha sido muy buena y el 50% señala que ha sido excelente; mientras que los proveedores califican en un 40% como buena, un 40% como excelente y un 20% como muy buena, esta diferencia entre los dos grupos se debe a que algunas veces los no socios no asisten a capacitaciones o talleres debido a que sus trabajos no les permiten asistir siempre a los cursos ofertados.

Al respecto, la capacitación y la asesoría técnica resulta ser una buena experiencia para los socios y proveedores porque beneficia también a su bolsillo, en tanto que ya no deben pagar costos adicionales a terceras personas para dar un mejor mantenimiento a su tierra y optimizar sus sistemas de cultivo, aportando y respondiendo a esta etapa de la producción de manera eficaz.

Así, la contribución de la cooperativa es primordial porque facilita un espacio para que sus socios, pequeños agricultores, puedan manifestar sus inquietudes, hacer consultas y despejar sus dudas, pero no solo en cuanto a los aspectos técnicos, sino que además, la cooperativa se preocupa por otorgar a sus socios una experiencia integral, ofreciéndoles la oportunidad de potenciar sus aptitudes para los negocios con oportunidades para trabajar en sus habilidades de liderazgo, iniciativa, emprendimiento, dotes de negociación y visión de desarrollo empresarial. Esto a su vez, permite a la cooperativa asegurar su permanencia en el mercado, e incluso le ayuda a hacerse más sólida, pues le apuesta e invierte en el desarrollo de sus socios con miras a superar dificultades que se puedan presentar en el camino, a ampliar y efectivizar los servicios que presta, a ofrecer mejores productos en el mercado, en general, a ser más competitiva y ganar mercado.

A saber, la Cooperativa ofrece a sus socios talleres motivacionales como: implantación de imagen institucional en negocios comerciales, campañas de comunicación, manejo de imagen y marca en material publicitarios, Fortalecimiento de capacidades a los productores agropecuarios y otros talleres de formación para el personal orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano. En asesoría técnica se ofrecen visitas de campo como, por ejemplo, conocimiento del modelo exitoso de crianza y comercialización de camarón producido por la asociación Puná Vieja para intercambiar criterios y experiencias acerca de los procesos dentro de la asociación para fortalecer al grupo cooperativo y el compromiso de trabajo con todos los socios; también se ha realizado un intercambio de experiencias entre la cooperativa como modelo exitoso de comercialización y representantes de productores de Azuay, Cañar y Morona Santiago.



Figura 4-4. Capacitación y asesoría técnica

Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

Con respecto al proceso de empaquetado y entrega, la experiencia que han tenido los socios ha sido 55% muy buena, 30% excelente y 15% buena; mientras que para los proveedores ha sido 50% excelente, 40% muy buena y 10% buena. En este sentido, los socios y no socios se ven beneficiados gracias a que la cooperativa cuenta con una dirección de operaciones y logística la cual se encarga del control y seguimiento de inventarios de productos y suministros, transporte,

distribución y almacenamiento, servicio a proveedores, manejo de la flota de vehículos y la planificación de la producción; así también, el proceso de industrialización y control de calidad con que la cooperativa cuenta, permite que se genere un valor agregado a los productos: hortalizas y vegetales (lavado, desinfección, realización de atados, empacado, desvainado, repelado, enmallado), frutas (saneado, desinfección y empacado, elaboración de pulpas de fruta), carnes, pollos y mariscos (empacado al vacío con sus respectivos cortes) y huevos (empacados), que cumplen con las disposiciones legales y aspectos específicos para el acceso al mercado del producto tanto para el ingreso como para la salida del centro de acopio, controlando color, consistencia, textura, sabor, peso, tamaño, sanidad y aspecto físico que determinan su aceptabilidad en los consumidores. Todo ello, compone una cadena de valor que garantiza que los productos sean tratados de la mejor manera y lleguen al consumidor como un producto de calidad, lo que no solo beneficia a los socios generando mayor credibilidad para la organización a la que pertenecen, sino que, además, a los consumidores les permite disfrutar de una experiencia saludable a la hora de consumir los productos en casa, en el restaurante o a través del servicio de catering.

Para terminar con la experiencia de los socios y proveedores respecto del proceso de producción, se ha manifestado que un beneficio importante es el precio que la cooperativa les ofrece. Por una parte, el pago con precio justo por sus productos agropecuarios, y por otra parte el cobro de un precio justo para que los socios puedan comprar otros productos derivados para su consumo personal. Así, los resultados muestran que para el 70% de los socios la experiencia es excelente y para el 30% es muy buena; mientras que para el 75% de los proveedores la experiencia ha sido excelente y para el 25% muy buena.

Esto se traduce en experiencias como: cobrar todo su dinero reunido en una sola venta y no de a poco como lo tendrían que hacer si vendieran en el mercado, no tener que ir al mercado a vender a un precio mucho más bajo que no hace justicia a su esfuerzo e inversión, no tener que exponerse al regateo en el mercado y al maltrato de sus productos, no arriesgarse a quedarse con productos sin vender porque la cooperativa les garantiza una compra fija del producto manteniendo un ritmo de producción fijo cada mes porque tiene segura la venta y además se entregan todo el volumen de producción, existe una mayor rotación de sus productos, y la posibilidad de dar a conocer sus productos a mayor número de clientes, lo que junto se traduce en obtención de mayores ganancias con precio justo.

Acopio

Con respecto a la atención, el 45% de los socios señala haber tenido una experiencia muy buena, el 30% una experiencia excelente, el 20% buena y el 5% que no está muy conforme con la atención, señalando que esta ha sido regular; mientras que entre los proveedores la experiencia con la atención en el proceso de acopio ha sido muy buena en un 45%, excelente para el 30%, buena para el 20% y sucede igual que el primer grupo que el 5% considera que la atención es regular, dejando ver la primera evidencia de falla en el modelo de negocio, aunque esta no presenta un índice preocupante, pues en su gran mayoría las experiencias han sido bastante positivas según los porcentajes obtenidos. Esto sin duda es resultado de la inversión que la cooperativa realiza continuamente a la capacitación y formación profesional del personal y de los socios en general, que a la larga le permite contar en sus puntos de venta con personal capaz de brindar una experiencia de servicio de calidad, no solo en los centros de acopio, sino también, en las oficinas de la cooperativa a la hora de realizar sus trámites los socios sienten que son parte de esta organización y se sienten respaldados.



Figura 5-4. Buenas Prácticas de Manufactura
Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

En cuanto al proceso de entrega de los productos, el 50% de los socios considera que la experiencia ha sido muy buena, el 40% dice que ha sido excelente, y un 10% indica que ha sido una experiencia buena; mientras que para los proveedores la experiencia ha sido 50% muy buena, 40% excelente y 10% buena. De esta manera, los socios y proveedores manifiestan que han tenido una buena experiencia, que va de la mano de la atención que anteriormente se ha mencionado, sino que, además, la cooperativa cuenta con una Dirección de Operaciones y Logística, Compras y Bodega, lo cual les garantiza un proceso fluido, es decir que no existen demoras ni se entorpece el proceso de entrega de los productos, facilita este proceso para los socios, puesto que, se pone a su disposición facilidades que no tenían cuando trabajaban individualmente, esto es, entre otros, el transporte para llevar sus productos y una infraestructura adecuada en la planta.



Figura 6-4. Logística y transporte

Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

Esto lleva al siguiente beneficio en que los socios y proveedores han manifestado tener una buena experiencia, la planta, puesto que el 60% de los socios menciona que es muy buena, el 25% dice que es excelente, el 10% que es buena y un 5% señala que la planta es regular; mientras que para los proveedores la experiencia en planta ha sido 50% buena, 30% excelente y 20% muy buena. En general los resultados para la experiencia con la planta de la Cooperativa para llevar el proceso de acopio son positivos y es que toda la planta de la cooperativa se encuentra muy bien organizada y distribuida para facilitar el acopio de los productos, garantizando que estos no se maltraten y puedan llegar al cliente final con una buena presentación, la planta cuenta con un sistema de flujo eficiente. Todo ello se complementa con un departamento específico para las compras que se encarga de negociar, actualizar costos y adquirir productos de acuerdo al volumen de stock en inventario y ventas. `

Valor Agregado

Sobre la inversión, los socios dicen que su experiencia ha sido 60% excelente, 30% muy buena y 10% buena; para los proveedores ha sido una experiencia 60% muy buena y 40% buena. Mientras que, en cuanto al endeudamiento, el 45% de los socios dice que ha sido una experiencia muy buena, el 40% que ha sido buena y el 15% califica la experiencia como excelente; los proveedores creen que la experiencia endeudamiento dio 80% muy buena y 20% excelente. De esta manera, la cooperativa les ofrece también otras fuentes de inversión como las tiendas de insumos, restaurante, servicio de catering, los mismos que, como se ha mencionado anteriormente, van desde los \$20 hasta \$4250 sumando un total de \$104553.46 de inversión expresada en aportaciones entre todos los socios. En este mismo sentido, la cooperativa tiene una capacidad de endeudamiento que le permite solicitar financiamiento para los proyectos que se emprenden y para mantener los servicios actuales, lo que es un beneficio para los socios porque se pueden sentir respaldados por una organización sólida. Así, los socios han potenciado su acceso a los mercados gracias a estos valores agregados que les ofrece el cooperativismo, lo que sin duda representa una experiencia positiva que amplía su visión de negocio.

El valor agregado incluye también la responsabilidad social que la Cooperativa mantiene con la comunidad, en la cual emprende proyectos sociales como, por ejemplo, contribución al Hogar Emáus, que da albergue y alimentación a familias de bajos recursos de provincias como El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, y Cañar que viajan por varias horas a recibir tratamiento ambulatorio y hospitalario contra el cáncer en hospitales público, aquí la Cooperativa realiza ventas masivas de alimentos preparados cuyos ingresos son donados a esta fundación.

Comercialización

Respecto a la imagen de la Cooperativa la experiencia de los socios ha sido un 40% muy buena, el 30% excelente; 25% buena y 5% mala, este último debido a que la actual cooperativa viene arrastrando los problemas de la anterior organización, Cooperera a la cual se le compraron los negocios del restaurante y algunos puntos de venta de víveres, lo que sin duda, genera todavía en algunos clientes una imagen de desconcierto, lo que requiere de una campaña más específica de publicidad para que se dé a conocer al público que estos negocios están a cargo de una nueva organización, más sólida. Con respecto a los proveedores, la experiencia sobre la imagen ha sido 50% excelente, 40% muy bueno y 10% buena.

Frente a ello, la imagen que la cooperativa ha logrado formar durante sus años en el mercado refleja solidez y confianza para sus socios, proveedores y también para los clientes, lo que le ha permitido ir ganando cada vez mayor participación en el mercado y les garantiza a los socios una estabilidad a largo plazo, pues se sienten respaldados por una organización fuerte con capacidad de competir en el mercado alimentario. Esto gracias a las prácticas de compras y comercialización colectiva que los pequeños agricultores han emprendido, permitiéndoles adquirir poder de mercado y adoptar mejores prácticas en el manejo, industrialización y comercio de los insumos agropecuarios. Esta imagen, ha logrado que, de acuerdo a otros resultados de la encuesta, el 100% de los socios haya manifestado que se sienten identificados con la Cooperativa por ende con el modelo de negocio de la misma.

En cuanto a la negociación el 60% de los socios consideran que su experiencia ha sido buena, el 30% excelente y el 10% buena; mientras que, para los proveedores la negociación ha sido 50% excelente, 40% muy buena y 10% buena. Al respecto, la Cooperativa ha emprendido estrategias comerciales de acercamiento con entidades públicas y privadas para el provisionamiento de alimentos; ampliación de la Red y lazos comerciales a nivel de país para el fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria, involucramiento en el mercado a través de la potencialización de las Ecofondas mediante la venta de platos a la carta en la tradicional Feria Agrícola de Cuenca que anualmente recibe 500.000 visitantes.

Esto se refleja, entre otros, en los contratos que la Cooperativa ha generado con el sector público a través del Portal de Compras Públicas en el cual se han adjudicado contratos por haber cumplido con los precios más cómodos y las mejores garantías de calidad para cada producto ofertado para la provisión de alimentos para el Hospital José Carrasco Arteaga del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

Respecto a los pagos-cobros el 60% de los socios considera que su experiencia ha sido excelente, el 20% muy buena, el 15% buena y un 5% regular; mientras que, para los proveedores la experiencia del sistema de pagos y cobros ha sido 60% excelente, 20% muy buena y 20% buena; sobre esto, la Cooperativa cuenta con un departamento de pagaduría que es la encargada de realizar las transferencias y los pagos a socios y proveedores, contando con una persona para la ejecución de dichas actividades; además, la cooperativa cuenta con un Consejo de Vigilancia que se encarga de supervisar y controlar las actividades económicas de la cooperativa lo cual garantiza que se mantenga un estricto y efectivo sistema de pagos y cobros.

Respecto de su experiencia con el mercado que la Cooperativa ha abierto para los socios y proveedores, el 90% de los socios ha señalado que su experiencia ha sido excelente y para el 10% ha sido muy buena; mientras que, para los proveedores la experiencia ha sido 70% excelente y 30% muy buena. En cuanto a los puntos de venta con los que se cuenta para comercializar los productos, el 70% de los socios ha calificado la experiencia como excelente y el 30% muy buena; mientras que, para los proveedores el 80% ha sido excelente y el 20% muy buena.

De esta manera, la comercialización también se ha visto fortalecida por los puntos de venta que están enfocados en dos unidades de negocio: ventas minoristas y ventas mayoristas, lo que amplía su capacidad de satisfacer al mercado, tal es así, que en la actualidad la cooperativa cuenta con cinco puntos de comercialización directa al consumidor final donde se expenden productos básicos primarios y productos procesados, los mismos que se encuentran ubicados en sitios estratégicos dentro de la ciudad de Cuenca donde existe un nivel alto de afluencia de consumidores: en Puertas del Sol, González Suárez, Monay, Santa María y San Joaquín.



Figura 7-4. Puntos de venta
Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

Otro punto fuerte que consolida la comercialización y garantiza la salida de los productos de los socios y proveedores, son el restaurante y el servicio de catering, los cuales se han ganado un importante espacio en el mercado de los servicios, gracias a las acertadas alianzas estratégicas con el sector público y privado que contribuyen al crecimiento de este negocio, a través de una alianza con el Centro de entrenamiento para el alto rendimiento, Compañía de economía mixta Austrogas, MIES, Hospital Vicente Corral Moscoso, entre otros, con quienes se mantienen contratos por períodos anuales, asegurando la estabilidad económica de los socios.

Con respecto a los precios, para el 90% de los socios la experiencia de precios justos ha sido excelente y el 10% muy buena; mientras que, para los proveedores la experiencia con los precios recibidos por sus productos ha sido 75% excelente y 25% muy buena. Así, al actuar colectivamente como miembros de la cooperativa, los socios tienen más posibilidades de sacar partido de las oportunidades de mercado y mitigar los efectos negativos de las crisis relacionadas con los alimentos y con otros factores; además, trabajando en cooperativa tienen mayor capacidad para cubrir los servicios demandados en la cadena productiva haciéndole frente a los altos costos de producción, pero garantizando mayores rendimientos y precios competitivos en el mercado de los productos comercializados de forma mensual en cada punto de venta.

Para reforzar este análisis de las experiencias de los socios y proveedores respecto de los beneficios sociales que ofrece este modelo de negocio, otros resultados revisados anteriormente, han permitido establecer que el 84% de los socios y proveedores se benefician por ser parte de emprendimientos asociativos y familiares, involucrados dentro de un comercio justo, puesto que el 91% de los socios y proveedores cuentan con ingresos económicos fijos mensuales, ya sea por la venta de sus productos como por los intereses que produce la cooperativa.

Esto, a su vez, representa un 84% de hogares de socios y proveedores donde 1 a 5 miembros de sus familias se benefician indirectamente del éxito de la cooperativa, entre las razones que los socios y proveedores destacan como las mayores ventajas que les ofrece ser miembro de esta cooperativa, y que dan cuenta del éxito del modelo de negocio, el cual está representado por la marca comercial Gran Sol con matriz en el sector de la parroquia San Joaquín, cuyo objetivo de negocios es fortalecer cadenas de producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos y en general productos derivados de la actividad agropecuaria beneficiando especialmente a los pequeños agricultores de la provincia del Azuay, es una nueva propuesta para la comercialización de alimentos limpios provenientes de las Granjas Solidarias de pequeños productores agropecuarios, a través de sus 4 Ecomercados en la ciudad de Cuenca y 1 Ecomercado en el cantón Nabón, los alimentos son distribuidos para el alcance de los consumidores, directo del campo a la mesa, rompiendo de esta manera las cadenas de comercialización para beneficio del agricultor.

Entre las experiencias de los socios y proveedores que demuestran su satisfacción con el modelo de negocio, se mencionan las siguientes:

- Colocar mis productos en una nueva plaza de mercado a través de la Cooperativa.
- Tener donde vender, un comprador directo y cobrar puntual.
- Entregar todo el volumen de producción.
- Enviar todos los productos y no tener que ir a vender en el mercado.
- Venta directa sin intermediarios, de las huertas al acopio, más rápido.
- Sostenimiento para poder seguir trabajando.
- Ayuda al emprendimiento, ahorra tiempo al comercializar de una manera directa.
- Me pagan a un buen precio y el precio es estable durante todo el año.
- Mi mercadería tiene mayor rotación en la Cooperativa.
- Por los precios que están acordes a los costos de producción.
- Tenemos un mercado fijo, por lo cual obtengo beneficios para mi familia.
- Dar a conocer a mayor número de clientes mis productos.

Finalmente, se ha observado que el 58% los pequeños productores y proveedores de la Cooperativa valoran el modelo de negocio como muy bueno; mientras el 41% lo valoran el modelo bueno. De esta manera, en general, los resultados muestran que el 100% de los pequeños productores, asociaciones, emprendimientos familiares y empresas de la provincia del Azuay creen que la Cooperativa es una buena alternativa para comercializar sus productos de manera segura, confiable, responsable y a un precio justo, por lo que, además, el 100% ha recomendado a otros productores que comercialicen en su cooperativa. (Anexo C)

Así, las experiencias de los socios y proveedores son tan numerosas como positivas, demostrando que las organizaciones de productores en cooperativas contribuyen al sostenimiento de esta actividad, y con ello, al crecimiento de los pequeños agricultores, pescadores, criadores de ganado, silvicultores y otros productores a acceder a un modelo de negocio que les permite aumentar su producción de alimentos, comercializar sus bienes y generar empleo, a la vez que mejoran sus medios de vida, y desempeñan un papel importante en la satisfacción de la demanda creciente de alimentos en los mercados locales y nacionales.

Con todo esto, se da cumplimiento a la hipótesis planteada, puesto que se demuestra que más del 50% de los socios de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV” ha recibido beneficios económicos y sociales para su familia, así como

beneficios para su producción agropecuaria, lo cual, presenta a PROGRASERVIV como un modelo para las organizaciones de pequeños productores agropecuarias de la provincia del Azuay.

4.3. Esquema del modelo de negocio de la Cooperativa “PROGRASERVIV”

Toda vez que se han revisado y analizado las características de la cooperativa PROGRASERVIV, se presenta a continuación el esquema del modelo de negocio, y que servirá de base para el diseño de un modelo de negocio estándar para los pequeños productores.

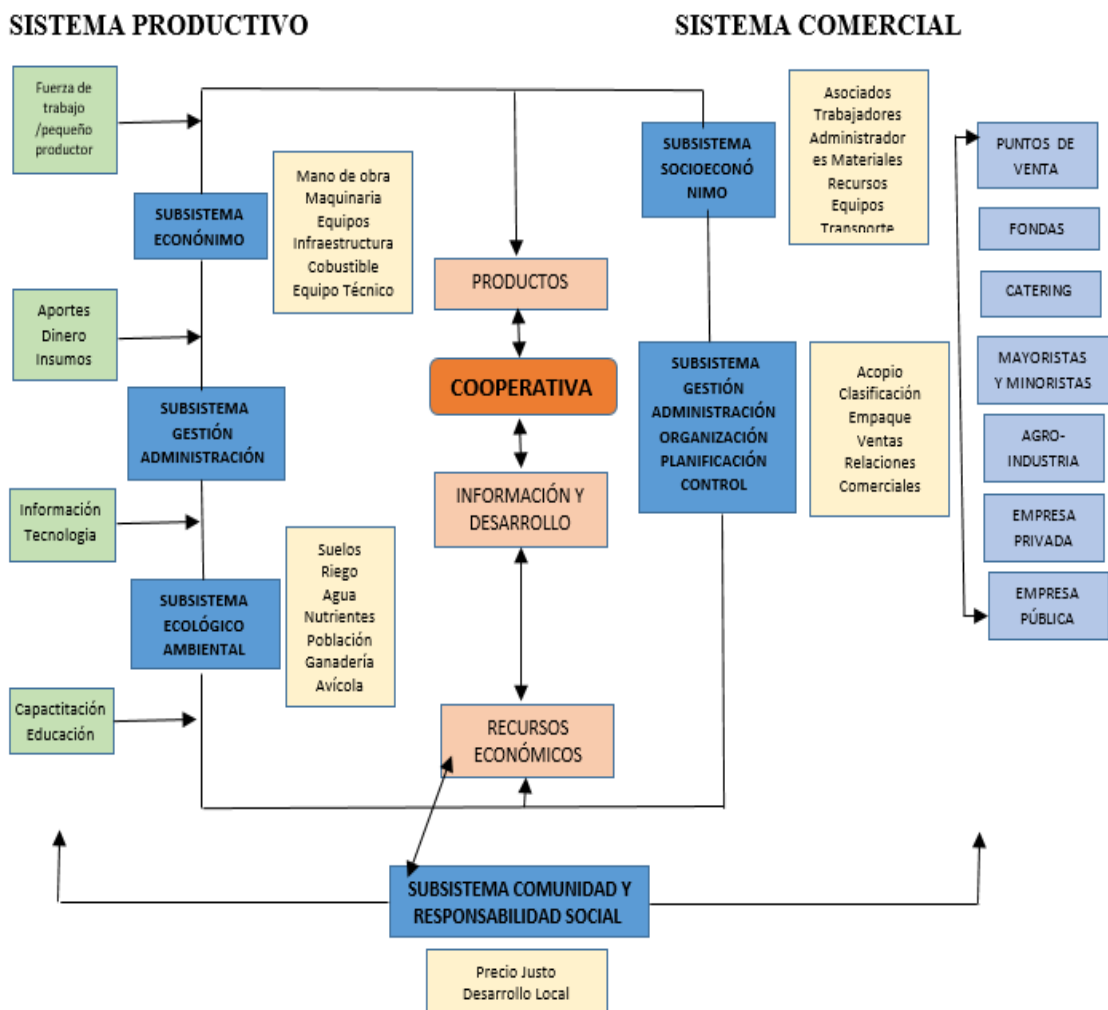


Figura 8-4. Esquema del modelo de negocio

Fuente: (Cooperativa PROGRASERVIV, 2015)

Realizado por: Janina Roche

El modelo de negocio de la Cooperativa PROGRASERVIV, si bien no dista en gran medida de un modelo de negocio estándar de cualquier empresa; sin embargo, se enmarca dentro de las organizaciones cooperativas que buscan el desarrollo económico de las comunidades rurales

campesinas, es un modelo que se beneficia de los productos agropecuarios generados por sus socios, los cuales acopia y comercializa a través de tiendas de abastos en las cuales se expenden las frutas, verdaderas, hortalizas, huevos, leche, carne y otros productos entregados por los socios, así como, productos derivados que se obtienen de pequeños emprendimientos industriales a pequeña escala donde las familias de la comunidad elaboran mermeladas, quesos, entre otros; además, para ampliar su oferta y generar más recursos se invierte en productos varios de primera necesidad que se expenden en las diferentes tiendas de abastos que son administradas y atendidas por propios miembros de la comunidad, con el fin de que las fuentes de trabajo y los recursos generados se mantengan dentro de la comunidad.

El modelo de negocio presenta canales de comercialización amplios y líneas de negocio exitosas de producción y comercialización, puesto que, no solo se sostiene con las tiendas de abastos, sino que, además, amplía su oferta con fondas (restaurantes) en los cuales se elaboran y expenden platos con los propios productos agrícolas de la comunidad; y se cuenta con servicio de catering que es ofertado en el sector público y privado.

De esta manera, se diversifican los canales de salida de los productos agropecuarios y se generan varios puestos de trabajo que soportan este modelo de negocio de tipo cooperativo, donde la materia prima es generada por los socios, los canales de distribución y comercialización son administrados por los socios, la administración es supervisada por los socios, los beneficios económicos son distribuidos a los socios y para el desarrollo de la localidad, promoviendo el potencial económico del territorio, los respalda y defiende sus derechos de precio justo y de mercado, mejorando la calidad de vida de las comunidades, de modo que, fortalece las relaciones de la cooperativa, en tanto empresa, y las comunidades rurales en cuyo territorio opera, a la vez que, genera relaciones con agentes público y privados que son el sostén de la cooperativa y sus socios.

4.4. Diseño de un modelo de negocio para los pequeños productores de la provincia del Azuay basado en la Cooperativa “PROGRASERVIV”

Como antecedente justificativo al presente modelo de negocio, se expone a continuación el respectivo análisis FODA del caso de estudio, cooperativa PROGRASERVIV:

Tabla 7-4: Análisis FODA de la Cooperativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Productores primarios agrícolas y pecuarios de las comunidades de la provincia. - Proveedores de abastos de la localidad. Experiencia en el mercado. - Procesos de logística y transporte sistematizados. - Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. - Canales de comercialización fijos. - Negociaciones clave con empresas públicas y privadas. - Diversificación de los productos y canales de comercialización. - Espacio ganado en el mercado. - Varios puntos de venta en la ciudad. - Gran número de socios. - Apoyo a familias de la comunidad con fuentes de trabajo. - Abastecimiento de producto / acopio. - Son proveedores de abastos para toda la localidad cuencana. - Proveen alimentos orgánicos y frescos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formación y capacitación a socios y trabajadores. - Escasa ayuda social y redistribución de riqueza - No hay presupuestos participativos - Falta de incentivos para los socios. - El sentido cooperativo no es integral, se basa mayormente en la asociatividad, pero no en los beneficios sociales. - Escaso apoyo técnico y acompañamiento al pequeño productor. - Falta de apoyo a las capacidades productivas y comerciales de pequeños productores. - No se invierte en Investigación y Desarrollo. - Capacidad financiera limitada - Logística compleja
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del aporte del agro al PIB nacional. - Alto potencial de desarrollo del sector agrícola. - Apoyo económico a emprendedores pequeños y Pymes. - Fomento del desarrollo agrícola por parte del Estado. - Impulso al consumo de productos locales. - Preferencias de consumo a favor de productos orgánicos. - Respaldo y promoción por parte de Gobiernos Autónomos Parroquiales y Municipalidades, SEPS y MAGAP. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay apoyo integral de los gobiernos para el Comercio Justo. - No se controlan los precios y la especulación - Influencia de la estacionalidad de los productos agrícolas. - Falta de ayuda a los productores locales para obtener certificaciones. - Arrastrar errores de cooperativa antecesora. - Frágil fidelización de socios. - El poco conocimiento de administración y organización de los socios puede amenazar la subsistencia de la cooperativa.

<p>-Nuevas tecnologías que se desarrollan para llegar más al consumidor (pedidos a domicilio, anticipo de lista de compras, registro de ventas, etc.).</p>	
--	--

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa, 2017

Realizado por: Janina Roche

Al hablar de modelo de negocio de tipo cooperativo, es importante anotar que esta, como otras cooperativas, también presentan riesgos en su modelo que las puede debilitar, puesto que los productores socios, al observar el éxito que tienen en cooperativo, pueden llegar a creer que pueden generar mayores ingresos por su cuenta, y podrían vender su producción en mercados abiertos que la cooperativa ha alcanzado, esto, con el deseo de los socios de ver incrementados sus ingresos de manera más rápida. Otra situación que podría perjudicar a la cooperativa, es que en el momento de la organización para la producción y la comercialización cada socio decida privilegiar sus intereses particulares por encima de los intereses colectivos, debilitando al modelo desde adentro. Estos son problemas de asociatividad y de gobernabilidad que se pueden presentar en cooperativas agropecuarias de productores locales debido a la baja capacidad de autogestión empresarial que fragiliza el modelo y pone en riesgo los intereses de los socios. De esta manera, aunque existan buenas intenciones de conformar una asociación que respalde los intereses de los productores, no es suficiente si no se genera en los socios ese sentido de pertenencia y fidelidad, tampoco si las cooperativas no son bien liderizadas y acompañadas, si la estructura y la dinámica no es la adecuada.

Por otra parte, las debilidades y amenazas que presenta la cooperativa PROGRASERVIV, en tanto modelo de negocio para los pequeños productores, nos marcan las pautas a considerar al momento de planificar un nuevo modelo que corrija las deficiencias de PROGRASERVIV.

En tal sentido, habrá que tener en cuenta que la cooperativa tiene una capacidad financiera limitada por lo que se propondrán sistemas que en el nuevo modelo permitan incrementar la capacidad financiera; presenta características actuales de una logística compleja que demora los procesos de gestión, se ha encontrado que falta formación y capacitación a socios y trabajadores, hay muestras de escaso asesoramiento técnico y ayuda social a las familias de los socios, lo que indica que falta un plan de redistribución de la riqueza que se genera, los presupuestos no son participativos, hacen falta más incentivos para los socios; es decir, se basa mayormente en la asociatividad, pero no en los beneficios sociales.

En cuanto a las amenazas, no hay apoyo integral de los gobiernos para el Comercio Justo, no se controlan los precios y la especulación, hay influencia de la estacionalidad de los productos

agrícolas, falta de ayuda a los productores locales para obtener certificaciones de comercio justo, se arrastran errores de la cooperativa antecesora, hay una frágil fidelización de socios, y hay poco conocimiento de administración y organización de los socios que puede amenazar la subsistencia de la cooperativa.

Análisis DOFA:

DO (Debilidades + Oportunidades = Desafíos):

La Debilidad de sentido cooperativo que no es integral, pues se basa mayormente en la asociatividad, pero no en los beneficios sociales; además del escaso apoyo técnico y acompañamiento al pequeño productor y la falta de apoyo a las capacidades productivas y comerciales de pequeños productores; se convierte en un desafío considerando la Oportunidad de respaldo y promoción por parte de Gobiernos Autónomos Parroquiales y Municipalidades, SEPS y MAGAP, a través de los cuales, la Cooperativa puede sustentar su falta de programas de capacitación e incentivos, puesto que las entidades públicas proveen espacios y programas que impulsan el desarrollo del agro a nivel nacional. La estrategia está en Socios Claves: creando lazos con Gobiernos Autónomos Parroquiales y Municipalidades y con las asociaciones propias del cooperativismo; así como, las estrategias de Propuestas de Valor: generar beneficios sociales para los socios y sus familias, a través de asistencia personalizada, y respetando los intereses de los socios y sus familias.

FA (Fortalezas + Amenazas = Riesgos):

La Fortaleza que representa el gran número de productores primarios agrícolas y pecuarios asociados, que abastecen y son la base de este modelo, estaría en riesgo debido a la Amenaza que representa la falta de apoyo de los gobiernos para que se desarrolle un comercio justo a cabalidad y la frágil fidelización de los socios, lo cual, a largo plazo, podría llevar a los socios a desintegrarse. La estrategia es generar Propuestas de Valor: impulsar el comercio justo a través de la articulación productiva y comercial con instituciones públicas y privadas; y, apoyar los emprendimientos de las familias de la comunidad.

La Fortaleza de experiencia en el mercado, el espacio ya ganado y el reconocimiento de los clientes, podría verse en riesgo debido a la Amenaza de arrastrar errores de cooperativas antecesoras que han generado desconfianza en el público; además de la falta de conocimiento en administración y organización de los socios, lo cual amenaza la subsistencia de la cooperativa. En este sentido, las estrategias serán: Mejorar los procesos y productos con valor agregado, y la Relación con los Clientes: Mejora y adaptación del producto al cliente, Atención personalizada y trato justo, Integración con la comunidad.

Análisis FODA

FO (Fortalezas + Oportunidades = Potencialidades):

Las Fortalezas de diversificación de los productos y canales de comercialización, gran número de socios y apoyo a familias de la comunidad con fuentes de trabajo, se podría potencializar gracias a las Oportunidades de aumento del aporte del agro al PIB nacional, alto potencial de desarrollo del sector agrícola, apoyo económico a emprendedores pequeños y pymes, y fomento del desarrollo agrícola por parte del Estado. La estrategia para aprovechar estas potencialidades, son las Actividades Clave: Apoyo técnico y acompañamiento al pequeño productor e Investigación y Desarrollo; así como, Fuentes de Ingreso: Programas de fomento cooperativo y proyectos productivos.

Las Fortalezas de espacio ganado en el mercado, varios puntos de venta en la ciudad, proveedores de abastos para toda la localidad cuencana y ser proveedores de alimentos orgánicos y frescos; se convierten en potencialidades gracias a las Oportunidades de impulso al consumo de productos locales, preferencias de consumo a favor de productos orgánicos y las nuevas tecnologías que se desarrollan para llegar más al consumidor (pedidos a domicilio, anticipo de lista de compras, registro de ventas, etc.). La estrategia para aprovechar estas potencialidades está en Segmento de Clientes: Tiendas de barrio, supermercados, restaurantes, empresas públicas y privadas a través de fondas y servicios de catering.

DA (Debilidades + Amenazas = Limitaciones):

Las Debilidades de falta de formación y capacitación a socios y trabajadores, escasa ayuda social y redistribución de riqueza, falta de apoyo a las capacidades productivas y comerciales de pequeños productores; se ve limitada por las Amenazas de falta de apoyo de los gobiernos para el Comercio Justo, falta de control de los precios y la especulación, falta de ayuda a los productores locales para obtener certificaciones y poco conocimiento de administración y organización de los socios puede amenazar la subsistencia de la cooperativa. Las estrategias para hacer frente a estas limitaciones son: generar programas de fomento cooperativo y proyectos productivos que integren a todos los socios, de manera que, se mantenga un mejor control de los precios desde las tiendas y fondas, lo cual garantiza un precio y volumen de ventas estable para los pequeños productores, además que, la diversificación de los servicios (restaurantes, catering) garantiza ingresos permanentes frente a la estacionalidad de los productos; también, los programas cooperativos permiten generar una mayor fuerza de voz para reclamar los derechos de los pequeños productores ante los organismos del Estado correspondientes.

De esta manera, especialmente considerando la realidad de los pequeños productores en la provincia del Azuay, que, como se ha planteado en la problemática de esta investigación, no cuentan con el respaldo de las autoridades para garantizar un comercio justo, habiendo encontrado muestras de que no se está cumpliendo a cabalidad con los beneficios sociales que promueve el cooperativismo; por lo tanto, se ve la necesidad de tomar como base las experiencias de esta y otras cooperativas que han sido exitosas para formular un diseño guía que sea modelo para pequeños productores que tengan intención de formar una cooperativa, o que, en su defecto, pueda servir a las actuales cooperativas para reevaluar su situación e incluir procesos administrativos que incluyan mejor a los pequeños productores y sus familias, que garanticen en realidad unas mejores condiciones de vida y desarrollo para la localidad.

Para llevarlo a cabo, se tomará como base el lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), el cual está compuesto por nueve elementos: Propuesta de valor, Segmento de clientes, Canales, Relación con los clientes, Fuente de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios claves, y, Estructura de costos.

Estos elementos del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur ha sido elegido para la propuesta de la presente investigación, dado que, permiten cubrir todos los aspectos que son necesarios para diseñar un modelo de negocio que tome aquellas características que son válidas del modelo de PROGRASERVIV y, a la vez, cubrir las necesidades detectadas en las Debilidades y Amenazas presentadas en el análisis FODA.






En este sentido, por ejemplo, el nuevo modelo plantea nuevas propuestas para generar Socios Claves que permitan solventar la capacidad financiera que el modelo actual no tiene y conseguir apoyo de entidades públicas; Actividades Claves para mejorar los procesos de gestión y la falta de formación, asesoramiento y certificación de los socios; Propuesta de Valor para la redistribución de la riqueza, generar presupuestos participativos, beneficios sociales y fomentar el comercio justo; Segmentar los Clientes y generar Relaciones con los Clientes para hacer frente a la estacionalidad de los productos agrícolas, controlar los precios y fidelizar a los clientes; establece Recurso Claves, Canales de distribución y Fuentes de Ingreso para solventar el sostenimiento y subsistencia de la cooperativa, eliminando el miedo de los socios generado por experiencias anteriores.

Con todo ello, se propone el siguiente modelo de negocios aplicado sobre el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010):



Figura 9-4. Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010)

Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2010)

<p>8. SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productores primarios agrícolas y pecuarios de las comunidades de la provincia. -Proveedores de abastos de la localidad. -Socios y sus familias -Gobiernos Autónomos Parroquiales y Municipalidades -Asociaciones propias del cooperativismo: -SEPS y MAGAP 	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apoyo técnico y acompañamiento al pequeño productor. -Abastecimiento de producto / acopio -Almacenamiento -Selección y Empaque -Transportación / Distribución -Comercialización -Atención al cliente - Investigación y Desarrollo Infraestructura 	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover el comercio justo. -Mejorar las capacidades productivas y comerciales de pequeños productores. -Generar articulación productiva y comercial con instituciones públicas y privadas. -Impulsar y desarrollar emprendimientos de las familias de la comunidad. -Mejorar los procesos y productos con valor agregado. 	<p>4. RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Internas: los mismos socios de la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia personalizada. -Relación horizontal respetando los intereses de los socios y sus familias. -Fidelización <p>Externos: público en general</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora y adaptación del producto al cliente. -Atención personalizada y trato justo. -Empaque con etiquetas y modo de uso -Integración con la comunidad. 	<p>2.SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Internos: los mismos socios de la cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Socios productores -Familias de los socios <p>Externos: Público en general</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiendas de barrio -Supermercados -Restaurantes -Empresas públicas y privadas a través de fondas y servicios de catering. 
--	---	---	---	---





	<p>6. RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Físicos (terrenos, camionetas, camiones, planta de acopio, bodega de almacenamiento) -Humanos (Asamblea de Socios, presidente, Gerente, Talento Humano) -TICs (Sistemas Informáticos de registros de acopio, sistemas de contabilidad) -Pequeños productores principal recurso clave. 	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios sociales para los socios y sus familias 	<p>1. CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entregas a domicilio. -Rutas de distribución establecidas. -Flota de vehículos propio. -Acopio -Distribuidores -Página web y redes sociales -Tiendas y supermercados -Fondas -Catering 	
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos fijos: Recursos Humanos, Transportación, Servicios -Costos Variables: Productos agropecuarios -Presupuestos participativos 		<p>5. FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aportaciones de los socios <p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ventas de los productos y servicios -Programas de fomento cooperativo y proyectos productivos 		

Figura 10-4, Lienzo de modelo de negocio para cooperativas agropecuarias
Realizado por: Janina Roche

El detalle del modelo antes expuesto en el lienzo de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, se describe a continuación:

1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta que debe ofrecer un modelo de negocio agropecuario, tanto a los clientes internos (socios) como a los clientes externos (consumidores), tendrá las siguientes características:

Promover el comercio justo: significa que la relación comercial entre los socios y sus representantes estará basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, apuntando siempre a la mayor equidad posible en todas las actividades y procesos de comercio. Para ello, los representantes deberán generar oportunidades para que los productos de sus socios, que están en desventaja, puedan salir al mercado; la administración de los recursos será transparente y responsable; lograr el pago de un precio justo, tanto de la cooperativa al socio como del consumidor final a la cooperativa, acordado a través del diálogo y la participación; procesos productivos ambientalmente responsables; y, relaciones de comercio que fomenten el bienestar social de los pequeños productores, sus familias y la comunidad.

Mejorar las capacidades productivas y comerciales de pequeños productores: esto a través del emprendimiento de programas de educación, capacitación y motivación de sus socios para alcanzar un nivel de formación constante, de manera que esto permita aumentar la productividad de los mismos. Esto se traduce en desarrollo continuo del potencial humano cuyo indicador son la cantidad de horas de capacitación anual recibida por los socios e indicadores del nivel de productividad.

Generar articulación productiva y comercial con instituciones públicas y privadas: conseguir que la cooperativa forme lazos comerciales y convenios en el ámbito privado y público para ganar mayor porción de mercado y hacer más competitivos los productos de los pequeños agricultores.

Impulsar y desarrollar emprendimientos de las familias de la comunidad: a través del trabajo cooperativo se debe dar un impulso a las pequeñas empresas de familias agrícolas, recibiendo sus productos, independientemente de la cantidad que estas pudieran llegar a producir. Impulsar el mejoramiento de la situación de la población agraria y permitir el desarrollo del ámbito rural de familia en familia.

Mejorar los procesos y productos con valor agregado: esto significa mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios, propendiendo a la

comercialización de productos y servicios de calidad, lo cual se mide a través de los niveles de satisfacción donde la tasa de socios satisfechos constituye un indicador.

Beneficios sociales para los socios y sus familias: se propone trabajar para producir mejores márgenes de utilidad y distribuir esas ganancias para la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de los socios y familiares. Para ello, se crean procesos de ideas y toma de decisiones con participación de los miembros, teniendo como indicador la tasa de sugerencias propuestas llevadas a la práctica.

Se debe tener presente que la propuesta de valor estará en función del objeto social de cada empresa cooperativa se plantee al inicio de sus funciones.

2. SEGMENTO DE CLIENTES

El segmento de clientes es la definición de las personas y organizaciones a quienes estará dirigida la cooperativa, es el nicho de mercado que genera oportunidades de negocio para los socios. Los elementos que constituyen el segmento de una cooperativa de pequeños productores del agro, deberán ser:

Clientes internos: son los mismos socios de la cooperativa como clientes internos directos, y los miembros de la comunidad como socios indirectos. De esta manera, las decisiones comerciales deberán considerar estos dos segmentos a la hora de plantear estrategias.

Clientes externos: es el público en general a quienes están dirigidos los productos y servicios agropecuarios. En este contexto, los segmentos de mercado a los que deberán ingresar los pequeños productores serán:

- Gran distribuidor: supermercados
- Minoristas: tiendas de barrio
- Consumidores finales: compradores de supermercados y tiendas, consumidores en fondas y servicio de catering de la cooperativa.
- Empresas locales de hostelería y restauración
- Países cercanos de exportación
- Empresas públicas y privadas que requieren servicios de alimentación.

Entonces, la segmentación puede llegar a ser mixta, es decir, que atiende tanto socios como público en general.

3. CANALES

Los canales (distribución, comercialización o comunicación) son importantes para definir plataformas de promuevan la marca de cada cooperativa según su caso, y ayuden a lograr una mejor posición en el mercado. Los elementos que constituirán los canales en el caso de cooperativas de pequeños productores agropecuarios, deberán permitir transportar, distribuir y comercializar los productos procedentes de las explotaciones de la cooperativa en su estado natural o previamente transformados, entre estos, están:

Rutas de distribución establecidas: es decir, zonas específicas que requieren productos específicos según su zona, razón comercial, entre otros, por ejemplo, rutas de distribución de hortalizas en restaurantes de una misma zona.

Flota de vehículos propio: es importante que los socios cuenten con transporte propio pues es la base de su negocio que les sirve para recolectar y transportar los productos agrícolas y pecuarios. Los vehículos pueden ser de propiedad privada de los socios en un principio hasta que se vaya generando capital para invertir en una flota común.

Planta de acopio: el acopio es un elemento básico que todos quienes tengan la intención de asociarse en cooperativa deben considerar. El sistema de acopio permite que los pequeños productores puedan entregar sus productos sin importar la cantidad de producción, es decir, tiene la misma importancia quien entrega un saco de hortalizas como quien entrega diez sacos. El valor de la cooperativa es incluir a todos los pequeños productores y, en el camino, ayudarles a crecer.

Distribuidores: una cooperativa agropecuaria con pequeños productores debe contar con distribuidores clave que le ayuden a que sus productos puedan llegar a los otros canales que forman la cadena de comercialización, estos son los distribuidores mayoristas que compran al granel en la cooperativa y se encargan por su cuenta de llevar el producto al mercado. Es importante tener presente que los distribuidores de ninguna manera pueden tener el papel de intermediarios, sino que deberán ser considerados como clientes mayoristas de la cooperativa.

Tiendas y supermercados: son canales de distribución que pueden ser de propiedad de terceros y de propiedad de los socios. Es importante que los socios trabajen para adquirir sus propios locales para el expendio de sus productos, para garantizar la salida de los mismos y para poder tener un mayor control de los precios.

Fondas y Servicio de Catering: son canales que resultan de la diversificación. Son canales que no deben faltar en un modelo de negocio cooperativo, puesto que estos permiten generar nuevas fuentes de ingresos para los socios, garantizan un mayor volumen de salida de los productos, elevan la competitividad de la cooperativa, pero, sobre todo, generan nuevas fuentes de empleo

para los socios, sus familias y miembros de la localidad, lo que se traduce en impulso al desarrollo local que es uno de los principios fundamentales del modelo de negocio.

Página web y redes sociales: es fundamental que la cooperativa se adapte a la realidad actual y al contexto tecnológico e informativo en que se desenvuelve. Los socios implementarán sistemas y estrategias de marketing, comunicación y comercialización actuales, como crear una página web o un perfil en redes sociales, para mantenerse en contacto con los clientes y reflejar una imagen actual e innovadora.

4. RELACIÓN CON CLIENTES

En este punto, los socios deberán definir el tipo de relación que buscan y esperan de sus clientes internos (socios) y externos (público en general). El objetivo es lograr integrarlos al modelo de negocios y hacerlos sentir protagonistas del producto y servicios.

Las estrategias que las cooperativas deberán emprender para lograr una relación de éxito que fidelice a los clientes, serán:

Asistencia personalizada: incluye el asesoramiento técnico a los socios en el proceso de producción, así como, asistencia a los clientes externos frente a inquietudes sobre los productos agrícolas.

Relación horizontal respetando los intereses de los socios y sus familias.

Fidelización de los socios y fidelización de los clientes: para evitar individualismos que lleven a los socios a emprender por su propia cuenta actividades que afecten a los demás socios comprometiendo el sentido cooperativo. Incremento y retención de socios que se mide por el índice o porcentaje de fidelidad socios que resultado de dividir el número de socios satisfechos según investigación de mercado interno para el total de socios. Contrato y fidelización con negocios de hostelería y restauración locales.

Mejora y adaptación del producto al cliente: se deberán realizar continuos estudios de mercado para conocer las necesidades, inquietudes y recomendaciones de los clientes para mejorar los productos, los procesos y la prestación de servicio.

Atención personalizada y trato justo: la atención personalizada es un tema de marketing actual que permite ganar clientes adeptos, especialmente si se trata de productos orgánicos que son bastante apetecidos en los mercados actuales. A esto se suma el trato justo y respetuoso que se debe tener desde el productor que provee los alimentos hasta el consumidor final, en un ambiente amigable, empático y cortés.

Integración con la comunidad: debe ponerse especial atención a la relación que se mantiene con la comunidad donde se realizan las actividades de la cooperativa. En este sentido, la cooperativa procura que se provea permanentemente de servicios a la comunidad, a través de proyectos y programas que impulsen los valores y riquezas culturales de la comunidad, o con proyectos que contribuyan a su desarrollo: apoyo a la salud, generación de espacios de recreación, aporte al mejoramiento de la infraestructura local, entre otros.

Solidaridad humana: es otra característica fundamental del modelo de negocio cooperativo, y es que se debe practicar la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas.

5. FUENTE DE INGRESOS

Fuentes internas:

- Aportaciones de los socios
- Programas de fomento cooperativo y proyectos productivos
- Ventas a través de servicios propios de restauración y catering

Fuentes externas:

- Ventas de los productos y servicios
- Manejo de cupones
- Incremento del producto en términos estacionales
- Venta a minoristas (tiendas de barrio)
- Venta a mayoristas (supermercados, restauración y hostelería)
- Pagos en efectivo y Venta a Crédito

También es necesario, para generar ingresos, incrementar sosteniblemente la cantidad y calidad de la producción y propiciar su rápida comercialización, garantizando que los niveles de ventas mensuales se mantengan.

6. RECURSOS CLAVES

Los recursos claves corresponden a toda la infraestructura que se necesita para operar el modelo de negocio. Los activos indispensables en el proceso, serán:

Las aportaciones de los socios

Recursos físicos: agua, camionetas, camiones, planta de acopio, bodega de almacenamiento, herramientas de trabajo, maquinaria y equipo agropecuario.

Recursos humanos: Asamblea de Socios, presidente, Gerente, Talento Humano, Trabajadores cualificados y agricultores certificados)

TIC: Sistemas Informáticos de registros de acopio, sistemas de contabilidad)

-Infraestructura: Plantas de acopio, almacenamiento y tratamiento; terrenos (parcelar, sanear y mejorar terrenos destinados a la agricultura).

Es importante tener siempre presente que los pequeños productores son el principal recurso clave.

7. ACTIVIDADES CLAVES

Es lo que una cooperativa debe hacer para tener un desempeño óptimo de cada uno de los procesos en este nuevo modelo y para detonar la adquisición del valor:

Las actividades claves que debe realizar una cooperativa agropecuaria, son:

Producción: Formadas por grupos familiares o colectivos con capital colectivo. conformada por productores individuales u organizados que representan a grupos de familias, quien son socios o no socios, dedicados a la actividad agropecuaria, servicios y comercialización de productos procesados, permitiendo la disminución de intermediadores, garantizando un pago justo que corresponde a los costos de producción e inversión de los pequeños agricultores, lo que les permite contar con ingresos mensuales que benefician directamente a sus familias.

La característica de producción comunitaria, asociativa, cooperativista permite disminuir la incertidumbre de precios o disponibilidad de insumos que pueda afectar al ciclo de producción a futuro, debido a que dependen de ellos mismos y no de proveedores externos, son los socios sus propios productores y proveedores, lo cual es una característica bastante positiva, especialmente en el mercado agrícola donde la incertidumbre de precios suele presentarse de manera recurrente y amenazar la estabilidad de las pequeñas empresas o pequeños productores agropecuarios cuando trabajan de manera aislada, en tal sentido, la cooperativa funciona como un respaldo para sus asociados, lo que no se da en el comercio tradicional donde los pequeños productores de desenvuelven de manera individual y aislada, lo que disminuye sus beneficios puesto que se busca obtener ganancias y beneficio de unos sobre otros, con las ganancias se beneficia solo el propietario del capital o al intermediario, existe intermediación que eleva los costos de los productos, los objetivos de negocio son independientes de sus socios, los pagos por productos a

proveedores buscan ser los más bajos posibles para tener mayor ganancia, no toma en cuenta la necesidad del grupo familiar o la comunidad; es decir, en general, no hay un comercio justo como lo hay en el cooperativismo.

Apoyo técnico y acompañamiento al pequeño productor: se proveerán varios servicios a sus miembros individualmente como el asesoramiento técnico y la formación necesaria para procesar los cultivos y otras actividades agroindustriales; además, se abastecerán a sus miembros con elementos para la producción, como semillas, fertilizantes, herramientas y maquinaria. Todo esto a través de facilidades de crédito, convenios con empresas privadas, convenios con MAGAP u otras entidades públicas u ONG que contribuyan e impulsen el desarrollo agropecuario, para obtener recursos gratuitos, concesiones o con menores precios. Se proveerá capacitación y formación en: asistencia técnica y visitas periódicas, asesoría en sistemas de labrado y siembra, asesoría en sistemas de riego, asesoría en sistemas de recogida y cosecha, asesoría en sistemas de cultivo especiales, control de calidad, asesoría para la certificación MAGAP.

Abastecimiento de producto / acopio: Cuenta con un centro de acopio con infraestructura, instalaciones, equipos, maquinaria, cuartos fríos y personal capacitado en cada una de sus áreas. Recoge los diferentes productos de cada una de las familias y proveedores. Los socios entregan el mayor volumen de producción evitando el desperdicio de productos.

Los pequeños productores se ven beneficiados con la expansión de mercado a través de una cadena de tiendas que sumerge a los pequeños productores en circuitos de mercado donde son ellos quienes ponen sus condiciones, manejan su logística, gestionan sus recursos y negocian sus precios, dando competencia a las grandes agroindustrias.

El mayor volumen de producción evita que muchas de las familias tengan que salir a vender sus productos en los mercados, poniendo en riesgo la vida útil de sus productos o exponerse al regateo que los lleva a vender sus productos a pérdida únicamente para no quedarse con productos que se pueda dañar.

Varios productos provenientes de un sistema agropecuario artesanal, lo que garantiza que se expendan alimentos sanos, respondiendo con ello a una tendencia que ha venido tomando fuerza, no solo en el mercado nacional, sino que, a nivel internacional de alimentos orgánicos, lo cual presenta un panorama que beneficia a nuestros pequeños productores generando nuevos nichos de mercado.

Operaciones y logística: se encarga del control y seguimiento de inventarios de productos y suministros, transporte, distribución y almacenamiento, servicio a proveedores, manejo de la flota de vehículos y la planificación de la producción.

Compras: encargado de negociar, actualizar costos y adquirir productos de acuerdo al volumen de stock en inventario y ventas.

Industrialización: cuenta con recursos y procesos adecuados para el tratamiento de los productos que llegan a su centro de acopio y que cuidan la manipulación de los alimentos desde su recepción hasta su empaquetado, y preparación en el caso de los alimentos utilizados en restaurantes y servicios de catering.

Comercialización: Busca puntos de comercialización más amplios en otras localidades. Es administrado por los mismos socios. Cuenta con diversidad de clientes atendiendo distintos segmentos de mercado (públicos y privados). Productos de calidad a un precio justo.

Con respecto a la Comercialización, el modelo de negocio brinda la posibilidad de ingresar al mercado a través de diferentes puntos de venta y servicios diversificados, les permite generar fuentes de trabajo más estables para ellos y sus familias, incrementan sus ingresos.

Por otra parte, en la comercialización la Cooperativa se encarga de organizar el mercado, es decir la demanda y la oferta, porque se preocupa de encontrar cada vez clientes nuevos y nichos de mercado (demanda) y de colocar los productos en el mercado a través de supermercados y restaurantes (oferta). En este sentido, la oferta, a través de esta cooperativa agropecuaria, facilita la salida de los productos de la pequeña agricultura y la pesca artesanal, les ayuda a tener una mayor presencia e imagen para negociar contratos con mejores términos y ventajas, generando también servicios adicionales a los que sus socios puedan acceder en condiciones preferenciales, como por ejemplo el acceso a precios convenientes en sus compras en las tiendas de la cooperativa para abastecerse de productos de la canasta familiar.

Es así que, los socios representados por su cooperativa adquieren poder negociador, dado que al estar unidos logran un tamaño óptimo como organización para tener representación institucional, capacidad de negociación, captación de recursos, inversión y reinversión, y obtener mayores beneficios a la hora de comercializar sus productos y gestionar su negocio, entre otros, el poder negociador les permite manejar precios justos, acceder a formas y períodos de pago conveniente en caso de endeudamiento, condiciones y períodos de contratos más extendidos.

Estas características de comercialización por un lado disminuyen los costos de producción y por otro, mejoran las condiciones de intercambio que tienen un impacto en el empleo y un consecuente efecto multiplicador en la actividad económica local

Investigación y Desarrollo: se impulsarán las investigaciones tanto en temas administrativos, tecnológicos como agrícolas que lleven a innovar constantemente los productos y servicios. Nuevos procesos, saltos tecnológicos o Desarrollo de nuevos productos o Mejora continua de proceso y embalaje.

Valor Agregado: Responsabilidad social corporativa. Solidaridad y ayuda mutua, mingas. Mantienen reuniones con otras cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios y ganaderos de la provincia para tratar temas de interés y mantener conversaciones y/o negociaciones con entidades de gobierno locales y nacionales.

Al ser una cooperativa que reúne a varios socios, entonces, la inversión es global, la inversión ya no debe hacerse de forma individual o por cada grupo familiar, pues se la realiza a nombre de toda la cooperativa. Así también, la producción y comercialización tampoco se hacen de forma individual sino en conjunto y salen al mercado con una sola marca.

Los productores no deben preocuparse por tener un registro sanitario individual, pues la cooperativa se encarga de realizar los trámites a este respecto para obtener los permisos necesarios y de marco legal para expender estos productos; así como también los gastos administrativos, como el pago de impuestos o permisos de funcionamiento, son ahora cubiertos en cooperativa.

El pequeño productor ya no debe preocuparse de que sus productos se dañen y se desperdicien, pues la cooperativa es responsable del almacenamiento tanto de frutas, hortalizas, carnes, pollos, mariscos, lácteos y productos perecibles en cuartos fríos, contenedores y bodegas cerradas, lo que representa un conjunto de equipos y materiales con los que el productor en forma individual no puede contar.

El valor agregado en comercialización permite tener puntos de comercialización específica y particular, por ejemplo, en cuanto al abastecimiento, al ser los productos de su propiedad, responsabilidad y administración, los puntos de comercialización están continuamente siendo abastecidos de productos, lo que garantiza que siempre estén en capacidad de cubrir las necesidades del mercado y no correr riesgos de desabastecimiento, o probablemente de cierre de puntos de venta; además, que esto asegura la permanencia de los puestos de trabajo.

Otra característica que le otorga valor agregado a este modelo de negocio cooperativo, es la transparencia en la gestión que genera valor para sus diferentes stakeholders, lo cual se garantiza

puesto que la cooperativa está sujeta a supervisión y fiscalización pública continua, por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a quien debe rendir cuentas, lo que brinda tranquilidad a sus socios, no socios, aliados y clientes,

Monitoreo y seguimiento: generar confianza en los socios a través de un buen gobierno cooperativo.

Reinversión de los beneficios extra: seguramente, es la actividad más importante de una cooperativa, y la esencia de la misma, puesto que se trata de crear presupuestos participativos donde todos los socios tomen decisiones para utilizar las utilidades e invertir las en proyectos sociales, que beneficien a los socios, sus familias y la comunidad. Por ejemplo, financiamiento para equipar una escuela de la localidad o contribución para reconstrucción de iglesias o centros de acogida que son importantes para los socios.

El modelo de negocio manejará el siguiente esquema:

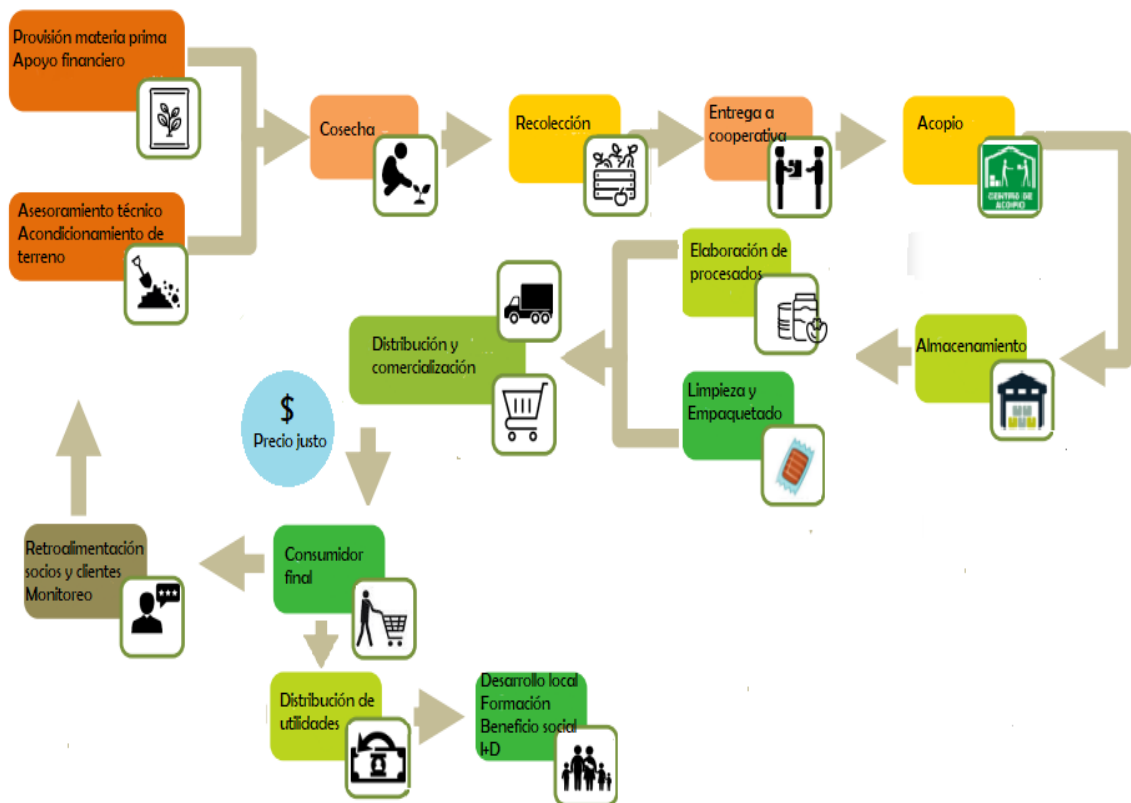


Figura 11-4. Esquema de modelo de negocio para cooperativas agropecuarias
Realizado por: Janina Roche

La cooperativa contará con:

- Un edificio de administración que será el punto de reunión de la Asamblea de socios y sus representantes, además, será donde los socios se dirigirán ante cualquier duda, recomendación, queja o necesidad.
- Una planta que sea el centro de acopio, almacenamiento, procesado y empaquetados de frutas, verduras, hortalizas y sus derivados.
- Una zona de clasificado, lavado y manipulado, almacenes, zonas de refrigeración con las temperaturas adecuadas a cada tipo de producto.
- Una bodega de almacenamiento del material necesario para desarrollar las actividades agropecuarias propias de la cooperativa.
- AGROTIENDA para socios: una tienda al servicio de todos para encontrar productos para la agricultura y alimentación animal. Aquí los socios podrán adquirir, a préstamo o venta, cualquier tipo de herramienta o producto agrario, también podrán entregar herramientas o productos que quieran vender o intercambiar, trueque.
- Una oficina para el servicio de consulta y asesoramiento para el correcto desarrollo de las actividades agropecuarias.

8. SOCIOS CLAVES

Serán socios claves de la cooperativa, entre otros:

- Agentes de financiación (Cooperativas de Ahorro y Crédito)
- Productores primarios y Proveedores de abastos de la localidad.
- Gobiernos Autónomos Parroquiales y Municipalidades
- SEPS y MAGAP
- Empresa pública y privada

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

- Costos fijos: Recursos Humanos, Transportación, Servicios
- Costos Variables: Productos agropecuarios
- Pago de precio justo y acorde a sus costos de producción.
- Presupuestos participativos
- Fondos de previsión social y de educación cooperativa

Una vez que cada asociación de pequeños productores tiene clara la idea del modelo de negocio, adaptado a sus necesidades y requerimientos, entonces se podrá plantear una estructura de sus costos, es decir, el costo de lo que se hace y los elementos para determinar el precio que deberá cancelar el cliente final por adquirir sus productos.

Se mantiene una estructura de gestión de costos en la cual son los propios socios quienes manejan y conocen el manejo de los recursos económicos, se maneja bajo un modelo de transparencia que garantiza a los socios estabilidad de sus inversiones, y los reportes de ingresos han reportado importantes niveles de rentabilidad, sin olvidar, que la garantía de vender una cantidad alta de productos, le representa a los socios un ingreso mensual fijo que es un importante aporte para las finanzas familiares.

CONCLUSIONES

- Los beneficios sociales del modelo de negocio de la Cooperativa “PROGRASERVIV” como referencia para las demás organizaciones de pequeños productores de la provincia del Azuay, se centran en las facilidades que tienen los socios para garantizar la salida de sus productos y generar ingresos fijos, con ello, el 84% de los socios se benefician por ser parte de emprendimientos asociativos y familiares, el 91% de los socios cuenta con ingresos económicos fijos mensuales.
- El diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de la Cooperativa “PROGRASERVIV”, mediante el análisis general con el método FODA, ha permitido evidenciar que le caracteriza su experiencia en el mercado, los procesos de logística y transporte sistematizados, cuenta con canales de comercialización fijos; sin embargo, presenta debilidades como falta de apoyo del gobierno para certificación del comercio justo, falta de formación y capacitación a socios y trabajadores, falta redistribución de la riqueza, por lo que, el sentido cooperativo no es integral.
- De las experiencias de los productores agropecuarios vinculados con la Cooperativa “PROGRASERVIV”, que están satisfechos con el modelo de negocio, destacando la facilidad para colocar sus productos en una nueva plaza de mercado a través de la Cooperativa, entregar todo el volumen de producción, enviar todos los productos y no tener que ir a vender en el mercado, la venta directa sin intermediarios y obtención de pago a un buen precio y beneficios para sus familias.
- Se ha diseñado un modelo de negocio para los pequeños productores de la provincia del Azuay tomando como referencia la Cooperativa “PROGRASERVIV”, siguiendo el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, dado que, permiten cubrir todos los aspectos que son necesarios para diseñar un modelo de negocio que tome aquellas características que son válidas del modelo estudiado y, a la vez, cubrir las necesidades detectadas en las Debilidades y Amenazas presentadas en el análisis FODA.
- Se confirma la hipótesis de que la experiencia de más del 50% de los socios de la Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios “PROGRASERVIV” es positiva y sirve como modelo para las organizaciones de pequeños productores agropecuarias de la provincia del Azuay, puesto que el 58% los pequeños productores valoran el modelo de negocio como muy bueno, el 41% lo valoran el modelo bueno, el 100% considera que es una buena alternativa

para comercializar sus productos y el 100% ha recomendado a otros productores que comercialicen en su cooperativa.

RECOMENDACIONES

- A los pequeños productores agrícolas, pecuarios, o de otro sector del comercio (artesanos, ebanistas, tejedores, etc.), que se encuentran en vulnerabilidad social y económica debido a un trabajo poco valorado en el mercado, se recomienda la aplicación del modelo de comercio justo a través de su asociación en cooperativas que garantice el pago justo por su trabajo.
- Se recomienda a los pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios de la provincia del Azuay, tomar como ejemplo la experiencia de la Cooperativa de Producción y Servicios para que puedan tomar decisiones de asociación a esta organización y en un futuro se llegue a beneficiar siendo parte de este modelo de negocio.
- Que la Cooperativa de Producción y Servicios con su modelo de negocio incentive a desarrollar emprendimientos a mayor número de familias, y así puedan beneficiarse cada uno de sus miembros.
- Conservar y mejorar este modelo de negocio para los pequeños productores de la provincia del Azuay ya que es considerado una nueva plaza de mercado para comercializar sus productos, de manera segura, confiable, responsable y a un precio justo.
- Al ser un modelo de negocio que se ha creado con el apoyo del sector público se sugiere que continúe existiendo una estrecha relación entre el gobierno y la Cooperativa con el fin de que pueda comercializar sus productos y dar servicio en mayor número de instituciones públicas de la provincia del Azuay, garantizando así los ingresos económicos y las plazas de trabajo para sus socios.
- Este modelo de negocio puede ser replicado en otros sectores o ciudades del Ecuador con el propósito de crear nuevas plazas de mercado para los pequeños productores agropecuarias donde puedan comercializar sus productos a precios justos tanto para ellos como para el consumidor final, de esta manera gestionar emprendimientos familiares y de pequeñas empresas sustentables y sostenibles que puedan dinamizar la economía del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Arjona, M.** (2014). *La estrategia expresionista: Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Asamblea Nacional.** (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional.** (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Banco Central del Ecuador.** (2015). *Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bueno, E.** (2013). *Innovación del Modelo de Negocios (Tesis de doctorado)*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Calle, A.** (18 de Octubre de 2012). Debaten formas para que productores exporten. *El Mercurio*. Recuperado de <https://elmercurio.com.ec>
- Carrión, Á., & Zhunio, G.** (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una Cooperativa Estudiantil de Ahorro, Crédito y Préstamo en la Universidad de Azuay. Tesis de Grado*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Carvajal, L.** (2013). *El método deductivo de investigación*. Recuperado de <https://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castillo, L., Galleguillos, L., Guharay, F., Monterroso, A., Ranaboldo, C., y Tassi, N.** (2012). *¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados?* La Paz: International Institute for Environment and Development.
- Conde, L.** (Marzo de 10 de 2014). *Agricultura y Cooperativas*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/216119706/Agricultura-y-Cooperativas>
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social .** (2015). *Agenda Post 2015 de Objetivos de Desarrollo Sostenible .* Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

- Coque, J.** (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(43), 145-172.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.** (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir en Ecuador*. Quito: CONAFIPS.
- Da Ros, G.** (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC*, 249 - 284.
- Díaz, J.** (2011). *Agricultura en Ecuador*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Galeano, A.** (2014). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gallegos, D.** (2 de Febrero de 2017). Actores de la economía popular y solidaria de Cuenca resaltan labor de la Revolución Ciudadana. *El Ciudadano*. Recuperado de <https://elciudadano.com.ec>
- Herrera, A.** (2015). *Intercambio de experiencias asociativas y solidarias en el sector rural primario de Costa Rica y Colombia*. Bogotá: RULESCOOP.
- Hunger, D.** (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (2010). *Censo de Población y Vivienda Ecuador 2010*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.** (2015). *La política agropecuaria ecuatoriana]: hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025*. Quito: MAGAP.
- Miño, W.** (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica.
- Montenegro, A., Uribe, A., Garizabal, M., y Sánchez, M.** (2017). Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica. *Revista Espacios*, 38(59), 9-19.

- Ochoa, S.** (18 de Enero de 2015). Ganaderos reciben hasta \$ 0,30 por el litro de leche. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.** (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Recuperado de <http://www.fao.org/partnerships/cooperatives/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.** (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios*. Santiago: FAO.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pérez, F., y López, F.** (2015). *COLANTA: un éxito del modelo cooperativo*. Medellín. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8141/Federico_PerezBotero_Francisco_LopezGallego_2015.pdf?sequence=2
- Rodríguez, Y.** (2013). *Evaluación de los modelos de negocio de los productores de áloe vera en el Municipio de Pacho Cundinamarca. Tesis de Grado*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Soto, A.** (19 de Febrero de 2016). *El cooperativismo como modelo social y económico*. Recuperado el 6 de Febrero de 2018, de <http://www.uprrp.edu/?p=8263>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/>
- Westley, G., & Branch, B.** (2000). *Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Zhingre, A.** (22 de Abril de 2016). Campesinos debaten realidad agropecuaria. *El Mercurio*. Recuperado de <https://elmercurio.com.ec>
- Zhingre, J.** (2015). *Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chola Cuencana Ltda. Tesis de Grado*. Cuenca: Universidad del Azuay.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA

El presente cuestionario ha sido diseñado con el objetivo de analizar las experiencias de las familias relacionadas con la cooperativa. Los resultados serán parte de la investigación “LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y DE SERVICIOS COMO UN MODELO DE NEGOCIO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY” la misma será presentada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Agradecemos de antemano su colaboración. Los datos obtenidos serán administrados de forma confidencial.

I. DATOS PERSONALES

1.1 GÉNERO

a) Masculino

b) Femenino

1.2 EDAD

a) Menores de 30

b) 31 a 45 años

c) 46 a 60 años

d) 61 años o más

1.3 ESTADO CIVIL

a) Soltero/a

b) Casado/a

c) Viudo/a

d) Divorciado/a

e) Unión de hecho

1.4 NÚMERO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA _____

II. CONTEXTO Y VARIABLES

2.1 ¿Usted es socio de la cooperativa?

SI NO

2.2 ¿Usted se ha beneficiado por ser miembro de la cooperativa?

SI NO

¿Por qué? _____

2.3 ¿Cuál era su ingreso antes de ser miembro de la Cooperativa?

- a) 1 a 100 \$
- b) 101 a 500 \$
- c) 5001 a 1000 \$
- d) 1001 0 más

2.4 ¿Cuál es la frecuencia con la que Ud. obtiene ingresos?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

2.5 ¿Cuál es el ingreso mensual ahora en la Cooperativa?

- e) 1 a 100 \$
- f) 101 a 500 \$
- g) 5001 a 1000 \$
- h) 1001 0 más

2.6 ¿Cuántos miembros de su familia se han beneficiado?

- a) 1 a 5
- b) 6 a 10
- c) 11 a más

2.7 ¿Qué tipo de productos vende usted?

- a) Frutas y hortalizas
- b) Pollos
- c) Carnes
- d) Mariscos
- e) Lácteos
- f) Elaborados
- g) No perecibles

2.8 ¿Porque vende sus productos en la cooperativa?

- a) Por el precio
- b) Por la atención
- c) Por la cercanía
- d) Por su lealtad
- e) Nuevo plaza/mercado

2.9 ¿Usted cree que la cooperativa es una buena alternativa de comercializar sus productos?

SI NO

2.10 ¿Usted se siente identificado con la cooperativa?

SI NO

2.11 ¿Cuál es la mayor ventaja de ser parte de la cooperativa?

2.12 ¿Cómo valora usted el modelo de negocio de la cooperativa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Ni bueno, ni malo
- d) Malo
- e) Muy malo

2.13 ¿Usted recomendaría que comercialicen sus productos en la cooperativa?

SI

NO

Si la respuesta es negativa. ¿Por qué usted no recomendaría comercializar los productos en la cooperativa?

2.14 ¿En que dispone los ingresos económicos obtenidos de la cooperativa por la venta de sus productos?

a) Familia

b) Bienes

c) Mercadería/Producto

2.15. De acuerdo con su experiencia como socio o proveedor de la Cooperativa, califique las siguientes categorías según su criterio:

Marque con una X según corresponda a su experiencia en los siguientes componentes:

Componente	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Asesoría técnica						
Capacitación						
Empacado y entrega						
Precios justos						
Atención						
Entrega de productos						
Planta						
Inversión						
Endeudamiento						
Imagen						
Negociación						
Pagos-cobros						
Mercado						
Puntos de ventas						
Precios						
Otros beneficios, especifique						

ANEXO B. LISTADO DE SOCIOS ACTIVOS Y PASIVOS AL AÑO 2016**Número de socios activos con corte al año 2016**

NÚMERO	SOCIOS ACTIVOS
1	LEMA PAREDES ANGEL MARIA
2	SINCHI LALA MARIA ROSA
3	LEMA JARA PEDRO SERAFIN
4	GUAMAN SIBRI MARIA CRUZ
5	REMACHE JUANA MARIA
6	VILLACIS AVILES VICTORIA LEONOR
7	GUAMAN NARVAEZ MARIA ROSARIO
8	GUAMAN LLANGARI ROSARIO BEATRIZ
9	SINCHI CAMPO MARIA ROSARIO
10	ZAMBRANO AGUILAR ELSA ROCIO
11	TENECORA MALDONADO MARIA HORTENSIA
12	LEMA LLANGARI CESAR HUMBERTO
13	SALDAÑA GALARZA OLGA ELISA
14	ALVAREZ CAMPOVERDE ROSA ADELA
15	LLANGARI COLLAGUAZO ROSA ELVIRA
16	PAUCAR SINCHI ROSA ANGELES
17	GUACHICHULCA FERNANDEZ ROSA PIEDAD
18	LEON JADAN ANGEL REINALDO
19	LLANGARI CUMBE ANGEL ERNESTO
20	SANCHEZ SANCHEZ FAUSTINA VICTORIA
21	PILLACELA TRANSITO RODOLFINA
22	TINIZHAÑAY YAURI SANDRA MARIBEL
23	GUAZHAMBO JARA NESTOR OLMEDO
24	ROBLES ROBLES ALFREDO PATRICIO
25	GALINDO GALINDO SANDRA ISABEL
26	QUEZADA QUEZADA SEGUNDO JOSE
27	CHIQUI ALVARADO GLORIA NARCISA
28	MONTESDEOCA GUAZHCO MERCEDES AGUEDA
29	INGA BERMEO ROSA MARIA
30	LEON BUESTAN MARIA DOLORES
31	SANCHEZ SAGVAY TERESITA DE JESUS OLIVA
32	CHUÑIR AREVALO ROMULO GERARDO
33	PEREZ GUERRERO NINFA GEORGINA
34	RODAS RIERA DIANA NIOSENDA
35	NARVAEZ SANMARTIN MARIA LUISA
36	VIÑANZACA TAMAY AMABLE NARCISA
37	CARDENAS QUINDE ANDRES SANTIAGO
38	LEON JADAN MARIA CONSOLACION
39	AYORA LOJA TELMO LUCIO

40	CHIQUE NARCISA SORAIDINA
41	ANDRADE GUALLPA NUBE MARIBEL
42	MONTALEZA BARROS ROSA DELIA
43	ZENTENO ANA MARIA DEL CARMEN
44	GOMEZ JUELA MANUEL ASUNCION
45	SANCHEZ SAGBAY MARIA MAGDALENA
46	DELEG LANDI ROSA MERCEDES
47	DURAN LOJANO NORMA FABIOLA
48	TORRES CHIQUI EGMA ESPERANZA
49	CEDILLO FAREZ NARCISA DE JESUS
50	MOROCHO GUANUCHI MARIA LENEIDA
51	TAPIA TAPIA LUZMILA BEATRIZ
52	GOMEZ YUNGA LUIS GERARDO
53	ALVAREZ VILLACIS EULALIA CATALINA
54	BERMEO MOYANO DIEGO MARCELO
55	LEON BUESTAN MARY LEONOR
56	VILLACIS VILLACIS MARIA ENCARNACION
57	VIÑANZACA CRIOLLO INES VICTORIA
58	MENDOZA PAUTA CARMEN JANETH
59	VIÑANZACA TAMAY GLORIA ESPERANZA
60	MOROCHO LOJA NUBE DEL ROCIO
61	GUAMAN NARVAEZ LUIS RODRIGO
62	VELEZ RIERA ARMANDO JAVIER
63	PILLACELA CHIMBO MARIA AUXILIADORA
64	FLORES FIERRO CESAR FERNANDO
65	TACURI SANDOVAL ARMANDO ROBERTO
66	CONTRERAS CONTRERAS BETTY MARIBEL
67	CHIQUI JARA ESTELA DE JESUS
68	SIBRI SIBRI MARIA ROSARIO
69	LEMA SINCHI ROSA FLORINDA
70	RIVAS PERALTA FREDDY CRISTHIAN
71	LLIVICHUZHCA BUENO GLORIA DE JESUS
72	GARCIA RIERA PETRONA DE JESUS
73	LANDY TEPAN JAIME ENRIQUE
74	ORDOÑEZ ARIAS WILMER WILFRIDO
75	RIERA VELEZ ROSA PATRICIA
76	ABRIL TERREROS RUTH MARIA
77	PULLA SAMANIEGO MARIA AUXILIADORA
78	LOJA CHUMI JOHANNA PATRICIA
79	SAGBAYCELA SAGBAY MARIA MARTINA
80	CHIQUI CHIQUI FLOR AZUCENA
81	PAUCAR VIÑANZACA EMERITA DOLORES
82	QUIZHPE PATIÑO WILLIAM PAUL

83	BELTRAN QUEZADA FABIAN DANILO
84	MOROCHO GUAMAN EDWIN PATRICIO
85	GIÑIN PANJON MARIA CARMITA
86	FERNANDEZ MONTALEZA PEDRO OSWALDO
87	DELGADO ZAMBRANO BRIGIDA LUCILA
88	MUICELA CUJI ROSA INES
89	ORDOÑEZ ORDOÑEZ SANDRA TRANCITO
90	GALAN GALAN MARCO VINICIO
91	LLANOS PLASENCIA NUBE MARINA
92	PILLCO SANCHEZ SILVIA JANNETH
93	DAVILA PALOMEQUE RENE FELIPE
94	TACURI JARA BORIS ESTEBAN
95	TACURI JARA CARLOS BORIS
96	GUZMAN CHUCHUCA NELLY BEATRIZ
97	MATUTE PORTILLA BOLIVAR MAURICIO
98	VILLACIS GOMEZ ROMULO ARTURO 2
99	GALARZA GORDILLO RENE FABIAN
100	IÑIGUEZ GUTAMA LAURA MAGALY
101	PAUCAR VIÑANZACA ANA LUCIA
102	ALVARADO IÑAMAGUA MANUEL ELICEO
103	PALOMEQUE URGILEZ PAUL ANDRES
104	MONTOYA SANCHEZ NANCY FABIOLA
105	AUCAPIÑA CARPIO JOSÉ MARCELO
106	HERNANDEZ ENRIQUEZ DIANA ISABEL
107	SALAZAR VILLACIS OMAR FRANCISCO
108	MORALES SANCHEZ FRANCISCO LEONARDO
109	MORENO PEREZ JULIA PATRICIA
110	CHILPE ALVARRACIN MARIO ENRIQUE
111	MENDEZ BERNAL JUAN PABLO
112	RAMON DUCHI MIRIAM NOEMI
113	RAMON DUCHI MARITZA FERNANDA
114	ORDOÑEZ CHALCO CRISTIAN AURELIO
115	VILLA GUAMAN MARTHA RAQUEL
116	MEJIA OTAVALO MARIA FILOMENA
117	SANCHEZ GUTAMA BRUNO FAUSTINO
118	ORELLANA LATA SARA ISABEL
119	SADIWA SALINAS ARIEL FERNANDO
120	VILLACIS VILLACIS MARITZA LEONELA
121	SOLANO NARVAEZ NATALY SILVANA
122	VILLACIS VILLACIS ANDREA JOHANNA
123	BUENO JADAN ROSA ANGELES
124	VILLAVISENCIO PALACIOS SANTIAGO MARCELO
125	AGUAYSA GUAMAN NANCY CECILIA

126	PACHO MONTALEZA SUSANA RAQUEL
127	CABRERA SIGCHO MAURA CLEMENTINA
128	SINCHI MOROCHO MARCIA ELIZABETH
129	GUANUCHI MOROCHO CARMEN LILIANA
130	PAUTA VALENCIA MAYRA GABRIELA
131	AYAVACA LLANES VERONICA MILADIA
132	VALDEZ JIMBO JESSICA FERNANDA
133	TOCACHI TORRES CECILIA MERCEDES
134	ROMERO CRESPO MARIA ESPERANZA
135	PINTADO LOJA LUZ NUBE
136	SAGBAY LLIVICHUZHCA MARIA DEL CARMEN
137	GUAZHAMBO GUAZHAMBO MIRIAM MARIBEL
138	JADAN GUALLEPA MARIA ISABEL
139	MONTALEZA PUGO GALO PATRICIO
140	PAÑI PUGO ANDREA CATALINA
141	JADAN GUALLEPA CARLOS VICENTE
142	QUINTUÑA POMAVILLA LUIS ALBERTO
143	CUZCO ZARUMA LUPE PATRICIA
144	ROCHE UCHUPAILLA JANINA VERONICA
145	GOMEZ JUELA ELVIA SUSANA
146	GALLEGOS CABRERA DIEGO DANNY
147	VILLACRESES VASQUEZ JUAN PABLO
148	GALLEGOS CABRERA IBES MAURICIO
149	TENEMAZA MORQUECHO DORIS XIMENA
150	NAULA DAQUILEMA HILARIO CIPRIANO
151	SAYAY MOROCHO IVAN LUCAS
152	BUSTOS QUISHPI MARIA ESTHER
153	PILATAXI MULLO FERNANDO
154	BARZALLO MARCA SANTOS PAULO
155	IDROBO ARMIJOS TOMAS VICENTE
156	LUNA TINOCO ELISA ARACELY
157	ROMERO ROMERO FREDDY RODRIGO
158	TORRES MARTINEZ SANTOS GILBERTO
159	LOPEZ MACAS CRISTHIAN FERNANDO
160	GARZON AGUIRRE JOHNY LEOPOLDO
161	GOMEZ PAÑE LADDYS MARILU
162	LAPO DIAZ ELIO FERNANDO
163	LLIVICHUZCA BUENO MARIA JUSTINA
164	PEREZ MARINEZ WILMER STALIN
165	VILLACRESES VASQUEZ HENRY URIEL
166	SAAVEDRA GUERRERO GLADYS
167	SANTIN CANO JULIA ELVIRA
168	COJITAMBO PINZA GLORIA ISABEL

169	CONTENTO JAPON LUZ PETRONILA
170	GUAYLLAS GUAYLLAS JOSE MANUEL
171	ARMIJOS ARMIJOS JUAN GABRIEL
172	MOYANO PAMBABAY MARIA EUFEMIA
173	LOOR FERNANDEZ ELSA MARIA
174	TRELLES MENDEZ FLAVIO GUSTAVO
175	PEREZ CEDEÑO MAGALI MARISOL
176	CRIOLLO GONZALEZ GLORIA PAQUITA
177	ARPI ORDOÑEZ NOEMI TARGELIA
178	CARCHI BARZALLO MARIA CRISTINA
179	CHINCHAY ORDOÑEZ CARMEN ANGELICA
180	MONTALEZA PUGO FANI DOLORES
181	CORDERO GUZMAN BLANCA ELVIRA
182	ORTEGA ALVAREZ JOHANNA ROCIO
183	REVILLA LEON JESSICA FERNANDA

Fuente: Libro de Registro de la Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Número de socios pasivos con corte al año 2016

NÚMERO	SOCIOS PASIVOS
1	CARRION FAJARDO JAIME EDUARDO
2	GUERRERO GALARZA MANUEL ORLANDO
3	BEDOYA ABAD MARIA FERNANDA
4	ALBARRACIN VALLADARES MARIA JUANA
5	OCHOA GUERRERO MERCEDES DE JESUS
6	PERALTA AMAY PATRICIA VERONICA
7	LEON CHALCO LUIS MAURICIO
8	PILLCO BERREZUETA SANDRA ELIZABETH
9	SANCHEZ BENALCAZAR AIDA MARINA
10	VILLA LEON DIANA DE JESUS
11	VELASQUEZ PATIÑO BETZY NATALIA
12	PINEDA SALDAÑA JOHANNA PAULINA
13	MAURAD CRIOLLO DIEGO ISMAEL
14	GUERRERO SALDAÑA JESUS ORLANDO
15	RUEDA MOROCHO JOHNNY FABRICIO
16	ORTEGA CHICAIZA MAIRA ALEXANDRA
17	BETLEJA MOROCHO JEAN ANDRES
18	ESPEJO GOMEZ OMAR STEVEN
19	PILLCO BERREZUETA MARCIA ISABEL
20	QUEZADA PAUTA ANDRES ESTEBAN
21	CALLE CAJAMARCA BRAULIO GILBERTO
22	VALLADARES ALBARRACIN EDGAR ORLANDO
23	VALLEJO PRIETO NORMA ELIZABETH

24	ARPI MOSCOSO SANDRA KATALINA
25	INGA GUTIERREZ MARIBEL ALEXANDRA
26	SANTILLAN MONTESDEOCA HENRY OSWALDO
27	ARCE OCHOA JUAN LUCERO
28	PESANTEZ SINCHI LUIS ALBERTO
29	BARCIA GARCIA PABLO ELADIO
30	MEDINA MOSQUERA LEONARDO ANDRES
31	GUZMAN CASTRO GABRIELA DEL ROCIO
32	BENAVIDEZ ESPEJO JUAN CARLOS
33	CASTRO RAMIREZ NINIBETH ODALIS
34	CORDOVA MOLINA JAIME OLIVERIO
35	ZAMBRANO GALARZA ALBERTO ANIBAL
36	TORRES PUCHA DORA DEL ROCIO
37	SANCHEZ GONZALEZ WILMER EUGENIO

Fuente: Libro de Registro de la Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

ANEXO C. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Datos personales

Análisis de género

Al realizar la tabulación de información encuestada se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 1 Género de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Género	Porcentaje
Masculino	38.0 %
Femenino	62.0 %
Total	100.0 %

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

La información obtenida al aplicar la encuesta a los socios productores y proveedores Tabla 4-1 muestra que existe un 62.0% de los socios productores y proveedores encuestados son de género femenino.

Y el 38.0% de los socios productores y proveedores encuestados son de género masculino.

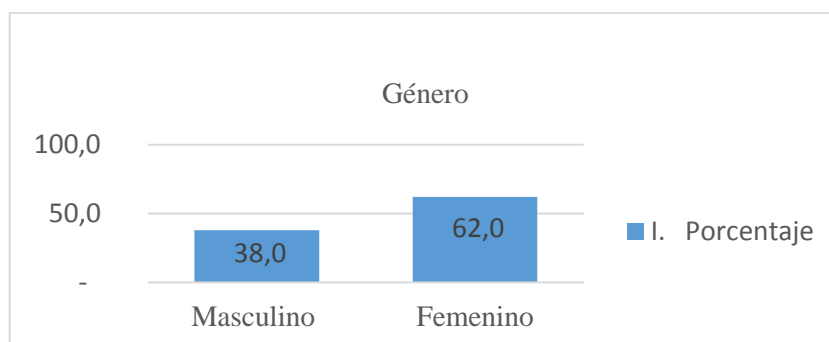


Gráfico 1 Género de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

El Gráfico 4-1 nos muestra la distribución de género que existe entre los socios productores y proveedores de la Cooperativa siendo el 62.0% para el género femenino y el 38.0% para el género masculino.

Análisis de edad

Al realizar la tabulación de información encuestada se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 2 Edad de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Edad	Porcentaje
Menores de 30 años	7.0
31 a 45 años	45.0
46 a 60 años	38.0
61 años o más	10.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

La información obtenida al aplicar la encuesta a los socios productores y proveedores Tabla 4-2 muestra que el 7.0% de los socios productores y proveedores encuestados son menores de 30 años. El 45.0% de los socios productores y proveedores encuestados se encuentran entre los 31 a 45 años. El 38.0% de los socios productores y proveedores encuestados están entre los 46 a 60 años. Y un 10.0% de los socios productores y proveedores encuestados son de 61 años a más.

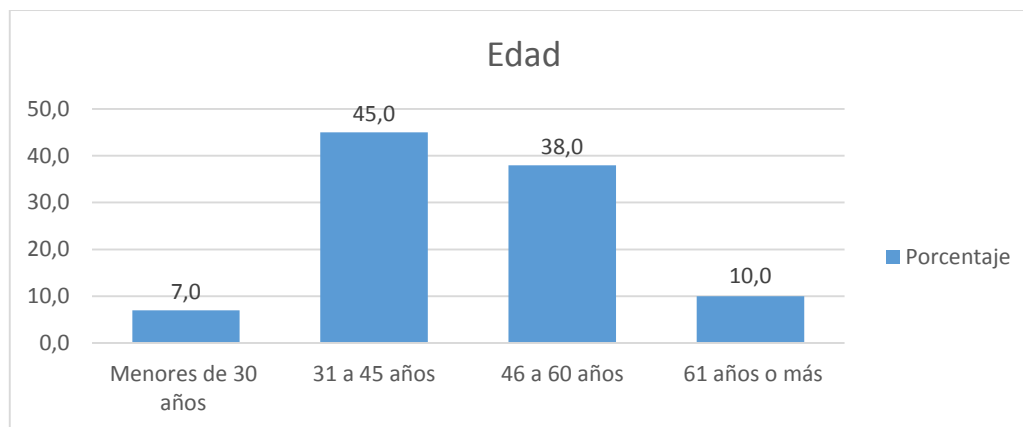


Gráfico 2 Edad de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En el Gráfico 4-2 nos muestra la distribución de edad que existe entre los socios productores y proveedores de la Cooperativa siendo el 7.0% menores de 30 años, el 45.0% entre 31 a 45 años, el 38.0% comprendido entre los 46 y 60 años y el 10.0% sobre los 61 años a más.

Análisis de estado civil

Al realizar la tabulación de información se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 3 Estado civil de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Estado Civil	Porcentaje
Soltero/a	20.0
Casado/a	67.0
Viudo/a	4.0
Divorciado/a	7.0
Unión de hecho	2.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Al aplicar la encuesta acerca del estado civil de los socios productores y proveedores Tabla 4-3 muestra que el 20.0% son solteros. El 67.0% de los socios productores y proveedores encuestados son casados, siendo éste el mayor porcentaje. Los viudos socios productores y proveedores encuestados son un 4.0%. De los socios productores y proveedores encuestados el 7.0% son divorciados y un 2% están en unión de hecho.

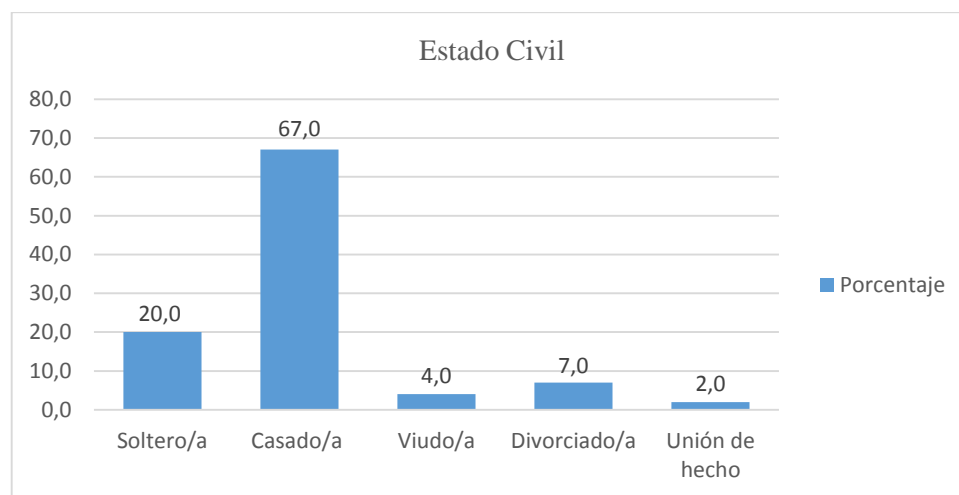


Gráfico 3 Estado civil de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

El estado civil de los socios productores y proveedores de la Cooperativa es el 20.0% solteros, el 67.0% casados, el 4.0% viudos, el 7.0% divorciados y el 2.0% en unión de hecho, demostrando esa distribución en el Gráfico 4-3.

Número de miembros por familia

Realizada la tabulación de información se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 4 Número de miembros por familia de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Números de miembros por familia	Porcentaje
1 a 5	84.0
6 a 10	15.0
11 a más	1.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En la tabla 4-4 nos demuestra que al aplicar la encuesta a los socios productores y productores sobre el número de miembros de la familia se obtiene la siguiente información que el 84.0% de los socios están entre 1 a 5 miembros. El 15.0% se encuentra entre 6 a 10 miembros y solo el 1.0% de 11 a más miembros de familia.

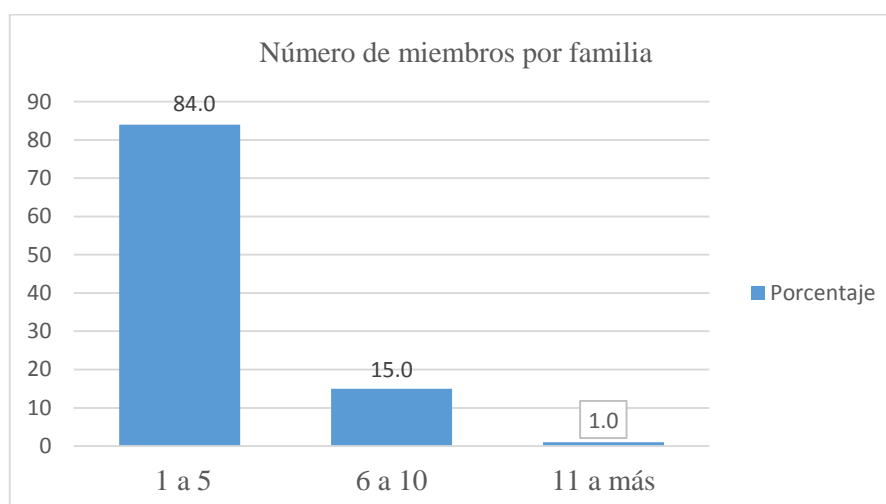


Gráfico 4 Número de miembros por familia de los socios productores y proveedores de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

El número de miembros por familia de los socios productores y proveedores de la cooperativa en el Gráfico 4-4 nos muestra su distribución siendo el 84.0% de la familias están conformadas de 1 a 5 miembros, el 15.0% de 6 a 10 miembros y el 1.0% sobre 11 miembros.

Contexto y Variables

¿Usted es socio de la cooperativa?

Al realizar la investigación se obtiene la siguiente información:

Tabla 5 Usted es socio de la Cooperativa

Socio de la Cooperativa	Porcentaje
SI	25.0
NO	75.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017



Gráfico 5 Socios productores y proveedores de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En esta pregunta indago sobre la existencia de quienes si son socios y quienes no son socios productores y proveedores de la Cooperativa.

Como se muestra en el Gráfico 4-5, el 25.0% son socios productores y proveedores que se están legalizados y el 75.0% no son socios legalizados, sin embargo son proveedores activos del modelo de la Cooperativa.

¿Usted se beneficia por ser miembro de la Cooperativa?

Tabla 6 Usted se beneficia por ser miembro de la Cooperativa

Se beneficia por ser miembro de la Cooperativa	Porcentaje
SI	84
NO	16
Total	100

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017



Gráfico 6 Socios que se benefician por ser miembros de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En esta pregunta busco determinar si todos los socios y proveedores de la Cooperativa se benefician por ser miembros o parte de este modelo de negocio, en el gráfico 4-6 nos demuestra que el 16.0% no se benefician y el 84.0% de socios y proveedores se benefician por ser parte de emprendimientos asociativos y familiares, involucrados dentro de un comercio justo.

¿Cuál es la frecuencia con la que usted obtiene ingresos?

Tabla 7 Frecuencia con la que usted obtiene ingresos

Frecuencia	Porcentaje
Mensual	91.0
Trimestral	9.0
Semestral	0.0
Anual	0.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

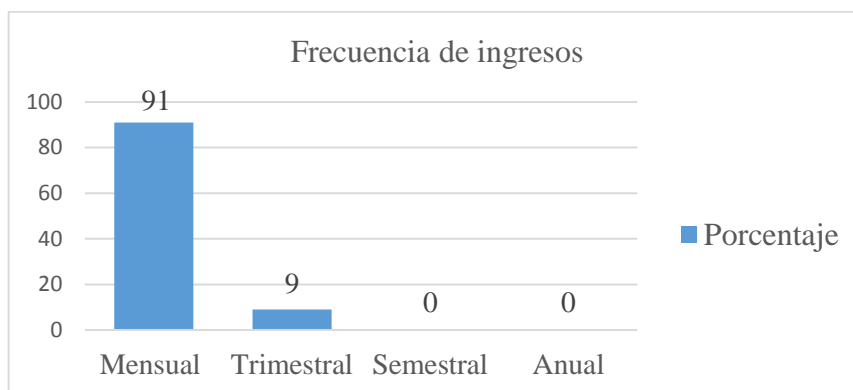


Gráfico 7 Frecuencia de obtención de ingresos

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Los resultados obtenidos al realizar esta pregunta sobre la frecuencia con la que los socios y proveedores de la Cooperativa obtienen sus ingresos por la comercialización de sus productores Grafico 4-7, nos indica que el 91.0% cobran mensualmente, mientras que el 9.0% cobran trimestralmente.

¿Cuál es el ingreso promedio que percibe en la Cooperativa?

Tabla 8 Ingresos promedio que percibe en la Cooperativa

Ingresos promedio	Porcentaje
1 a 100 \$	25.0
101 a 500 \$	39.0
5001 a 1000 \$	28.0
1001 0 más	8.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

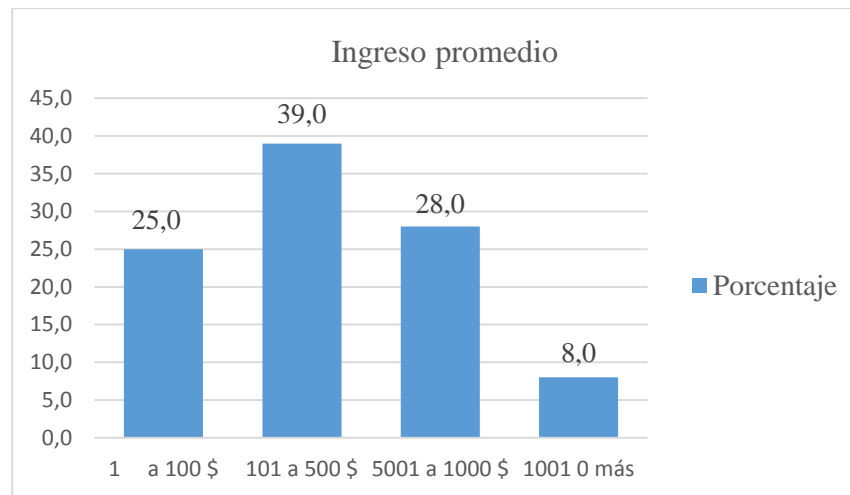


Gráfico 8 Ingresos promedio que perciben en la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Como se demuestra en el Gráfico 4-8, el 25.0% de los socios y proveedores de la Cooperativa perciben un ingreso promedio de 1 a 100 dólares americanos, el 39.0% perciben un ingreso promedio de 101 a 500 dólares americanos, el 28.0% perciben un ingreso promedio entre los 501 a 1000 dólares americanos y el 8.0% de los socios y proveedores obtienen ingresos de 1001 dólares americanos a más.

¿Cuántos miembros de su familia se benefician?

Tabla 9 Miembros de familia que se benefician

Miembros de familia que se benefician	Porcentaje
1 a 5	84.0
6 a 10	15.0
11 a más	1.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

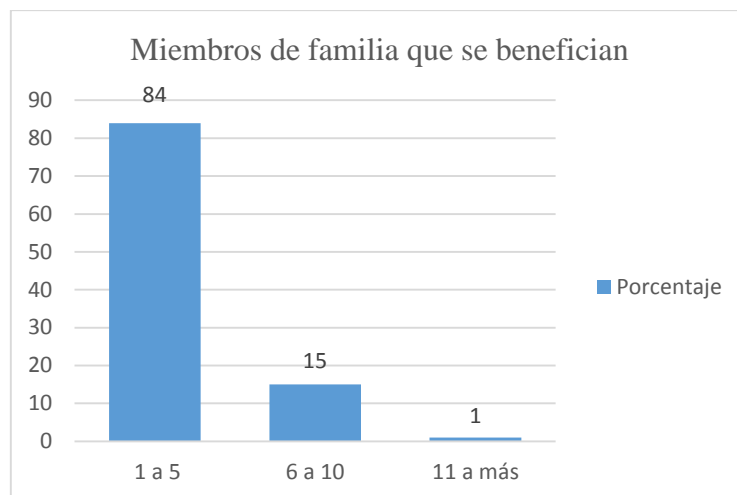


Gráfico 9 Miembros de familia que se benefician

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En esta pregunta analizo cuántos miembros de cada familia se benefician Gráfico 4-9, por negociar o comercializar directamente sus productos en la Cooperativa de Producción y Servicios, demostrando que el 84.0% de los socios y proveedores se benefician de 1 a 5 miembros, el 15.0% se benefician de 6 a 10 miembros y solo el 1.0% se benefician 11 miembros a más.

¿Qué tipo de productos vende usted?

Tabla 10 Tipo de productos

Productos	Porcentaje
Hortalizas	23.0
Frutas	28.0
Pollos	16.0
Huevos	2.0
Carnes	2.0
Mariscos	1.0
Lácteos	4.0
No perecibles	7.0
Hortalizas y Frutas	8.0
Hortalizas, Frutas, Pollos, Carnes	8.0
Hortalizas, Frutas, Pollos, Huevos	1.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

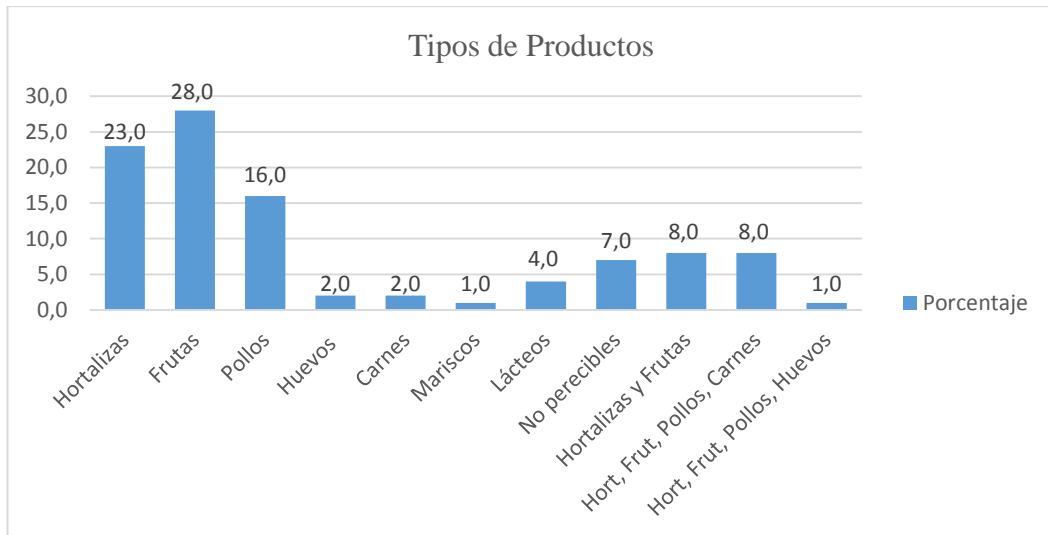


Gráfico 10 Tipos de productos que los socios y proveedores venden a la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

En el Gráfico 4-10 al aplicar la encuesta a los socios y proveedores de la Cooperativa nos muestra que el 23.0% comercializa hortalizas, el 28.0% de sus socios entrega frutas, el 16.0% de socios y proveedores comercializan pollos, el 2.0% de proveedores comercializa huevos, el 2.0% de sus proveedores entregan carnes, el 1.0% entrega mariscos, el 4.0% de los proveedores venden lácteos, con el 7.0% de proveedores se negocia no perecibles, el 8.0% de socios entregan hortalizas y frutas, el 8.0% de socios también entregan hortalizas, frutas, pollos, carnes y el 1.0% hortalizas, frutas, pollos y huevos. Conformados por familias, asociaciones y empresas con el fin de comercializar sus productos a un precio justo evitando intermediarios.

¿Por qué vende sus productos en la Cooperativa?

Tabla 11 Venta de los productos en la Cooperativa

Motivo	Porcentaje
Por el precio	12
Por la atención	4
Por la cercanía	5
Por su lealtad	36
Nuevo plaza/mercado	43
Total	100

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

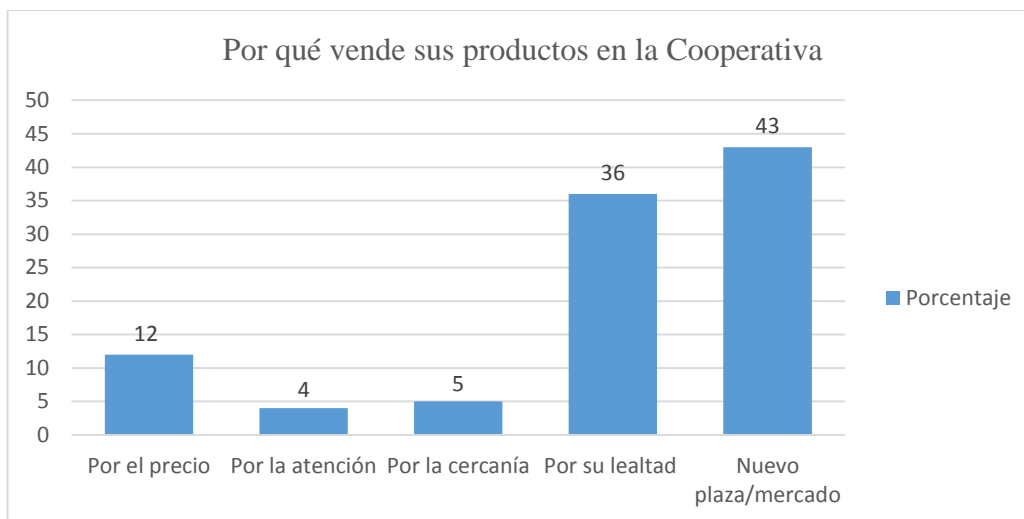


Gráfico 11 Por qué vende sus productos en la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

A través de esta pregunta se obtiene el siguiente resultado Gráfico 4-11 del porqué de cada socio o proveedor vende sus productos en la Cooperativa, demostrando que el 12.0% vende por el precio consideran que es un precio justo, el 4.0% por la atención que les brinda los socios trabajadores, el 5.0% de los socios venden sus productos por la cercanía ya que los productores tienen sus cultivos cerca de la planta de acopio, el 36.0% por su lealtad debido a que están desde el inicio de la creación de la Cooperativa y el 43.0% de los socios y proveedores venden sus productos por ser una nueva plaza de mercado.

¿Usted cree que la Cooperativa es una buena alternativa para comercializar sus productos?

Tabla 12 Alternativa para comercializar sus productos

Alternativa	Porcentaje
SI	100.0
NO	0.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017



Gráfico 12 La Cooperativa es una buena alternativa para comercializar sus productos

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

El Gráfico 4-12 muestra que el 100.0% de los pequeños productores, asociaciones, emprendimientos familiares y empresas de la provincia del Azuay creen que la Cooperativa es una buena alternativa para comercializar sus productos de manera segura, confiable, responsable y a un precio justo.

¿Usted se siente identificado con la Cooperativa?

Tabla 13 Identificación con la Cooperativa

Identificado	Porcentaje
SI	100.0
NO	0.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017



Gráfico 13 Se siente identificado con la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Con esta pregunta se busca determinar si los pequeños productores y proveedores se sienten identificados al formar o ser parte de la Cooperativa dando como resultado que el 100.0% se sienten identificados con la Cooperativa por ende con el modelo de negocio de la misma como lo muestra el Gráfico 4.13.

¿Cuál es la mayor ventaja de ser parte de la Cooperativa?

Con esta pregunta busco identificar cual es la mayor ventaja que tiene cada uno de los pequeños productores y proveedores que se encuentran involucrados dentro de Cooperativa, obtenido la siguiente información:

Colocar mis productos en una nueva plaza de mercado a través de la Cooperativa.

Tener donde vender, comprador directo y cobrar puntual.

Entregar todos mis productos.

Vender la mayor parte de mis productos.

Entregar todo el volumen de producción.

Enviar todos los productos y no tener que ir a vender en el mercado.

Al vender mis productos obtengo un ingreso económico.

Enviar todos mis productos a la Cooperativa, venta directa sin intermediarios.

Puedo enviar todo mis productos de acuerdo a como siembro.

Facilidad de entregar directo sin intermediarios.

Facilidad, no salir al mercado, venta directa.
Ya no tengo que salir al mercado, se vende directo.
Sostenimiento para poder seguir trabajando.
Entregar todos mis productos y no salir al mercado.
Comodidad, atención del personal es muy buena.
Vender toda la producción.
Vender directo sin intermediarios, seguridad.
Venta directa de las huertas al acopio, más rápido.
Entregar directamente del productor al consumidor sin intermediarios.
Tener un cobro seguro, sin ventas informales, porque éstos quedan debiendo.
Eficiencia y comodidad.
Vender todos mis productos y no tener que salir al mercado a recorrer.
Ofrecer productos no tradicionales
Cuando tengo alto volumen de producción puedo entregar todo eso en la Cooperativa.
Tener donde comercializar todo mi volumen de producción.
Entrega directa del productor al consumidor sin intermediarios.
Ayuda al emprendimiento, ahorra tiempo al comercializar de una manera directa.
La facilidad, tiempo y comodidad al entregar mi producto.
Tengo una plaza de mercado al entregar mi producto, es una ayuda.
Tener dinero seguro.
Precio estable durante todo el tiempo.
Vendo todo lo que produzco y cobro todo acumulado.
Entregar todo mi producto, seguridad.
Me pagan a un buen precio.
Mi mercadería tiene mayor rotación en la Cooperativa.
Incrementar mi ganancia.
Venta directa se entrega todo y se retira.
Vender todo el pollo en conjunto, buena relación con los administradores.
Entregar por volumen.
Entregar todo el pollo y no tener que vender poco a poco.
Entregar toda la cantidad de pollo.
Entregar todo el pollo y no tener que estar como en el mercado vendiendo poco a poco.
Vender todo el volumen de producción.
Entregar en cantidad elevada.
Vender todo lo que se produce.
Entregar una sola en cantidad todo que se produce.

Tener seguridad para cobrar, es un mercado formal.

Vender nuestros productos directamente del productor sin intermediarios.

Precios justos y venta directa.

Entregar directamente sin intermediarios.

Vender directamente los productos.

Entregar nuestros productos sin intermediarios.

Comercializar nuestros productos directamente sin intermediarios.

Vender directamente nuestros productos sin intermediarios.

Vender directamente nuestros productos.

Vender directamente sin intermediarios.

Precios justos para nuestros productos.

Por los precios que están acordes a los costos de producción.

Vender los productos sin intermediarios.

Precios estables mucho mejor que el mercado.

Venta directa, vender y cobrar todo junto.

Entregar productos sin procesar, venta directa.

Mi producto tiene mayor rotación.

Entrega fija de productos

Puedo participar del cooperativismo, vender mis productos de manera segura y estable.

Una entrega segura de la producción.

Tenemos un mercado fijo, por lo cual obtengo beneficios para mi familia.

Entrega fija del producto.

Tener puntos estratégicos.

Exhibir mi producto en otros puntos.

Mi producto tiene buen precio.

Venta de mis productos de forma directa y local.

Mayor rotación de mi producto.

Precio y servicio de mis productos.

Dar a conocer a mayor número de clientes mis productos.

Ganar económicamente vendiendo mis productos.

Dar a conocer mi marca.

Ir directo al consumidor.

La comodidad y cercanía para entregar mis productos, ya que es difícil salir al mercado.

La comodidad de entregar mis productos y no tener que salir al mercado

Venta directa y poder entregar toda mi producción.

Cobrar reunido toda mi plata, no como en el mercado de poco a poco.

Puedo vender mi producto a un precio justo.
 Abrir nueva plaza de comercialización de mis productos.
 La comercialización de los productos.
 El no tener que ir al mercado a vender a un bajo precio después de tanto esfuerzo.
 Obtener mejor ingresos para mi familia
 Precio justo.
 Por ser miembro de la asociación puedo vender mis productos.
 No madrugar al mercado.
 Que en la Cooperativa entrego mis productos a un precio conveniente.
 El poder vender el producto en casa.
 Vender de forma directa sin intermediarios.
 Vender mis productos de manera estable y segura.
 Puedo vender lo que produzco.
 Tener donde vender mis productos para tener ingresos para mi familia.
 Venta directa sin intermediarios.
 Venta directa sin intermediarios.
 Entregar mayor cantidad de producción, sin intermediarios.
 Entrega segura, directa sin intermediarios.

¿Cómo valora usted el modelo de negocio de la Cooperativa?

Tabla 14 Valoración del modelo de negocio

Calificación	Porcentaje
Muy bueno	58.0
Bueno	41.0
Ni bueno, ni malo	1.0
Malo	0.0
Muy malo	0.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
 Elaborado: Roche, J. 2017

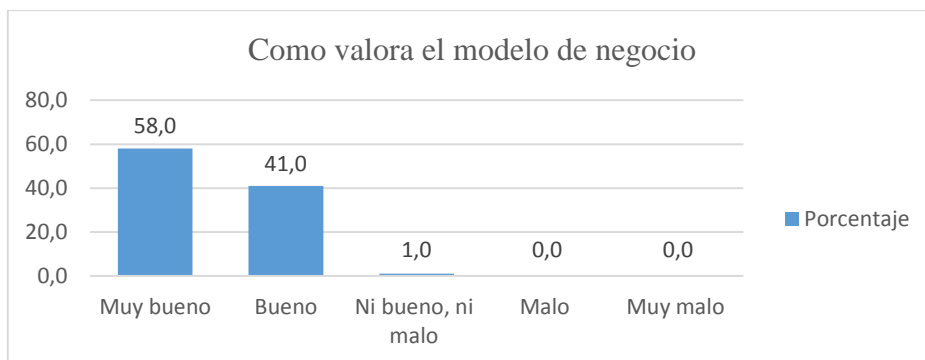


Gráfico 14 Como valoran el modelo de negocio

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

Como lo muestra el Gráfico 4-14 un 58.0% los pequeños productores y proveedores de la Cooperativa valoran el modelo de negocio como muy bueno, un 41.0% lo valoran el modelo bueno, un 1.0% lo consideran ni bueno ni malo y el 0.0% de los productores no lo consideran malo ni muy malo.

¿Usted recomendaría que comercialicen productos en la Cooperativa?

Tabla 15 Recomendación comercializar productos

Recomendación	Porcentaje
SI	95.0
NO	5.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017



Gráfico 15 Recomendación de comercialización de productos en la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

El 95.0% de los pequeños productores y proveedores de la Cooperativa recomiendan comercializar sus productos en la misma y el 5.0% no recomiendan porque creen que si ingresan nuevos productores y proveedores les quita la plaza segura de mercado que ellos tienen, también consideran que como productores no les conviene tener competencia directa dentro de su línea negocio como lo muestra el Gráfico 4-15.

ANEXO D. CANTIDAD INVERTIDA POR SOCIO DE LA COOPERATIVA

NOMBRES	DÓLARES
LEMA PAREDES ANGEL MARIA	20.00
SINCHI LALA MARIA ROSA	120.00
LEMA JARA PEDRO SERAFIN	20.00
GUAMAN SIBRI MARIA CRUZ	20.00
REMACHE JUANA MARIA	20.00
VILLACIS AVILES VICTORIA LEONOR	220.00
GUAMAN NARVAEZ MARIA ROSARIO	20.00
GUAMAN LLANGARI ROSARIO BEATRIZ	20.00
SINCHI CAMPO MARIA ROSARIO	120.00
ZAMBRANO AGUILAR ELSA ROCIO	220.00
TENECORA MALDONADO MARIA HORTENSIA	70.00
LEMA LLANGARI CESAR HUMBERTO	235.00
SALDAÑA GALARZA OLGA ELISA	20.00
ALVAREZ CAMPOVERDE ROSA ADELA	220.00
LLANGARI COLLAGUAZO ROSA ELVIRA	20.00
PAUCAR SINCHI ROSA ANGELES	100.00
GUACHICHULCA FERNANDEZ ROSA PIEDAD	20.00
LEON JADAN ANGEL REINALDO	20.00
LLANGARI CUMBE ANGEL ERNESTO	235.00
SANCHEZ SÁNCHEZ FAUSTINA VICTORIA	150.00
PILLACELA TRANSITO RODOLFINA	20.00
TINIZHAÑAY YAURI SANDRA MARIBEL	20.00
GUAZHAMBO JARA NESTOR OLMEDO	2488.40
ROBLES ROBLES ALFREDO PATRICIO	2479.12
GALINDO GALINDO SANDRA ISABEL	20.00
QUEZADA QUEZADA SEGUNDO JOSE	532.00
CHIQUI ALVARADO GLORIA NARCISA	20.00
MONTESDEOCA GUAZHCO MERCEDES AGUEDA	20.00
INGA BERMEO ROSA MARIA	265.00
LEON BUESTAN MARIA DOLORES	938.30
SANCHEZ SAGVAY TERESITA DE JESUS OLIVA	20.00
CHUÑIR AREVALO ROMULO GERARDO	20.00
PEREZ GUERRERO NINFA GEORGINA	20.00
RODAS RIERA DIANA NIOSENDA	2726.25
NARVAEZ SANMARTIN MARIA LUISA	20.00
VIÑANZACA TAMAY AMABLE NARCISA	60.00
CARDENAS QUINDE ANDRES SANTIAGO	20.00
LEON JADAN MARIA CONSOLACION	20.00
AYORA LOJA TELMO LUCIO	20.00
CHIQUE NARCISA SORAIDINA	220.00
ANDRADE GUALLPA NUBE MARIBEL	20.00

MONTALEZA BARROS ROSA DELIA	955.10
ZENTENO ANA MARIA DEL CARMEN	1957.78
GOMEZ JUELA MANUEL ASUNCION	20.00
SANCHEZ SAGBAY MARIA MAGDALENA	20.00
DELEG LANDI ROSA MERCEDES	472.83
DURAN LOJANO NORMA FABIOLA	272.17
TORRES CHIQUI EGMA ESPERANZA	20.00
CEDILLO FAREZ NARCISA DE JESUS	727.69
MOROCHO GUANUCHI MARIA LENEIDA	220.00
TAPIA TAPIA LUZMILA BEATRIZ	1080.20
GOMEZ YUNGA LUIS GERARDO	20.00
ALVAREZ VILLACIS EULALIA CATALINA	220.00
BERMEO MOYANO DIEGO MARCELO	1652.07
LEON BUESTAN MARY LEONOR	1099.65
VILLACIS VILLACIS MARIA ENCARNACION	20.00
VIÑANZACA CRIOLLO INES VICTORIA	20.00
MENDOZA PAUTA CARMEN JANETH	760.07
VIÑANZACA TAMAY GLORIA ESPERANZA	20.00
MOROCHO LOJA NUBE DEL ROCIO	20.00
GUAMAN NARVAEZ LUIS RODRIGO	20.00
VELEZ RIERA ARMANDO JAVIER	4250.87
PILLACELA CHIMBO MARIA AUXILIADORA	20.00
FLORES FIERRO CESAR FERNANDO	2366.49
TACURI SANDOVAL ARMANDO ROBERTO	675.29
CONTRERAS CONTRERAS BETTY MARIBEL	2593.00
CHIQUI JARA ESTELA DE JESUS	240.00
SIBRI SIBRI MARIA ROSARIO	20.00
LEMA SINCHI ROSA FLORINDA	20.00
RIVAS PERALTA FREDDY CRISTHIAN	1710.05
LLIVICHUZHCA BUENO GLORIA DE JESUS	20.00
GARCIA RIERA PETRONA DE JESUS	485.29
LANDY TEPAN JAIME ENRIQUE	758.00
ORDOÑEZ ARIAS WILMER WILFRIDO	20.00
RIERA VELEZ ROSA PATRICIA	20.00
ABRIL TERREROS RUTH MARIA	740.60
PULLA SAMANIEGO MARIA AUXULIADORA	20.00
LOJA CHUMI JOHANNA PATRICIA	798.46
SAGBAYCELA SAGBAY MARIA MARTINA	20.00
CHIQUI CHIQUI FLOR AZUCENA	320.00
PAUCAR VIÑANZACA EMERITA DOLORES	240.00
QUIZHPE PATIÑO WILLIAM PAUL	20.00
BELTRAN QUEZADA FABIAN DANILO	20.00
MOROCHO GUAMAN EDWIN PATRICIO	746.12

GIÑIN PANJON MARIA CARMITA	688.29
FERNANDEZ MONTALEZA PEDRO OSWALDO	850.70
DELGADO ZAMBRANO BRIGIDA LUCILA	969.15
MUICELA CUJI ROSA INES	520.00
ORDOÑEZ ORDOÑEZ SANDRA TRANCITO	697.78
GALAN GALÁN MARCO VINICIO	2942.78
LLANOS PLASENCIA NUBE MARINA	220.00
PILLCO SANCHEZ SILVIA JANNETH	866.56
DAVILA PALOMEQUE RENE FELIPE	1873.00
TACURI JARA BORIS ESTEBAN	904.60
TACURI JARA CARLOS BORIS	2037.08
GUZMAN CHUCHUCA NELLY BEATRIZ	1071.57
MATUTE PORTILLA BOLIVAR MAURICIO	3307.70
VILLACIS GOMEZ ROMULO ARTURO 2	400.00
GALARZA GORDILLO RENE FABIAN	732.41
IÑIGUEZ GUTAMA LAURA MAGALY	1803.08
PAUCAR VIÑANZACA ANA LUCIA	20.00
ALVARADO IÑAMAGUA MANUEL ELICEO	20.00
PALOMEQUE URGILEZ PAUL ANDRES	173.34
MONTOYA SANCHEZ NANCY FABIOLA	734.10
AUCAPIÑA CARPIO JOSÉ MARCEL	220.00
HERNANDEZ ENRIQUEZ DIANA ISABEL	1909.13
SALAZAR VILLACIS OMAR FRANCISCO	704.71
MORALES SANCHEZ FRANCISCO LEONARDO	597.00
MORENO PEREZ JULIA PATRICIA	200.00
CHILPE ALVARRACIN MARIO ENRIQUE	20.00
MENDEZ BERNAL JUAN PABLO	695.08
RAMON DUCHI MIRIAM NOEMI	1581.41
RAMON DUCHI MARITZA FERNANDA	1521.94
ORDOÑEZ CHALCO CRISTIAN AURELIO	20.00
VILLA GUAMAN MARTHA RAQUEL	1648.13
MEJIA OTAVALO MARIA FILOMENA	689.79
SANCHEZ GUTAMA BRUNO FAUSTINO	800.00
ORELLANA LATA SARA ISABEL	734.79
SADIWA SALINAS ARIEL FERNANDO	699.90
VILLACIS VILLACIS MARITZA LEONELA	20.00
SOLANO NARVAEZ NATALY SILVANA	200.00
VILLACIS VILLACIS ANDREA JOHANNA	20.00
BUENO JADAN ROSA ANGELES	821.20
VILLAVISENCIO PALACIOS SANTIAGO MARCELO	20.00
AGUAYSA GUAMAN NANCY CECILIA	20.00
PACHO MONTALEZA SUSANA RAQUEL	220.00
CABRERA SIGCHO MAURA CLEMENTINA	2095.29

LEMA CARCHI PEDRO VICENTE	763.22
GUANUCHI MOROCHO CARMEN LILIANA	220.00
PAUTA VALENCIA MAYRA GABRIELA	772.19
AYAVACA LLANES VERONICA MILADIA	1386.79
VALDEZ JIMBO JESSICA FERNANDA	20.00
TOCACHI TORRES CECILIA MERCEDES	721.46
ROMERO CRESPO MARIA ESPERANZA	20.00
PINTADO LOJA LUZ NUBE	601.09
SAGBAY LLIVICHUZHCA MARIA DEL CARMEN	20.00
GUAZHAMBO GUAZHAMBO MIRIAM MARIBEL	20.00
JADAN GUALLPA MARIA ISABEL	20.00
MONTALEZA PUGO GALO PATRICIO	170.03
PAÑI PUGO ANDREA CATALINA	833.87
JADAN GUALLPA CARLOS VICENTE	20.00
QUINTUÑA POMAVILLA LUIS ALBERTO	1248.04
CUZCO ZARUMA LUPE PATRICIA	2477.51
ROCHE UCHUPAILLA JANINA VERONICA	2429.79
GOMEZ JUELA EL VIA SUSANA	20.00
GALLEGOS CABRERA DIEGO DANNY	776.97
VILLACRESES VASQUEZ JUAN PABLO	70.00
GALLEGOS CABRERA IBES MAURICIO	716.57
TENEMAZA MORQUECHO DORIS XIMENA	719.31
NAULA DAQUILEMA HILARIO CIPRIANO	710.57
SAYAY MOROCHO IVAN LUCAS	938.30
BUSTOS QUISHPI MARIA ESTHER	701.80
PILATAXI MULLO FERNANDO	20.00
BARZALLO MARCA SANTOS PAULO	20.00
IDROBO ARMIJOS TOMAS VICENTE	20.00
LUNA TINOCO ELISA ARACELY	1884.76
ROMERO ROMERO FREDDY RODRIGO	20.00
TORRES MARTINEZ SANTOS GILBERTO	20.00
LOPEZ MACAS CRISTHIAN FERNANDO	20.00
GARZON AGUIRRE JOHNY LEOPOLDO	716.79
GOMEZ PAÑE LADDYS MARILU	20.00
LAPO DIAZ ELIO FERNANDO	840.22
LLIVICHUZCA BUENO MARIA JUSTINA	20.00
PEREZ MARINEZ WILMER STALIN	20.00
VILLACRESES VASQUEZ HENRY URIEL	1258.63
SAAVEDRA GUERRERO GLADYS	532.04
SANTIN CANO JULIA ELVIRA	863.01
COJITAMBO PINZA GLORIA ISABEL	420.08
CONTENTO JAPON LUZ PETRONILA	1647.80
GUAYLLAS GUAYLLAS JOSE MANUEL	20.00

ARMIJOS ARMIJOS JUAN GABRIEL	20.00
MOYANO PAMBABAY MARIA EUFEMIA	705.29
LOOR FERNANDEZ ELSA MARIA	20.00
TRELLES MENDEZ FLAVIO GUSTAVO	20.00
PEREZ CEDEÑO MAGALI MARISOL	786.21
CRIOLLO GONZALEZ GLORIA PAQUITA	705.00
ARPI ORDOÑEZ NOEMI TARGELIA	718.55
CARCHI BARZALLO MARIA CRISTINA	1559.54
CHINCHAY ORDOÑEZ CARMEN ANGELICA	753.25
MONTALEZA PUGO FANI DOLORES	200.00
SINCHI LALA MARIA ROSA	200.00
CORDERO GUZMAN BLANCA ELVIRA	116.78
ORTEGA ALVAREZ JOHANNA ROCIO	116.69
TOTAL	104553.46

Fuente: Libro de Registro de la Cooperativa
Elaborado: Roche, J. 2017

**ANEXO E. LISTADO DE PRODUCTOS QUE SE EXPENDEN EN LAS TIENDAS Y
RESTAURANTE DE LA COOPERATIVA**

CENTRO DE ACOPIO

• **ALIMENTACIÓN**

Aceites y Grasas:

Aceite palma de oro de 900ml	Aceite el cocinero bidón 20lt
Margarina pastelpan 3 kg	Margarina regia 250gr
Mantepan sierra kg	Margarina regia de mesa 500gr
Mantequilla grasapan kg	Margarina industrial vegetal 15 kg
Manteca de color kilo	Margarina imperial 125gr
Margarina pastelpan kg	Manteca tres chanchitos 1lb
Manteca de color la comuna tarr 128gr	Margarina industrial 1lb
Manteca de color la comuna tarr 230gr	Aceite palma de oro funda 1 lt
Aceite girasol 150ml	Aceite girasol gustadina 1lt
Margarina bonella 500gr	Aceite vegetal sierra gustadina 1lt
Margarina bonella 250gr	Aceite gustadina soya 1lt
Margarina bonella ligh 500gr	Mantequilla miraflores baja en grasa 120 gr
Margarina bonella light 250g	Margarina miraflores 250 gr
Aceite dos coronas 1lt	Aceite girasol 1 lt
Manteca tres coronas 3 kg	Aceite girasol 1/2lt
Aceite vegetal alesol 390 ml	Aceite girasol de oliva 1lt
Aceite achiote alesol 390 ml	Aceite girasol 2lt
Aceite girasol alesol 900ml	Manteca vegetal la sabrosa 1 lb
Manteca 3 coronas 1libra funda	Mantequilla klar 250ml
Aceite alesol funda 1lt	Margarina klar 500gr
Aceite alesol vitaminas 900ml	Margarina girasol 250gr
Achiote alesol 200cc	Margarina girasol 500gr
Margarina regia balde 3 kg.	Aceite sabrofrito 20lt
Aceite palma de oro funda 560 ml	Aceite la favorita sachet 200ml
Aceite vege vivi girasol	Aceite la favorita 370ml
Aceite vegetal vivi canola 1lt	Aceite soya gustadina 500ml
Aceite cocinero fda 700ml	Aceite canola 1lt
Aceite el cocinero 1lt	Aceite achiote la favorita 200cm

Aderezos y Salsas:

Caldo de costilla magui 84gr	Aderezo house italian 15ogr
Pasta de maní al peso	Mantequilla de maní simply natural 4
Ají el chacarrero sabor maracuyá	Mayonesa maggi sachet 90gr
Ají el chacarrero rocoto	Crema de espárragos maggi 70gr
Ají el chacarero tomate	Crema de champiñones maggi 70gr
Ají el chacarero jalapeño	Mayonesa maggi omega 3 400gr
Ají el chacarero ahumado	Mayonesa maggi 900 gr
Pasta de tomate facundo 450 gr	Mostaza maggi balde 4kg
Salsa bbq facundo 400 gr	Salsa de tomate maggi 100 gr
Salsa para spaguetti facundo 450 gr	Salsa de tomate xquiz maggi 400 gr
Pasta de tomate maggi la rojita 120gr	Salsa de tomate ketchup maggi 200gr
Pasta de tomate la rojita 240 gr	Salsa de tomate maggi 550gr
Caldo de gallina maggi doble gusto 80gr	Mayonesa maggi 200gr
Aliño casero 500 gr	Mostaza maggi doyp 200gr
Salsa caesar para ensaladas 150 gr	Mostaza maggi 550gr
Aderezo honey mustard 150gr	Mostaza maggi 1000 gr
Salsa ranch para ensaladas 150 gr	Salsa bbq maggi 400gr

Bebidas:

Cerveza club negra 330 ml	Jugo de naranja 3 lt (canastas)
Cerveza pilsener lata six pack	Néctar de durazno 1lt
Ef cerveza club verde personal peq. 330 cm3	Néctar de naranja 1lt
Cerveza pilsener twist off six pack	Cerveza stella artois 330 ml
Cerveza club verde twist off x 6und 330cm3	Cerveza sol 330 ml
Cerveza club lata * 4	Cerveza corona extra 355 ml
Pony malta plus 330 cm	Agua mineral guitig 300ml
Ef champagne grand duval	Agua mineral guitig 1.5lt
Agua botellon	Agua mineral guitig 500ml
Combo de te toni + profit	Agua mineral guitig 3lt
Feria cerveza club grande	Guitig essences 500ml
Feria cerveza pilsener grande	Energizante v220 365ml
	Tesalia ice naranjilla 500 ml
	Energizante v220 600ml

Cafetería:

Te hornimans anís
Café gare liofilizado 170 gr
Café nescafe dolca vidrio 170gr.
Colcafe max 200 gr
Café colcafe polvo 85gr
Café colcafe pol frasc 50g
Café colcafe clásico en polvo 170 gr
Café buen día 50gr
Café buen día sobre 20gr
Café buen día 170 gr
Café buen día 85gr
Café buen día descafeinado 85gr
Café buen día descafeinado 170 gr
Café instantáneo juan valdez 50 gr
Café juan valdez
Café si café vaso 50gr
Café alamor 200 gr
Café alamor 400 gr
Café instantáneo alto cayetano 40gr
Café de las 4 460gr
Café de las 4 8onz

Café instantáneo alto cayetano 50gr
Café nescafe sobre 10gr
Café coffee mate original nestle 300gr
Nescafe 3 en 1 46 gr
Café nescafe tradición sobre 25gr
Cafe nescafe tradición 85gr
Bebida de cebada bolero nestle 75 gr
Crema de cacao q´rico 240 gr
Café minerva clásico 400gr
Café minerva 200gr
Café de oro frasco 85gr
Café de oro frasco 150 gr
Café de oro frasco 50gr
Café si café sobre 50gr
Café instantáneo alto cayetano 80gr
Café cubanito 200gr
Café cubanito 400gr
Café cubanito 100gr
Café toscana 50gr
Café nescafe tradicional 200gr

Confitería:

Moritas tarrina
Polvo de hornear levapan 5kg
Empanada de pollo
Empanada de carne
Fruta confitada
Galleta maría 23gr
Chocolate de cobertura blanco kg
Ajonjolí al peso

Gomas ositos tarrina 200 gr
Pan de yuca facundo congelado 500gr
Turrón de maní master t x 12und
Trident sandia * 18 und
Galleta oreo original 36gr
Cereal chocapic 250gr
Cereal trix 230gr
Cereal chocapic 400gr

Edulcorantes:

Azúcar monterrey qq.
Azúcar san carlos 50kg

Panela granulada kg.
Azúcar san carlos arroba

Panela granulada 500g
Miel de abeja c/jengibre el valle 120gr
Miel de abeja jhoanna`s 250ml
Miel de abeja jhoanna`s 500ml
Panela caña en polvo 1000gr
Sucrastevia * 75 sobres
Panela granulada la eterna juventud 1 k
Miel de maple regular de 350 ml
Azúcar impalpable levapan 5kg
Esencia de caramelo 500ml

Gelatina sin sabor 500 gr
Azúcar impalpable levapan 12.50 kg
Azúcar impalpable vlsupper 250gr
Panela fina inpronat 1 kg
Azúcar san carlos 2kg
Azúcar morena san carlos 2kg
Azúcar san carlos 1kg
Azúcar morena san carlos 1kg
Azúcar blanca valdez sticks 100und
Stevia endulzante en polvo x 50 sachets

Enlatados:

Menestrón de vegetales facundo 425gr
Sardina real salsa tomate tinapa a/f 156gr
Atún enlatado (envase de 180 a 200 gr.)
Leche condensada (envase de 397 a 420 gr)
Crema de coco goya 15oz
Durazno en mitades facundo en almíbar
820gr
Maíz dulce facundo 425gr
Garbanzo facundo 425gr
Frejol negro facundo 425gr
Menestra de frejol negro facundo 425gr
Fréjol refrito facundo 425gr
Salsa de carne y champiñones facundo
450gr
Champiñones facundo enteros 400 gr
Champiñones rebanados facundo 400gr
Maíz dulce fiesta facundo 425gr
Cocktail de frutas facundo 820 gr
Maíz dulce primavera facundo 425gr
Ensalada de vegetales facundo 425gr

Piña en rodajas facundo 565gr
Maíz dulce facundo 300gr
Frejol rojo facundo enlatados 320gr
Frejol con tocino facundo 300gr
Maíz dulce facundo 150 gr
Frejol rojo facundo 150 gr
Corazón de palmito 425gr
Menestra de lenteja facundo 425gr
Frejol con tocino facundo 425gr
Vegetales mixtos facundo congelado 500gr
Maíz dulce facundo congelado 500gr
Atún van camps mediano a/f 184gr
Atún van camps lomitos en agua ligh 184
gr
Atún van camps 80gr 3und
Atún van camps lomitos en agua ligh x 3 80
gr
Atún van camps aceite de girasol a/f 140gr
Atún van camps familiar
Atún van camps 950gr

Especias y Condimentos:

Curry importado
Comino molido al granel

Achiote
Pimienta molida ile 50gr

Alfalfa en polvo harha 40 gr
Lady fruit kg
Orégano hoja seco natural kg
Sal en grano saco
Extracto de coco concosa bidón
Sen
1 ají peruano
1 ajo en polvo kg
Panko kg
Leche de coco goya 400ml
Colorante liq para alimentos colorisa 12 ml
Champiñones cepa enteros
Sazón maggi 30gr
Sopa de fideo costilla maggi 60 gr
La sazón doypack 200gr
Crema de pollo maggi 70gr

Crema de choclo maggi 79gr
Pimienta negra mc cormick
Sazonador oriental mei cheng sobre 50gr
Vinagre natural oriental 200ml
Caldo de gallina la campesina * 9 und
Extracto de vainilla levapan galón
Esencia naranja galón
Esencia de anis 500ml
Extracto de vainilla 500ml
Esencia de coco levapan 500ml
Extracto de vainilla la reposterita 100 ml
Extracto de coco la reposterita 100 cm
Colorante rojo levapan 250ml
Colorante amarillo levapan 250ml
Coco rallado levapan 80 gr

Fideos y Pastas:

Fideo lazo 900 am tomebamba 5kg"
Fideo canasta 1 blanco tomebamba 5kg
Fideo lazo 900 blanco tomebamba 5kg
Fideo canasta 1 am tomebamba 5kg
Spaguetti don vitorio n.- 5 200gr
Spaguetti don vittorio 500 gr
Fideo don vitorio codo rayado 250gr
Fideo don vittorio tornillo 400gr
Tallarín don vittorio #5 400gr
Tallarín don vittorio #87 400gr
Spaguetti cab. Angel don vitorio 400gr
Fideo don vittorio corbata 400gr
Fideo paraíso blanco 400 g
Fideo instantaneos lonchys pollo
Fideo instantaneos lonchys carne
Fideo de casa la foreja 450gr
Fideo sumesa cabellini 400gr

Fideo sumesa espaguetti 400gr
Lasaña sumesa 400gr
Fideo sumesa macarron 400gr
Fideo sumesa precortada 400gr
Fideo sumesa codo 400gr
Fideo sumesa lazo pequeño 400gr
Fideo sumesa lazo pequeño 200gr
Fideo sumesa lazo mediano 400gr
Fideo sumesa conchita 400gr
Fideo sumesa plumita 400gr
Fideo sumesa tornillo 400gr
Fideo sumesa codito 400gr
Fideo rapidito oriental res 100gr
Fideo precocido oriental rapidito pollo
100gr
Fideo chino 400gr
Fideo chino oriental 400gr

Pasta al huevo mundial 400gr
Fideo chino oriental 200gr

Fideo precocido oriental rapidito pollo
500gr

Gelatinas:

Royal flan de vainilla 80gr
Gelatina sin sabor royal 11 gr
Gelatina royal de fresa 40gr
Gelatina royal de frambuesa 40gr
Gelatina royal de cereza 40gr
Gelatina royal de limón 40gr
Gelatina royal de uva 40gr
Gelatina royal de manzana 40gr
Crema chantilly royal 100gr
Flan royal de vainilla 80gr
Gelatina royal frutilla light 10gr
Gelatina royal de fresa 400gr
Gelatina royal de frambuesa 400gr

Gelatina royal de cereza 400gr
Gelatina royal de naranja de 400gr
Gelatina royal de limón 400gr
Gelatina royal de uva 400gr
Gelatina royal de piña 400gr
Gelatina royal de manzana de 400gr
Gelatina royal de fresa 200gr
Gelatina royal de cereza 200gr
Gelatina royal de manzana 200gr
Gelatina royal de frambuesa 200gr
Gelatina gelada frambuesa 500gr
Gelatina gelada fresa 500 gr
Gelatina gelada mora 500 gr

Granos Secos:

Frejol negro seco kg
Arroz conejo quintal qq
Arroz clm pollo qq
Arroz clm arroba
Arrocillo al peso
Fréjol seco kg
Morocho kg
Frejol seco mantequilla kg
Frejol tumbe kg
Nueces kg
Arroz de cebada kg
Garbanzo kg
Pasas kg
Ciruela pasas kg

Pimienta dulce grano kg
Pinol kg
Habas secas kg
Harina de arveja kg
Harina de haba kg
Harina de maíz kg
Harina de trigo kg
Harina mollete kg
Harina super 4 kg
Sagu kg
Hongos secos kg
Soya kg
Trigo pelado kg
Lenteja seca kg

Harinas:

Harina súper 4 saco
Harina pan de oro
Almidón de yuca kg
Sema por saco
Avena 500g
Pancakes cusi de quinua avena + canela 280 gr
Pancakes cusi quinua y chispas de chocolate 300 gr
Torta de avena + quinua cusi 400 gr
Maicena royal 400gr
Levadura fresca levapan 500gr
Maicena royal 80gr
Maicena royal 200gr
Maicena royal 400gr
Mezcla para pancakes millers 400 gr
Harina banasoya 400gr

Banasoya 200 gr
Salvado de trigo natulife 200gr
Germen de trigo schullo 350gr
Salvado de trigo schullo 200gr
Vitasoya oriental 200gr
Harina de plátano oriental 200gr
Vidasoya oriental 400gr
Harina de platano oriental 400gr
Levadura fresca lavapan 500gr
Levadura activa seca la reposterita 375gr
Tigral biscuit chocolate 1 kg
Tegral biscuit vainilla 1 kg
Harina de plátano del verano 400gr
Quinuavena 200 gr
Harina de trigo estrellita de octubre 1 kg
Harina ya 1000gr
Harina ya 500gr

Infusiones:

Nestle bolero cebada 195gr
Vivant manzana verde 500cc
Stevia en polvo life 200gr
Horchata la abuelita 30 gr
Horchata del austro 30gr
Horchata reina del cisne * 100 und
Té pusuqui hierba buena 20 bolsas
Té hornimans toronjil y valeriana * 25 und
Té hornimans manzanilla con miel * 25 un
Té cereza salvaje hornimans x 25und
Té ingles negro pusuqui * 25 und
Té de manzanilla pusuqui * 25 funditas
Té pusuqui toronjil * 25 und
Té de cedron pusuqui
Té pusuqui de anis * 25 und

Té hornimans toronjil * 25 und
Té sangay jamaica con manzana y canela 20 gr
Té sangay de flor de jamaica con frutos rojos 20 gr
Té negro hornimans x 10und
Té negro hornimans x 25und
Té horchata con miel ile 37gr
Té hierba luisa ile 37gr
Té manzanilla ile 37gr
Té menta ile x 25und
Té toronjil ile 37gr
Té anis ile sobre
Té horchata ile 37gr
Horchata con limon ile sobre

Pastelería:

Torta royal de chocolate 450gr
Torta royal de vainilla 450gr
Torta royal naranja 450gr
Mezcla lista para pancake 400 gr

Productos Preparados:

Humas	Ensalada de granos tiernos mr frozen 500gr
Tamales	Ensalada de vainita y choclo mr frozen 500gr
Quimbolitos	Ensalada de zanahoria arveja mr frozen 500gr
Chaquis	
Carne vegetal de soya 900 gr	

Snacks:

Papas fritas facundo corte recto 1000gr	Papas tostitos 150gr
Papas corte recto mccain 500 gr	Tostitos de maíz fiesta 300gr
Galleta club social original 234gr	Papas ryskos queso 175gr
Chocapic manjar 380 gr	Ronditos de maíz 150gr
Galleta ritz paquete 4und	Nachos de queso 150gr
Patatas natural 180gr	Nachos de queso 45gr
Patatas natural 86gr	Chifles tortolines cervecero 45gr
Patatas natural 115gr	Chifles tortolines natural 45gr
Patatas natural 60gr	Chifles tortolines cervecero 150gr
Patatas natural 40gr	Chifles tortolines original 150gr
Patacón chifle sal 200gr	Tostitos de maíz jalapeños 45gr
Rollitos crocantes esco 50gr	Tostitos jalapeño 150 gr
Cereal mc dougal corn flakes chocolate 380gr	Papas ryskos queso 50gr
Inacake original 40 gr	Pan bimdogs bimbo 320 gr
Inacake chispas de chocolate 40 gr	Pan bimbuer bimbo 230 gr
Papa pizzerolas 45 gr	Bombón delicious de maní 200gr
Papas tostitos 45gr	Doritos mega queso 200 gr
	Kchitos natural 200gr

- **ASEO, LIMPIEZA Y PRODUCTOS DESCARTABLES**

Alimento para Animales:

Pro-can armg original 2kg

Pro-can crmg original 2kg

Pro-can armg original 1lb

Pro-can crmg original 1lb

Pro-can armg cararrvegv 2kg

Pro-can armg pollarrvegn 2kg

Pro-can armg cararrvegv 1lb

Pro-can armg pollarrvegn 1lb

Pro-can arp pollcarveg 1lb

Pro-can arp pollcarveg 2kg

Pro-can crp pollcerleche 1lb

Pro-can crp pollcerleche 2kg

Pro-cat recetas del mar adultos 454gr

Pro-cat receta original pollo adultos 454gr

Pro-can senior pollo,carn,cereal 2kg.

Pro-cat gatitos 1 lb

Michu sabor a pollo 450g

Michu sabor a carne 450gr

Aseo del Hogar:

Funda la burrita industrial 30*36

Funda la burrita celeste 30*36

Funda burrita celeste generica 23x28 x
10und

Guantes scotch brite talla s

Guantes scotch brite talla m

Guantes scotch brite talla g

Guantes scotch brite talla m

Guante scotch brite talla g

Pasta dental oral-b niños 75 ml

Franelas x 1

Cotonetes carlitos x 100

Toalla x 3und

Desodorante axe rollon urban 50 ml

Desinfectante klin lavanda 1000ml

Desinfectante fabuloso lavanda 500ml

Desinfectante fabuloso klin floral 500ml

Desinfectante klin floral 1000ml

Suavitel manzana y frutos rojo 970 ml * 2

Suavizante suavitel fresca primavera 180ml

Suavisante suavitel fresca primavera 240 ml

Suavizante suavitel fresca primavera 430

ml

Suavitel intense manzana y frutos rojos 430

m

Suavisante suavitel vainilla 430 ml

Suavitel dulce placeres 430 ml

Desinfectante fabuloso manzana 1000ml

Desinfectante fabuloso manzana 500ml

Lavavajilla axion barra limón 350gr

Lavavajilla axion limón 450gr

Lavavajilla axion aloe 450gr

Lavavajilla axion limón crema 900gr

Lavavajilla axion avena 450gr

Descartables:

Bolsas con cierre diamond * 20 un
27.9*26.80
Funda para basura celeste 30*36
Escoba de plástico
Escoba normal madera
Funda amarilla
Caja térmica con tapa t - 4
Funda de basura la burrita especial 10und
Funda para basura paquete x 12und
Funda estrella industrial 10und
Palillos de bambu redondos doble punta
Palillos chuzos oriental * 100 und
Palillos chuzos oriental * 50 und
Palillos chinos oriental 50 gr
Repostero plastiutil 7oz 25 und
Funda verde rollo la dura 30*35
Sorbete cafetero negro 30ound
Bandeja rectangular plasti util 10x14 10und

Sorbete extra largo x 50 und
Sorbete flexible plasti util 100und
Funda domestica la dura 30 x 36 negra 10u
Vaso plastiutil 12 onzas *25 und
Plato torta blanco plasti util #6 x 25und
Vaso trasparente alegría 16 onzas
Vaso térmicos 8onz x 25und
Vaso alegría 2onz x 100und
Vaso alegría 7 onz x 50und
Vaso refresquero 6 onz.x 50 unid
Cuchara alegría 50und
Cuchara sopera alegría 50und
Cuchillo alegría 50und
Cuchara sopera blanca 50und
Plato pequeño alegría #6 x 25und
Plato pequeño alegría #9 x 25und
Lato compartido blanco alegría #9 x 25und
Contenedor alegría #8 1/2 25und

Higiene:

Jabón proactive avena 330gr
Jabón proactive men 330gr x 3und
Jabón proactive hidraloe 330 gr
Jabón proactive manzanilla 330gr x 3und
Cepillo dental colgate premier clean und
Pasta dental colgate triple acción 150ml
Pasta dental colgate triple acción 22ml
Crema dental colgate triple acción 60ml
Crema dental colgate menta pura 60 ml
Colgate triple acción extra blancura 60 ml
Pasta dental colgate menta jumbo 150ml
Jabón protex for men sport 130gr
Jabón palmolive yogurt & frutas 3und

Jabón palmolive hidratación radiante 3und
Jabón protex avena 3und 330gr
Jabón protex fresh 3und 330gr
Jabón protex herbal 3und 330gr
Jabón protex vitamina e 3und 330gr
Paños húmedos pequeñín aloe vera 120 und
Paños húmedos pequeñín res orig x 100und
Toallas sanitarias nosotras buenas noches
Toallas sanitarias nosotras b noche invis
10u
Toallas nosotras clásica invis 10und
Pañitos húmedos original j&jx 50
Pañitos húmedos johnson baby * 50 und

Care free protect diarios brisa x 15
Toallas sanitarias stayfree especial alas
Toalla higienica stayfree ultradelgada
Jabón jhonsons manzanilla y semil 3und
125gr
Papel higiénico scott maxi rollo x 12
Papel higiénico scott maxi rollo x 4

Misceláneos:

Encendedor bic handy
Bouquet de astromelias
Leña (atado)
Tierra de cultivo
Claveles por atado
Rosas x 10und
Reynalds baking cups
Pilas eveready aa
Guante flipper bicol c25 # 7
Guante flipper bicol c25 # 7 1/2
Guante flipper bicol c25 # 8
Pilas energizer d2 x2
Pilas energizer aaa
Pilas energizer aa
Prestobarba gillette ultra
Pilas everady calefon
Listerine fresh bucal 180ml
Foco led sylvania amarilla 9 w
Foco led sylvania blanca 9 w
Foco sylvania 20 w

Salud y Belleza:

Jabón Johnson proteínas de leche 3und
125gr
Jabón Johnson antes de dormir 3und 125gr
Jabón johnson natural balance x 3
Listerine control sarro 180ml

Toallas sanitarias kotex evo nocturna
Paños huggies dispensador x 96und
Paños humedos huggies mega pack
Papel higiénico elite maxi rollo * 12 un
Shampoo ballerina manzanilla 340 ml
Shampoo ballerina yoghurt y miel 340 ml

Palillos bambusa extralargos
Polo betún liquido negro 70ml
Insecticida sapolio pulgas y garrapatas 360
ml
Algodón premium 30gr
Jarabe de propoleo natural tintura 30%
30ml
Espuma carnavalera 540 ml
Velas imperio 270gr
Semillas de chia bioprofood 285gr
Pro-cat recetas del mar 1.5 kg
Liquido antisarro lavador 1000 ml
Viruta liquida 1000 ml
Gelatina sin sabor gelhada 5 kg
Tenedor blanco plastiutil * 50 und
Tenedor plastiutil
Cucharas plastiutil
Charol blanco alegria 10*14
Pirutines n 9 * 100 unidades
Fosforo el gallo 20 und

Jabón Johnson adulto avena x 3
Jabón Johnson ultra fresh x 3 unidades
Listerine orig amar 180ml
Listerine cool mint 180ml

Toalla ultradelgada ellas 2*1
Toalla higiénica económica ellas 2x1
Jabón rexona active 3 unidades
Jabón rexona bamboo fresh * 3
Jabón rexona antibacterial fresh * 3
Jabón dove x 3 care karite
Savitak shamp placenta 170ml

Shampoo ego for men 230 ml
Shampoo ego fusión 230 ml
Savital shampoo aguacate 550ml
Savital shamp placenta 550ml
Pasta dental fortident pague 2 lleve 3
Shampoo savital biotina y sábila 170 ml
Shampoo savital keratina 170 ml

- **CARNES**

Carne de Borrego

Pierna de Borrego Kg

Carne de Cerdo

Lomo falda de cerdo kg
Cerdo faenado kg
Carne pura de cerdo kg
Chuletero entero kg
Pierna de cerdo al granel
Chuleta de pierna de cerdo congelada kg
Lonja de cerdo (cuero)
Lonja de cerdo (grasa)
Chicharrón
Manteca de cerdo
Hueso de cerdo

Hueso de cerdo kg
Lomo fino de cerdo kg
Lomo falda de cerdo kg
Cerdo faenado
Cabeza de cerdo kg
Costilla de cerdo kg
Chuleta de cerdo kg
Sancocho de cerdo

Carne de Cobayo

Cuy pelado Kg.

Carne de gallina

Gallina criolla faenada

Carne de Pavo

Pavo

Carne de Pollo

Rabo de pollo en plato kg
Pechuga de pollo kg
Pollo pelado sin menudencia kg
Pollo pelado con menudencia kg

Pollo campero con menudencia kg
Pechuga de pollo kg
Pechuga pollo plato kg
Pollo pelado con menudencia kg

Carne de Res:

Lengua de res
Carne pura de res kg
Patas de res kg
Guata de res
Res faenado vaca
Lomo falda de res kg

Lomo fino de res kg
Salon de res kg
Patas de res kg
Hígado de res kg.
Res faenado toro
Lomo falda de res kg

• EMBUTIDOS

Chorizo rojo piggis al peso
Pierna de pollo ahum. Piggis
Salchicha de freir paisa piggis granel
Tocino ahumado entero italiana al peso
Tocino de cerdo kg
Medio pollo ahumado piggis
Tocino ahumado entero al peso
Tocino ahumado sin grasa piggis 200gr
Tocino ahumado piggis 200gr
Costilla ahumada piggis 450 gr

Ahumados

Tocino ahumado italiana rebanado emp
100gr
Chuleta de cerdo ahumada italiana al peso
Tocino ahum italiana reba. Em. 1.5kg al
peso
Alitas de pollo ahumadas piggis
Chorizo rojo piggis al peso
Medio pollo ahumado piggis
Pierna de pollo ahum. Piggis
Salchicha de freir paisa piggis granel

Embutidos Varios

Salchicha de pollo piggis kg
Mortadela bologna reb piggis kg
Jamón de espalda piggis kg
Jamón sanduchero piggis kg
Chorizo choricillo kg

Salchicha de freir ternera piggis kg
Nuggets de pollo c/mortadela 190gr
Nuggets de pollo 152gr
Milanesa de pollo plumrose 160gr
Milanesa de carne plumrose 130 gr

Hamburguesa de pollo apanada plumros
130gr
Salchicha de pollo mr pollo 100 gr
Salchicha plumrose 175 gr
Mortadela plumrose 170 gr

Jamones

Jamón de pierna itali reb 2.8kg 10*10 al
peso
Jamón de pierna italiana 5.7kg 14*14 al
peso
Jamón de pollo mr. Pollo 200gr
Jamón mr pollo pechuga 200gr.
Pollo desmechado plumrose 180 gr
Cerdo desmechado plumrose 180 gr
Jamón fritz pechuga pavo 200gr
Jamón plumros 85 gr
Jamón de espalda piggis pequeño 200gr
Jamón de pierna piggis 500gr
Jamón de espalda piggis 500gr
Jamón sandwichero piggis 200gr
Jamón sandwichero piggis 350gr
Jamón sandwichero porción diaria piggis
85gr

Mortadelas

Salchicha frank piggis 18 1.5kg und
Mortadela bolog reb ital c.120 3.45kg al
peso
Mortadela bolog reb ital c.120 3.45kg al
peso
Mortadela plumros linea diaria 100 gr
Mortadela plumrose 500 gr
Mortadela extra piggis tipo iii 440gr
Mortadela extra piggis 200gr

Deditos de pescado mr.cook 125 gr
Longaniza piggis 400 gr
Salchicha cocktail 250 gr
Jamón sandwichero italiana 400 gr

Salchicha f porción diaria 100 gr
Jamón de pierna piggis 200 gr
Picaditas recort piggis 250gr.
Jamón sandwichero italiana emp 10*10
450gr
Jamón sandwichero entero italiana 2.8kg
Jamón de pollo italiana 10 *10cm 200gr
Jamón sandwichero italiana 185gr
Jamón sandwichero italiana 83gr
Jamón de pierna italiana 200gr
Jamón de pollo italiana taco 2.5kg al peso
Jamón de pierna itali reb 2.8kg 10*10 al
peso

Mortadela piggis porción diaria 100 gr
Mortadela especial piggis 400gr
Mortadela especial italiana c.120 200gr
Mortadela especial italiana 450gr
Mortadela extra emp italiana c120 185gr
Mortadela especial taco italiana c45 450gr
Mortadela bolog taco italia 3.45kg al peso
Mortadela bolog taco italiana 400gr
Mortadela bolog italiana c120 450gr

Salchichas:

Chorizo tradicional 2.27 kg italiana granel
Salchicha de freir italiana 2.27kg
Chorizo colombiano rojo italiana granel
Salchicha de freir piggis granel
Salchicha frank new piggis
Cabano italiana c19 2.27kg al peso
Chorizo paisa italiana 2.27 kg al peso
Cabano italiana c19 2.27kg al peso
Salchicha de pollo ital 2.27kg c22-17 al peso
Salchicha frizt de pavo ligh 400 gr
Chorizo plumrouse 130 gr
Salchicha plumrouse 100 gr
Salchicha rancheras plumrose 100 gr
Salchicha de pavo plumrose 100 gr
Salchicha de ternera plumrose 375gr
Salchicha hotdog piggis 200gr
Chorizo choricillo piggis 500gr

Salchicha de pollo piggis 200gr
Chorizo argentino piggis 500gr
Mortadela/jamon tripack piggis 240gr
Chorizo mix parrillero piggis pack 3und
240gr
Frank piggis 370gr
Salchicha paisa piggis porcion diaria 130 gr
Chorizo tradicional piggis porcion diaria 130
gr
Morcilla piggis porción diaria 130 gr
Salchicha frankfurt alemana 350 gr
Salame piggis 200 gr
Chorizo paisa botón italiana emp 300gr
Salami reb italiana 100gr

• FRUTAS

Aguacate

Babaco

Banano

Capulí

Cereza

Coco

Durazno nectarine americano

Durazno común

Durazno conservero

Durazno nacional

Frutilla

Granadilla

Guanábana

Guayaba blanca

Guayaba rosada

Higo

Kiwi

Limón sutil

Limó meyer

Mandarina patateña (pequeña)

Mandarina injerta

Mandarina común

Mandarina sin pepa

Mango edwart

Mango de chupar

Manzana royal kg

Manzana winter

Manzana anna

Manzana nacional
Manzana roja
Manzana verde
Manzana grand smith
Maracuyá
Melón
Mora
Naranja común
Naranja sin pepa
Naranja s/p americana washinton
Naranjilla
Orito
Papaya hawayana
Papaya cubana
Papaya nacional
Pera coscia
Pera común (175)
Pera nacional
Pera forelle
Piña

Pitajaya
Plátano verde
Plátano maduro
Reina claudia
Sagsuma
Sandia verde clara
Sandia charleston (verde oscura)
Siglalon
Tamarindo
Taxo
Tomate de árbol
Toronja
Tuna
Uva negra con pepa
Uva rosada con pepa
Uva verde sin pepa
Uva verde con pepa
Uvilla
Zapote

• **HORTALIZAS**

Acelga
Achira
Achogcha
Ají
Ajo rama común
Ajo seco
Ajo pelado
Albahaca
Apio
Arveja
Ataco
Berenjena
Brócoli

Camote
Cebolla perla cascara
Cebollín hoja
Cebolla vitaliza
Puerro
Cebolla roja cascara
Cedrón
Chochos
Choclo con corteza
Col corazón
Col morada repollo
Col milán repollo
Col chaucha repollo

Col blanca
Col daniela
Col bruselas
Coliflor
Culantro
Esparrago
Espinaca
Flor de jamaica
Frejol bola rojo cascara
Frejol bola chacra cascara
Frescos
Haba
Hierba buena
Hierba luisa
Jengibre
Lechuga repollo
Lechuga delicia
Lechuga roja
Limeño
Manzanilla
Melloco
Menta
Nabo repollo
Nabo común (chacra)
Nabo chino
Papa súper chola
Papa chaucha

Papa nabo
Pepinillo
Pepino dulce
Perejil
Pimiento morrón amarillo
Pimiento morrón verde
Pimiento morrón rojo
Pimiento verde kg.
Pimiento rojo
Rábano
Remolacha
Romanesco
Romero
Zambo
Sábila
Tomate riñón
Tomillo
Toronjil
Vainita
Yuca
Zanahoria
Zapallo
Zuquini amarillo
Zuquini verde
Mini zuquini verde
Mini zuquini amarillo

- **HUEVOS**

Huevo de codorniz
Huevo runa
Huevo cuba

- **LACTEOS**

Leche:

Leche deslactosada (fundas 1 lt)
Cerelac trigo y leche 200 gr
Cerelac infantil con leche 400 gr
Avena ecu alpina 250g
Avena alpina de canela 250 gr
Avena alpina finesse 250gr
Avena natural alpina tetrapack 200 ml
Leche evaporada la lechera nestle 410gr
Leche condensada la lechera 100gr
Leche condensada la lechera 397gr
Leche de soya soy max vainilla 200gr
Leche la lechera entera 1lt
Leche la lechera semidescremada 1lt
Leche svelty nestle extra calcio 1lt

Leche en polvo la vaquita funda 100gr
Tres leches la lechera torta 1lt
Leche la lechera entera tapa 1 lt
Leche semid la lechera tapa 1 lt
Leche en polvo la vaquita 900gr
Leche en polvo la vaquita 400gr
Leche la vaquita 10 signos 200gr
Avena liki fruta naranjilla mora 200 ml
Avena liki mora-naranjilla 1 lt
Avena con fruta liki maracuya 1 lt
Leche de soya oriental inst funda 200gr
Leche toni chocolatada 200ml
Leche toni frutilla 200ml
Leche toni vainilla 200ml

Quesos:

Queso el salto 250gr
Quesillo kg
Queso el cajas 500gr
Queso san joaquin 250g
Queso san joaquin 500g
Queso el cajas 250gr
Queso crema toni de 50gr
Queso cheddar reb floralp al peso

Queso javeriano lonja kg
Quesillo
Queso javeriano lonja kg
Queso fresco velchi 450 gr
Queso ricotta alpina 450gr
Queso mozzarella kiosco snack 50gr
Queso sand. Lonja kiosco 60gr.
Queso crema mozzarella

Queso crema mozzarella 240 gr
Queso crema cheeddar 45 gr
Queso crema cheddar 240 gr
Queso maduro cheddar 200 gr
Queso fresco la chonta 500 gr
Queso el salto 500gr
Queso crema toni 250gr

Queso crema toni 600gr
Queso toni crema light 250gr
Queso crema sabor a mantequilla 250gr
Queso nandito 500gr
Queso nandito 250gr
Queso holandesa bajo en grasa
Queso holandesa mozzarella bajo en lactos

Yogurt:

Alpinete con fresas alpina 140 gr
Alpinette alpina cereza 140 gr
Alpinete melocotón
Alpinete de mora
Alpinette vaso frutos rojos 140 gr
Yogurt kiosko frutilla funda 900 ml
Yogurt kiosko durazno funda 900 ml
Yogurt bon yurt neón 170gr
Yogurt kiosko bebible frutilla 200 ml
Yogurt kiosko bebible durazno 200 ml
Yogurt bebible kiosko de mora funda 900 ml
Yogurt bebible kiosko kids frutilla 180gr
Yogurt kiosko durazno 180 gr
Yogurt con trozos de frutilla 150gr
Yogurt con trozos de durazno 150gr
Yogurt con trozos de mora 150gr
Yogurt kiosko frutilla 950 gr
Yogurt kiosko durazno 950gr
Yogurt kiosko mora 950 gr
Yogurt alpina bon yurt arequipe 165gr

Yogurt toni bebi frutilla 120gr
Yogurt toni bebi mora 120g
Yogurt toni bebi durazno 120 gr.
Yogurt toni mix frutill 200 gr con confl
Yogurt toni bebi frutilla 200gr
Yogurt toni bebi mora 200gr

Yogurt toni bebi durazno 200g
Yogurt toni frutilla 1 litro
Yogurt toni mora 1lt
Yogurt toni durazno 1 litro
Yogurt toni diet frutilla 200 gr.
Yogurt toni diet durazno 200gr
Yogurt toni diet mora 1 litro
Yogurt toni frutilla 1750gr

• **MARISCOS**

Aguja blanca fileteada
Aguja
Bagre
Cachema
Calamar
Camarón
Cangrejo
Corvina
Langostino
Mejillón
Mix mariscos
Pescado chino

Albacora
Almejas
Pescado dorado
Pescado hoja
Pescado leonor
Pescado salado
Tilapia
Trucha

- **ELABORADOS**

Frituras

Dulces

Jugos envasados

Mermeladas

Precocidos

Pulpas

Salsas

Zumos

- **PLATOS A LA CARTA**

Asado

Caldos

Ceviches

Platos con mariscos

Porciones

Postres

Sanduches

- **ALMUERZOS**

Arroz

Sopas

Bebidas calientes

Bebidas frías

Jugos

ANEXO F. VOLUMEN DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR MES EN LA COOPERATIVA

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN														
ACEITES Y GRASAS	917,00	1790,82	3580,63	2195,09	4059,90	2079,00	3160,00	2041,00	3373,00	1806,00	3850,00	3233,00	32085,44	Und
ADEREZOS Y SALSAS	157,00	1418,00	2405,00	1586,45	1996,00	1827,00	2381,00	1897,45	2569,00	2166,05	2612,00	2784,45	23799,40	Und
BEBIDAS	1349,00	5330,00	8135,00	8873,00	7023,00	5281,00	5875,00	5655,00	6636,00	5853,00	8113,00	9978,00	78101,00	Und
CAFETERIA	384,00	248,00	1348,00	564,00	1664,00	927,00	838,00	853,00	986,00	1577,00	876,00	986,00	11251,00	Und
CONFITERIA	2594,00	12006,00	23945,00	14315,00	15762,00	13762,00	16658,59	15250,00	13379,00	2819,40	15969,00	18346,63	164806,62	Und
ENDULCORANTES	2256,52	2682,00	1936,77	2618,26	1702,20	1989,90	2928,85	2337,65	2029,50	3103,00	1972,00	4320,50	29877,15	Und
ENLATADOS	2963,00	2198,00	6943,00	4133,00	5922,31	3045,82	3889,00	4265,00	4088,00	1253,91	4884,00	4519,00	48104,04	Und
ESPECIES Y CONDIMENTOS	2260,00	664,00	1936,75	2607,00	1840,17	1426,18	3465,02	1402,90	2151,29	2622,00	3188,01	2041,26	25604,58	Und
FIDEOS Y PASTAS	1649,00	1342,00	4608,00	1469,00	2437,00	2403,00	3892,00	2389,00	1493,00	531,00	2433,00	4570,00	29216,00	Und
GELATINAS	690,00	424,00	591,00	414,00	819,00	526,00	686,00	828,00	642,00	2736,92	676,00	822,00	9854,92	Und
GRANOS SECOS	3062,07	1581,27	2652,93	2839,86	3280,52	3340,65	3375,80	2258,00	2374,44	2988,77	2848,44	2782,10	33384,85	Und
HARINAS	2615,81	2106,91	3504,14	2510,61	2286,52	2160,22	3111,78	2367,64	2005,51	626,00	2867,34	4663,24	30825,72	Und
INFUSIONES	1021,00	1152,00	1939,00	386,00	1064,00	1328,00	1986,00	438,00	1336,00	24,00	1510,00	1171,00	13355,00	Und
PASTELERIA	20,00	19,00	9,00	48,00	48,00	50,00	9,00	34,00			32,00	14,00	283,00	Und
PRODUCTOS CONGELADOS	1937,00	1315,00	2214,00	2011,00	1574,00	1844,00	1868,00	1409,00	1879,00	2136,00	1888,00	2219,00	22294,00	Und
PRODUCTOS PREPARADOS	1078,00	672,00	1648,00	1696,00	1839,00	1265,00	1885,00	1133,00	1230,00	1839,00	1291,00	1717,00	17293,00	Und
SNACKS	1979,00	2199,00	3446,00	2604,00	2789,00	3471,00	3416,00	2934,00	3867,00	3013,00	3564,00	3104,00	36386,00	Und

ASEO, LIMPIEZA Y PRODUCTOS DESCARTABLES														
ALIMENTO PARA ANIMALES	200,00	289,00	523,00	458,00	348,00	349,00	557,00	521,00	420,00	368,00	601,00	562,00	5196,00	Und
ASEO DEL HOGAR	5465,00	2515,00	5276,00	4582,00	5104,00	2783,00	5671,00	4726,00	6662,00	3793,00	5889,00	6752,00	59218,00	Und
DESCARTABLES	579,00	616,00	858,00	446,00	1342,00	727,00	699,00	943,00	648,00	854,00	1105,00	1766,00	10583,00	Und
HIGIENE	2812,00	548,00	1718,00	2012,00	1960,00	844,00	1690,00	1963,00	2345,00	748,00	2766,00	1577,00	20983,00	Und
MISELANEOS	1037,00	496,00	843,00	835,00	1043,00	605,00	915,00	454,00	796,00	665,00	1225,00	1317,00	10231,00	Und
SALUD Y BELLEZA	558,00	399,00	514,00	396,00	794,00	433,00	790,00	993,00	808,00	645,00	1385,00	799,00	8514,00	Und
CARNES														
CARNE DE BORREGO	147,19	0,61	40,17	24,76	51,22	28,83	20,80	32,66	14,21	36,97	56,06	232,29	685,77	Kg
CARNE DE CERDO	5102,57	4146,88	4032,31	4209,37	3470,22	4513,58	4502,20	3594,76	3886,20	2351,58	2882,95	2981,45	45674,07	Kg
CARNE DE COBAYO	6,40	15,20	1,60	9,10	20,70	6,50	2,00	5,60	4,40	8,50	44,50	11,80	136,30	Kg
CARNE DE GALLINA	61,65	42,70	73,05	72,05	22,30	86,27	42,97	75,55	30,00	45,66	30,00	7,50	589,70	Kg
CARNE DE POLLO	11902,58	12108,49	11756,90	14630,49	11962,16	12242,06	12417,00	15367,55	13743,04	13674,05	13595,00	14380,39	157779,71	Kg
CARNE DE RES	5589,23	8053,16	7650,63	5787,13	6398,20	8146,16	7036,95	7203,31	7550,95	5644,55	6858,60	7042,05	82960,92	Kg
EMBUTIDOS														
AHUMADOS	154,950	161,490	115,490	139,100	155,640	148,780	187,130	127,770	158,770	146,300	183,600	174,880	1853,900	Und
EMBUTIDOS VARIOS	204,000	201,100	252,080	285,000	198,000	194,000	251,000	184,000	233,000	177,000	222,000	279,600	2680,780	Und
JAMONES	843,920	581,520	591,320	911,750	707,280	855,540	1098,080	858,600	849,340	836,950	870,580	1049,470	10054,350	Und
MORTADELAS	61,300	157,900	220,250	317,450	226,000	245,100	281,300	209,100	199,900	213,300	248,250	250,350	2630,200	Und
PARRILLERAS	388,000	231,000	337,000	424,000	355,000	372,000	514,000	374,000	354,000	348,000	450,000	335,000	4482,000	Und
SALCHICHAS	868,350	573,600	587,870	849,280	736,080	904,760	105697,000	877,440	786,610	809,130	941,430	1065,820	114697,370	Und
FRUTAS														
FRUTAS	68793,690	59513,710	67430,640	63403,470	58394,730	57437,780	59405,850	54952,620	58140,080	60524,890	58504,970	58547,950	725050,380	Kg
HORTALIZAS														
HORTALIZAS	59698,970	49991,280	64857,140	60809,410	50510,150	62224,310	59247,130	52919,930	53028,620	59016,370	59016,300	53062,180	684381,790	Kg
HUEVOS														

HUEVO DE CODORNIZ	3000,00	3000,00	4500,00	3000,00	1500,00	3000,00	3000,00	3000,00	4500,00	3000,00	3000,00	3000,00	37500,00	Und
HUEVO DE GALLINA	63486,00	62757,00	96519,00	57576,00	75268,00	63096,00	737,49	70883,00	74102,00	90961,00	75640,00	72502,00	803527,49	Und
LACTEOS														
LECHE	12868,00	10102,00	11556,00	12007,00	10164,00	10459,00	11584,00	9647,00	16172,00	14713,00	12153,00	11765,00	143190,00	Und
QUESOS	3931,60	3331,70	3901,70	3038,80	3407,58	3377,00	3633,00	3440,10	4144,30	3906,00	3790,32	4304,46	44206,56	Und
YOGURT	2934,00	2673,00	3625,00	2905,00	3117,00	3076,00	2638,00	2603,00	3930,00	3288,00	3704,00	3559,00	38052,00	Und
MARISCOS	1440,02	1665,54	1962,09	1010,28	1843,89	1320,72	1566,99	1700,76	1333,40	1717,25	1239,90	2044,00	18844,84	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS Y HORTALIZAS														
PRECOCIDOS	25,35	83,79	38,60	54,40	26,50	2,00		48,00	120,00	49,90	44,10	6,00	498,64	Kg
PANADERIA		80,00	2,00	5,00					18,00	13,00	15,00		133,00	Kg
PRODUCTOS DE CARNES						1,59						82,20	83,79	Kg

ANEXO G. VOLUMEN DE VENTAS ANUALES POR TIENDA

Tabla 8-4 Puertas del Sol año 2016

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	11692.39	11016.95	12009.41	13079.44	13021.77	12083.69	12539.51	11238.24	12072.89	12636.67	11318.97	13020.65	145730.57	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	2883.00	2715.00	2592.00	2988.00	3032.00	2838.00	2830.00	2560.00	2845.00	2960.00	2566.00	2839.00	33648.00	Und
CARNES	3383.52	2979.13	3144.49	3448.15	3074.50	2961.46	2913.54	2567.98	2794.62	2882.33	2628.11	3431.83	36209.66	Kg
EMBUTIDOS	532.20	458.43	452.86	537.17	617.15	557.74	579.94	537.81	623.88	6007.00	564.44	486.69	11955.31	Und
FRUTAS	14926.50	12317.42	13016.32	12751.21	13297.05	12221.95	12184.23	10436.30	11256.40	12420.88	11251.95	10549.30	146629.51	Kg
HORTALIZAS	11066.99	9432.89	10823.03	10539.69	10681.37	9562.94	9516.68	7970.55	8444.66	8553.15	8339.82	7886.61	112818.38	Kg
HUEVOS	923.00	809.00	921.00	986.00	1004.00	982.00	875.00	863.00	926.00	1038.00	995.00	933.00	11255.00	Und
LACTEOS	163.00	156.00	171.00	165.00	169.00	162.00	167.00	165.00	191.00	215.00	196.00	181.00	2101.00	Und
MARISCOS	320.12	321.99	438.88	315.56	319.73	325.13	359.30	271.41	337.03	371.67	303.31	261.80	3945.91	Kg
PANADERÍA	1219.00	1056.00	1054.00	1345.00	1590.00	1244.00	1832.00	1677.00	1592.00	1752.00	3534.00	4338.00	22233.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	8.10	4.73	9.90	1.09	8.75	3.67	0.48	6.41	2.94	1.24	1.13	1.75	50.20	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	701.33	564.95	487.99	406.61	542.19	342.75	416.35	409.51	410.68	594.00	432.85	243.70	5552.90	Kg

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Tabla 9-4 González Suárez año 2016

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	9007.96	8326.88	9033.87	9472.46	10274.79	9350.27	10398.27	9381.88	9404.07	10617.70	9283.61	10151.78	114703.55	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	1998.00	1914.00	1914.00	2068.00	2083.00	1867.00	2178.00	1835.00	1914.00	2241.00	1894.00	2036.00	23942.00	Und
CARNES	2817.71	2508.94	2491.11	2715.52	2688.84	2569.34	2887.40	2599.40	2622.84	2671.51	2543.73	2661.83	31778.18	Kg
EMBUTIDOS	574.93	515.76	523.65	555.67	572.75	591.37	700.24	543.54	600.32	544.29	578.16	682.82	6983.50	Und
FRUTAS	9424.07	7387.11	7809.33	7455.79	8468.76	7578.10	8703.33	7676.11	8367.57	9033.08	8027.60	7256.72	97187.57	Kg
HORTALIZAS	6539.28	5799.35	5841.11	5895.88	6064.05	5742.78	6244.50	5278.87	5551.07	6009.47	5482.17	5135.84	69584.39	Kg
HUEVOS	673.00	640.00	686.00	724.00	685.00	649.00	716.00	680.00	748.00	758.00	617.00	642.00	8218.00	Und
LACTEOS	3367.54	2925.95	3234.95	3410.49	3475.09	3385.42	3850.20	3296.42	3715.60	3845.55	3598.40	3700.20	41805.81	Und
MARISCOS	146.16	146.37	240.30	188.69	170.55	147.41	182.16	177.78	164.21	159.83	136.70	137.82	1997.97	Kg
PANADERÍA	917.00	753.00	955.00	1143.00	1380.00	1096.00	1285.00	1435.00	1356.00	1318.00	780.00	837.00	13255.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	11.50	9.57	9.54	0.82	12.20	1.86	0.38	8.81	8.35	0.20	2.98	1.87	68.08	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	246.01	167.80	202.33	204.57	222.59	134.33	188.61	153.80	146.71	261.59	157.76	164.76	2250.85	Kg

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Tabla 10-4 Monay año 2016

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	9947.44	9156.20	9784.00	10431.57	10396.12	9990.86	11386.15	10426.10	10655.47	10619.13	10280.42	10874.74	123948.18	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	2228.00	2032.00	1953.00	2163.00	2204.00	2095.00	2293.00	2087.00	2447.00	2202.00	2075.00	2331.00	26110.00	Und
CARNES	2908.916	2695.38	2804.50	2739.05	2666.19	2540.45	2838.74	2030.64	2421.34	2660.26	2506.16	2661.85	31473.46	Kg
EMBUTIDOS	630.03	604.03	665.65	676.23	698.41	713.34	858.20	788.31	711.34	715.89	705.38	682.12	8448.91	Und
FRUTAS	8609.35	7327.14	7545.38	6969.98	7846.00	6961.27	7660.94	7066.18	7273.84	8053.19	7742.40	6925.07	89980.74	Kg
HORTALIZAS	6601.24	5880.90	6221.76	5739.26	6290.18	5658.60	6106.12	5659.45	5822.60	6068.62	5785.45	5529.31	71363.49	Kg
HUEVOS	650.00	664.00	708.00	673.00	701.00	689.00	686.00	652.00	699.00	765.00	768.00	728.00	8383.00	Und
LACTEOS	3625.87	3115.72	3279.99	3282.12	3427.95	3233.83	3395.35	3160.14	3314.42	3653.80	3276.21	3397.24	40162.64	Und
MARISCOS	186.44	160.73	187.32	186.55	153.77	183.16	184.79	134.03	167.70	135.29	152.64	119.84	1952.25	Kg
PANADERÍA	1538.00	11175.00	1417.00	1351.00	1509.00	1458.00	1533.00	1655.00	1676.00	1830.00	1293.00	1218.00	27653.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	3.71	3.71	3.47	1.57	6.71	2.31		4.71	4.46	1.81	1.05	5.97	39.47	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	279.19	214.60	211.08	194.94	207.51	185.81	205.09	167.61	177.30	282.77	222.19	128.92	2477.00	Kg

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Tabla 11-4 Santa María año 2016

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	5517.36	5104.80	5523.59	5056.75	5151.04	5060.27	5830.26	5837.54	5789.83	6086.89	6545.48	6205.83	67709.64	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	1229	1158.00	1124.00	1043.00	1175.00	1125.00	1243.00	1115.00	1167.00	1202.00	1309.00	1506.00	14396.00	Und
CARNES	858.94	824.41	829.45	748.24	815.95	829.65	933.40	907.34	857.22	830.72	845.41	1035.17	10315.90	Kg
EMBUTIDOS	280.09	327.18	346.86	334.58	374.54	321.76	402.69	439.35	432.94	432.23	380.20	393.51	4465.93	Und
FRUTAS	3351.01	2891.80	318.09	2792.06	2738.20	2506.47	3036.52	3028.55	3381.22	3408.80	3274.75	2971.38	33698.85	Kg
HORTALIZAS	2068.82	1977.77	2104.18	1935.65	2146.08	1983.11	2219.46	2219.60	2354.26	2471.48	2419.75	2854.96	26755.12	Kg
HUEVOS	243.00	226.00	260.00	241.00	254.00	247.00	323.00	317.00	302.00	315.00	325.00	322.00	3375.00	Und
LACTEOS	1409.36	1371.85	1584.73	1439.02	1384.33	1349.41	1687.34	1559.22	1765.12	1763.00	1834.78	1797.73	18945.89	Und
MARISCOS	120.93	97.37	116.42	83.49	90.98	109.14	96.46	107.76	93.10	105.60	94.53	96.38	1212.16	Kg
PANADERÍA	497.00	563.00	594.00	803.00	1073.00	906.00	898.00	751.00	689.00	920.00	698.00	408.00	8800.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	2.65	2.79	5.29	1.60	2.29	3.58		4.42	3.09	3.97	0.96	1.75	32.39	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	139.18	90.38	87.20	70.64	107.91	78.76	87.94	86.07	81.01	141.24	93.10	85.18	1148.61	Kg

Tabla 12-4 San Joaquín año 2016

Líneas de productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Unidad
ALIMENTACIÓN	2423.13	2166.15	2616.31	3083.91	2653.00	2706.74	3119.71	2919.93	2359.16	2867.47	2509.61	2424.22	31849.34	Und
ASEO, LIMPIEZA Y PROD	564.00	481.00	620.00	706.00	510.00	486.00	592.00	566.00	526.00	690.00	603.00	537.00	6881.00	Und
CARNES	1953.47	1623.62	2015.70	2131.88	1979.06	18870.94	1874.34	1698.94	1650.14	1548.09	1522.69	1352.64	38221.51	Kg
EMBUTIDOS	83.15	72.60	65.23	106.00	101.00	118.14	131.22	99.00	121.00	126.00	115.57	126.00	1264.91	Und
FRUTAS	810.17	618.19	770.92	746.97	931.59	741.33	689.63	633.87	793.61	982.90	802.87	677.73	9199.78	Kg
HORTALIZAS	1270.86	1138.98	1331.62	1462.84	1513.26	1008.47	924.36	866.20	881.88	114.87	1475.39	1172.39	13161.12	Kg
HUEVOS	81.00	69.00	82.00	99.00	86.00	98.00	108.00	90.00	114.00	129.00	111.00	88.00	1155.00	Und
LACTEOS	581.18	481.94	562.78	615.01	580.53	603.40	663.50	659.71	656.83	737.84	655.03	532.79	7330.54	Und
MARISCOS	22.56	18.01	44.77	20.87	29.80	11.97	20.50	15.53	22.74	30.29	26.51	19.72	283.27	Kg
PANADERÍA	988.00	961.00	784.00	720.00	824.00	851.00	1003.00	895.00	817.00	1040.00	568.00	488.00	9939.00	Und
PRODUCTOS DE CARNE	2.33	0.92	3.09	2.72	3.66	0.86	3.96	3.14	3.14	1.27	0.65	0.20	25.93	Kg
PRODUCTOS DE FRUTAS	31.96	31.72	20.36	15.67	16.63	6.29	13.05	17.66	18.23	55.40	33.69	12.66	273.32	Kg

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios, 2017