



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA:

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA
ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTIVAS DE SUNCAMAL
MEDIANTE LA ADOPCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO.

Trabajo de titulación que se presenta como requisito para optar el Título
de ECONOMISTA EMPRESARIAL

Autor:

Kristell Andrea Quijano Esmeraldas

Tutor:

Fabián Vilema

Samborondón, Julio de 2013

RECONOCIMIENTO

En primera instancia a Dios por darme la capacidad de aprender y adquirir conocimiento. A mis padres y abuelitas por su apoyo, a la Fundación Leonidas Ortega Moreira por la oportunidad de formar parte del Sistema Alianza para el Futuro.

Un especial agradecimiento al decano de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de la UEES, MBA. Mauricio Ramírez por su interés en el desarrollo profesional de cada uno de sus estudiantes, a mi querida Directora Académica Ing. Elba Calderón por su apoyo incondicional, por sus consejos y por la paciente atención que dio a cada una de mis solicitudes, agradezco también a la Ing. Mónica Zambrano, al MAE. José Macuy y a Perlita Bejarano por hacer de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales una gran familia orientada al desarrollo personal y profesional de cada uno de nosotros. Agradezco también a mis profesores y amigos, en especial a mi estimado tutor Ec. Fabián Vilema que con su experiencia y conocimiento brindó un valioso aporte a mi trabajo de titulación.

A la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal, por ser la principal fuente de información que permitió conocer desde muy cerca el diagnóstico de la central panelera BioCaña así como el proceso para convertir la caña de azúcar en panela granulada.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi madre y a mis queridas abuelitas Mercedes Matamoros y Rosa Wittóng, no existe mayor inspiración y agradecimiento que el que siento por ellas.

A mi mejor amiga y confidente Glori por el apoyo incondicional que me brindaste en todo momento.

Por esas ganas de construir un país mejor, con igualdad de oportunidades y estrategias que logren el bien común, dedico este trabajo a todas las personas que unen sus esfuerzos para alcanzar el Buen Vivir.

INDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO	2
1.3. HIPOTESIS	3
1.4. DETERMINACION DEL TEMA.....	3
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	3
1.8. METODOLOGÍA.....	4
1.8.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.8.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO	5
1.8.3. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .	5
1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	5
CAPITULO II.....	6
2.ANTECEDENTES.....	6
2.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	6
2.2. ORIGEN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	8
2.3. OBJETIVOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	9
2.4. ORGANISMOS DE APOYO	11
2.4.1. SNV: Servicio Nacional de Desarrollo.....	11
2.4.2. CEMDES: Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible en el Ecuador	11
2.4.3. WBSC: World Business Council for Sustainable Development. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible	12
2.4.4. NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ECUADOR	12
CAPITULO III.....	14
3.MARCO TEORICO	14
3.1. MARCO CONCEPTUAL	14
3.1.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	15
3.1.2. NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	18
3.1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y NEGOCIOS INCLUSIVOS	19
3.1.4. ASOCIATIVIDAD RURAL	20
3.1.5. C.K PRAHALAD Y LA BASE DE LA PIRAMIDE	20
3.1.6. Modelo de Negocio Inclusivo (Aplicado) (Flujograma)	22
3.2. MARCO REFERENCIAL	23
3.2.1. CASO LEVI STRAUSS & CO EN ARGENTINA.....	23

3.2.2.	CASO PRODUCTORES DE LECHE EN BOLIVIA.....	26
3.2.3.	CASO PRONACA C.A: Procesadora Nacional de Alimentos (Ecuador).....	27
3.2.4.	Caso Industrias Lácteas TONI S.A	28
CAPITULO IV		29
4.	DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS DE SUNCAMAL.....	29
4.1.1.	ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTIVAS DE SUNCAMAL, CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO	29
4.1.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	30
4.1.3.	EXTENSIÓN TERRITORIAL	31
4.1.4.	INFORMACIÓN POBLACIONAL	31
4.1.5.	SERVICIOS BÁSICOS	32
4.1.6.	SISTEMA ECONÓMICO	32
4.1.7.	ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN.....	32
4.1.8.	CONDICIONES CLIMÁTICAS PARA EL CULTIVO DE CAÑA	34
4.2.	EL PRODUCTO: BIO CAÑA.....	34
4.3.	MATERIA PRIMA	35
4.4.	REQUIRIMIENTOS DEL CULTIVO DE CAÑA DE AZUCAR	36
4.5.	FASES DEL CICLO DEL CULTIVO.....	37
4.6.	PROCESO DE ELABORACION DE PANELA GRANULADA	40
4.6.1.	APRONTE Y PESO.....	42
4.6.2.	EXTRACCIÓN O MOLIENDA.....	43
4.6.3.	LIMPIEZA DE JUGO	45
4.6.4.	EVAPORACIÓN	47
4.6.5.	BATIDO Y ENFRIAMIENTO	49
4.6.6.	TAMIZADO	50
4.6.7.	EMPAQUE	51
4.7.	ESTUDIO DE MERCADO.....	52
4.7.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	53
4.7.2.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	53
4.7.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
4.7.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	54
4.7.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	55
4.8.	MARKETING MIX.....	64
4.9.	OFERTA.....	65
4.9.1.	PRINCIPALES PRODUCTORES A NIVEL MUNDIAL	67
4.10.	DEMANDA	69
4.10.1.	PRINCIPALES COMPRADORES A NIVEL MUNDIAL	69

CAPITULO V	71
5. PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO EN SUNCAMAL	71
5.1. DISEÑO DEL NEGOCIO INCLUSIVO	72
5.1.1. OBJETIVO DEL NEGOCIO INCLUSIVO	72
5.1.2. ESPECIFICACIONES Y DESCRIPCIÓN	72
5.1.3. EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	72
5.1.4. LA ORGANIZACIÓN.....	73
5.1.5. MARCO LEGAL.....	74
5.1.6. ESTRATEGIAS PARA INCORPORAR A LOS PRODUCTORES ..	75
5.1.7. CALIDAD DEL PRODUCTO.....	78
5.2. MODELO DE GESTIÓN	78
5.2.1. PLAN DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN	78
5.2.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	79
6. CONCLUSIONES.....	83
7. RECOMENDACIONES.....	84
8. Bibliografía.....	85
9. ANEXOS	91

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 OBJETIVOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	10
GRÁFICO 2: COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS	17
GRÁFICO 3: PIRÁMIDE C.K PRAHALAD	22
GRÁFICO 4: CADENA AGROINDUSTRIAL	22
GRÁFICO 5: PRODUCTORES DE LECHE EN BOLIVIA	26
GRÁFICO 6: CENTRAL PANELERA BIOCAÑA	30
GRÁFICO 7: PANELA GRANULADA BIOCAÑA	34
GRÁFICO 8: CULTIVO DE CAÑA	36
GRÁFICO 9: FASES DEL CICLO DEL CULTIVO	37
GRÁFICO 10: GERMINACIÓN	38
GRÁFICO 11: AHIJAMIENTO O FASE FORMATIVA	39
GRÁFICO 12: CRECIMIENTO	39
GRÁFICO 13: MADURACIÓN	40
GRÁFICO 14 : PROCESO DE PRODUCCIÓN FAO	41
GRÁFICO 15: PROCESO BIOCAÑA	42
GRÁFICO 16: TRANSPORTE	43
GRÁFICO 17: TRAPICHE	44
GRÁFICO 18: GENERADOR	44
GRÁFICO 19: GABAZO	45
GRÁFICO 20: ALMACENAMIENTO DE GABAZO	45
GRÁFICO 21: LIMPIADORES	46
GRÁFICO 22: LIMPIEZA DE JUGOS	47
GRÁFICO 23: HORNILLA SEMIESFÉRICA	47
GRÁFICO 24: EVAPORACIÓN EN HORNILLA	48
GRÁFICO 25: HORNILLA PANELERA CALDERA	48

GRÁFICO 26: CÁMARA DE COMBUSTIÓN	49
GRÁFICO 27: BATIDO Y ENFRIAMIENTO	50
GRÁFICO 28: PANELA CRISTALIZADA	50
GRÁFICO 29: PANELA GRANULADA	51
GRÁFICO 30: PESO Y ENFUNDE	51
GRÁFICO 31: PRODUCTO FINAL	52
GRÁFICO 32: GÉNERO	55
GRÁFICO 33: EDAD	56
GRÁFICO 34: CONSUMO DE ENDULZANTE DIARIO	57
GRÁFICO 35: TIPOS DE ENDULZANTES	58
GRÁFICO 36: ENDULZANTE SALUDABLE	59
GRÁFICO 37: CONSUMIRÍA PANELA GRANULADA	60
GRÁFICO 38: CARACTERÍSTICAS PARA ELEGIR	61
GRÁFICO 39 : CONSUMO MENSUAL ENDULZANTES	62
GRÁFICO 40: COMPRARÍA PANELA GRANULADA	63
GRÁFICO 41: PRECIO	64
GRÁFICO 42: ANÁLISIS FODA	73
GRÁFICO 43: ORGANIGRAMA	74
GRÁFICO 44: MARCO LÓGICO DEL MODELO	78
GRÁFICO 45: FASES DEL MODELO	79

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 : AMÉRICA LATINA POBREZA E INDIGENCIA	7
TABLA 2: NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ECUADOR	13
TABLA 3: POBLACIÓN DE SUNCAMAL (SEXO Y EDAD)	31
TABLA 4: USO DEL SUELO EN SUNCAMAL	33
TABLA 5: CLASIFICACIÓN BOTÁNICA	35
TABLA 6: CLASIFICACIÓN DEL SUELO	37
TABLA 7: GÉNERO	55
TABLA 8: EDAD DE LA MUESTRA	56
TABLA 9: CONSUMO DE ENDULZANTES DIARIO	57
TABLA 10: TIPOS DE ENDULZANTES	58
TABLA 11: ENDULZANTE SALUDABLE	59
TABLA 12: CONSUMIRÍA PANELA GRANULADA	60
TABLA 13: CARACTERÍSTICAS DEL ENDULZANTE	61
TABLA 14: CONSUMO MENSUAL DE ENDULZANTES	62
TABLA 15: CONSUMIRÍA PANELA ORGÁNICA	62
TABLA 16: PRECIO	63
TABLA 17: PRECIO DE ENDULZANTES	66
TABLA 18: PRODUCCIÓN DE PANELA POR PAÍS	67
TABLA 19: PRINCIPALES 10 PAÍSES	68
TABLA 20: PRINCIPALES PROVEEDORES	69
TABLA 21: PARTIDA ARANCELARIA PANELA GRANULADA	75
TABLA 22: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	81
TABLA 23: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	82

RESUMEN

La central panelera de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal se encuentra ubicada en el Recinto Suncamal del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, el grupo actualmente está formado por 15 señoras que se dedican a la producción y comercialización de panela granulada con la marca BioCaña.

La panela granulada BioCaña es un endulzante natural que se obtiene de la extracción y evaporación del jugo de caña de azúcar. En el sector existen pequeños productores de caña de azúcar que pueden proveer de materia prima a la central panelera bajo el esquema de negocios inclusivos incorporándose en la cadena de valor como proveedores. En el presente estudio se analizó las características socioeconómicas de la población y se planteó un modelo de negocio inclusivo, el cual propuso la asociación de pequeños productores de caña de azúcar que provean de materia prima a la central panelera BioCaña.

Se analizaron los costos de producción y se estimó un precio acorde a los precios de mercado de productos iguales y sustitutivos, a través del estudio de mercado realizado pudo conocerse el nivel de consumo de endulzantes, así como la tendencia de la población por consumir productos saludables que incluyan prácticas responsables con el medio ambiente durante su proceso de elaboración.

Los pobladores de Suncamal ven en el modelo de negocios inclusivos una oportunidad para mejorar su calidad de vida lo cual constituye actualmente un incentivo para establecer alianzas y la necesidad de que el modelo funcione en el corto plazo.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se trabaja individualmente y los recursos son escasos es aconsejable formar una agrupación orientada hacia un mismo objetivo el de mejorar la capacidad productiva y por ende la calidad de vida. El área de micro finanzas constituye un factor importante en la economía de países en vías de desarrollo ofreciendo varias oportunidades de innovación y crecimiento por los servicios financieros que ofrece a microempresas o a clientes de bajos recursos económicos, que se agrupan con el objetivo de financiar actividades de servicio, producción o comercialización y que no disponen de las garantías que exige la banca tradicional, la misma que se orienta en la búsqueda de microempresarios o empresas ya constituidas que buscan fuentes de financiamiento para continuar con las diferentes actividades fuertemente establecidas. El acceso a microcréditos como alternativa para impulsar el desarrollo económico ha constituido la principal fuente de financiamiento para gremios de comerciantes y artesanos. He aquí la importancia de organizarse, de tener un líder que los represente y que sea la voz que defienda el interés grupal ante las autoridades y demás asociados de negocio.

Los negocios inclusivos son una iniciativa empresarial a demás de generar ganancia para las grandes empresas que incorporan en su cadena de valor a la base de la pirámide crea también oportunidades de crecimiento y desarrollo a este segmento de la población lo cual conlleva a mejorar la calidad de vida de las personas.

Las principales causas por las que se agrupan productores, artesanos o comerciantes minoristas hasta formar gremios son proveer de materia prima o mano de obra a grandes empresas, o para financiarse a través de créditos de entidades financieras.

La Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal con esfuerzos propios han creado la Central Panelera BioCaña, y el principal impedimento para su desarrollo es la escasez de materia prima para procesar la panela granulada, por tanto necesita promover la asociatividad de los pequeños productores de caña de azúcar de la zona para mejorar su programa de producción.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso productivo de una empresa genera resultados cuando existe el uso óptimo de los factores de producción, este no es el caso de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal, ya que, dependen de la disponibilidad de materia prima para poder alcanzar su máxima capacidad productiva en la central panelera BioCaña donde ellas trabajan.

No contar con suficiente caña de azúcar para procesar y convertirla en panela granula para su comercialización local crea serios problemas de liquidez para la Asociación lo cual las dirige a dedicarse a actividades netamente agrarias y dejar de lado el sueño de crecimiento técnico y de industrialización al que están encaminadas; si no se aplican estrategias para obtener la materia prima es muy probable que la central panelera cierre, los operarios que pierdan sus trabajos se dediquen a la crianza de aves sin generar ningún tipo de valor agregado condenados a perder participación en el mercado junto con el reconocimiento que han ganado con esfuerzo propio como ejemplo de emprendimiento en la localidad. Situación que cambiaría con la asociatividad de pequeños productores de la zona que provean de caña de azúcar a la central panelera, así como la revisión de la estructura organizacional y la revisión de los costos de producción.

1.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El objeto de estudio del presente trabajo es elaborar un modelo de negocios inclusivos mediante la asociatividad de productores de caña de azúcar del Recinto Suncamal, Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo.

Esta investigación se justifica desde tres puntos de vista, desde el punto de vista teórico, se analizará en base a documentación referente a administración de pequeñas empresas, visión y organización con proyecciones a corto y largo plazo, modelos de negocios inclusivos exitosos a nivel nacional e internacional, se analizará la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y planes estratégicos para la auto motivación de los colaboradores.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (sus siglas en inglés WBCSD) en temas de desarrollo económico por adopción de modelos inclusivos expresa: *Las empresas no pueden cumplir con el compromiso y liderazgo empresarial por cuenta propia, se necesita también un ambiente de inversiones favorables. Para alcanzar estos objetivos debe vincularse el gobierno, organizaciones internacionales, clientes, empleados, instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil y el público en general*.

Por otra parte, desde la representación práctica, se sugiere un sistema de capacitación que contribuya a la solución del problema y que sirva de guía para situaciones similares donde se promueve la integración de pequeños productores, brindando la oportunidad de mejorar la producción de quienes forman parte de la base de la pirámide para juntos contribuir al crecimiento económico del país.

Por último desde el punto de vista metodológico, la presente investigación crea una aplicación directa que aporta a un sistema de administración gerencial diferente, dejando de lado individualidades que incluye sugerencias para una óptima distribución de recursos construida en base a información obtenida de técnicas e instrumentos de investigación como la entrevista, observación y encuesta.

1.3. HIPOTESIS

Las estrategias asociativas de las Mujeres Productivas de Suncamal aportan al desarrollo local a través de la producción y comercialización de panela granulada.

1.4. DETERMINACION DEL TEMA

Estrategia para el desarrollo socioeconómico de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal mediante la adopción de un modelo de negocio inclusivo.

1.5. OBJETIVO GENERAL

Propuesta de modelo de negocios inclusivos para la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal, que permita mejorar el desarrollo local a través de la producción y comercialización de panela granulada.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Analizar las características socioeconómicas de los habitantes del recinto Suncamal, Provincia de Chimborazo.
- 2.- Determinar los costos reales de la producción y comercialización de panela granulada, bajo la marca "BioCaña".
- 3.- Proponer un proyecto piloto de asociatividad entre los pequeños cañicultores y la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación consiste en plantear estrategias para la adopción de un el modelo de negocio inclusivo que sirva para la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal y también para otras agrupaciones que tengan necesidades similares y puedan replicar el modelo adaptándolo al tipo de negocio que posean sirviéndoles de referencia para la solución de sus apremios.

El área geográfica a considerarse es el Recinto Suncamal del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, Ecuador , lugar donde se encuentra ubicada la Central Panelera BioCaña de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal; el análisis de operaciones de la Central se realiza con información relevante de dos años atrás, es decir desde el año 2011 hasta la fecha actual.

Entre las principales limitaciones que se presentaron al momento de recolectar la información está el difícil acceso por el estado de las carreteras, y las fuertes lluvias que impedían llegar a Suncamal ya que no se encuentra al mismo nivel de Cumandá sino en una montaña a 45 minutos de la cabecera cantonal.

1.8. METODOLOGÍA

Dentro del marco metodológico se muestra que la investigación es exploratoria descriptiva ya que puede ser el punto de partida para emprender nuevas investigaciones que profundicen la adaptación de modelos de negocios inclusivos a negocios ya existentes, así como también se trata de una investigación descriptiva porque permite identificar características del universo de estudio resaltando conductas concretas que descubren y comprueba la íntima relación que existe entre las variables.

1.8.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva explicativa y transeccional porque la información se obtiene de cualidades y atributos de la población de estudio, es explicativa porque da razones del por qué de los fenómenos, relación de los conceptos y por el hecho de que se recogió información del objeto de estudio una sola vez en todo el proceso de investigación decimos que es de tipo transeccional.

Según expresa H. Sampieri “El enfoque cuantitativo sigue un proceso que pretende generalizar resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor utilizando lógica o razonamiento deductivo.” (Sampieri, 2010)

El diseño del presente trabajo de investigación es cuantitativo ya que recolecta datos para comprobar la hipótesis basada en mediciones numéricas y analíticas a través de la estadística para establecer teorías.

1.8.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo seleccionado para el presente estudio es de personas de estrato social medio que consumen diariamente endulzantes, la técnica de recolección de datos se aplicará a una muestra de 100 personas lo cual permitirá conocer el nivel de consumo de endulzantes tradicionales y naturales, por tanto se trata de una muestra probabilística , se realizará además una entrevista a la presidenta de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal con el fin de obtener información de la fuente principal de BioCaña.

1.8.3. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De los métodos teóricos existentes se ha considerado el método deductivo porque genera el conocimiento de lo general a lo particular, analizando los conceptos hasta llegar a las partes de un todo, cuyos pasos son la elaboración y propuesta del modelo para fácil comprensión y referencia en futuros proyectos.

Entre las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación constan encuestas realizadas a una muestra de la población de la ciudad de Guayaquil que consumen endulzantes, lo cual permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos que contribuyeron a la realización del presente estudio.

1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias están los libros de referencia, periódicos, informes técnicos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura), revistas científicas obtenidas de la web, documentos oficiales de entidades públicas, registros oficiales, leyes e informes técnicos aplicados a la presente investigación.

Las fuentes secundarias son las que analizan información recopilada, extraída y analizada de fuentes primarias y contienen información organizada, elaborada en base a otros trabajos de investigación y éstas son enciclopedias, biografías e índices.

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES

2.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los negocios inclusivos otorgan oportunidades de crecimiento para la base de la pirámide, invitándolos a formar parte de la cadena valor cumpliendo roles de distribuidores, proveedores y/o clientes. Las minorías son las principales beneficiadas de este modelo de gestión que están adoptando las empresas en la actualidad. Busca mejorar el acceso a bienes, servicios, salud y sustento económico a la base de la pirámide, logrando replicar el modelo en todos los mercados. Consiste básicamente en un sistema de gestión integral que comprende a todas las áreas funcionales de una empresa, los negocios inclusivos combinan la competitividad empresarial con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Publicaciones en el portal web del Servicio Nacional de Desarrollo SNV World destacan la disminución del nivel de pobreza en un 10.9% a partir del año 2002 en América Latina, es notable el crecimiento económico y el desarrollo de la región, puede atribuirse a ello el interés de organizaciones como ésta que tratan de involucrar a entes del sector privado, público, entidades sin fines de lucro, sociedad, y comunidad en general a participar de negocios inclusivos que reduzcan el índice de pobreza. (Servicio Nacional de Desarrollo, 2012).

A finales del año 2010 con un crecimiento promedio en América Latina del 6.1%, SNV World (2012) manifiesta que uno de cada cuatro habitantes de Latinoamérica vive con menos de catorce dólares a la semana, lo que sería dos dólares diarios, en otras palabras señala que América Latina enfrenta el grave problema de ser la región con el índice de inequidad en distribución de ingreso más alto de todo el mundo.

El documento informativo “Panorama Social América Latina 2012” emitido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) manifiesta que la tendencia a la baja de la pobreza en América Latina es cada vez más notable, según estudios realizados indican que en el año 2012 disminuyó la cifra de personas pobres en un millón comparado con la cifra del 2011 que era de 168 millones de personas, sin embargo se mantiene la cifra de la indigencia que hasta el momento suma 66 millones de personas. Se atribuye esta disminución al trabajo de todos los

miembros de una familia más que a los ingresos por remesas (CEPAL, 2012).

Tomando las palabras de la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, Sra. Alicia Bárcena (2012).

"Las actuales tasas de pobreza e indigencia son las más bajas observadas en las últimas tres décadas, lo que es una buena noticia para la región, pero aún estamos frente a niveles inaceptables en muchos países. El desafío es generar empleos de calidad en el marco de un modelo de desarrollo orientado a la igualdad y la sostenibilidad ambiental".

Los gobiernos tienden a destinar fondos para mejorar la participación y desarrollo de los sectores más vulnerables, sin embargo no se trata de subsidiar todo espacio para que ellos tengan lugar a inclusión social. De acuerdo al documento Panorama Social 2012, el 6.7% de la población ocupada en Latinoamérica se dedica al sector del cuidado, representado en un 71% por las mujeres de servicio domestico, el 23% a salud y educación y el otro 6% a hombres dedicados al servicio y cuidado doméstico, siendo éste sector escasamente regulado por las autoridades sobre las condiciones para laborar, fijación de sueldos justos.

Tabla 1 : América Latina Pobreza e Indigencia

País	Alrededor de 2002 al 2004			Alrededor de 2002 al 2004		
	Año	Pobreza	Indigencia	Año	Pobreza	Indigencia
Argentina	2004	34,9	14,9	2010	8,6	2,8
Bolivia	2002	62,4	37,1	2009	42,1	22,4
Brasil	2001	37,5	13,2	2009	24,9	7
Chile	2000	20,2	5,6	2009	11,5	3,6
Colombia	2002	49,7	17,8	2010	37,3	12,3
Costa Rica	2002	20,3	8,2	2010	18,5	6,8
Ecuador	2002	49	19,4	2010	37,1	14,2
El Salvador	2001	48,9	22,1	2010	46,6	16,7
Guatemala	2002	60,2	30,9	2006	54,8	29,1
Honduras	2002	77,3	54,4	2010	67,4	42,8
México	2002	39,4	12,6	2010	36,3	13,3
Nicaragua	2001	69,4	42,5	2009	58,3	29,5
Panamá	2002	36,9	18,6	2010	25,8	12,6
Paraguay	2001	61	33,2	2010	54,8	30,7
Perú	2001	54,7	24,4	2010	31,3	9,8
Rep. Dominicana	2002	47,1	20,7	2010	41,4	20,9
Uruguay	2002	15,4	2,5	2010	8,6	1,4
Venezuela	2001	48,6	22,2	2010	27,8	10,7

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Para autores como David N. Weil la cultura de las personas influye mucho sobre el crecimiento económico, y que ésta varía de un país a otro lo que equivale a cambios económicos significativos, entre los principales aspectos de la cultura están la apertura a nuevas ideas, valoración del esfuerzo, ahorro para el futuro, la confianza y el capital social. “*Sin confianza se reduciría al mínimo la actividad económica y habría que invertir muchos recursos para asegurar que se cumplan las promesas*”, por ejemplo el comerciante confía en la promesa del cliente que va a pagar, así como los inversionistas confían que recibirán su parte de beneficios. Si en nuestra sociedad no hay confianza para hacer negocios es muy probable que todos se mantengan pobres por muchos años. Uno de los determinantes de la confianza es el capital social, y cuando existe un círculo social que vincula a diferentes personas que tienden a ayudarse mutuamente se dice que el capital social es alto, pero cuando la sociedad se encuentra aislada y entre personas conocidas no se ayudan entonces se trata de un capital social bajo. (Weil, 2006)

Como consecuencia del aislamiento geográfico y bajo nivel de educación tienen una menor posibilidad de acceder al mercado, porque desconoce canales de distribución, proveedores de insumos de mejor calidad, o incluso información básica que podría obtener con el intercambio de experiencias de otras personas que se desenvuelven en el mismo medio, como precios, programas de capacitación financiera y técnica, condiciones climáticas que le permita operar de manera más eficiente.

El crecimiento económico generalmente afecta al medio ambiente, según (Lavandeira, León, & Vásquez, 2007), un aumento de la renta per cápita se traduce a un mayor consumo de energía y materia prima provocando más residuos; todos conocemos que al mejorar la tecnología y las preferencias de los consumidores por productos ecológicos se contribuye al desarrollo económico sin afectar al medio ambiente, ante este supuesto la economía ambiental defiende este escenario optimista en el que con buenas prácticas ambientales también se logra mejorar la economía de los mercados.

2.2. ORIGEN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

En la última década las empresas se han interesado en reducir las externalidades negativas provocadas con el desarrollo industrial que afecta al medio ambiente y al ser humano lo cual creó el concepto de responsabilidad social, de la misma manera resaltando el rol de las empresas ante la sociedad surge el concepto de negocios inclusivos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población de escasos recursos si afectan su capacidad de producción sino más bien aprovechando al máximo sus capacidades.

Según expresa la Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos (2011):

“Los negocios inclusivos (NI) son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir que éstos participen en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, distribuidores de bienes o servicios; también vela por el acceso a servicios básicos a menor precio y de mejor calidad. Para mejorar la situación económica de los miembros que forman parte de la base de la pirámide la aplicación de negocios inclusivos busca su acceso a productos o servicios que les permita participar y aprovechar las oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.”

De acuerdo al Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable –WBCSD : *“ Los negocios inclusivos son una iniciativa empresarial que sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de bajos ingresos a su cadena de valor.”*

Otra definición nos proporciona el Internacional Finance Corporation (IFC) “Un enfoque de la reducción de la pobreza basada en la economía de mercado.” (IFC, 2009)

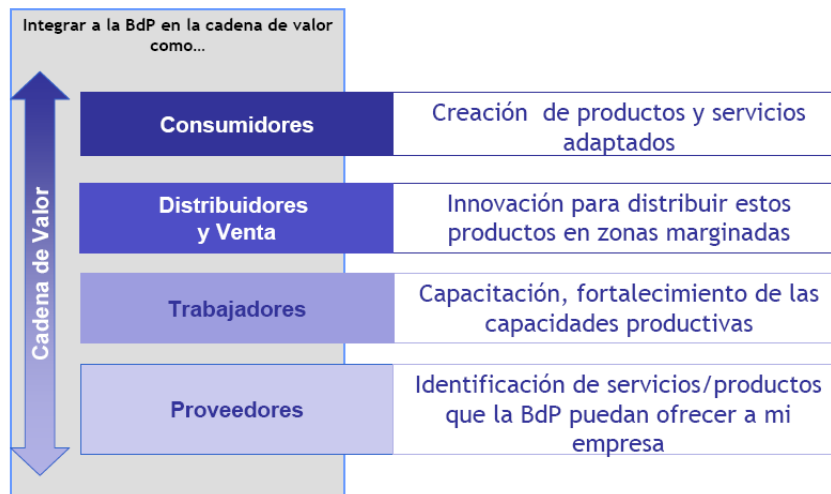
Los negocios inclusivos nacen como una idea de solución económica que integra activamente en las cadenas de generación de valor a las personas con pocos recursos incorporándolos como socios, proveedores, consumidores o distribuidores.

2.3. OBJETIVOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Identificando el rol de los negocios inclusivos notamos que su principal objetivo se fundamenta en incorporar a la base de la pirámide en la cadena de valor.

A continuación un esquema que muestra las diferentes maneras en que pueden incluirse:

Gráfico 1 Objetivos de los Negocios Inclusivos



Fuente: Acción RSE Chile

Como podemos observar en la representación gráfica que ofrece Acción RSE Chile en su portal web sobre incorporación de la base de la pirámide en la cadena de valor es sencillamente aplicar un modelo de negocios dirigido a un sector sin oportunidades pero con potencial. Incorporar a la población de bajos ingresos y ofrecerles oportunidades de crecimiento es el resultado de ofertar algo que tendrá su respectiva demanda, por tanto el beneficio es mutuo, las empresas aseguran su rentabilidad y las personas mejoran su condición económica. Facilitando el acceso de canales viales se puede distribuir productos que solo llegaban a la ciudad principal y las personas que habitan en sectores lejanos a la ciudad principal no podían acceder a este tipo de productos o servicios, incorporándolos en la cadena de valor como trabajadores reciben capacitación para fortalecer sus capacidades productivas.

Un ejemplo de esto es la creación de GrameenTelecom en Bangladesh, una compañía de telefonía móvil que surgió como idea del Grameen Bank junto con la empresa de telecomunicaciones Telenor, con el fin de mejorar el acceso a telecomunicaciones de las poblaciones rurales. El plan consistía en que las personas de esta zona optaran por comprar un celular y alquilar las llamadas, la mayor parte de los empresarios eran mujeres y para adquirir un celular generalmente accedían a préstamos en el Grameen Bank, desde el año 2000 GrameenTelecom se ha convertido en la más importante empresa de telefonía en esta zona.

Grameen Telecom es un buen ejemplo de incorporación de la base de la pirámide ya que generó oportunidades para las mujeres que compraban equipos para alquilarlos así como de quienes utilizan el servicio y pagan por realizar una llamada satisfaciendo sus necesidades a bajos costo. (Lariú & Strandberg, 2009)

2.4. ORGANISMOS DE APOYO

2.4.1. SNV: Servicio Nacional de Desarrollo

Es una institución que se originó en Holanda, actualmente tiene una extensión para atender problemas de Latinoamérica promoviendo el desarrollo inclusivo para lo cual invita a participar a gobiernos, empresas privadas, comunidades y población de bajos ingresos. La forma en que promueven el desarrollo económico para erradicar con la pobreza consiste en la investigación, desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos inclusivos.

Según lo expresa en su portal web (SNV, 2010) el principal objetivo es vincular a personas de la base de la pirámide en la cadena de valor de grandes empresas dispuestas a desarrollar el modelo, así como la promoción de uso de energía renovable, y el uso de técnicas de producción amigables con el medio ambiente.

Para estar más cerca de los problemas que se presentan América Latina, SNV tiene su oficina regional en la ciudad de Quito, donde se atienden temas de países como Bolivia, Honduras, Nicaragua, Ecuador, El Salvador, Panamá, Perú, Costa Rica y Colombia.

El objetivo principal de SNV es el crecimiento económico, soporte financiero, educación técnica, diseño y propuestas de políticas públicas especializadas en el sector agrícola entre otros, el personal está capacitado y conoce de la realidad de los países miembros por lo que pueden ser trasladados a cualquier lugar donde se requiera la participación de expertos, además de contar con asesores y consultores a nivel mundial. De esta manera SNV lleva en América Latina 40 años promoviendo el desarrollo de modelos de negocios inclusivos.

2.4.2. CEMDES: Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible en el Ecuador

Según manifiesta en su portal web CEMDES fue creada por empresarios con el objetivo de promover en el Ecuador el desarrollo sostenible, facilitar y mejorar la implementación de soluciones ambientales así como el fortalecimiento en temas de responsabilidad social empresarial (CEMDES, 2010).

Es socio del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), desde el año 2001. Es necesario resaltar que la WBCSD es una organización líder mundial en desarrollo sostenible a nivel empresarial. Las empresas aliadas buscan marcar la diferencia entre las demás empresas por su interés en prácticas orientadas al desarrollo sostenible, por lo cual trabajan comprometidos a CEMDES. Entre las

empresas que forman parte del Consejo Empresarial para el desarrollo sostenible en el Ecuador están: Agripac, Cervecería Nacional, Syngenta, La Fabril, Pronaca, Conauto, Corpei, San Carlos, Bankersclub, Holcim, Nobis, Andec, Hilton, Espae, Toni, Ecuaquímica entre otros.

2.4.3. WBSC: World Business Council for Sustainable Development. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

Es una alianza de más de 200 empresas internacionales que se unieron para alcanzar el desarrollo sostenible en los países donde operan, desarrollo que lo consiguen a través de estrategias equilibradas con la economía social y el medio ambiente. (WBSC, 2010).

En resumidos términos aporta a las empresas impulsando el intercambio de información y experiencia entre los países que comparten metas comunes de manera que la experiencia de una sirve de aprendizaje para otra y permita mejorar las prácticas empresariales orientadas al desarrollo sostenible. A nivel mundial tiene 59 Consejos regionales en países de Europa, Norteamérica, Asia, Oceanía y América Latina. Entre los principales logros en materia de desarrollo sostenible que ha obtenido el WBCSD está el poder de influir sobre entidades públicas y privadas.

2.4.4. NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ECUADOR

Ecuador es uno de los primeros países en Latinoamérica en incorporar negocios inclusivos, siendo una iniciativa del sector privado que cuenta con asistencia técnica y financiera de organismos internacionales.

Según expresa Joyce Ginatta en su publicación en Diario El Universo (Ginatta, 2012) *“Se han desarrollado más de una decena de casos en el Ecuador beneficiando a más de 3500 pequeños productores, que se incorporan a las empresas como proveedores, distribuidores o consumidores de escasos ingresos.”*

El Programa Regional de Negocios Inclusivos Ganamos todos incluye a Ecuador, Nicaragua, Perú, Honduras y el Salvador con una inversión total de \$ 8,7 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) más la participación de 21 empresas del sector económico.

Reintje van Haeringen, Directora Regional de SNV en América Latina (Haeringen, 2012) manifiesta que Ecuador no solo es uno de los primeros países en incorporarse al modelo, sino que fue el primer país en crear el Ministerio de Inclusión Social, en otras palabras, tiene un marco legal que mejora condiciones para generalizar el modelo. Haeringen expresa además que las primeras empresas ecuatorianas que se incorporaron a los negocios inclusivos son: Toni, Pronaca y Floralp, seguidas de

Supermaxi, Industria Lojana de Especies, Colineal, Novacero, Epacem y Farmaenlace. Según los avances de cada modelo se puede apreciar que existe mayor oportunidad en el sector agrícola ya que en estos cultivos trabaja gran cantidad de pequeños productores.

Tabla 2: Negocios Inclusivos en Ecuador

LOGO	EMPRESA	PRODUCTO/ SERVICIO	Productores Beneficiados	Impacto positivo
	EPACEM	Produce aceite fino de canola	200	Busca incrementar en un 25% el ingreso de sus proveedores
	SUPERMERCADOS LA FAVORITA	Papa y tomate	260	Mejorar la producción en 25% papas y 50% tomates
	COLINEAL	Muebles	280	Proveedores aumentarían ingresos en 25%
	PRONACA	Maíz	350	Ganancias de productores aumentaron en 40%
	INDUSTRIAS ILE	Hierbas aromáticas	380	280 productores rurales aumentaron sus ganancias un 500%
	FARMAENLACE	Farmacias rurales	500	Aumentar sus ventas en 15%
	NOVACERO	Chatarra de acero	500	Incrementar ventas de chatarra en 10%
	FLORALP	Quesos- leche	1100	Aumentó sus ventas en un 5%

Fuente : Diario El Universo
Elaboración propia

CAPITULO III

3. MARCO TEORICO

3.1.MARCO CONCEPTUAL

El presente estudio requiere identificar términos que para una mejor comprensión se describen de la siguiente manera:

- **Asociación:** agrupación de personas con propósito de permanencia para cumplir un objetivo común lícito, es decir actividades que no vayan en contra de las leyes.
- **Edulcorante:** sustancia que sirve para endulzar alimentos, existen edulcorantes naturales y artificiales. Los naturales son el azúcar, miel de abeja o estevia, mientras que entre los artificiales están lo que conocemos como sucralosa o splenda.
- **Estevia:** es un tipo de endulzante que proviene de la hoja de un árbol del mismo nombre, se está convirtiendo en sustituto del azúcar, posee menos carbohidratos que el azúcar, es considerado un suplemento dietético.
- **Comercio Justo:** forma de comercio que evita discriminación a artículos que provienen de países en vías de desarrollo que promueve la igualdad de género respetando los derechos humanos y el medio ambiente. Elimina la participación de intermediarios y el precio que se paga permite mejorar la calidad de vida de los pequeños productores.
- **Cooperativismo:** doctrina económico-social para promover la organización de personas para trabajar de manera conjunta y satisfacer sus necesidades.
- **Dumping:** competencia desleal, intervención del Gobierno de un país para subsidiar e incentivar la producción a bajo costo y se pueda competir en grandes mercados.
- **Sustentabilidad:** la capacidad productiva aplicada al territorio, conservar, mantener y preservar los recursos actuales hacia el futuro.

- **Sostenibilidad:** capacidad de mantenerse en el tiempo con inclusión económica y social.
- **Unidad productiva:** organización de productores que mediante esfuerzo conjunto buscan mejorar la capacidad de producción.

3.1.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Partiendo de diferentes conceptos de estrategias con aportes como el de K. J. Halten: (1999) que define la estrategia como “El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.” Se entiende que la estrategia es el medio y la vía para alcanzar los objetivos de la organización. Diseñar una estrategia exitosa implica identificar lo que se hace bien y escoger los competidores que se pueden enfrentar. (Halten, 1999)

Michel Porter (1992) nos dice que la estrategia no es más que desarrollar una fórmula para conocer cómo se va a competir y cumplir los objetivos de la empresa identificando claramente los objetivos y positividad necesaria. (Porter, 1992)

La cultura corporativa según Humberto Serna es el resultado de la participación de los miembros de una organización para lo toma de decisiones que soluciones problemas comunes de principios, creencia valores y procedimientos compartidos y que poco a poco van tomando fuerza. (Gomez, 2008)

Adoptando las estrategias genéricas de Michael Porter a la propuesta de negocios inclusivos obtenemos que:

Liderazgo en costos:

Se conoce todos los procesos que integran la cadena de valor de BioCaña, se busca mejorar la productividad y asegurar un producto de excelente calidad.

La diferenciación :

BioCaña es un producto orgánico libre de compuestos químicos elaborado únicamente de la extracción de jugo de caña por lo que no se encuentra entre los endulzantes más económicos del mercado.

Segmentación:

La panela granulada BioCaña está dirigido a personas que consumen productos orgánicos por la importancia que le dan al cuidado de la salud, y que sin importar el precio del endulzante lo consumen diariamente.

Estrategia del océano azul

Los autores W. Chan Kim y R. Mauborgne a través del estudio de la evolución de industrias a lo largo del tiempo concluyen su investigación identificando dos tipos de estrategias que se aplican a los negocios, estas son la estrategia del océano azul y la estrategia del océano rojo. La estrategia del océano rojo es lo que conocemos de las empresas que compiten en espacios de mercado que ya existen, son muy conocidos a los que las ideas de la competencia atacan y pintan de rojo las aguas, llamándose agua del océano rojo a un mercado saturado con variedad de productos y servicios que no tienen mayor diferencia. No así es el caso del océano azul que conlleva a las empresas a crear un nuevo espacio en el mercado, identificando un nuevo segmento de la población a la que puede dirigirse alineando sus actividades generando valor a sus productos.

El caso más común cuando de la estrategia de océano azul se trata es el conocido Cirque du Soleil creado en 1984, tiempo en el que la industria del entretenimiento estaba en su apogeo con la aparición de videojuegos y para quienes gustaban de las funciones de circo se hacía más complejo el acceso por el refuerzo de leyes que protegían el uso de animales en las funciones de circos tradicionales, fue en ese entonces que Cirque du Soleil dirigió su atención a crear un mercado donde la competencia le sea irrelevante, dirigiendo su espectáculo a un nuevo segmento que estaría dispuesto a pagar un valor representativa más alto que las funciones de circos comunes.

Al mercado que ya existe se lo identifica con el océano rojo donde las reglas que lo rigen ya son conocidas, todo se parece a todo de manera que reduce las expectativas de rentabilidad y crecimiento, el océano azul es un contraste en el mercado que aún no ha sido explorado, creando grandes oportunidades de ganancia y que surgen como superación de los límites existentes. La producción y comercialización de la panela granulada surge como expansión de los límites que creó el mercado de endulzantes comunes como el azúcar blanco y el azúcar morena. La clave de la estrategia del océano azul es la *innovación de valor* que se da cuando las empresas alinean sus objetivos en la innovación de precio, costo y utilidad.

Gráfico 3: Comparación de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Para crear una nueva curva de valor y contrarrestar la tradicional comparación entre la diferenciación del producto y su bajo costo, hay que responder las preguntas que W. Chan Kim y R. Mauborgne plantean en su obra *Blue Ocean Strategy*. (Kim, 2008)

- a) ¿Cuáles son los factores que la industria estableció y que no deben considerarse?
Puede tratarse de factores que se la industria considera pero que son irrelevantes para el consumidor y viceversa.
- b) ¿Qué factor no han sido considerados por la industria y deberían crearse?
La estrategia implica descubrir a que fuentes la demanda da valor y en base a esto fijar los precios.

Para interpretar la curva de valor en la estrategia del océano azul existen tres criterios:

- Foco: cuando la curva muestra este índice relativamente bajo nos indica que se tiene una alta estructura de costos además de una compleja implementación del modelo de negocio.
- Divergencia: la falta de divergencia indica la dificultad para diferenciarse en el mercado la que pertenece.
- Mensaje contundente: el poder comercial que adquiere con mensajes que lo identifiquen, la carencia de éste crea nulas posibilidades de crecimiento.

Si la curva de valor coincide con la de la competencia nos indica que la empresa está inmersa en el mismo océano rojo del que se trata de huir, considerando que la curva de valor responde a la viabilidad de un negocio.

3.1.2. NEGOCIOS INCLUSIVOS

Cuando se trata de orientar al modelo de negocios inclusivos en un emprendimiento o empresa existente deben cumplirse como mínimo tres condiciones importantes como lo son:

- Ser iniciativas rentables.
- Programa responsable con la sociedad y el medio ambiente.
- Su práctica mejore la calidad de vida de personas.

Al igual que las demás empresas o negocios que se desarrollan en el ámbito económico en la práctica de los negocios inclusivos se aplican las mismas restricciones y/o oportunidades con las que operan normalmente otros tipos de negocios. Comúnmente se confunde a los negocios inclusivos con actividades económicas y comerciales subsidiadas por empresas matrices o por el Gobierno para mantener su sostenibilidad por su poder en la oferta y la demanda del mercado. Fundación AVINA admite que las donaciones pueden ser fundamentales cuando se lanza una iniciativa porque regularmente cuando se emprende la idea de negocio los recursos son escasos, pero los negocios inclusivos no deben ser constantemente subsidiados.

Al igual que una empresa grande o tratándose de una multinacional que orienta sus objetivos a la rentabilidad, los negocios inclusivos deben mantenerse bajo el mismo régimen de buscar rentabilidad, no deben restringirse por el simple hecho de ser una iniciativa de negocios proveniente de una comunidad o asociación con pocos recursos.

No solo se trata de utilizar las fuerzas de mercado para generar riqueza, también se debe fomentar marcas positivas para la sociedad y el medioambiente. Producto de buenas prácticas ambientales y respetando el derecho de quienes forman el grupo de *stakeholders* hace que el proyecto sea socialmente responsable sin dejar de lado el fortalecimiento del capital social. Es importante considerar que no siempre se genera un impacto ambiental positivo desde el inicio de la actividad productiva, sin embargo sus prácticas deben manejarse responsablemente con el objetivo de minimizar el impacto negativo.

El emprendimiento y las ganas de crecer económicamente también provienen de los pequeños grupos formados por personas de bajos recursos que generalmente tienen menos oportunidades para mejorar su calidad de vida y que comúnmente carecen de vivienda, alimentación

sana, educación y cobertura de servicios básicos, en estas condiciones son más vulnerables y carecen de poder de opinión sobre temas políticos para exigir cambios positivos en su entorno.

Erróneamente se tiende a confundir el concepto de negocios inclusivos como “utilización de personas de bajos ingresos como un mercado de consumidores no aprovechados”, los negocios inclusivos dan valor económico con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de personas de la base de la pirámide para que puedan ejercer activamente sus derechos.

Según expresa (Sen, 1999) en su obra “Development as Freedom” los negocios inclusivos deben promover las libertades del ser humano:

- Política: tener la oportunidad de elegir a sus gobernantes, para expresar su acuerdo o desacuerdo con la legislación.
- Social: acceso a una educación de calidad que permita al ser humano ser más productivo.
- Económica: uso de los recursos y capital de trabajo para producir, vender, consumir y acceder a financiamiento.

Según el WBSC para el desarrollo efectivo de un negocio inclusivo debe existir una empresa matriz o ancla que genere el negocio además de un conjunto de personas de la base de la pirámide que tenga la experiencia y capacidad de desarrollarse para que puedan formar parte de la cadena de valor. Entre la empresa ancla y la asociación que cumplirán el rol de proveedores y distribuidores deben formalizar el acuerdo comercial a través de un contrato.

Cuando se trata de consumidores los productos pueden ajustarse a las necesidades de la base de la pirámide. Una condición que debe evaluarse al momento de involucrarse en un negocio inclusivo es el esfuerzo logístico extra que implica, además de ver como oportunidad para este tipo de negocio la existencia de países en vías de desarrollo que tiene un alto nivel poblacional joven.

3.1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

El concepto de Negocios Inclusivos va mas allá de incluir a la BDP en su cadena de abastecimiento, una de las exigencias iniciales de este concepto es proponer modelos de gestión que generen oportunidades de crecimiento para sociedades menos desarrolladas sin apagar el motor principal de toda empresa: hacer buenos negocios a largo plazo. La responsabilidad social además de guiar a las empresas a la sostenibilidad ha logrado un posicionamiento positivo ante la sociedad, poco a poco las buenas prácticas empresariales conllevaron a incluir en sus políticas bases para mejorar la calidad de vida de la población. Actualmente existe

la Norma ISO 26000 que homologa criterios de responsabilidad social para que las empresas puedan adoptarlas fácilmente.

A pesar de la relación que guardan existen diferentes enfoques, por ejemplo la RSE es un modelo de negocio social y sostenible para la empresa y los NI un modelo empresarial que alimenta las expectativas de las sociedad. Incluir estas prácticas y modelos de gestión implica una correcta planificación que no da espacio a improvisaciones ni errores, generalmente el área de la empresa encargada de llevar a cabo iniciativas de RSE es el área de recursos humanos o el área que maneje temas ambientales dejando un espacio para el área de comercialización, mientras que los negocios inclusivos se enfocan expresamente en el área comercial es decir el departamento de compras con negocios inclusivos de proveedores, el departamento de ventas con negocios inclusivos de distribuidores y consumidores.

3.1.4. ASOCIATIVIDAD RURAL

Para evitar los principales efectos de la pobreza que son exclusión social, marginación o auto marginación, delincuencia e inseguridad.

Los agronegocios estimulan el crecimiento agrícola y el desarrollo de zonas rurales, que van desde la cosecha de la materia prima hasta la comercialización del producto final, el cual afronta diversos procesos en su etapa de transformación y que generalmente se origina de materias primas que perecen fácilmente o que en su defecto se cosechan una vez al año.

La asociatividad rural implica grandes esfuerzos logísticos y operativos.

3.1.5. C.K PRAHALAD Y LA BASE DE LA PIRAMIDE

“No se trata de negocios para pobres, por eso no se llama así”, expresa (Prahalad, 2005) . El sector público tiene un rol regulatorio además de proveer bienes públicos y crear un ambiente que conduce y orienta al sector privado, mientras que el sector privado genera riqueza para todos los involucrados yendo más allá de cumplir la normativa legal.

Escenarios a los que estamos acostumbrados a presenciar como la gran distancia entre pobres y ricos, la facilidad de acceso a la educación y salud de calidad para los apoderados y la gran dificultad de acceso para los pobres, la deflación y la inseguridad que afecta cada vez más a toda la población, las restricciones a multinacionales para que operen dentro de un país en vías de desarrollo , los riesgos que corren por inestabilidad gubernamental entre otros constituyen el estándar por el cual personas de la base de la pirámide pertenecen a este segmento de la población y difícilmente saldrían del mismo si no se la aprecia desde otra óptica. Una alternativa para solucionar este problema económico social es

incorporarla en la cadena de valor, la participación de multinacionales que generen oportunidades en países en vías de desarrollo conjuntamente con políticas gubernamentales que capaciten y financien ideas y esfuerzos para que este segmento de la población coopere con el desarrollo de la región o país al que pertenezca; es decir que las empresas por si solas no van a terminar con la pobreza de los países en vías desarrollo porque se trata de un trabajo conjunto que genere ganancias para ambas partes.

Una gran oportunidad para las empresas es dirigirse a la población pobre del medio urbano o rural ya que representan la mayor parte de la población y que muchas veces no solo están interesados en cubrir sus necesidades básicas sino que están dispuestos a darse sus pequeños "lujos" adquiriendo artículos costosos, además que la densidad poblacional es alta por lo que podría llegar a muchos consumidores sin esforzarse en costos ya que todos se encuentran en un mismo lugar.

Para Prahalad la tecnología poco a poco va dejando de ser una dificultad para las personas de la BDP y cita ejemplos como el de agricultores de El Salvador que utilizan centros de internet construidos por ellos mismos para comercializar sus cultivos por la web.

Al ser partícipe de estas prácticas empresariales es notorio el cambio de estilo de vida para quienes forman parte de la base de la pirámide.

Las empresas que ven una oportunidad de desarrollo en la implementación de modelo de negocios inclusivos deben tener en cuenta ciertas características de la base de la pirámide con que desean trabajar.

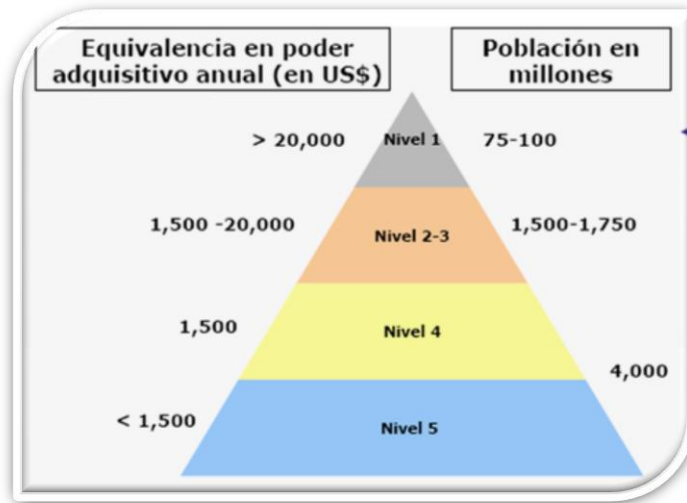
Estas características son :

- Baja capacidad de gestión del grupo o asociación.
- Estos grupos tienen un mínimo acceso a tecnología.
- Necesidad de financiamiento y dificultades para acceder formalmente a créditos.
- Operan bajo informalidad y en un pequeño sector geográfico.

Para el desarrollo de negocios inclusivos en su planeación estratégica se involucran tantos o más stakeholders que los conocidos generalmente, Prahalad resalta los siguientes:

- Grandes empresas o empresas matrices.
- Consumidores comunes y de la base de la pirámide.
- Empresarios y proveedores de la base de la pirámide.
- Apoyo del Gobierno Central y su legislación favorable.
- Agencias de desarrollo.
- Sector académico
- Organizaciones civiles y sector financiero.

Gráfico 3: Pirámide C.K Prahalad

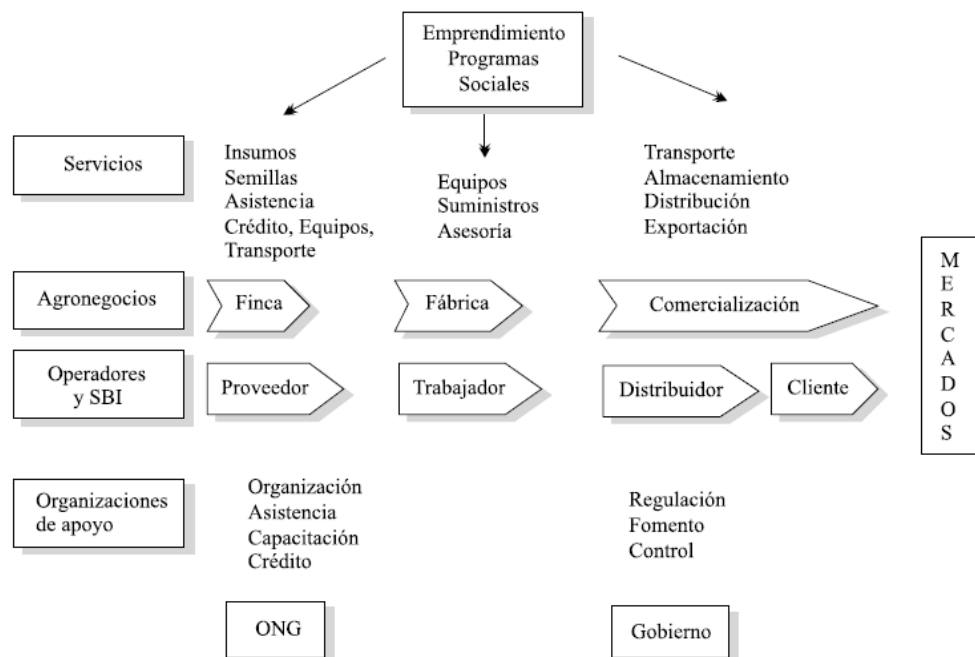


Fuente: www.lexia.com.mx
 Extraído el 26 de Septiembre 2012

3.1.6. Modelo de Negocio Inclusivo (Aplicado) (Flujograma)

Austin (1992) basado en estudios de la fuerza de la agroindustria realizados desde el año 1977 por autores como Goldberg presenta un modelo estratégico para la incorporación de la base de la pirámide en la cadena agroindustrial.

Gráfico 4: Cadena Agroindustrial 1



Fuente: Austin 1992

Se pueden apreciar tres eslabones en la cadena que abarcan: el campo, la fábrica y el mercado.

Detallados los eslabones para una mejor comprensión se diría que en el campo se genera la adquisición es decir el lugar donde se siembra, cultiva y cosecha el producto; en la fábrica se da la transformación de la materia prima que incluye también el empaque y distribución; en el mercado el análisis de los consumidores para fomentar las ventas, así como la fijación de precios y diferenciar el producto de la competencia.

Son muchos los actores de este proceso, pero principalmente la base de la pirámide suele tener desventajas por la ubicación geográfica, dificultad de acceso a mercados de servicios y falta de comunicación lo cual los hace vulnerables a la marginación.

3.2. MARCO REFERENCIAL

La implementación de negocios inclusivos a nivel mundial ha causado un impacto positivo en el desarrollo económico, se pueden mencionar muchos ejemplos de modelos aplicados a los negocios para convertirlos en inclusivos. Según datos de AVINA (2011) América Latina es uno de los países más beneficiados. Podemos citar que en Colombia las recicladoras ven una oportunidad conjunta entre los pequeños recicladores y las procesadoras de residuos tecnológicos, consideran que los canales de intermediación elevan costos y no generan oportunidad de crecimiento para la base de la pirámide. Organizaciones como FUNDES , AVINA y el Banco de Bogotá apoyan este tipo de iniciativas.

Se tomaron diferentes casos de negocios inclusivos que sirven como referencia previo el planteamiento del modelo para la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal, entre los que podemos mencionar constan:

- Levi Strauss & Co en Argentina
- Productores de leche en Bolivia.
- Pronaca C.A: Procesadora Nacional de alimentos
- Industrias Lácteas Toni S.A

3.2.1. CASO LEVI STRAUSS & CO EN ARGENTINA

Haciendo referencia a la publicación del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) y Fundación AVINA (2009) forma parte de esta investigación el Caso de Levi Strauss como parte de la sistematización de casos de éxito de Negocios Inclusivos desarrollados en Argentina.

Levi Strauss & Co (LS&CO) es una de las marcas de prendas de vestir más conocidas alrededor del mundo. Opera en 110 países distribuidos en

los cinco continentes, empleando a cerca de 8.500 personas. Su historia se remonta a 1853 cuando su creador el alemán Levi Strauss confeccionaba pantalones y recibe finalmente la patente para reforzar los pantalones jeans con remaches de cobre debido a la sugerencia impartida por los mineros de Estados Unidos de esa época que usaban pantalones de tela no resistente y que fácilmente se rompían las costuras y bolsillos; la oportunidad de satisfacer esta necesidad de los mineros dio origen a lo que hoy conocemos con el nombre de jeans. Dicha información tiene su origen en la publicación de AVINA llamada Casos y buenas prácticas empresariales (2001).

En Argentina, Uruguay y Paraguay, la empresa opera a través de su licenciataria, Leuru S.A. quien se encarga de gestionar los procesos de diseño y desarrollo de los productos, marketing, producción y comercialización a nivel local.

Sus propietarios dando importancia a temas de responsabilidad social y ambiental crean la línea Levi's ECO , con el fin de preservar la naturaleza la línea Levi's ECO consiste en tejidos elaborados con algodón 100% orgánico .

Fué en el año 2007 cuando la Fundación Levi Strauss articula a pequeños productores de algodón, una fábrica de tejido que se dedica a la producción de tela y un taller de confección, todos éstos estaban agrupados en diferentes cooperativas de las zonas rurales de Argentina moderados bajo principios de comercio justo en un proyecto que se denominó Cadena Textil Solidaria (CTS).

Levi's ofrece al mercado de Chile, Perú, Colombia y Costa Rica estos productos a los que califica con agregado de valor ambiental y social, los mismos que son claramente informados en la envoltura de las prendas. De esta manera, la empresa renueva su compromiso con las prácticas comerciales responsables y el bienestar de las comunidades en las que opera a la vez que ofrece productos innovadores y agrega equidad a la marca.

La Cadena Textil Solidaria está formada por miembros de la economía social, es decir que consta de dos cooperativas de trabajadores.

Su proceso de producción consiste en:

1.- Cosecha del algodón

Son un total de 90 pequeños productores de algodón que se asociaron en la Cooperativa Agroecológica del Litoral para producir algodón orgánico; el mismo que se cosecha sin fertilizantes para cuidar de la salud de las personas que trabajan en la cooperativa.

2.- Hilado

Para este proceso contratan servicios de TN&Platex, una de las hilanderías mas grandes de Argentina.

3.- Tejido y teñido

Este proceso está a cargo de una fábrica recuperada y administrada por socios de la zona rural del sur de Buenos Aires llamada Cooperativa Textiles Pigüé.

4.- Corte y confección

El taller de corte y confección de prendas es una unidad independiente coordinada por la ONG Otro Mercado al Sur, es un grupo de 10 personas que perciben sueldos por encima del básico establecido por la ley.

5.- Comercialización.

La comercialización y distribución de utilidades es coordinada por la ONG Otro Mercado al Sur.

Los miembros de la Cooperativa Textil son asesorados en técnicas que optimicen el uso de los recursos y trabajen eficientemente a lo largo del proceso productivo.

A pesar de que la Cadena Textil Solidaria (CTS) produce únicamente la línea Eco, tiene las mismas exigencias que tienen los demás proveedores tradicionales, es decir que tienen que cumplir con los Términos de Contratación de Socios de Negocios” (TOE), que consiste en exigencias que están fundamentadas en condiciones de higiene y seguridad, derechos y deberes básicos de los trabajadores, respeto por los Derechos Humanos y por el Medio Ambiente. De esta manera comprueba el cumplimiento de sus propios estándares en este modelo de negocio.

Una de las principales barreras al momento de aplicar un modelo de negocios inclusivos es obtener el financiamiento necesario. Desde la Fundación, se destinaron recursos para apoyar la incorporación del nuevo modelo en las diferentes etapas de producción. Para alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa es necesario dedicar recursos a la constante capacitación de los miembros del grupo.

Entre los principales beneficios que recibe la CTS al pertenecer a la cadena de valor de Levi Strauss & Co está ser reconocida por los estándares de calidad que aplica y que indudablemente ayudará a aumentar su cartera de clientes con lo que alcanzaría la sustentabilidad deseada. Sin olvidar que en la mayoría de los procesos de aprendizaje para crecer exitosamente a partir de iniciativas de este modelo son lentos. Éste proceso es el que determina que la sustentabilidad sea de mediano o largo plazo.

El caso de estudio de Fundación Levi Strauss esta guiado a calmar la pobreza de mujeres y jóvenes, además de la prevención del SIDA, e invita

a que éstos formen parte de la población económicamente activa sin ser discriminados.

3.2.2. CASO PRODUCTORES DE LECHE EN BOLIVIA.

Una publicación en el portal web de AVINA América Latina (2013) brinda un ejemplo de negocios inclusivos donde productores de leche en Bolivia mejoran su capacidad de producción certificada, a continuación detalles:

Gráfico 5: Productores de leche en Bolivia



Fuente : www.snvla.org
Productores de leche en Bolivia

Productores lecheros de comunidades del Municipio de Umala del cantón San José de Llanga , Bolivia recibieron la certificación laboral inclusiva por parte de autoridades del SNV Bolivia, Industrias Venado S.A , y del Municipio tras haber participado en el Programa de Negocios Inclusivos denominado la Doble Vía Inclusiva; que consistía en mejorar conocimientos y habilidades técnicas en la producción de leche, a su vez que los productores calificarían para proveer a Industrias Venado S.A. Los certificados fueron avalados por la Universidad Mayor de San Andrés. El programa fue auspiciado por el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF, el SNV Bolivia, ICCO y Fundación AVINA. El programa consistía en la capacitación y evaluación en fases de alimentación y sanidad animal, trato del ganado, ordeño y control de la calidad de la leche, los dataron de equipos necesarios como guantes, delantales, gorros y demás accesorios de protección, este proceso estuvo a cargo de la Fundación Sartawi Sayariy, mientras que Industrias Venado, SNV Bolivia evaluaron las competencias de los productores.

Con la certificación, los 30 productores de leche serán proveedores directos de Industrias Venado por lo que se sentirán beneficiados al recibir un buen precio por la venta de leche y mejorarían la calidad de vida de sus familias.

3.2.3. CASO PRONACA C.A: Procesadora Nacional de Alimentos (Ecuador)

PRONACA es una de las más grandes empresas productora y comercializadora de carne de pollo y cerdo, por lo que su componente principal son los alimentos balanceados que obtiene del maíz. Demanda anualmente 350.000 toneladas métricas de maíz duro amarillo, solo el 30 % lo proveen de forma segura grandes y medianos agricultores. El modelo que adopta esta compañía es el de incluir a 650 pequeños agricultores que tengan menos de 10 hectáreas cada uno y que generalmente sus ingresos mensuales oscilan entre \$ 73, ofreciéndoles capacitación y crédito para adquirir insumos.

En el año 2007 la alianza del SNV y el WBCSD propuso a PRONACA un modelo de negocio inclusivo en el que vincularía a pequeños productores de maíz del litoral. La capacidad de producción del maíz en el Ecuador es de 3.42 TM por hectárea y está por debajo de la media de 3.8 toneladas de EEUU, Brasil, Perú y China. En vista de que PRONACA es el principal y máximo comprador de la producción total del maíz amarillo se vio en la necesidad de adoptar el modelo y comprar la materia prima a los pequeños agricultores que estaban asociados. Es importante destacar que en Ecuador existe un arancel a las importaciones de maíz y que éste depende del precio del mercado internacional, además que para acceder a cupos de importación las empresas deben haber comprado toda la producción nacional, caso contrario no pueden adquirir su materia prima.

PRONACA junto con SNV realizaron encuestas en más de 624 sectores de la provincia del Guayas, siendo ésta la provincia que concentra a los pequeños productores dispersos por toda la zona, la información que obtuvieron sirvió para establecer el perfil del agricultor líder que respaldaría al más vulnerable. Lo que se buscaba es mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de maíz que generalmente vendían sus cosechas a informales que pagaban precios por debajo de lo establecido.

Es interesante el papel que desempeña el agricultor líder dentro del modelo, que aparte de garantizar la sustentabilidad del proyecto tiene entre sus funciones principales está el de facilitar acceso a servicios financieros y capacitación al productor más pequeño, servicio por el cual es líder recibe un porcentaje de comisión por cosecha vendida a PRONACA.

Todo este proceso conlleva a mutuos beneficios entre las partes involucradas, por ejemplo la empresa asegura la provisión de maíz, los pequeños productores perciben un valor más alto por su producción, aumentaron la productividad entre el 16 y 20 %, ahora tienen acceso a servicios bancarios con sus propias cuentas de ahorros lo que les permite también acceder a créditos lícitos y no a los informales a los que estaban acostumbrados donde las tasas de interés superaban las establecidas por

la ley, la comunidad también se beneficia por los empleos que se generan en la cosecha, además que las buenas prácticas agrícolas constituyen un bien común tanto para las personas como para el medio ambiente.

3.2.4. Caso Industrias Lácteas TONI S.A

Uno de los casos más reconocidos y que ha causado un impacto positivo a los productores de leche del Ecuador es el modelo de negocios implementado por Industrias Lácteas Toni S.A, quien ha integrado en su cadena de valor a pequeños productores de leche de diferentes regiones del país. Integrar a los productores y cuidar de la calidad del producto se ha conseguido a través de intensas capacitaciones y provisiones de equipos. Entre los principales cantones que se han visto beneficiados están, Chone, Bucay, Calceta, Guaranda y juntos proveen cerca del 25% de las cantidades requeridas por Toni. El modelo de negocio inclusivo ha funcionado exitosamente por el mutuo interés de ganar-ganar por parte de los productores y de la empresa en sí; antes de que se existiera el modelo los productores vendían a intermediarios donde el precio por litro no se acercaba al precio estándar. Gracias a la capacitación de técnicos especializados de Toni han mejorado la producción y calidad de la leche, el cuidado de los suelos y por ende la salud de los consumidores directos. Este es un ejemplo de diversificación de proveedores, ya que al contar únicamente con grandes productores se corre el riesgo de que por alguna diferencia o alza de precios en el mercado se rompa la relación entre sí y resulta más difícil conseguir en ese momento alguien que provea en grandes cantidades, lo cual no sucede si se negocia con pequeños productores donde incluso resulta mucho más fácil cuidar de la calidad de la leche.

El esquema adoptado por Industrias Lácteas Toni consiste en establecer centros de acopio donde los productores que pueden llevar desde 5 litros de leche la depositan en equipos altamente tecnificados para evaluar la calidad de la misma, de esta forma no se elevan los costos de transporte. Una vez que la leche llega a la planta es evaluada rigurosamente para garantizar un producto de calidad al consumidor final. Además de fomentar en el productor prácticas ambientales positivas como la siembra de árboles en el área de pastoreo, lo cual nutre el terreno y por ende a las vacas generando mayor producción de leche cuando éstas descansan bajo la sombra de un árbol.

Es un modelo que aplica Toni es bastante recomendable en áreas como la de agronegocios, donde la población que basa su economía en la producción agrícola carece de conocimientos técnicos que sirvan para el uso eficiente de los recursos.

CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS DE SUNCAMAL

4.1.1. ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTIVAS DE SUNCAMAL, CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

La Asociación de Mujeres Productivas Campesinas de Suncamal se originó en el año 2000, cuando un grupo de 20 señoras decidieron unir la pequeña producción de caña de azúcar que producían individualmente con el objetivo de procesarla y comercializar panela granulada. La economía de las familias de este sector se basaba en la producción de aguardiente y panela en bloque, la excesiva



producción de aguardiente de la zona provocaba un mayor consumo de alcohol por parte de sus esposos, por tanto que además de cuidar a sus hijos vieron la necesidad de asumir la responsabilidad de la economía de sus hogares comercializando panela granulada bajo una marca propia.

En el año 2001 cuando el grupo de señoras fue reconocido por el Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU), las 20 socias acordaron comprar un lote de 180 metros donde pensaron construir la central panelera considerando que en sus alrededores beneficiarían a mas de 70 familias que se dedicaban a cultivar caña de azúcar, los que serían sus principales proveedores de materia prima.

Para construir la central panelera la Asociación de Señoras no contaba con los recursos suficientes por tanto buscaron ayuda presentando su proyecto de emprendimiento en el Municipio de Cumandá, en fundaciones, entidades financieras, siendo Fundación MARCO el organismo que facilitó recursos para la construcción, antes de asignarlo las señoras junto con representantes de la fundación visitaron plantas paneleras de la parte norte de Pichincha y otras de Colombia para adoptar el modelo de construcción más conveniente.

La Asociación de Señoras requirió de \$ 21.000 para la construcción de la central panelera, y la consiguió mediante financiamiento de la siguiente manera el 25% otorgado por el Municipio de Cumandá, 25% a través de la Cooperativa de ahorro y crédito del Cantón Penipe de la Provincia de Chimborazo y el 50% restante por medio de Fundación MARCO.

La central panelera se inauguró el 25 de mayo del 2005, pero las pruebas de funcionamiento fueron desde el año 2004, y desde ese entonces con las pruebas que se hicieron más la capacitación del personal se logró mejorar la técnica de procesamiento. La central inicia su producción el 10 de agosto del 2005, a partir de entonces produce y comercializa panela granulada de 500 gr y 1 Kg bajo la marca Bio- Caña.

Gráfico 6: Central Panelera BioCaña



Elaboración: Propia

Fuente: Central Panelera Asociación de Mujeres Suncamal

4.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Suncamal se encuentra ubicado en la parte este del Cantón Cumandá formando parte de la cordillera Occidental, geográficamente se encuentra ubicada a 02°13'53,2" de Longitud Oeste y 79°03'57,3" Latitud Sur, a una altura que varía de 600 msnm. hasta los 900 m.s.n.m aproximadamente, esto permite que sea una de las zonas con mayor biodiversidad de la provincia y del país. Es una zona de influencia subtropical abarcando un clima con temperaturas que oscilan entre los 16 a 25° C., alcanzando una media de 20 ° C.

Se encuentra limitada al Norte las Haciendas El Rosario, la Delicia y la Quebrada Luz María de Cumandá, al Sur con la cordillera del límite Cantonal entre Cumandá y Alausi; al Este con el Cerro Curiquingue, y al Oeste la Vía Kelly.

4.1.3. EXTENSIÓN TERRITORIAL

Cuenta con una extensión territorial de 55.38 Km², es una parte del Cantón Cumandá y por ende forma parte de la llanura de la cuenca del Río Guayas con una superficie de 55`380.000m².

4.1.4. INFORMACIÓN POBLACIONAL

Suncamal tiene una población total de 588 habitantes. Según la información extraída en el INEC 2010, la población de Suncamal es una población bastante joven como se aprecia en la Tabla N°3, el 32,48% es menor de 15 años, el 56,12% se encuentra en edad para trabajar, en tanto que el 11.39% corresponde a la población de la tercera edad. Esta estructura por grupos de edad, se caracteriza también por tener una población joven menor a 39 años con un porcentaje del 66,33%; el 33,67% corresponde a la población mayor a los 65 años de edad.

Tabla 3: Población de Suncamal (sexo y edad)

EDAD	POBLACION POR			GRUP/ED			DISTRIBUCION			
	HO	MU	TOTAL	EDAD	CANT	%	POBLACION.	CANT	%	
Menor a un año	6	6	12	< 15 años>	191	32,48	< 39 años	390	66,33	
1 a 4	15	19	34							
5 a 9	37	29	66							
10 a 14	41	38	79							
15 a 19	31	28	59							
20 a 24	23	11	34	Edad de trabajo	330	56,12	>40 años	198	33,67	
25 a 29	17	16	33							
30 a 34	16	18	34							
35 a 39	16	23	39							
40 a 44	20	10	30							
45 a 49	22	15	37							
50 a 54	10	15	25							
55 a 59	11	11	22							
60 a 64	7	10	17							
65 a 69	14	9	23							
70 a 74	9	14	23	Tercera edad	67	11,39				
75 a 79	3	5	8							
80 a 84	4	4	8							
85 a 89	2	1	3							
90 a 94	1	1	2							
TOTAL	305	283	588		588	100				

Fuente: INEC – Censo 2010
Elaboración: propia

4.1.5. SERVICIOS BÁSICOS

Según información obtenida en el Municipio del Cantón Cumandá el 96,30% de los moradores del Recinto Suncamal disponen de energía pública del interconectado de Chimborazo, mientras que aún el 3,70% no dispone de ese servicio. el 92,59% de los pobladores solo disponen de agua entubada y un mínimo del 7,40% tienen el servicio de agua a través de canalización y otros directamente de las vertientes.

En temas de salud la población no dispone de Subcentro de Salud Pública, por lo que sus habitantes tienen que trasladarse a la cabecera Cantonal para recibir atención médica.

4.1.6. SISTEMA ECONÓMICO

Los factores de producción son los insumos que se utilizan para producir bienes y servicios, éstos son la tierra, trabajo y capital. (Mankiw, 2006). En Suncamal los factores de producción son:

Tierra.- La mayoría de familias dispone de parcelas agrícolas que van desde 5 a 10 has., ubicadas en la zona agroecológica alta, media y baja, por lo general las viviendas están dentro de la propiedad. No disponen de amplia cobertura de riego. La tenencia de la tierra está determinada generalmente por propiedad familiar.

Trabajo.- El propietario finquero con su familia se dedica a las actividades agrícolas y pecuarias, su esposa por lo general se encarga de trabajos domésticos, además de la cría y/o cuidado de vacas lecheras y animales menores, los hijos van a la escuela cercana.

Capital.- La familia posee herramientas necesarias para el trabajo agrícola: picos, palas, azadones, bombas de fumigar. Tienen animales (vacas lecheras, toretes). El capital también constituye animales menores como aves, cuyes y/o ganado porcino.

El sistema económico reconoce las diversas formas de organización de los modos de producción, la disponibilidad de infraestructura, los principales mercados y las situaciones de riesgo presente y futuros determinados por la vulnerabilidad presentada por la falta de estructura organizacional. La economía está basada principalmente en la agricultura, debido a su particular ubicación geográfica y a la fertilidad de la tierra. Los principales productos agrícolas que se cultivan en esta zona son la caña de azúcar y el banano.

4.1.7. ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN

La principal actividad económica es la ganadería, seguida de la agricultura, es importante señalar que existe un alto número de

pobladores que se dedican a la crianza de aves y porcinos, lo que también genera fuentes de trabajo. Cuando se trata de cultivos la mayoría de los habitantes prefieren dedicarse a cultivos de ciclo corto como lo son la arveja, el frejol, papa maíz y yuca; existen además cultivos permanentes como la caña de azúcar y el banano orito.

En este sector se muestra también un ejemplo de negocios inclusivos como es el caso de Corporación Noboa que compra toda la producción de banano orito que se produce en la zona, así como PRONACA que abarca gran parte de la producción de aves. Industrias Lácteas TONY es el principal comprador de la leche que se produce, organizando a los pequeños productores de leche hasta un centro de acopio donde evalúan el producto aceptando solamente la producción que cumpla con sus estándares de calidad, lo cual los obliga a mejorar no solo la calidad de la leche sino también a mantenerse informados sobre el uso apropiado del recurso para que conseguir una producción eficiente.

El clima de Suncamal es el principal aliado para el cultivo de productos agrícolas, según información proporcionada por el M.I Municipio de Cumandá el uso del suelo con fines agrícolas está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 4: Uso del suelo en Suncamal

Nº	USO	SUPERFICIE (Ha.)
1	Pastizal plantado	2500
2	Cultivos extensivos de caña (Producción artesanal de panela)	120
3	Formación degradada de la parte arbustiva dominante	200
4	Formación herbácea continua anual	200
5	Formación herbácea perenne	200
6	Variedades de cultivos de clima templado y tropical	530
7	Arboricultura con vegetación arbórea húmeda	120

Fuente: M.I Municipalidad Cumandá

Elaboración: Propia

Como podemos apreciar, la mayor cantidad de suelo está destinado al pasto, mas sin embargo entre los principales productos que se cosechan en esta zona están el banano orito y la caña de azúcar. La producción de banano orito a más de satisfacer la demanda local, es vendido a otras provincias de la sierra, siendo Latacunga uno de los principales consumidores, incluso la fruta de rechazo sirve para alimentar al ganado vacuno y porcino.

4.1.8. CONDICIONES CLIMÁTICAS PARA EL CULTIVO DE CAÑA

La temperatura oscila entre los 16°C y los 24°C con un promedio anual de 20 °C, permitiendo que sea una de las zonas con mayor biodiversidad del Cantón y de la provincia. El sector de Suncamal cuenta con un importante sistema fluvial representado por los ríos con drenajes menores a los del Chimbo pero que favorecen al cultivo de la caña de azúcar.

4.2. EL PRODUCTO: BIO CAÑA

Gráfico 7: Panela granulada BioCaña



Fuente: Autora
Imagen tomada en la central panelera BioCaña

La panela pulverizada recibe también el nombre de azúcar ecológica, se obtiene del jugo extraído de la caña de azúcar que es deshidratado y cristalizado solo por evaporación del mismo, por tanto no lleva ningún procesamiento químico para refinamiento o clarificantes.

Al conservar todas las propiedades del azúcar, éstas son vitaminas y minerales hacen de BioCaña un endulzante altamente nutritivo, inclusive supera a la azúcar morena y la azúcar blanca por la forma en que es cristalizado el azúcar. Las ventajas que tiene la panela granulada frente a otros endulzantes provienen de su proceso de elaboración. Todos conocemos que para conseguir el azúcar blanco, éste es sometido a un proceso químico que elimina las vitaminas y minerales para conseguir un producto básicamente estético o de buena imagen, lo que no sucede con la panela granulada que lleva un proceso de cristalización natural. La panela granulada es considerada un complemento en la alimentación diaria de la persona, es producto que va más allá de ser un edulcorante de alimentos sino que constituye una fuente combinada de carbohidratos, vitaminas y minerales. La panela granulada posee múltiples beneficios, entre los que están el fortalecimiento al sistema inmunológico, además de vitamina B, minerales, hierro, calcio y potasio, quienes conocen de las

propiedades de la panela granulada la consumen para prevenir enfermedades y cicatrizante de heridas.

Inicialmente las señoras que ahora integran la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal se dedicaban a la comercialización de panela en diferentes formas, cuadrada, redonda y fraccionada para lo cual se prestaban entre ellas los trapiches. Además resaltamos que la planta procesadora cuenta con avances tecnológicos lo cual le permite procesar la panela con altos estándares de calidad.

4.3. MATERIA PRIMA

La materia prima es la caña de azúcar, según autores tuvo su origen en Nueva Guinea e India, luego Alejandra Magno la llevo a Persia (331 a.c) y fueron los árabes quienes la esparcieron en Siria, Arabia, Palestina y Egipto donde posteriormente se propagó a España y Africa, otros autores expresan que la caña de azúcar se originó en la provincia Bengala de India, cuya capital es Gaura y que su nombre se deriva de Gur que significa azúcar. Según el Manual de Caña de azúcar para la producción de Panela de la FAO (2010) en el Continente americano se introdujo la panela en el segundo viaje de Cristóbal Colón (1493) en la siguiente secuencia, primero República Dominicana, en 1513 Puerto Rico, 1535 en Perú , Brasil en 1551 y México en 1553. (Cadavid, 2007)

A continuación detalles de la clasificación botánica de la caña de azúcar según (Osorio, 2007):

Tabla 5: Clasificación Botánica

Orden	Tipo
Reino :	Vegetal
Tipo :	Fanerógamas
Subtipo :	Angiospermas
Clase :	Monocotiledóneas
Orden :	Glumales
Familia :	Gramíneas
Tribu :	Andropogoneas
Origen :	Sureste Asiático
Género :	Saccharum

Fuente: FAO

Elaboración: Propia

Es un cultivo anual y debe ser renovado cada 5 años, tiene un sistema radicular que se propaga por rizomas y trozos de tallo, dependiendo de la variedad y de condiciones climáticas la planta puede tener entre 4 y 12 tallos que pueden alcanzar de 3 a 5 metros de altura. (Infoagro.com 2009)

Gráfico 8: Cultivo de caña



Fuente: Cultivo de Suncamal
Elaboración: Propia

4.4. REQUIRIMIENTOS DEL CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR

Para un óptimo desarrollo de la planta de caña de azúcar es necesario factores climatológicos y naturales favorables como los que a continuación se detallan:

Luz.- La luminosidad es un factor muy importante que permite acumular almidón en las hojas, lo que quiere decir que a mayor cantidad de brillo solar es mejor la fotosíntesis y aumenta la producción de caña y panela. (Gomez 2009). Estudios han demostrado que aunque se mejore la condición fisicoquímica del suelo en un lugar con alta nubosidad y poca luz solar no será posible mejorar el rendimiento del azúcar, más bien se verá reducido entre un 25 y 35%.

Temperatura.- Cuando la temperatura aumenta la elongación del tallo es mayor, en zonas en que la temperatura promedio es de 20° a 30° la producción de caña de azúcar es más efectiva, con temperaturas por debajo de los 19° C el tallo tarde en crecer haciendo que el periodo vegetativo se incremente y por consiguiente se reduzca la tonelada de panela por hectárea. Cuando la temperatura es superior a los 32°C podría quemar la planta mientras que por debajo de 15° inhiben su germinación. En resumen la temperatura constituye el factor mas importante en la acumulación de sacarosa de la planta.

Precipitación.- Para que se formen los glúcidos, los metabolitos sean diluidos y transportados es fundamental la disponibilidad de agua, según expresa Ramos (1993) "La caña de azúcar necesita de 8 a 9 mm de agua por hectárea en época de verano y entre 3 y 4 mm en invierno.

Viento.- Si el viento es caliente o seco aumenta la transpiración de la planta reseca el suelo y haciendo que consuma más agua.

Abono.- requiere de fosforo, potasio, magnesio, azufre.

Recolección.- los pequeños productores de Suncamal lo hacen de forma manual, cortando con machete el tallo separándola de las hojas, por las condiciones climáticas la cosecha se da cada 16 o 18 meses.

Suelos.- Se puede cultivar en diferentes tipos de suelo según sus propiedades químicas y físicas. En la siguiente tabla vemos las condiciones óptimas del suelo para el cultivo de caña de azúcar.

Tabla 6: Clasificación del suelo

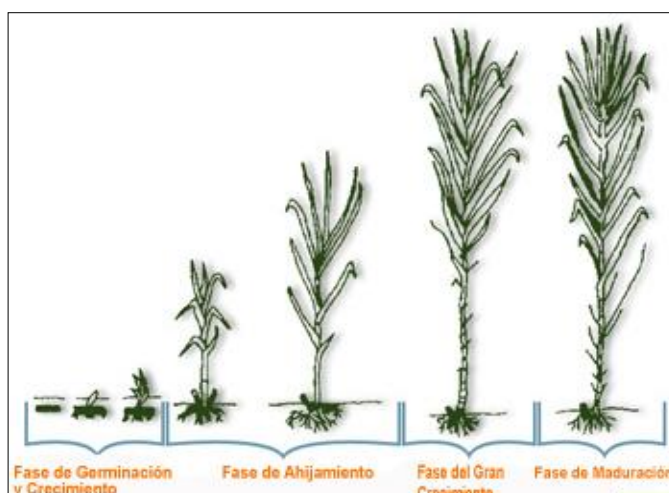
Componente	Excelente	Bueno	Regular
ph	6,5 - 7,2	5,5 - 6,5	4,5 - 5,5
% Materia orgánica	5% o mas	3,5	< 3%
Fósforo (P) ppm	>20	10 - 20	<10
Potasio (K) mq/100g	>0,6	0,3 - 0,6	<0,3
Calcio (Ca)	>3,0	1,5 - 3,0	<1-5
Magnesio Meq/100g	>1,5	0,5 - 1,5	<0,5

Fuente: FAO
Elaboración: Propia

4.5. FASES DEL CICLO DEL CULTIVO

La caña de azúcar se desarrolla a través de cuatro etapas, y estas son: germinación, ahijamiento, crecimiento y maduración. A continuación detalles de estas etapas para un óptimo manejo del cultivo.

Gráfico 9: Fases del ciclo del cultivo



Fuente: sugarcane crops.com

Fase de Germinación

Comprende desde el trasplante hasta que las yemas germinan; la germinación empieza desde los 10 días hasta los 35 días, consiste en la activación y brotación de las mismas como respuesta a factores externos e internos de la planta.

Los factores externos son la humedad, aireación de suelo y la temperatura, se considera factores internos la sanidad de la yema, humedad del cogollo y contenido de azúcar que reduce el cogollo. Para la germinación la temperatura óptima está entre 28° a 30 ° C, sin embargo la temperatura mínima es de 12°C . Se recomienda un suelo húmedo y cálido para garantizar una buena germinación.

Gráfico 10: Germinación



Fuente: sugarcane crops.com

Fase de Ahijamiento o formativa

También llamada fase formativa, es el proceso de ramificación múltiple subterránea, que se origina desde las articulaciones nodales del tallo y empieza después de 40 días de haber sido plantada y podría prolongarse hasta 120 días. Ahijamiento da al cultivo un número de tallos que garantizan un buen rendimiento, y podría verse afectado por mal uso de fertilizantes, temperatura, luz, y riego. Esta fase está claramente marcada por la luz, siendo éste el factor más importante que determinará el periodo de formación. El ahijamiento se produce de manera más óptima en temperaturas cercanas a 30°, cuando la temperatura está por 20° provoca un atraso del ahijamiento. Los retoños más viejos o que se formaron primero dan origen a tallos gruesos y pesados, lo que no sucede con los formados al final que se quedan cortos y mueren. En esta etapa es muy importante llevar un estricto control de las malas hierbas que podrían afectar el ahijamiento.

Es necesario resaltar el acompañamiento del portal web sugarcane crops.com que manifiesta lo siguiente “ A partir del día 90 al día 120 después de la plantación se alcanza la máxima población de retoños, sin embargo a los 180 días al menos el 50% de los tallos mueren, lo cual determina la población final de los tallos”.

Gráfico 11: Ahijamiento o fase formativa



Fuente: sugarcane crops.com

Fase de crecimiento

Esta etapa empieza después 120 días de la plantación y puede extenderse a 280 días más, durante la primera etapa llegan a estabilizarse los retoños de los cuales solo el 50% será caña de azúcar de buen rendimiento. Es en esta etapa se determina la formación y elongación de la misma. En buenas condiciones climáticas los tallos crecen hasta formar en un mes 5 nudos. Una elongación favorable de la caña se da con un riego apropiado por goteo, humedad, calor y sol.

Gráfico 12: Crecimiento



Fuente: sugarcane crops.com

Fase de maduración

La maduración ocurre desde la base hasta el ápice, lo cual genera que la producción de azúcares se concentre más en la base del tallo que en la parte superior. Tratándose de un cultivo de 12 meses de duración esta fase empieza desde los 280 a 360 días, es decir que dura aproximadamente de 3 a 4 meses, durante esta etapa se da la síntesis del azúcar y se reduce el crecimiento vegetativo, cuando avanza el proceso de maduración los azúcares simples propios de la planta como fructosa y glucosa se convierten en sacarosa, es decir se convierte en el apétecido azúcar de caña.

Gráfico 13: Maduración



Fuente: Cultivo propio de Suncamal
Elaboración: Propia

4.6. PROCESO DE ELABORACION DE PANELA GRANULADA

El proceso de elaboración de la panela parte desde el corte de la caña de azúcar, según expresa la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO) en el manual Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) existen condiciones de producción, corte, alce y transporte en la producción de caña y panela.

Las principales recomendaciones que constan en el manual son:

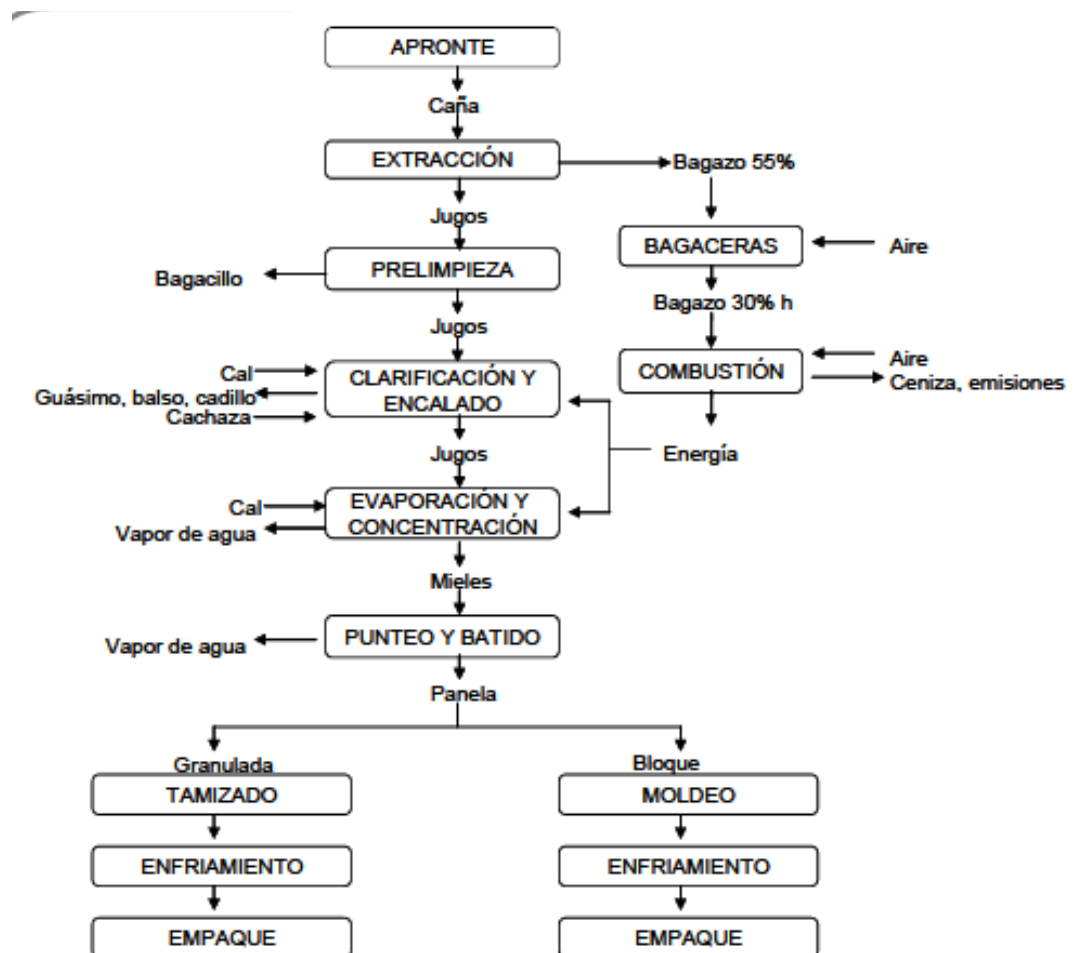
La caña de azúcar se debe cortar únicamente cuando ha alcanzado la madurez adecuada con un alto contenido de sacarosa.

El cogollo se debe cortar a la altura apropiada para que no se mezclen los tallos maduros con los inmaduros al momento de ser ingresados en el trapiche, considerando que la caña debe estar limpia y sin hojas a la hora de molerla.

En caso de que la caña sea transportada en equinos se debe hacer con angarilla y no en rastra lo cual evitaría que se deteriore la caña y permita obtener un producto final de buena calidad.

El apronte, también llamado almacenamiento o acopio de la caña se lo debe hacer en un lugar seco y en sombra, debe ser molido en el mismo orden en que fue cortada. Si la caña se encuentra madura no deber ser almacenada por más de tres días.

Gráfico 14: Proceso de producción FAO

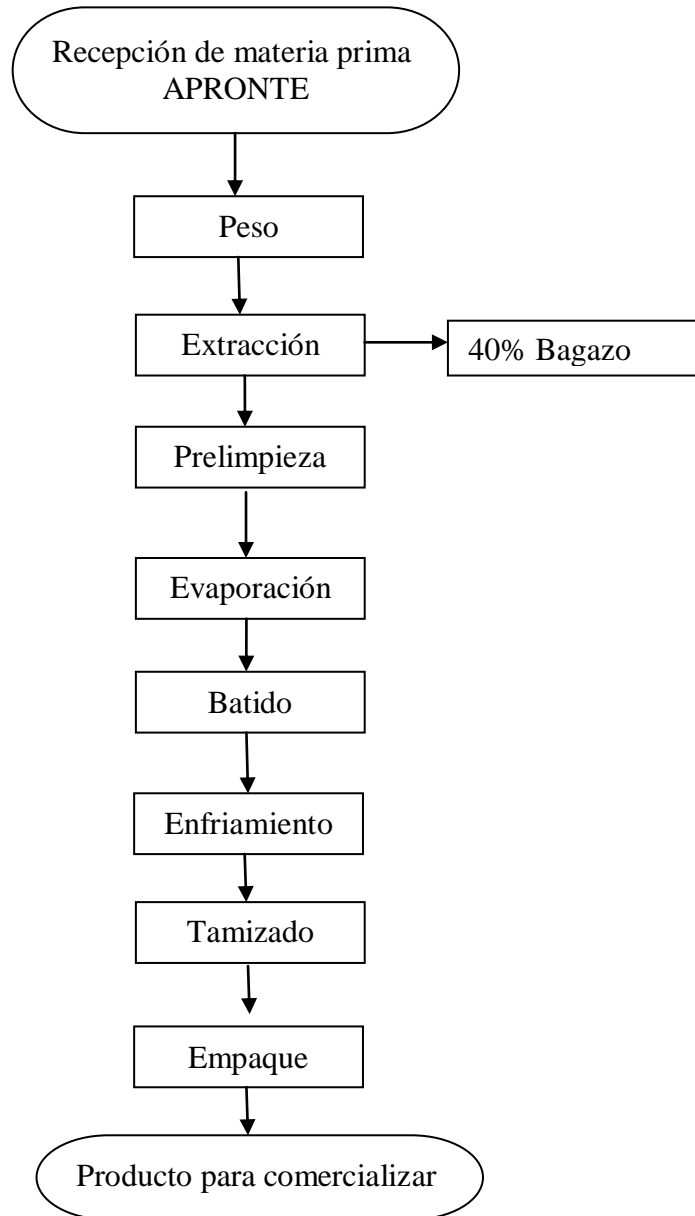


Fuente: FAO

Proceso tecnológico producción de panela

El proceso de producción que nos muestra la FAO no es diferente al que utiliza la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal, el mismo que se detalla a continuación:

Gráfico 15: Proceso BioCaña



Fuente: Central Panelera BioCaña
Proceso de producción panela granulada

4.6.1. APRONTE Y PESO

El apronte de la materia prima es el conjunto de operaciones que va desde el corte, transporte y almacenamiento de la caña de azúcar. La Señora Martha Aldaz representante de la Asociación de Señoras de Suncamal indica que en este proceso es recomendable en el menor tiempo posible por cuanto si es demorada la caña para ser procesada hace que se deshidrate el tallo y acelera el desdoblamiento de sacarosa, que se vería reflejado en el bajo rendimiento de la producción y afectaría

la calidad del producto final por esta razón, concluye que no dejan reposar la caña más de tres días.

Gráfico 16: Transporte



Fuente: Archivo documental BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.2. EXTRACCIÓN O MOLIENDA

Una vez que la caña es transportada hasta la Central Panelera BioCaña, es recibida en el centro de acopio donde se le retira la fibra para facilitar la molienda.

Para extraer el jugo la caña de azúcar es sometida a la presión de rodillos del molino, también conocido como trapiche. El trapiche cumple la función de separar el jugo de caña de la cascara, que a ahora después del proceso se lo conocerá con el nombre de gabazo, se considera óptimo que por cada tonelada de caña de azúcar se consigan de 580 a 630 litros de jugo de caña. A partir del jugo de caña que se obtiene dará origen a la panela granulada, además que el bagazo sirve como combustible para la hornilla en otras fases del proceso.

Gráfico 17: Trapiche



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Las ruedas o rodillos que forman el trapiche se llaman mazas, de éstas depende la productividad de la caña procesada, es decir su desempeño se mide por la capacidad de caña admitida, por la cantidad de jugo extraída y por el consumo de potencia. La velocidad de rotación es el número de vueltas que da la maza por minuto. La capacidad el molino que recibe la caña para procesarla se mide por las hectáreas sembradas de caña (aéreas), rendimiento por área (t/has), periodo de germinación o maduración de la planta (tiempo) y sólidos solubles del jugo de caña.

Gráfico 18: Generador



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Es importante resaltar el uso del gabazo que sirve como combustible de la hornilla debe tener una humedad por debajo del 30%, por lo que después de que el jugo es extraído del trapiche el bagazo es almacenado para su posterior uso. Es común observar tanto en la Central Panelera BioCaña

como en pequeños productores artesanales pilas de altas de bagazo separadas unas de otras para permitir que sean secadas naturalmente con el aire.

Gráfico 19: Gabazo



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Gráfico 20: Almacenamiento de gabazo



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.3. LIMPIEZA DE JUGO

La limpieza de jugos empieza con la etapa de pre limpieza que consiste en retirar las impurezas del jugo de caña también llamado bagazo y se compone de tres pasos: pre limpieza, clarificación y encalado. Para una mejor comprensión conoceremos brevemente en qué consiste cada uno de estos pasos.

Fase pre limpieza: a través de decantación natural y efectos de gravedad retiene los contenidos sólidos como mini partículas de arena, hojas,

bagazo o insectos. Durante la molienda es aconsejable retirar varias veces las impurezas que floten del jugo para evitar que se fermente. Los pre limpiadores al igual que los demás instrumentos están contruidos de acero inoxidable el pre limpiador se ubica a la salida del molino y a la entrada de la paila que lo recibe por efectos de gravedad.

Fase de clarificación: el jugo se encuentra en la primera tina al calor que empieza a calentarla y dando suaves movimientos se eliminan las sustancias solidas y solubles que se hayan formado y deben retirarse con la corteza de balsa.

Fase encalado: para concluir con la etapa de limpieza del jugo, se utiliza cal alimenticia para que los jugos regulen su acidez (PH 5,8) evitando de esta manera que se formen azucars que bajen la calidad , es decir que utilizan cal para evitar que se forme melcocha. El uso de la cal lo hacen más frecuente cuando procesan tallos que no alcanzaron la madurez suficiente antes de ser cortada, o cuando se ha cultivado en un suelo con abundante material orgánico, o en tallos que tienen más de cuatro días de haber sido cortados.

Gráfico 21: Limpiadores



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Gráfico 22: Limpieza de jugos



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.4. EVAPORACIÓN

Con la evaporación del agua se concentra el azúcar en el jugo, y se la consigue cuando en el jugo es trasladado por gravedad a la tercera tina que cumplirá la función de hornilla panelera a una temperatura de 100°C lo cual elimina el 90% del agua propia del jugo, con esta evaporación se origina la miel con la cual se elabora la panela, la temperatura máxima a la que debe llegar esta ebullición es de 125°C. Un grupo de señoras de la asociación explica que anteriormente tenían pailas en forma circular con la base en forma de punta y que funcionaban con leña, actualmente las hornillas son de forma rectangular y están ubicadas de forma lineal y como combustible usan el bagazo de la caña que almacenan después de cada proceso.

Gráfico 23: Hornilla semiesférica



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Asociación Productiva Suncamal (2010)

La Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal posee en sus archivos imágenes como las que muestran los gráficos N° 27 y N° 28, donde podemos observar que anteriormente usaban hornillas semiesféricas. La Señora Martha Aldaz presidenta de asociación manifestó que para mejorar la productividad realizaron viajes a Colombia, específicamente a la zona del Cauca, conocida por sus extensos cultivos de caña de azúcar, además de ser los mayores productores de panela a nivel latinoamericano, aquí recibieron capacitación de técnicos especializados en la siembra y cosecha de caña de azúcar donde aprendieron técnicas para el procesamiento de la misma, fue entonces cuando decidieron cambiar las hornillas semiesféricas por calderas.

Gráfico 24: Evaporación en hornilla



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Asociación Productiva Suncamal (2010)

Gráfico 25: Hornilla panelera caldera



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Toda hornilla es alimentada por su propia cámara de combustión, antes utilizaban leña para este proceso ahora reemplazan la leña por el bagazo de caña que al mezclarse con el aire y demás combustibles en menor cantidad generan la combustión necesaria para la evaporación del agua, en el gráfico N° 30 podemos observar el orificio por donde se introduce el material para combustión.

Gráfico 26: Cámara de combustión



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.5. BATIDO Y ENFRIAMIENTO

En esta parte del proceso se trabaja sobre la mezcla de panela que se formó en el paso anterior con la evaporación del agua, esta mezcla ha alcanzado su punto en el momento en que estando en la hornilla aparecen una burbujas espesas en la superficie, esto es señal de que se la debe cambiar a otra paila para ser batida manualmente, la persona encargada de batir la mezcla hasta enfriarla lo hace por un lapso de 30 minutos; con esta acción la mezcla empieza a pulverizarse, por tanto la participación de la persona encargada de esta parte del proceso tiene mucha responsabilidad sobre la calidad del producto terminado, por lo que de la forma en que sea batida la mezcla dependerá la textura del gránulo de panela.

Gráfico 27: Batido y enfriamiento



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Gráfico 28: Panela cristalizada



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.6. TAMIZADO

El tamizado consiste en cernir la panela cristalizada que se obtuvo después del batido y enfriamiento, para lo cual utilizan un tamiz que separa los granulos diminutos, pequeños y grandes. Según expresa la Sra. Martha Aldaz, presidenta de la asociación después del tamizado se obtiene tres tipos de panela granulada, el 80% del total procesado da como resultado panela en polvo de primera calidad, un 10% con cristales más gruesos y el 10% restante también en panela granulada pero con gránulos más gruesos.

Gráfico 29: Panela granulada



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.6.7. EMPAQUE

La panela granulada que se comercializa bajo la marca BioCaña es la panela con cristales más finos, la cual es empacada en fundas plásticas de polipropileno que contienen su propia marca, contenido nutricional, fecha de elaboración, fecha de vencimiento y código de barras en presentaciones de 500 gr y de 1 Kg, posteriormente se guardan las funditas de panela en cajas de cartón para protegerlas de la humedad del medio ambiente evitando que éste afecte la calidad del producto final, el mismo que queda listo para su comercialización.

Gráfico 30: Peso y enfunde



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

Gráfico 31: Producto final



Fuente: Central panelera BioCaña
Elaboración: Propia

4.7. ESTUDIO DE MERCADO

Se realizará la respectiva investigación de mercado para conocer el nivel de aceptación y consumo de la panela granulada procurando identificar el mercado objetivo y la edad promedio de consumidores que están dispuestos a incluir en su dieta diaria la panela granulada como endulzante, lo cual permitirá construir estrategias que mejoren el proceso de producción de BioCaña.

En la actualidad son muy pocas las personas que conocen de la existencia de la panela granulada, más aún desconocen de sus propiedades nutricionales como endulzante natural. La panela granulada es el endulzante más puro que existe dado que proviene desde la evaporación del jugo de caña a alta temperatura.

La panela granulada es también llamada azúcar ecológica, se produce de la extracción del jugo de la caña de azúcar, el mismo que es deshidratado y cristalizado por evaporación. En su proceso no se incluye refinamiento ni adición de químicos como es el caso del azúcar blanco tradicional a la que se añade clarificantes y floculantes que hacen perder las vitaminas y minerales. El azúcar se cristaliza naturalmente lo cual lo hace más nutritiva que el azúcar morena.

Promocionando la capacidad nutricional de la panela granulada se promueve el consumo de alimentos más sanos y que mejoren la economía de los pequeños grupos como el de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal que buscan incluirse en el sistema económico para mejorar la calidad de vida tanto de los pobladores de Suncamal como de quienes consumen este tipo de producto orgánico.

4.7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio de mercado tiene como objetivo general identificar el nivel de consumo de panela granulada como endulzante natural, lo cual permitirá conocer las preferencias de los consumidores para desarrollar estrategias que mejoren la producción y comercialización de panela Bio Caña a nivel nacional a beneficio de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal y de los pequeños productores de caña que se incorporarían en la cadena de valor como proveedores de materia prima. Y entre los objetivos específicos del estudio de mercado están:

- Conocer la demanda de productos que son utilizados como endulzantes.
- Identificar el segmento del mercado que consume alimentos saludables.
- Conocer los gustos y preferencias para el consumo de endulzantes.
- Determinar el precio al que estarían dispuestos a cancelar por la panela granulada BioCaña en presentación de 500 gr.

4.7.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El mercado al que nos orientamos es al territorio nacional, inicialmente en la ciudad de Guayaquil ya que es una de las ciudades más pobladas del Ecuador y que concentra el mayor número de personas con una visión que va mas allá de consumir alimentos saludables y valoran los productos que son elaborados con prácticas amigables con el medio ambiente. La idea principal es introducir el producto en las ciudades principales a través de cadenas de supermercados, mercados barriales, y tiendas. El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo puesto que se analiza la causa y efecto del consumo de endulzantes y a través de la recolección y tabulación de datos estadísticos se tomarán decisiones adecuadas para el desarrollo del modelo de negocios inclusivos con el frente de la Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal. En cuanto al tipo de investigación aplicaremos la no experimental transaccional puesto que se realizará encuestas una sola vez en el tiempo transcurrido en la investigación. La información que se obtenga indicará la viabilidad del modelo de negocios inclusivos que se aplicará a los productores de BioCaña.

Entre las fuentes de información secundaria de las que se obtendrá información están bibliotecas, páginas web, empresas privadas, organismos estatales y privados, Corporación Financiera Nacional (CFN), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO).

4.7.3. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

BioCaña es un producto que puede consumirse libremente como endulzante natural que puede reemplazar el azúcar blanco tradicional, el azúcar morena o esplenda por tanto va dirigido a la población en general exceptuando a las personas que padecen diabetes ya que aún tratándose de un endulzante natural solo ayuda a disminuir el riesgo de diabetes, pero cuando la enfermedad ha sido detectada se debe evitar su consumo al igual que en el caso de los demás endulzantes.

La muestra seleccionada es de 100 personas de las cuales buscamos obtener información a través de encuestas con el objetivo de conocer cuáles son los productos que utilizan para endulzar sus alimentos y la disposición para cambiar los endulzantes tradicionales por BioCaña. Se trata de una muestra no probabilística, en la cual las condiciones de participación son de acuerdo al criterio de investigador.

Las encuestas se realizarán en la ciudad de Guayaquil en lugares que son visitados con frecuencia por jóvenes y personas adultas, esto es supermercados, universidades y vía internet.

El tamaño de la población es infinita (por cuanto supera los 100.000 habitantes). El nivel de confianza aceptado regularmente es del 95%, con un margen de error del 5%. La probabilidad de éxito y fracaso ($p - q$) es del 50% respectivamente, es decir con una probabilidad del 50% tanto para los que estén dispuestos a consumir como para quienes no estén dispuestos.

Aplicando la fórmula tenemos que:

n	96 = 100
z	1,96
p	0,05
q	0,05
e	0,01

$$n = \frac{z^2(p * q)}{E^2}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,05 * 0,05)}{0,01^2}$$

$$n = 100$$

4.7.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación y obtener información relevante son encuestas, las mismas que se ejecutarán de manera presencial en lugares visitados frecuentemente por personas entre 15 y 50 años de edad como lo son supermercados, tiendas y universidades, las encuestas van acompañadas de estudios documentales que proporcionan información técnica sobre el proceso de

producción, principales productores de panela granulada a nivel mundial, especialmente de nuestros competidores directos los productores latinoamericano, indicadores estadísticos acompañados de una entrevista a un mediano productor de caña de azúcar. Para elaborar la encuesta se tomó en consideración el planteamiento de la pregunta, objetivos que originaron la pregunta, tabulación de datos, interpretación de los resultados.

4.7.5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación conoceremos los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de 100 habitantes de la ciudad de Guayaquil para conocer el nivel de consumo de azúcares y la aceptación que tendría la panela granulada BioCaña.

En la presente investigación participaron 49 hombres y 51 mujeres, las mismas que respondieron 10 preguntas cerradas y de opción múltiple lo cual simplifica el análisis de los datos agrupados por frecuencia y porcentaje, el resumen de los datos obtenidos se representan en diagramas de pastel.

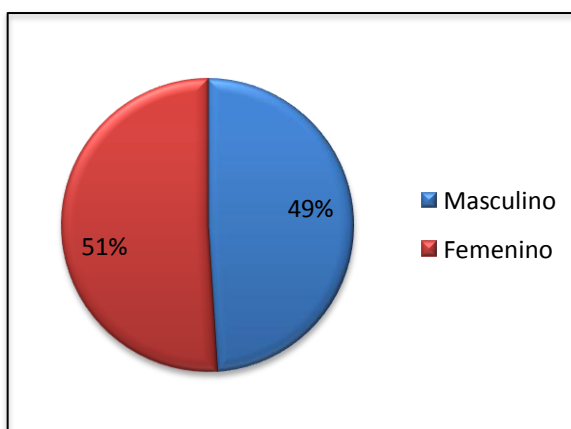
1. La primera pregunta es acerca del género de los encuestados:

Tabla 7: Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	49	49%
Femenino	51	51%
Total	100	100%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Gráfico 32: Género



Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

La encuesta finalmente se realizó a una muestra de 100 personas, de las cuales el 51% corresponde al género femenino y el 49% restante al género masculino,

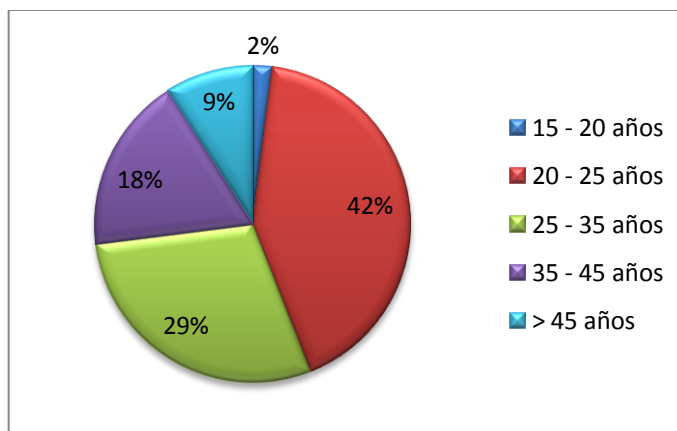
2.- Edad de la muestra.

Tabla 8: Edad de la muestra

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
15 - 20 años	2	2%
20 - 25 años	42	42%
25 - 35 años	29	29%
35 - 45 años	18	18%
> 45 años	9	9%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 33: Edad



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

La edad de los encuestados oscila desde los 15 años siendo éstos la mínima representación de la muestra con un 2%, la mayor parte de los encuestados tienen entre 20 y 25 años de edad representando el 42% de la muestra, seguido por los de 25 a 35 años que representa el 29%; personas que tienen entre 24 y 45 años cubren el 18%, finalmente los personas mayores de 45 años representan el 9% de la muestra tomada para la investigación. Podemos decir que la muestra centra la participación de estos jóvenes dado que son las personas que colaboran más abiertamente con los encuestadores. Se puede decir que la mayor

proporción de encuestados están entre las personas que tienen 20 a 35 años de edad, por tanto es necesario prestar atención a los alimentos que ellos consumen y aprovechar la oportunidad de dar a conocer la panela granulada BioCaña y fomentar su consumo como un alimento saludable y natural.

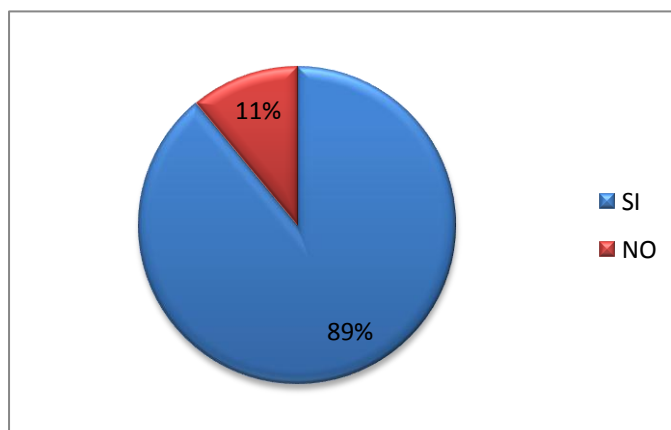
3.- ¿Los endulzantes y azúcares forman parte de su alimentación diaria?

Tabla 9: Consumo de endulzantes diario

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	89	89%
NO	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 34: Consumo de endulzante diario



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Es muy notorio que de la muestra seleccionada el 89% si consume endulzantes y azucares en su alimentación diaria, esto quiere decir que pueden formar parte de nuestra investigación aportando con información muy útil para la toma de decisiones, y básicamente centramos nuestra atención a este 89% que podría calificarse como nuestro mercado meta, considerando además las causas por las que el 11% restante no consume azucares. Vemos una oportunidad de negocio muy grande en esta mercado ya que si el 89% de ellos consumen endulzantes es muy probable incluyan en su dieta diaria panela granulada BioCaña para endulzar sus alimentos.

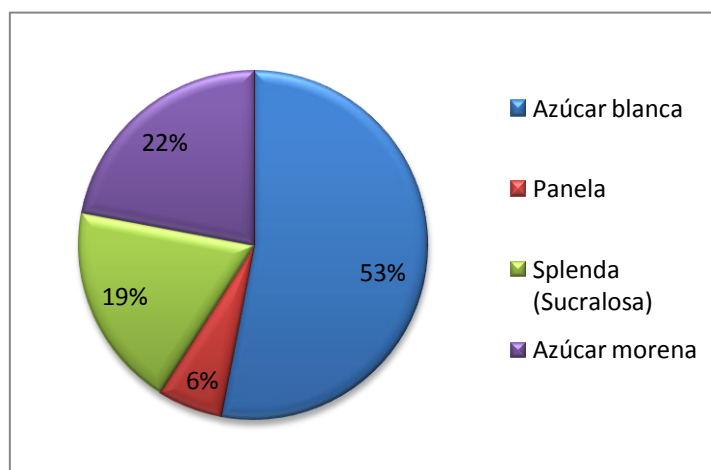
4.- ¿Cuál de estos endulzantes utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 10: Tipos de endulzantes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Azúcar blanca	53	53%
Panela	6	6%
Esplenda (Sucralosa)	19	19%
Azúcar morena	22	22%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 35: Tipos de endulzantes



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Se puede observar que el endulzante que las personas consumen con mayor frecuencia es el azúcar blanco con un 53%, seguido de la azúcar morena con un 22% , el endulzante a base de sacralosa o también llamada esplenda es consumido por el 19% de la muestra seleccionada, finalmente el 6% de la población utiliza panela como endulzante. Desde este punto de vista las cifras no se ven muy alentadoras para BioCaña, esto se debe a que las personas desconocen el valor nutricional de la panela frente a otros endulzantes.

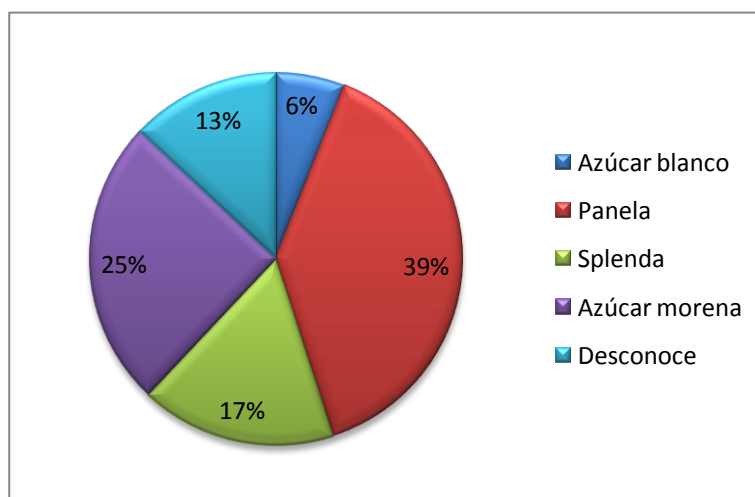
5.- ¿Cuál de estos endulzantes considera usted más saludable?

Tabla 11: Endulzante saludable

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Azúcar blanco	6	6%
Panela	39	39%
Splenda	17	17%
Azúcar morena	25	25%
Desconoce	13	13%
Total	100	100%

Elaboración: Propia

Gráfico 36: Endulzante saludable



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Es muy alentador ver que la mayor parte de las personas encuestadas consideran que la panela es más saludable que los demás endulzantes, es decir que el 39% de la muestra piensa que la panela es mejor que el azúcar morena, la misma que alcanzó un 25% de respuesta favorable, seguida de esplenda con el 17% , mientras que el 13% de la muestra seleccionada desconoce cuál de los endulzantes en mención es más saludable para el organismo, la menor parte de los encuestados ,6% reconoce el azúcar blanco como el mejor de todos.

Aun cuando solo el 6% de la población considera saludable el azúcar blanco, controversialmente es el más consumen las personas según lo expresa los resultados de la pregunta N°4 del presente estudio.

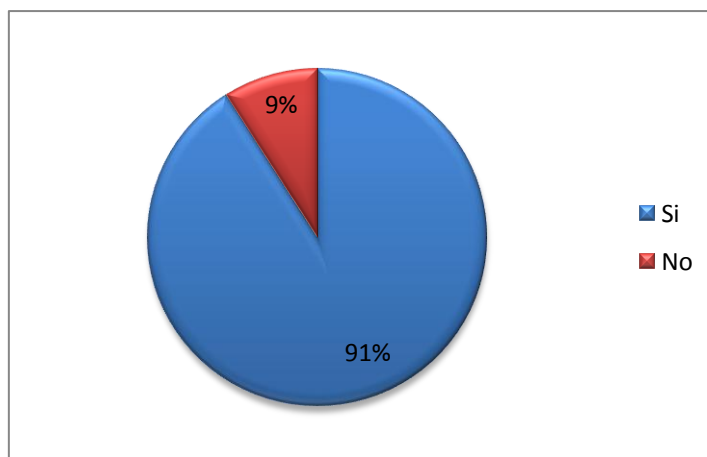
6.- Conociendo los beneficios nutricionales ¿Considera importante incluir en su dieta diaria el consumo de panela granulada?

Tabla 12: Consumiría panela granulada

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	91%
No	9	9%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 37: Consumiría panela granulada



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El gráfico N° 12 nos muestra que el 91% de los encuestados consumirían panela granulada siempre que conozcan su valor nutricional frente a los demás endulzantes, y el 9% restante dijo no estar interesado en cambiar los endulzantes que utiliza regularmente.

El hecho de que el 91% de la muestra esté dispuesto a consumir panela granulada es una gran oportunidad de BioCaña para cubrir este mercado de potenciales clientes que están a la espera de tener información suficiente para cambiar sus endulzantes por panela granulada BioCaña.

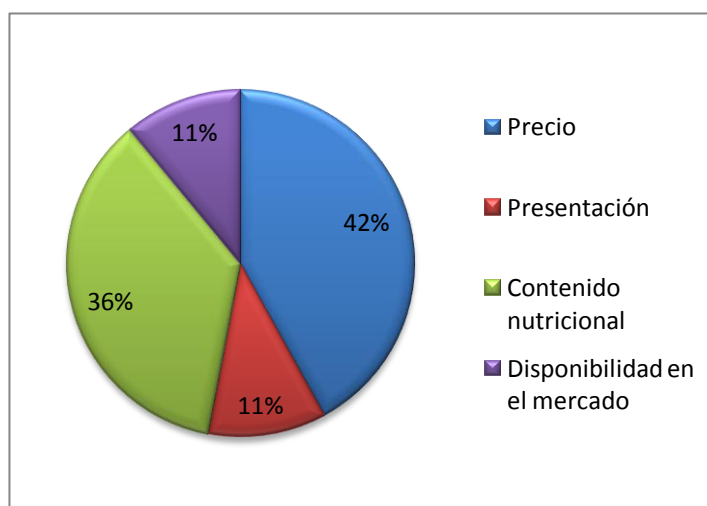
7.- ¿Cuáles son las características más importantes cuando elige un endulzante?

Tabla 13: Características del endulzante

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Precio	42	42%
Presentación	11	11%
Contenido nutricional	36	36%
Disponibilidad en el mercado	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 38: Características para elegir



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Entre las principales características que tienen en cuenta los consumidores al momento de elegir su endulzante favorito esta el precio, ésta característica representa el 42% de la muestra, seguida del 36% que respondió que eligen su endulzante según el contenido nutricional, la disponibilidad en el mercado consiguió un 11% al igual que la presentación del producto con un 11%.

El gráfico indica que las personas consideran como característica elemental el precio del producto continuo del valor nutricional, analizando el caso de BioCaña el resultado es favorable porque es nutritiva y se comercializa a un buen precio.

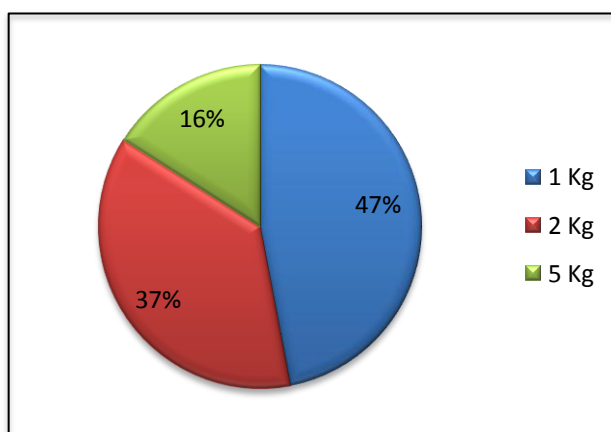
8.- ¿Cuál es el nivel de consumo mensual de endulzantes en su hogar?

Tabla 14: Consumo mensual de endulzantes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 Kg	47	47%
2 Kg	37	37%
5 Kg	16	16%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 39: Consumo mensual endulzantes



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

De la muestra seleccionada la gran mayoría consume 1 Kg de endulzante en un mes, lo cual representa el 47%, mientras que el 37% de la muestra consume 2 kg y un 16% consume 5 kg, ésta última cifra indica que el consumo elevado de endulzantes se debe la elaboración de jugos y postres caseros.

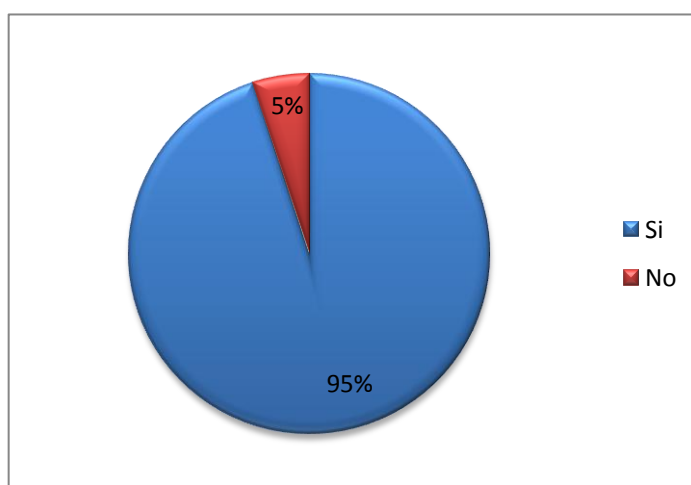
9.- ¿Consumiría usted panela granulada como endulzante orgánico libre de sustancias químicas?

Tabla 15: Consumiría panela orgánica

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	95%
No	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 40: Compraría panela granulada



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

El 95% de la muestra seleccionada está dispuesto a consumir panela granulada, lo cual representa una gran oportunidad para BioCaña que le permite ofrecer y comercializar la panela bajo su propia marca, mientras que únicamente el 5% de la muestra dijo no estar interesado en consumir panela granulada de ninguna marca, a esto podemos suponer que las personas no se arriesgan a endulzar con panela por temor a que cambie el sabor de los alimentos que endulzan.

En síntesis las personas están dispuestas a probar la panela granulada y hacer un balance entre el sabor, precio y contenido nutricional de la panela frente a los otros endulzantes que comúnmente utilizamos

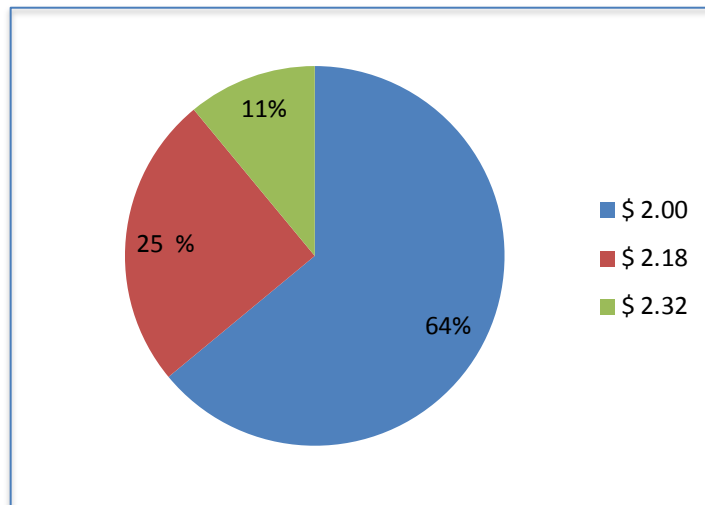
10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Kg de panela granulada?

Tabla 16: Precio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
\$ 2.00	64	64%
\$ 2.18	25	25%
\$ 2.32	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico 41: Precio



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Una de las preguntas más importantes en toda investigación de mercado es acerca del precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por el producto que se ofrece, en la presente investigación el 64% de la muestra dijo estar de acuerdo con el precio de \$ 2 por 1 kilogramo de panela granulada, y el 25% prefiere que el precio del producto no supere el valor de \$ 2.18, mientras que el 11% restante respondió que pagarían hasta \$2.32 por 1 kilogramo de panela granula BioCaña.

4.8. MARKETING MIX

Parte de la evolución del marketing es el sistema de las 4P, el mismo que se originó en el año 1960 cuando economistas notaron que analizar las curvas de oferta y demanda no eran suficientes para entender el comportamiento del mercado y fue cuando el catedrático J. McCarthy quien presentó el sistema de las 4P en la edición I de la Revista "Marketing" en la Universidad Evanston de Illinois tratando temas de Precio, Producto, Plaza y Promoción, lo cual representa desde ese entonces los principales elementos que tienen en mente los clientes a la hora de decidirse por un producto lo cual constituye para los analistas la base para elaborar una oferta de mercado.

Cuando se trata del *precio*, no basta únicamente pensar que tener el precio más bajo del mercado asegura que el producto sea altamente demandado. En mercados de competencia perfecta donde existe muchos ofertantes y muy poca diferenciación de los productos puede funcionar la estrategia del precio bajo.

Se debe identificar el *producto* más por las necesidades que satisface que por las características propias del mismo, a diario " consumimos " productos tangibles e intangibles, los tangibles son los que podemos

tocar, un celular , un vehículo , un cuaderno, y los intangibles los que no pueden tocarse pero se perciben y pueden crear un alto grado de conformidad como de no conformidad , ejemplos de estos servicios son la atención que recibimos en un restaurante, el mantenimiento a una computadora.

Al decir *plaza* hacemos referencia al canal de distribución que se utilizará para que el producto llegue a manos del consumidor, estos canales pueden ser mayoristas, minoristas o de valor agregado.

Todos los esfuerzos que hacen las empresas para incentivar el consumo del producto o servicio que ofrecen se llama *promoción*, la cual constituye el último elemento del grupo de las 4P, dentro de la promoción están las publicaciones que se hacen a través de medios de comunicación y ofertas, en la actualidad las redes sociales se han convertido en el canal principal de difusión, es importante señalar que la publicidad más importante es la que se da por recomendación de una persona a otra, cuando un producto satisface de la mejor manera una necesidad, este beneficio es compartido con las demás personas, mientras que cuando no cubre la necesidad al 100%, éste mensaje es transmitido con mayor rapidez a mayor cantidad de personas lo cual podría arruinar la imagen del producto, vemos aquí la importancia de promocionar productos de alta calidad.

4.9. OFERTA

Según expresa (Nassin, 2008) "*La cantidad ofrecida de un bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender.*" Los factores que determinan la cantidad ofrecida son muchos, sin embargo el factor principal es el precio; cuando el precio de un producto es alto la venta del mismo es rentable por tanto la cantidad ofrecida es alta.

Decimos que la cantidad ofrecida está relacionada positivamente con el precio del bien cuando la ésta aumenta si el precio sube, esta relación es lo que autores llaman *ley de oferta* , que expresa cuando sube el precio de un bien , manteniéndose todo lo demás constante , sube también la cantidad ofrecida y cuando baja el precio también baja la cantidad ofrecida. Entre los elementos que provocan un desplazamiento en la curva de oferta están: los precios de los factores, la tecnología, la expectativa y el número de vendedores.

A continuación una breve descripción de estos elementos asociándolos al mercado de endulzantes que usualmente se comercializa:

- *Precios de los factores*: para producir panela granulada se utilizan varios factores: caña de azúcar como materia prima, maquinarias instalaciones y mano de obra para que operen las máquinas, si

sube el precio de uno de los factores la producción de panela será menos rentable, por lo que BioCaña produciría menos panela granulada, y si los precios suben significativamente la empresa podría cerrar y no ofrecer ningún producto.

- *Número de vendedores:* la cantidad de vendedores que ofrecen el mismo producto influye mucho en la determinación del precio, si ofertantes de panela granulada desaparecieran la oferta de mercado disminuiría.
- *Tecnología:* si se optimizan los recursos y aparece una maquinaria con nueva tecnología que por ejemplo reduzca la cantidad de trabajo necesario en la producción, hará que se reduzcan los costos. Se llega a la conclusión que la tecnología mejoró la oferta del producto.
- *Expectativas:* la cantidad de producto ofrecido depende de la expectativa que se tenga sobre el futuro, por ejemplo si se espera que el precio del producto suba, obviamente los productores almacenarán una parte de éste para comercializarlo después a un mejor precio.

Se tomó como muestra 4 marcas de panela granulada que se encuentran a la venta en un supermercado local, se comparó el precio que tiene el azúcar blanco y el azúcar morena versus los precios de panela granulada de diferentes marcas. Es grande la diferencia de precio que existe entre un kilo de azúcar blanco y panela orgánica (\$1,20), pero si comparamos en la presentación de 500gr de panela orgánica y azúcar morena es poca la diferencia (\$ 0,36). Personas que valoran más el cuidado de la salud indiferente del precio del endulzante se consideran como el segmento o target al que se dirige este tipo de producto.

Tabla 17: Precio de endulzantes

Marca de Endulzante	Precio		
	500 gr.	700 gr.	1 Kg
Panela Orgánica	1,13	-	2,18
Panela Fina	0,86	-	-
Panela Schullo	-	1,62	-
Panela San Carlos	1,10		
Azúcar Blanco Valdez			0,98
Azúcar Morena	1,49		

Elaboración: Propia

4.9.1. PRINCIPALES PRODUCTORES A NIVEL MUNDIAL

Para el Mercado mundial la producción de la panela representa un factor muy importante en la economía social. Por ejemplo en Colombia es el segundo cultivo con mayor hectáreas después del café con una extensión de 249384 has de las cuales el 61% produce panela, mientras que el 32 % produce azúcar y el 7% restante a mieles y guarapo. (Minagricultura 2004).

Según cifras de la FAO, en el periodo de 1998 al año 2002, son 25 los países en el mundo que producen panela, de los cuales Colombia es el segundo productor después de la India. En este periodo la India concentró el 86% de la producción mundial, mientras que Colombia cerca del 13,9%; por tanto se puede afirmar que la producción mundial está concentrada en estos dos países. (Minagricultura, 2006).

A continuación un resumen de los principales países productores de panela en el mundo según el portal web de la FAO (Food and Agriculture Organization). La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Tabla 18: Producción de panela por país

Puesto	País	1992	2002	Participación %	Acumulado producción 1998 - 2002
1	India	8404000	7214000	86,1	42448000
2	Colombia	1175650	1470000	13,9	6858840
3	Pakistán	823	600	0,00058	2872
4	Myanmar	183	610	0,005	2486
5	Bangladesh	472	298	0,0043	2145
6	China	480	400	0,0043	2112
7	Brasil	240	210	0,0027	1320
8	Filipinas	101	127	0,0011	565
9	Guatemala	56	44	0,0005	228
10	Mexico	51	37	0,0004	183
11	Perú	25	28	0,0003	129
12	Kenya	25	23	0,0002	120
13	Honduras	32	21	0,0002	106
14	Haití	40	21	0,0002	106
15	Uganda	13	15	0,0002	75
16	Nigeria	24	14	0,0002	74
	Mundo	9582301	8686525	100,0	49319361,0

Fuente: FAO Cálculo Conversatorio Agrocadenas Año 2003.

Podemos observar que países latinoamericanos como Brasil, Perú y México producen panela pero en niveles muy mínimos que no alcanzan el 0,001% de la producción mundial. La producción a nivel mundial presentó un leve descenso en Haití, Pakistán, Honduras y México con una reducción del -8.6%, -8.2%, -6.7%, -4.6% respectivamente.

Así como pudimos observar disminución de la producción, países como Myanmar triplicaron la producción de 183 toneladas a 610 en el año 2012 con una tasa de crecimiento anual del 11,5%, Japón por su parte creció en 9.2% y Panamá en 6.1% de su tasa anual.

Según expresa la FAO *“el comercio internacional de la panela no existe, por tanto no se lo considera un producto transable ya que toda la oferta del producto se dirige a los mercados internos.”*

Retomando a Colombia como ejemplo en la producción de panela es una de las principales actividades agrícolas ya que constituye el 7.3% del PIB agrícola, tiene un amplio territorio para su cultivo (249.384), vincula 120000 empleados permanentes. En promedio el rendimiento de la panela cosechada es del 6,2%, sin embargo la heterogeneidad del recurso disponible como de la tecnología hacen de esta actividad un contexto de la economía rural.

Una reciente publicación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUADOR) nos presenta un resumen de los principales 10 países proveedores de panela granulada a nivel mundial. Los valores están expresados en miles de dólares y se han ordenado según el Valor Total Exportado en el período de 2006-2010.

TABLA 19: Principales 10 países Proveedores de panela granulada

Exportadores	2006	2008	2010	Valor total exportado 2006 - 2010
Brasil	3935802	3649553	9306851	26000602
Tailandia	375121	771451	852441	3280371
Guatemala	298500	378956	725235	2267678
India	121519	701315	45926	1282487
Sudáfrica	255184	126473	116899	837017
Suazilandia	246756	136989	150913	815972
Guyana	129772	147535	116581	663997
México	129240	152414	153550	609435

Fuente: Trade Map
Elaboración: propia

4.10. DEMANDA

Se define la demanda como “la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar”

Estudios de Fedesarrollo publicados en la FAO establecen que hay una elasticidad de sustitución desfavorable de -0.65% para la panela frente al azúcar, lo que indica que si disminuye en 1% el precio del azúcar provoca una disminución del 0,65% en el consumo relativo de panela.

Como lo establece la ley de la demanda, que manteniéndose todo lo demás constante la cantidad demandada de un bien disminuye cuando sube su precio, lo cual si es representado gráficamente nos revela que la curva de demanda tiene pendiente negativa cuando la reducción del precio eleva la cantidad demandada.

4.10.1. PRINCIPALES COMPRADORES A NIVEL MUNDIAL

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUADOR) ofrece una lista de 10 principales países proveedores de panela granulada a nivel mundial. Al igual que las cifras presentadas en los países ofertantes, los valores están expresados en miles de dólares y se han ordenado según el Valor Total Importado en el período de 2006-2010.

Tabla 20: Principales proveedores

Importadores	2006	2008	2010	Valor total exportado 2006 - 2010
Rusia	1064387	940748	1158733	4775085
EEUU	931695	710781	1306839	4541027
Reino Unido	806848	913677	541346	3823906
Rep. Corea	543742	528977	856421	2980201
Malasia	391049	412921	788862	2632520
Japón	486880	469356	695510	2589256
Indonesia	291091	123895	670604	2230516
Canadá	388123	400925	537488	2042155
China	445223	223778	781018	2009397
Arabia Saudita	327807	387491	442444	1803944

Fuente: Trade Map
Elaboración: propia

Nota: Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son omitidos en los períodos.

En Ecuador la demanda de panela se refleja en el consumo de los hogares que adquieren el producto en supermercados cuando se trata de ciudades grandes, y tiendas o mercaditos de poblaciones rurales. Se ha encontrado que entre los principales demandantes de panela granulada y panela en bloque están los locales que ofrecen alimentos saludables como jugos naturales endulzados con panela, y que los promocionan como jugos energizantes, el gobierno a través del programa Aliméntate Ecuador compra a pequeños productores dentro de su programa de inclusión, aun cuando se da este tipo de incentivo a la producción local hace falta mayor promoción de la utilidad nutricional de este producto. La propensión marginal al consumo en países europeos respecto a la panela es muy alta, dado que a mayor ingreso mayor es el consumo de productos saludables.

CAPITULO V

5. PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO EN SUNCAMAL

Con el paso del tiempo el sector público, privado y la sociedad han mostrado interés por luchar contra la pobreza, es así que se han empleado estrategias de dos tipos, la primera que consiste en proveerles recursos y la segunda en desarrollar o mejorar sus capacidades y habilidades para que ellos consigan sus propios recursos. La primera estrategia se la puede clasificar como asistencialismo lo que ocasiona costumbre y obviamente dependencia provocando a su vez el estancamiento de la idea de negocio cuando se termina la ayuda, por su parte los programas de capacitación para creación de emprendimientos fortalece el desarrollo económico independiente del grupo.

Generalmente para operar dentro de las economías de mercado, la base de la pirámide enfrenta restricciones como la falta de conocimiento, barreras tecnológicas, exclusión social, racismo entre otros.

La falta de capacidad organizativa constituye uno de los principales problemas, esta carencia es producto de la limitada o escasa educación que perciben. Según indica el informe del PNUD (2008): “lo que impide ser un productor exitoso es la gran brecha de capital humano y habilidades que poseen”. Es por esto que el sector privado invierte en capacitaciones orientadas al desarrollo y mejoras de las destrezas para mejorar la producción y que esta vaya de la mano con el cumplimiento de estándares de calidad y de bases legales.

Finalmente se definen las restricciones en el siguiente orden:

- Bajo nivel de educación.
- Desconocimiento de tecnología.
- Dificultades para organizarse.

La tradición en sistemas de producción y comercialización influye en el desarrollo del negocio, muchas veces no se consideran los avances técnicos y tecnológicos.

El *problema para trabajar en sociedad* es muy común en sectores de la base de la pirámide donde existen muchas personas que podrían beneficiarse en conjunto si unieran sus fuerzas de trabajo para desarrollar emprendimientos, pero como existe el individualismo cada uno se limita a cumplir con lo que se exige sin crear oportunidades para las demás personas.

Con el análisis de lo antes descrito a continuación se detalla la propuesta del Modelo de Negocios Inclusivos:

5.1. DISEÑO DEL NEGOCIO INCLUSIVO

5.1.1. OBJETIVO DEL NEGOCIO INCLUSIVO

Mejorar el nivel de ingresos económicos de los pobladores de Suncamal que forman parte de la base pirámide incorporándolos a la cadena de valor como proveedores de materia prima de la central panelera BioCaña, beneficiando directamente a más de 50 familias de la zona que tienen cultivos de caña de azúcar.

Las principales necesidades insatisfechas de esta comunidad son:

- No existe servicio de energía eléctrica en toda la zona por lo que se alumbran con velas, y utilizan leña para cocinar sus alimentos.
- No existe agua potable, utilizando el agua de ríos y cascadas.

Entre los beneficios que obtendrían los pobladores que adopten el modelo están: la recaudación de fondos para mejorar el abastecimiento de servicios básicos en la zona y estar económicamente activos generando rentabilidad que facilite la cobertura de necesidades familiares básicas.

5.1.2. ESPECIFICACIONES Y DESCRIPCIÓN

Los pequeños productores asociados abastecerán a la Central Panelera BioCaña de la caña de azúcar que ellos cultiven en sus predios, por tanto se encargarán de la siembra, cuidado y cosecha, la misma que será trasladada a la Central para su debido almacenamiento y proceso.

El total de hectáreas destinadas al cultivo de caña de azúcar en Suncamal asciende a 120 has, que durante la cosecha que dura entre 16 y 18 meses permitiría a BioCaña producir 1872.000 funditas de 500 gr de panela granulada.

Dentro de la operación logística el mayor problema es la disponibilidad de caña de azúcar para procesar, así como las vías de acceso para llegar a la central panelera que está ubicada en una montaña, por lo cual los productores asociados y contratados se encargarán del traslado de la misma hasta llegar a la central donde pesan y seleccionan la materia prima.

5.1.3. EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA

La central panelera cuenta con espacio destinado al centro de acopio donde se deposita la materia prima obtenida, éste se encuentra en buenas condiciones. Hace falta destinar un área donde se almacenará el producto terminado para que no se vea afectado por el clima, con la

construcción de la bodega se guardará en forma segura. Respecto a la maquinaria y equipo la Asociación de Señoras cuenta con trapiche, hornillas y enfunde tecnificado.

5.1.4. LA ORGANIZACIÓN

Las partes principales que ejecutarán el modelo de negocios inclusivos son: La central panelera BioCaña representada por la Sra. Martha Aldaz que cumplirá el rol de empresa ancla y los pequeños productores de caña de azúcar de Suncamal serán los proveedores de materia prima de calidad. El Municipio de Cumandá promoverá el consumo de panela granulada en las ferias que se realizan semanalmente. Está previsto conseguir alianzas con la CINCAE a cerca del buen manejo de la semilla. Se tiene previsto establecer una alianza con SNV Ecuador para operar bajo un correcto plan organizacional, administrativo y técnico que fortalezca el modelo propuesto.

El análisis FODA ayuda a plantear las acciones estratégicas que deben aplicarse para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas , para lo cual es necesario identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Gráfico 42: Análisis FODA

ANALISIS FODA
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de gestión como asociación. - Productores con experiencia en la elaboración de panela. - Ubicación geográfica optima para la producción de caña de azúcar. - Infraestructura de la central panelera. - Cercanía de la planta a mercados potenciales como a las ciudades de Guayaquil y Riobamba .
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés del mercado por productos orgánicos. - Ausencia de productores de panela granulada en el sector. - Precios atractivos para la comercialización directa al minorista en unidades.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Deserción de miembros de la organización por falta de beneficios percibidos. - Falta de personal capacitado para realizar las ventas. - Falta de tecnología para mejorar controles de calidad del producto.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Plagas en los cultivos - Disminución de los precios de panela.

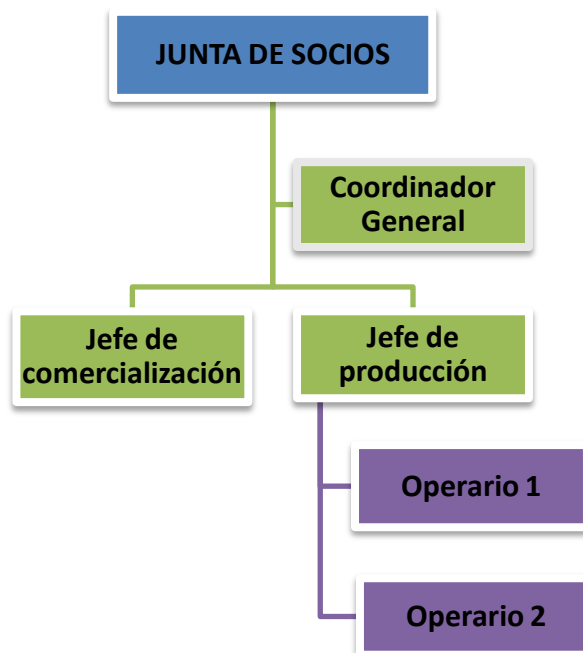
Elaboración: Propia

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen una serie de factores que resultan de importancia clave para la implementación exitosa del enfoque propuesto y éstos son:

- Incremento del empoderamiento de todos los puestos
- Claridad en los niveles de autoridad para la toma de decisiones
- Roles y responsabilidades claros y definidos
- Claridad en los flujos de información y correcto nivel de comunicación entre todas las áreas
- Mejoras en los procesos y reducción de los niveles de burocracia para la toma de decisiones
- Implementación de sistemas que permitan disponer de la información adecuada en el momento oportuno

Gráfico 43: Organigrama



Elaboración: Propia

5.1.5. MARCO LEGAL

Se utilizará un contrato de compra venta como instrumento que legalice la relación comercial entre BioCaña y los productores de la zona, el mismo que tendrá una vigencia de 1 año, y donde quedará estipulado requisitos mínimos de la calidad de la caña de azúcar, precio de compra y resolución de conflictos.

Con la firma del contrato los productores están obligados a vender la totalidad de la producción a BioCaña, así como de cuidar la calidad y aceptar el precio establecido, de la misma manera BioCaña se obliga a cancelar el valor acordado durante la vigencia del contrato.

Según información obtenida del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUADOR) la partida arancelaria de la panela granulada asignada por la SENAE es la siguiente:

Tabla 21: Partida arancelaria panela granulada

Sección IV:	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedaneos del tabaco elaborado
Capítulo 17:	Azúcares y artículos de confitería
Partida Sist. Armonizado 1701:	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido
SubPartida Sist. Armoniz. 170111	De caña

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaboración: Propia

5.1.6. ESTRATEGIAS PARA INCORPORAR A LOS PRODUCTORES

Para incorporar a los pequeños y grandes productores de caña la estrategia consiste en llevar a cabo reuniones informativas acerca del proyecto de BioCaña tomando como voceros a dirigentes comunitarios para socializar y tomar en cuenta las inquietudes y observaciones que ellos expongan para luego evaluarlas y aplicarlas.

De la misma manera se realizará la socialización del modelo de negocios inclusivos que se pretende aplicar en el recinto Suncamal, donde se conversará de precios, calidad y técnicas que permitan mejorar el uso del suelo, así como el compromiso de replicar el modelo según su funcionamiento.

La estrategia propone generar inclusión económica incorporando a las familias pobres a participar en la economía de mercado y esto se lo consigue de la siguiente manera:

- Transformar a los pequeños productores de la zona en agentes económicos, lo que significa tener la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoren la calidad de vida.

- Eliminar las restricciones socioculturales que limitan la capacidad de integrar una economía de mercado, estas restricciones pueden ser, resistirse al trabajo asociativo, mejorar estándares de calidad en la forma tradicional de producción etc.
- Es muy importante la participación del sistema público y privado como motor de inclusión, ya que su intervención promueve el desarrollo de bienes y servicios que benefician conjuntamente a la base de la pirámide para alcanzar el buen vivir.

Siguiendo el manual de (Licandro, 2012) la estrategia de negocios inclusivos se basa en concebir el concepto de pobreza como la inhabilidad de controlar circunstancias propias, y busca transformar a los pobres en agentes económicos integrados ya sea como consumidores, empleados, empresarios o proveedores incorporándolos a la economía de mercado; el estado, las ONG's y el sector privado desempeñan un papel muy importante, en el breve análisis aplicado a BioCaña tenemos que :

- El Estado promueve un ambiente de negocios, estimulando al sector privado con oportunidades como la de incorporar diseñar y ejecutar negocios inclusivos dentro del rol de responsabilidad social empresarial, además de financiar programas de creación de negocios inclusivos.
- Las empresas privadas aportan con capital recuperable y los integran en su cadena de valor.

Las alianzas sociales promueven acciones que mejoren la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos, y se forman con la unión de esfuerzos entre empresas privadas, estado, organizaciones sin fines de lucro, y líderes sociales, que mediante la interacción de todos los entes aportan valiosa información que invalida estereotipos mutuos. (Austin, y otros, 2005).

Para establecer alianzas entre los productores de caña de azúcar se plantea tres etapas que se detallan a continuación:

Primera etapa: *Relación y conocimiento*

Cada socio identifica y expone sus expectativas del proyecto, así como las capacidades y debilidades de cada uno, de tal manera que todas las partes involucradas negocian los límites que existen para alcanzar objetivos individuales y conjuntos. El grupo de productores de caña debe recordar constantemente los objetivos y metas que los llevaron a integrarse al modelo para que la motivación sea el motor de ejecución. Existen dos grupos de motivación, la altruista y la utilitarista. Según la define (Austin, y otros, 2005), tenemos que la motivación altruista consiste en buscar el beneficio para la sociedad en general y la utilitarista responde a una satisfacer necesidades organizacionales específicas.

En la Central Panelera BioCaña y sus productores aledaños existen los dos enfoques de motivación lo cual constituye una fortaleza para el desarrollo del modelo.

Segunda etapa: Alineamiento

Los objetivos no siempre son los mismos pero debe haber una matriz que los oriente de manera conjunta. Generalmente las fundaciones tienen la habilidad de reunir los diferentes puntos de vista del grupo objetivo para alinearlos en una sola visión, en nuestro caso tenemos la participación de la Fundación Marco que puede actuar como vínculo entre los productores y la central panelera BioCaña.

Una vez más la confianza entre las partes constituye un factor fundamental para la relación económica, el grupo de productores de Suncamal tiene vínculos interpersonales muy buenos ya que todos se conocen en la zona generación tras generación compartiendo experiencias.

Tercera etapa: Inicio del proyecto

Cuando los objetivos han sido identificados y alineados se puede iniciar el proyecto, en esta etapa es importante que los canales de comunicación, negociación y capacidad de diálogo funcionen correctamente de manera que se puedan resolver imprevistos y sobre todo tener a la predisposición, iniciativa y motivación de colaborar unos con otros para fortalecer la alianza.

La principal acción estratégica consiste en inscribirse en el Programa PRODUCE PYME, creado y avalado por el Ministerio de Industrias y Productividad para incentivar la competitividad de los sectores productivos del país. El objetivo principal es mejorar la productividad, impulsar la asociatividad, brindar capacitación técnica que permita disminuir los costos de producción bajo estándares de responsabilidad social, eficiencia energética y sostenibilidad ambiental. El monto máximo financiable para grupos asociativos es de \$ 100.000, para lo cual existe el debido proceso de postulación. (MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad, 2012)



La Agencia Nacional para la Transformación Productiva, del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad con el objetivo de fomentar iniciativas de vinculación entre productores y comerciantes de la agroindustria orientadas al Buen Vivir ha creado el Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos "PRONERI", lo cual representa una oportunidad para BioCaña al fortalecer la asociatividad y garantizar el acceso al mercado en condiciones equitativas, con acceso a crédito y tecnología.

5.1.7. CALIDAD DEL PRODUCTO

Se emitirán informes técnicos de la evolución de cultivo a cargo de un representante de BioCaña que visitará periódicamente a los productores según el cronograma que establecido a fin de garantizar la materia prima de calidad.

5.2. MODELO DE GESTIÓN

El precio de compra de la materia será el establecido por normativa vigente del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, a través de un contrato que asegure el precio y volumen mínimo de compra.

Para asegurar la productividad se establecerán cronogramas de capacitación otorgados por el Centro Internacional de Caña de Azúcar del Ecuador (CINCAE), institución que realizará estudios a los cultivos existentes para determinar la máxima capacidad productiva del suelo así como las pruebas con nuevas semillas.

Fortaleciendo las capacidades técnicas, administrativas y contables el modelo puede asegurar un uso óptimo de los recursos.

5.2.1. PLAN DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN

Dentro del marco lógico del proyecto se establecen los objetivos, indicadores, medios de comprobación y finalmente los supuestos como sigue a continuación:

Objetivo: Diseñar e implementar un modelo de negocios inclusivos orientado en la rentabilidad de BioCaña y de los productores de caña de azúcar asociados que mejoran su calidad de vida al recibir un precio competitivo pactado legalmente a través de contrato.

Gráfico 44: Marco lógico del modelo

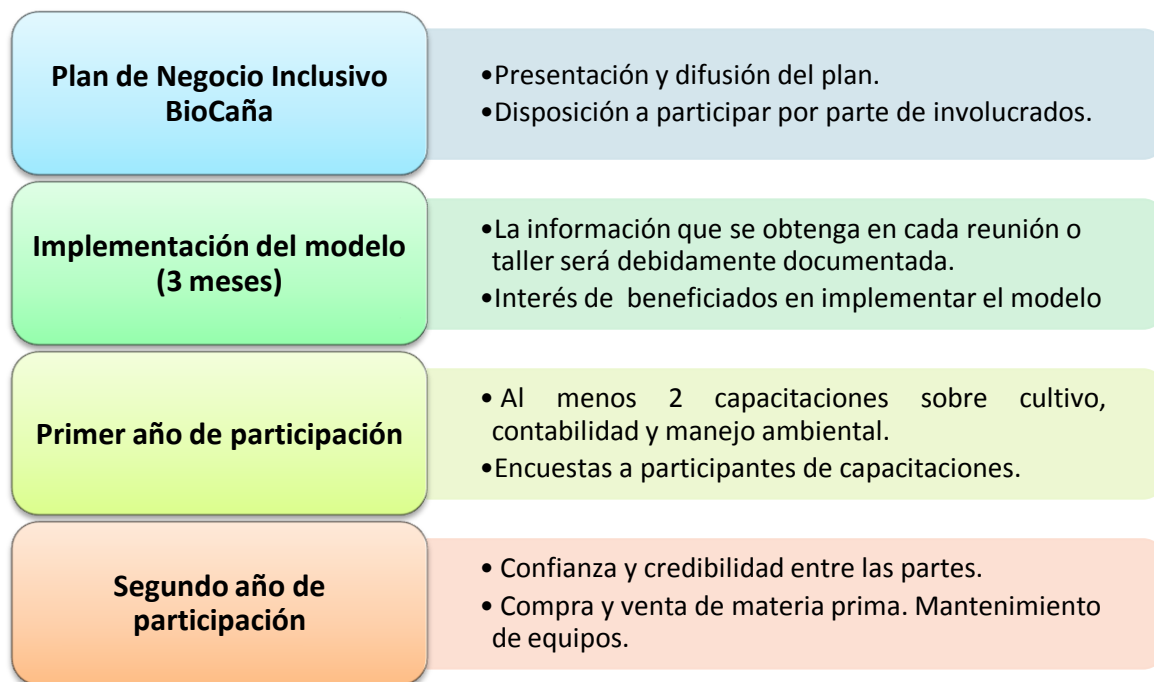
Objetivo	Indicadores	Verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración e implementación de modelo de NI.• BioCaña rentable y productores de caña de azúcar asociados para mejorar la calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none">• Alrededor de 50 familias participantes mejoran sus ingresos.• Al finalizar el proyecto BioCaña genera mas fuentes de empleo.	<ul style="list-style-type: none">• Pagos realizados a productores y que se registran contablemente.• Inspecciones de cultivos.	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores de materia prima asegurados.• Productores capacitados, se aplican buenas prácticas ambientales.

Elaboración: Propia

No se trata de asistencialismo sino de capacitación para la inclusión laboral, recibiendo capacitación técnica.

Entre las principales dificultades para adoptar un modelo de negocios inclusivos están: la dificultad de la base de pirámide para trabajar de manera colectiva, y reunirse con representantes de instituciones gubernamentales que los oriente.

Gráfico 45: Fases del modelo



Elaboración: Propia

5.2.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El proceso para implementar el modelo está dividido en 5 fases :

Primero: *Identificar y convocar a los protagonistas.*

Segundo: *identificar a los líderes*

Tercero: *Conocer los activos disponibles*

Cuarto: *Definir y diseñar el negocio*

Quinto: *Identificar los recursos*

A continuación un detalle de cada una de las 5 fases:

Primero: *Identificar y convocar a los protagonistas.*

Para identificarlos es necesario conocer si existe algún vínculo entre las necesidades a satisfacer de ambas partes, y para hacer la convocatoria

debe conocer si el programa o emprendimiento será individual o colectiva. En el caso de BioCaña los pequeños productores de la zona se conocen a todos entre sí, lo cual puede verse como una ventaja.

Segundo: *identificar a los líderes*

Es importante identificar desde el inicio al líder del grupo, así como a las personas que proyectan el potencial de liderar, seguido de capacitación y fortalecimiento de su habilidad para motivar a los demás en el desarrollo de emprendimientos. El líder no siempre es el que más hectáreas tenga sino el que demuestra espontáneamente su poder sobre los demás, el mismo que puede confirmarse o descubrirse a través de un test o cuestionario.

Tercero: *Conocer los activos disponibles*

Los modelos tienen más posibilidad de ser viables cuando existe el activo tangible o intangible vinculado a la actividad principal del negocio. El activo intangible que poseen los productores y operarios de la central panelera es el conocimiento de todo el proceso de producción.

Cuarto: *Definir y diseñar el negocio*

El negocio se compone de cuatro variables, de las cuales tres son controlables se trata del mercado, el producto y la empresa.; la no controlable es el entorno.

El negocio debe satisfacer una necesidad, así como el producto debe ser de calidad. BioCaña es un producto natural que busca satisfacer la necesidad de endulzar alimentos de manera saludable.

Quinto: *Identificar los recursos*

La parte más importante es conocer el capital humano con el que se dispone, BioCaña tiene personal altamente capacitado y con experiencia en el medio lo que puede verse como una fortaleza, lo que se identifica claramente como una debilidad es no tener los recursos necesarios (materia prima) para el proceso productivo.

Tabla 22: Implementación del modelo

	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	
		BIOCAÑA	CAÑICULTORES
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	Socialización del modelo	Publica los requisitos para el desarrollo del modelo de negocio inclusivo	Conoce los requisitos básicos para vender a BioCaña la materia prima.
	Fortalecimiento de capacidades técnicas, contables y administrativas sin afectar al medio ambiente. Capacitación en: análisis de productividad, costos y negociación.	Abastecimiento de materia prima según lo pactado en el contrato. Relación comercial armonía con el productor (confianza).	Tener capacidad de negociación. Cumplimiento del acuerdo. Mejorar eficiencia productiva.
	Comercialización de caña de azúcar.	Producción de panela granulada BioCaña.	Creación de empleo, aumento de ingresos. Mejoras en la calidad de vida
MEDIO AMBIENTE	Implementación de manuales acerca del cuidado del suelo, y nutrición de la planta.	Asegurar el abastecimiento de materia prima a largo plazo. Fomentar prácticas de Responsabilidad Social.	Uso sostenible del suelo para asegurar la producción futura.

Elaboración: Propia

Tabla 23: Cronograma de implementación

Componentes	Actividades	Primer año (2013)				Segundo año (2014)			
		1er bim M-J	2do bim J-A	3er bim S-O	4to Tri N-D	1er Tri	2do Tri	3er Tri	4to Tri
Propuesta del Modelo NI	Diseño del modelo	x							
Implementación	Socialización del modelo	x	x						
	Fortalecer capacidades		x	x	x	x			
	Revisión de equipos y maquinaria	x	x						
	Compra de materia prima		x	x	x	x	x	x	x
Sustentabilidad Ambiental	Manuales cuidados del suelo, y nutrición de la planta	x	x		x		x		x
Consultas	Actualización de información	x		x		x		x	

Elaboración: Propia

6. CONCLUSIONES

- 1) La presente investigación muestra que existe un alto número de habitantes de Suncamal en edad para trabajar representando un 56% de la población, siendo uno de factores de producción más importante.
- 2) Se evaluaron los costos de producción para estimar el valor al que debe comercializarse la panela granulada BioCaña en presentación de 500 gr, los cuales se manifiestan elevados impidiendo que éstos competir con otras marcas de panela granulada.
- 3) Se elaboró un proyecto piloto de asociatividad de productores de caña de azúcar que bajo el esquema de negocios inclusivos pueden proveer a la Central Panelera BioCaña el cual busca mejorar el nivel de ingresos de sus familias y por ende un cambio positivo en el estilo de vida.

7. RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda aprovechar la disponibilidad y capacidad de los habitantes de Suncamal para desarrollar emprendimientos fortaleciendo el conocimiento a través de talleres, invitándolos a fundamentar su economía en otro tipo de actividad que no sea el de cultivar caña de azúcar, como por ejemplo fortalecer el negocio de lácteos y sus derivados con su marca propia.
- 2) La elaboración de panela granulada no es rentable por los costos de producción presentados, se recomienda a los pequeños productores de caña dedicarse a otra actividad económica en la que puedan agregar valor a sus productos o y ofrecer al público productos de calidad con precios competitivos.
- 3) Para conocer y desarrollar las oportunidades de negocios los habitantes de Suncamal necesitan trabajar de forma conjunta con socios estratégicos como el Programa del Ministerio de Industrias y Productividad denominado PRODUCE PYME, y el PRONERI del Ministerio de Agricultura Acuicultura Ganadería y Pesca que apoya y promueve la productividad, competitividad y comercialización a través de asistencia técnica y financiamiento a unidades asociativas, artesanales o empresariales bajo principios de responsabilidad social, eficiencia energética y sostenibilidad ambiental.

8. Bibliografía

Ginatta, J. (24 de Mayo de 2012). Empresas incorporan a mas de 3.500 productores. *Diario El Universo* .

Gomez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología alineamientos e implementación*. Bogotá D.C: 3R EDITORES.

Halten, K. (1999). *Estrategia*.

IFC, I. F. (2009). *Inclusive Bussines*.

Kim, W. C. (2008). *Blue Ocean Strategy*. Grupo Editorial Norma.

Lavandeira, J., León, C. J., & Vásquez, M. J. (2007). *Economía ambiental*. Madrid España: Pearson Prentice Hall.

Mankiw, G. (2006). *Macroeconomía* (Sexta Edición ed.).

Porter, M. (1992). *Estrategias competitivas*.

Prahalad, C. (2005). *The fortune at the botton of the pyramid*. River , Nueva Jersey: Ediciones Granica.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. (OXFORD, Ed.) Great Britain.

Servicio Nacional de Desarrollo, S. (2012).

Weil, D. N. (2006). *Crecimiento económico*. Madrid España: Pearson Addison Wesley.

Websites

Austin, J., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R. M., Gutiérrez, R., Koljatic, M., y otros. (2005). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=635864>

Cadavid, G. O. (2007). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. (M. Colombia, Ed.) Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>

CEMDES. (2010). *Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible en el Ecuador*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de www.cemdes.org

CEPAL. (2012). *Panorama Social América Latina 2012*. Obtenido de www.eclac.org

Haeringen, R. V. (20 de Junio de 2012). *SNV Latinoamerica*. Recuperado el 2012, de <http://www.snvworld.org/es/countries/ecuador/sobre-snv/organización>

Inclusivos, R. I. (s.f.). Recuperado el 2 de Octubre de 2012

Lariú, A. I., & Strandberg, L. (2009). *Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2012, de Universidad de Navarra.

Licandro, O. (2012). Herramientas que garanticen innovación y sostenibilidad de microemprendimientos . *Manual del Módulo*, (pág. 119).

MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/producepyme/>

Nassin, S. C. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta edición ed.). Colombia: MacGraw-Hill.

Osorio, G. (2007). *Manual de buenas practicas agricolas*. Recuperado el 26 de 09 de 2012, de www.fao.org.co

SNV, L. (2010). *Servicio Nacional de Desarrollo*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de www.snvworld.org/en/regions/latin-america

WBSC. (2010). *World Businees Council for Sustainable Development*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de <http://www.cemdes.org/index.php/quienes-somos.html#consejo-regional-ecuatoriano-del-world-business-council-for-sustainable-development>

ANEXOS

ANEXOS

ESTUDIO FINANCIERO

1.- INTRODUCCIÓN

El estudio financiero demuestra en cifras la viabilidad de un proyecto, y gracias a herramientas de excel puede interpretarse fácilmente convirtiéndose en un factor clave para la toma de decisiones.

El análisis parte de la evaluación de productividad del cultivo de caña de azúcar para convertirse en panela granulada, la equivalencia de materia prima adquirida versus el volumen de producto final obtenido, se analizan además los costos de producción y se plantean escenarios optimistas y pesimistas para conocer el alcance del modelo de negocio inclusivo entre la Central Panelera BioCaña y pequeños productores de caña de azúcar de la zona.

2. INVERSIÓN INICIAL

La Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal dispone de la infraestructura y equipos necesarios; implementar una computadora con internet es uno de las principales necesidades que debe cubrir, así como la instalación de una nueva paila que sustituya a la existente.

Podemos ver que la inversión inicial es baja, esto se debe al buen estado que presentan los equipos de la central panelera.

Anexo 1: Inversión Inicial

INVERSIONES			
CANT	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
1	Paila	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
2	Computadora	\$ 900,00	\$ 900,00
TOTAL DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS			\$ 3.400,00
TOTAL INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS			\$ 3.400,00

Fuente y elaboración: Propia

3.- ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio parte del análisis de productividad por hectárea de caña de azúcar que permite conocer el nivel de producción según el peso de materia prima. Generalmente debido a las condiciones climáticas una hectárea produce 120 toneladas de caña de azúcar, y por cada tonelada se obtiene como producto final 130 funditas de 500gr. El precio oficial por tonelada de caña de azúcar es de \$ 27,75 según lo establece el Ministerio de Agricultura Acuicultura Ganadería y Pesa.

Anexo 2: Productividad

Productividad	
Has caña	Tonelada caña
1	120
Equivalencia	
Tonelada caña	Fundas 500 gr
1	130
Suncamal	
Has caña	Tonelada caña
120	14400
BioCaña 500gr	1872000
Inicial	
Has caña	Tonelada caña
10	1200
10	1200
Inicial sin contrato	
Has caña	Tonelada caña
2	240

Elaboración : Propia

3.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se plantea la contratación de personas con habilidades gerenciales y técnicas de negociación para promover las ventas, así como de un jefe de producción que mantenga preestablecidos los planes de producción y el programa de coordinación logística de compra de materia prima.

Anexo 3: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS (SUELDOS)							
DETALLE	CANT	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANO 1	SUELDO ANO 2	SUELDO ANO3	SUELDO ANO4	SUELDO ANO 5
Coordinador General	1	1.000	12.000	12.120	12.240	12.360	12.480
Jefe de Comercialización	1	800	9.600	12.120	12.240	12.360	12.480
Jefe de Producción	1	700	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
SUBTOTAL		2.500	30.000	32.640	32.880	33.120	33.360
BENEFICIOS							
13°			2.500	2.720	2.740	2.760	2.780
14°			954	954	954	954	954
RESERVA			2.500	2.720	2.740	2.760	2.780
SUBTOTAL		2.500	5.954	6.394	6.434	6.474	6.514
APORTE PATRONAL		304	3.645	3.966	3.995	4.024	4.053
TOTAL		2.804	39.599	43.000	43.309	43.618	43.927
TOTAL SIN CARGA SOCIAL			35.954	39.034	39.314	39.594	39.874

Elaboración: Propia

3.2 MANO DE OBRA DIRECTA

En la central panelera solo se requiere de dos personas que manejen el área operativa y de producción, los procesos no son complejos y basta con la supervisión en cada hornilla panelera, en el presupuesto se cuenta además la asistencia de un operario temporal para trabajos eventuales.

Anexo 4: Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA							
DETALLE	UNIDADES	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANO 1	SUELDO ANO 2	SUELDO ANO3	SUELDO ANO4	SUELDO ANO 5
Operarios	2	350	8.400	8.484	8.568	8.652	8.736
SUBTOTAL		350	8.400	8.484	8.568	8.652	8.736
BENEFICIOS SOCIALES							
Decimo Tercero			700	707	714	721	728
Decimo Cuarto			636	642	649	655	662
Fondos de Reserva			700	707	714	721	728
SUBTOTAL		350	2.036	2.056	2.077	2.097	2.118
Aporte Patronal	0	43	1.021	1.031	1.041	1.051	1.061
TOTAL		393	11.457	11.571	11.686	11.800	11.915
TOTAL SIN CARGA SOCIAL		785	10.436	10.540	10.645	10.749	10.854
MANO DE OBRA INDIRECTA							
DETALLE	UNIDADES	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANO 1	SUELDO ANO 2	SUELDO ANO3	SUELDO ANO4	SUELDO ANO 5
Ayudantes	1	200	2.400	2.424	2.448	2.472	2.496
TOTAL MANO DE OBRA			12.836	12.964	13.093	13.221	13.350

Elaboración: Propia

3.3 COSTOS DE PRODUCCION

Los costos de producción son los costos a lo que se incurre para obtener un bien, éstos son el costo de los materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. En el Anexo 4 se resume el valor de adquisición de materia prima.

Anexo 5: Costo de materia prima

PRESUPUESTO COSTO ANUAL DE LA MATERIA PRIMA								
MATERIA PRIMA								
	UNIDADES	CANT	C. UNIT	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Toneladas contratadas	TM	1200	28	33300	34965	36713	38549	40476
Toneladas sin contrato	TM	7	25	175	184	193	203	213
TOTAL MATERIA PRIMA		156910	fundas	33475	35149	36906	38751	40689
INSUMOS								
Fundas 500 gr	UNIDADES			3,961	4,358	4,793	5,273	5,800
TOTAL INSUMOS				3,961	4,358	4,793	5,273	5,800
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA				37,436	39,506	41,700	44,024	46,489

Elaboración: Propia

Fórmulas:

Costo de producción:

$$\begin{aligned} \text{CPD} &= \text{MPD} + \text{MOD} + \text{CIF} \\ \text{CPD} &= 37436,98 + 3788,80 + 163,08 \\ \text{CPD} &= \$ 41388,80 \end{aligned}$$

Costo primo:

$$\begin{aligned} \text{CP} &= \text{MPD} + \text{MOD} \\ \text{CP} &= 37436,98 + 3788,80 \\ \text{CP} &= \$ 41225,78 \end{aligned}$$

Costo de conversión:

$$CC = MOD + CIF$$

$$CC = 3788.80 + 163,08$$

$$CC = \$ 3951.88$$

Costo unitario:

$$CU = CPD / N^{\circ} \text{ Unidades producidas}$$

$$CU = 0,60$$

Precio de venta:

$$PV = CU + \text{Margen de Utilidad (30\%)}$$

$$PV = 0,70 * 1,30$$

$$PV = 0,80$$

Prueba rentabilidad

$$R = (PV - CU / CU) * 100$$

$$R = 30\%$$

PRECIO	
Tonelada caña	\$ 27,75

Rendimiento

	Rend. Lb	%
Panela granulada	70	100%
Panela polvo	56	80%
Panela fina	7	10%
Panela gruesa	7	10%

Elaboración: Propia

Precio de Caña de Azúcar

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Precio Compra	20,00	24,75	24,75	24,75	27,75	27,75

Elaboración: Propia

3.4 PRESUPUESTO DE VENTA

Las ventas se estiman anualmente a un PVP de \$ 0,92 ctvs, en este precio se incluye un margen de utilidad del 30%, siendo \$ 0,70 ctvs el costo de producir una unidad de 500gr.

Anexo 6: Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO VENTA ANUAL								
PRESE	UNIDADES	CANTIDAD	PV. UNIT	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
UNID	500 gr	156910	0,80	122357	124804	129797	136286	144464
TOTAL DE VENTAS				122357	124804	129797	136286	144464

Elaboración: Propia

3.5 DEPRECIACIÓN

La depreciación de los activos se realiza bajo el método de línea recta.

Anexo 7: Depreciación

MÉTODO CONTABLE					
VALORACIÓN DE ACTIVOS PARA UN FLUJO DE 10 AÑOS					
ACTIVOS	VALOR DE COMPRA	VIDA CONTABLE	DEPR. ANUAL	ANOS DE DEPRECIACION	DEPRECIACION
Maquinaria	2500	10	250	10	3.400
Computadora	900	3	300	3	900
Deprec. Acumulada			550		

Elaboración: Propia

3.6 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Para conocer el punto de equilibrio se debe identificar claramente cuáles son los costos fijos y variables a los que se incurre mensualmente, el Anexo 7 resume los costos fijos y variables para el periodo de 5 años. La materia prima constituye el costo más alto dentro de los elementos.

Anexo 8: Costos fijos y variables

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
PRODUCTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS					
Mano de obra	12836	12964	13093	13221	13350
Gastos administrativos(CF)	37311	40432	40725	41019	41312
Aportaciones al IEES	4665,6	4997	5036	5075	5115
Dep. maquinarias y equipos	400	550	550	250	250
TOTAL COSTOS FIJOS	55213	58943	59404	59565	60027
COSTOS VARIABLES					
Materia prima	33475	35149	36906	38751	40689
Insumos	3962	4358	4794	5273	5801
Publicidad	7200	7272	7345	7418	7492
TOTAL COSTOS VARIABLES	44637	46779	49045	51443	53982
TOTAL DE COSTOS	99850	105722	108449	111008	114009

Fuente y elaboración: Autora

3.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

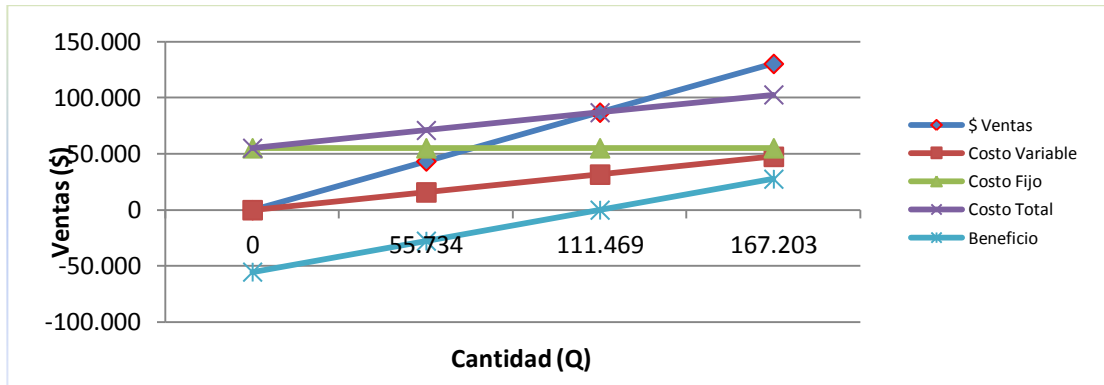
Anexo 9 : Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Producción anual	156.910,00	160.048,20	166.450,13	174.772,63	185.258,99	168.687,99
Ventas totales (\$)	122.357,34	124.804,49	129.796,67	136.286,50	144.463,69	131.541,74
Costos fijos	55.212,60	58.942,64	59.404,00	59.565,42	60.026,91	58.630,31
Costos Variables	44.636,98	46.778,93	49.044,90	51.443,06	53.982,15	49.177,20
Costo Variable Unitario	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Costos Totales	99.849,58	105.721,56	108.448,90	111.008,48	114.009,06	107.807,51
Precio de venta unitario	0,78	0,86	0,94	1,04	1,14	0,95
RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Punto de equilibrio (UPE)	111.468,97	104.232,45	91.546,04	80.108,22	70.594,34	91.590,00
Capacidad Instalada (CI)	0,91	0,84	0,71	0,59	0,49	0,71
Punto de Equilibrio \$ (PE)	86.922,74	89.407,72	86.378,24	83.144,69	80.597,22	87.206,78
Margen de contribucion(MC)	0,50	0,57	0,65	0,74	0,85	0,66

Fuente y elaboración: Propia

El punto de equilibrio es el nivel de ventas que cubre los costos totales de producción. La Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal debe vender en el año un total de 86112 funditas de panela granulada de 500gr, lo que al mes significaría 7176 unidades mensuales.

Punto de equilibrio



Fuente y elaboración: Propia

3.8 ESTADO DE RESULTADOS

Permite conocer la utilidad del ejercicio en el periodo restando ingresos, costos y beneficios de ley.

Anexo 10: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	122357	124804	129797	136286	144464
Total de ventas	122357	124804	129797	136286	144464
(-) Costo de Ventas					
Costo de Materia Prima	33475	35149	36906	38751	40689
Costo de Empaque y embalaje	3962	4358	4794	5273	5801
Total Costo de Ventas	37437	39507	41700	44025	46490
Utilidad Bruta en Ventas	84920	85298	88096	92262	97974
(-) Gastos Operativos					
Sueldos	12836	12964	13093	13221	13350
Gastos Administrativos	37311	40432	40725	41019	41312
Depreciación	400	550	550	250	250
Total Gastos Operativos	50547	53946	54368	54490	54912
Utilidad antes de impuestos	34373	31351	33728	37771	43062
15% Participación a trabajadores	5156	4703	5059	5666	6459
Utilidad antes del impuesto	29217	26649	28669	32106	36602
22% Impuesto a la renta	6428	5863	6307	7063	8053
Utilidad antes del reserva legal	22790	20786	22362	25042	28550
(-10%) Rerserva legal	2279	2079	2236	2504	2855
Utilidad Neta	20.511	18.707	20.126	22.538	25.695

Fuente y elaboración: Autora

3.9 FLUJO DE CAJA

Observando las variaciones de entradas y salidas de efectivo anual se puede evaluar la capacidad de BioCaña para cumplir obligaciones, así como el control interno del presupuesto de efectivo. A través de indicadores financieros como el VAN y la TIR se evalúa la rentabilidad de una propuesta de negocios porque el VAN mide los flujos de ingreso y egresos futuros que se tendrán, por otra parte la TIR es la Tasa Interna de Retorno la cual muestra la tasa de recuperación de la inversión en el plazo determinado, mientras más alta sea la TIR indica que más rentable es el proyecto, cuando la TIR es muy baja o se asemeja a la tasa del mercado se entiende que el proyecto es muy vulnerable a la tasa de interés del mercado.

Anexo 11: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA ANUAL						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas	-	122.357	124.804	129.797	136.286	144.464
Total Disponible	-	122.357	124.804	129.797	136.286	144.464
(-) Egresos						
Inversión de Activos Fijos	3.400	-	-	-	-	-
Inv. en capital de trabajo	35.300	-	-	-	-	-
Compra de Materia Prima	-	37.437	39.507	41.700	44.025	46.490
Insumos	-	3.962	4.358	4.794	5.273	5.801
Mano de obra	-	12.836	12.964	13.093	13.221	13.350
Gastos administrativos	-	35.954	39.034	39.314	39.594	39.874
Mantenimiento	-	600	630	662	695	729
Aportación al IESS 11,15%	-	4.666	4.997	5.036	5.075	5.115
Servicios Básicos	-	1.357	1.398	1.411	1.425	1.438
15% Participación a trabajadores		5.156	4.703	5.059	5.666	6.459
25% Impuesto a la renta		6.428	5.863	6.307	7.063	8.053
Total Egresos	(38.700)	108.395	113.453	117.376	122.037	127.309
Aportación de Socios	-	-	-	-	-	-
Caja Final	(38.700)	13.962	11.351	12.421	14.249	17.155

Fuente y elaboración: Autora

VPN	\$ 8.364,40
TIR	22%
PRD	3,13

3.9 TIR – VAN

3.9.1 Escenario conservador

Con los datos referidos a lo largo del ejercicio tenemos que las razones financieras se resumen con un Valor actual neto de \$ 8,364.40 y una Tasa interna de retorno del 22%, lo cual indica que el modelo asociativo de productores de caña de azúcar de Suncamal es viable pero con un valor actual bajo.

Anexo 12: TIR – VAN Escenario conservador

DATOS	DESCRIPCIÓN
13,70%	Tasa de descuento
\$ (38.700,00)	Inversión Inicial
\$ 13.961,96	Ingreso Año 1
\$ 11.351,30	Ingreso Año 2
\$ 12.420,52	Ingreso Año 3
\$ 14.249,23	Ingreso Año 4
\$ 17.155,17	Ingreso Año 5
TIR	22%
VAN	\$ 8.364,40

Fuente y elaboración: Propia

3.9.2 Escenario pesimista

Evaluando un escenario pesimista con una reducción de las ventas en un 25% tenemos que la TIR es del 10%, y el VAN es negativo -\$ 4.524.80 lo cual muestra una pérdida al reducirse la demanda.

Anexo 13: TIR – VAN

Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CANTIDAD
Q Ventas	117.683	120.036	124.838	131.079	138.944	126.516
\$ Ventas	10.471,47	8.513,47	9.315,39	10.686,92	12.866,38	10.370,73

Fuente y elaboración: Propia

TIR - VAN- escenario pesimista

DATOS	DESCRIPCIÓN
15%	Tasa de descuento
-38700	Inversión Inicial
10.471,47	Ingreso Año 1
8.513,47	Ingreso Año 2
9.315,39	Ingreso Año 3
10.686,92	Ingreso Año 4
12.866,38	Ingreso Año 5
TIR	10%
VAN	\$ -4.524,80

Fuente y elaboración: Propia

3.9.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Asumiendo un incremento en la demanda del 25% se puede observar que el VAN y la TIR aumentan.

Anexo 14: TIR – VAN Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	CANTIDAD
Q Ventas	196.138	200.060	208.063	218.466	231.574	210.860
\$ Ventas	17.452.45	14.189.12	15.525.65	17.811.54	21,443,96	17.384,55

Fuente y elaboración: Propia

TIR - VAN- escenario optimista

DATOS	DESCRIPCIÓN
15%	Tasa de descuento
-38700	Inversión Inicial
17.452,45	Ingreso Año 1
14.189,12	Ingreso Año 2
15.525,65	Ingreso Año 3
17.811,54	Ingreso Año 4
21.443,96	Ingreso Año 5
TIR	33%
VAN	\$ 18.258,67

Fuente y elaboración: Propia

4.- ENCUESTAS

Encuesta para conocer el nivel de aceptación y consumo de panela granulada como endulzante natural.

1.- SEXO

Masculino Femenino

2.- EDAD

15 - 20 años 25 - 30 años

20 - 25 años 30 - 40 años

>45 años

3.- Los endulzantes forman parte de su alimentación diaria?

Si No *

* Si su respuesta es No por favor diríjase a la pregunta # 10

4.- ¿Cuál de estos endulzantes utiliza con mayor frecuencia?

Azúcar blanco

Panela

Sucralosa (splenda)

Azucar morena

5.- ¿Cuál de estos endulzantes considera usted más saludable?

Azúcar blanco

Panela

Sucralosa (splenda)

Desconoce

6.- Conociendo los beneficios nutricionales ¿Considera importante incluir en ? su dieta diaria el consumo de panela granulada?

Si No

7.- Cuáles son las características más importantes al momento de elegir un endulzante

Precio Disponibilidad en el mercado

Envoltura

Contenido Nutricional Concentración endulzante

8.- ¿Cuál es el nivel de consumo mensual de endulzantes en su hogar?

1 Kg

2 Kg

5 Kg

9.- ¿ Consumiría usted panela granulada como endulzante orgánico libre de sustancias químicas?

Si No

10.- ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Kg de panela granulada

\$ 2.00

\$ 2.18

\$ 2.32