



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

TEMA:

ESTUDIO DE UN NEGOCIO INCLUSIVO EN LAS COMUNAS DE EL  
TAMBO Y PROSPERIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE SÁBILA

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA EL TÍTULO DE **INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTOR:

**DENISSE STEFANIE LECARO SALVATIERRA**

TUTOR:

**JOSE MACUY CALLE**

SAMBORONDÓN, OCTUBRE DE 2014



## **RECONOCIMIENTO**

El presente trabajo de titulación es dedicado por sobre todas las cosas a Dios por ser mi luz y guía, agradezco su amor e infinitas bendiciones en mi vida. Con él todo es posible.

Agradezco a mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional durante los años de estudio de esta carrera y el pilar fundamental de mi vida. Ellos, mis grandes guerreros, siempre han creído en mí y esta es una de sus recompensas. De todo corazón les doy las gracias por la paciencia.

A mi esposo y eterno mejor amigo, quien nunca me dejó bajar los brazos e incansablemente me motivó a avanzar cada día para llegar a la meta.

A los comuneros de El Tambo y Prosperidad, especialmente al señor Luis Parrales y su sobrina Carmen Ponce, quienes entregaron toda la información necesaria para este trabajo. Su constante lucha por el desarrollo de las comunas merece un gran reconocimiento.

Al profesor Macuy quien me brindó todo su apoyo y experiencia para poder realizar la presentación de este proyecto.

A la Universidad Espíritu Santo por todos estos años de constante aprendizaje y apoyo.

Finalmente, a todas y cada una de las personas que ayudaron en la realización de este trabajo de investigación que marca el fin de una gran etapa de mi vida y el haber alcanzado una de mis metas.

## INDICE GENERAL

RECONOCIMIENTO .....	i
INDICE GENERAL .....	ii
INDICE DE FIGURAS .....	v
RESUMEN .....	vi
CAPITULO 1 .....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Justificación.....	2
1.4 Antecedentes y fundamentación teórica. ....	2
1.4.1 Provincia de Santa Elena .....	6
1.4.2 Comuna Prosperidad .....	7
1.4.3 Comuna El Tambo .....	7
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL .....	9
2.1 Casos de éxito de Negocios Inclusivos en Latinoamérica.....	9
2.1.1 Colombia: Natura.....	9
2.1.2 Perú: NESTLÉ .....	12
2.1.3 Ecuador: PRONACA .....	14
2.2 Marco teórico .....	16
2.2.1 Negocios Inclusivos.....	16
2.2.2 Beneficios de los Negocios Inclusivos.....	17
2.2.3 El éxito de los Negocios Inclusivos.....	18
2.2.4 Barreras en la práctica de los Negocios Inclusivos.....	20

2.2.5 Alianza SNV – WBCSD .....	21
2.2.6 Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.....	22
2.2.7 Teoría de C.K. Prahalad .....	24
2.2.8 La sábila.....	25
2.2.9 Producción Nacional de Sábila .....	31
2.2.10 Productividad de las plantaciones de Sábila .....	31
<b>CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Fase cuantitativa .....	31
3.1.1 Cálculo de la muestra .....	31
3.1.2 Análisis de los resultados de la encuesta .....	32
3.1.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa (encuestas) .....	43
3.2 Fase Cualitativa.....	44
3.2.1 Entrevista realizada a pobladores de las comunas El Tambo y Prosperidad. ....	44
<b>CAPITULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO INCLUSIVO .....</b>	<b>52</b>
4.1 Descripción del Negocio Inclusivo .....	52
4.2 Objetivos del Negocio Inclusivo .....	52
4.3 Descripción de la Empresa Ancla .....	52
4.4 Sostenibilidad del Proyecto .....	53
4.5 Amenazas y métodos de prevención.....	53
4.6 Definición del Mercado .....	54
4.7 Descripción de la Población Beneficiaria .....	54
4.8 Identificación de los beneficiarios con la empresa ancla.....	54
4.9 Análisis financiero del proyecto por hectárea .....	56
4.10 Programa de capacitación en microempresa y producción sábila.....	56
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXOS.....	64

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la Provincia de Santa Elena.....	6
Figura 2: Negocios Inclusivos en Latinoamérica .....	9
Figura 3: Beneficios de los Negocios Inclusivos.....	18
Figura 4: Sembrío de Sábila .....	26
Figura 5: Partes de la Sábila .....	28
Figura 6: Productos a base de Aloe Vera.....	28
Figura 7: Siembra de Sábila .....	29
Figura 8: Sistema de siembre de sábila .....	30
Figura 9: Ubicación de El Tambo y Prosperidad .....	45
Figura 10: Sembrío de Melón en comuna El Tambo.....	46
Figura 11: Sembríos de Papaya en la comuna El Tambo .....	46
Figura 12: Viviendas de la comuna El Tambo .....	47
Figura 13: Viviendas de la comuna Prosperidad .....	48
Figura 14: Huertos familiares.....	48
Figura 15: Huertos de Cebolla en la comuna Prosperidad .....	49
Figura 16: Instalaciones de empresa Aquafit S.A.....	53

## **RESUMEN**

Para la elaboración de este estudio sobre un negocio inclusivo en las comunas de El Tambo y Prosperidad para la producción de sábila, se procedió a realizar encuestas y entrevistas que se aplicaron al total de la población por ser pequeña, exactamente 60 personas que están trabajando hace dos años con asesoría del MAGAP para la creación de huertos familiares.

Las encuestas dieron como resultado que el 100% de los encuestados de la comuna Prosperidad estaban dispuestos a incursionar en la propuesta de negocio inclusivo de cultivos de sábila para ser proveedores de la empresa líder que es Aquafit S.A., dedicada al envasado de agua en diferentes presentaciones y que en la actualidad desea introducir una nueva bebida a base de aloe vera.

En esta comuna todos poseen tierras, trabajan en negocios propios y tienen la predisposición para asistir a capacitaciones y adquirir apalancamiento externo.

En la comuna El Tambo el 95% está dispuesto a incursionar en el modelo productivo propuesto, pero no todos poseen tierras y no están muy seguros de adquirir deudas.

Por éstos motivos se concluye que el proyecto sí es viable y rentable, beneficiará a esta población mejorando su estilo de vida. Adicionalmente, se recomienda hacer convenios con organismos públicos para ayudar a estos emprendedores con capital semilla para iniciar los cultivos de sábila.

## **CAPITULO 1**

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo analiza la posibilidad de iniciar un negocio inclusivo que involucra a las comunas El Tambo y Prosperidad con la empresa envasadora de agua Aquafit S.A. con la finalidad de crear una estrategia ganar – ganar, la cual permita mejorar las condiciones de vida de los pobladores y a su vez mejore los ingresos y la posición de mercado de la empresa.

La metodología utilizada fue aplicar encuestas y realizar entrevistas a los comuneros para conocer su predisposición al iniciar una nueva actividad productiva.

En el capítulo uno está la información general de lo que comprende los negocios inclusivos y ejemplos de éxito de los mismos, los niveles de pobreza e información general de la sábila y de las comunas donde se quiere aplicar el modelo propuesto.

En el capítulo dos se encuentra la parte metodológica y los resultados gráficos de las encuestas aplicadas a los comuneros. En este proyecto se tuvo que aplicar las encuestas al total de la población por considerarse un tamaño pequeño, exactamente 60 personas.

En el capítulo tres se presenta el modelo del negocio inclusivo en un formato sencillo, el rendimiento de la inversión y la propuesta de capacitación a los comuneros para asegurar la calidad del producto y la mayor productividad de los cultivos.

Por último, tenemos las conclusiones y recomendaciones las cuales indican que sí es recomendable iniciar el negocio inclusivo porque es beneficioso para las comunas y no necesitan de una gran inversión debido a que ya poseen las tierras. Los comuneros y Aquafit también deben de buscar apoyo en instituciones del Estado como el MAGAP y el Banco de Fomento, para apoyarse en este proceso productivo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de negocio sostenible de proveedores de sábila, en las comunas El Tambo y Prosperidad, cuyo extracto (Aloe Vera) es el ingrediente principal del nuevo jugo “limpiador” de la marca Aquafit, con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores del sector.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Proponer una estrategia de Negocios Asociativos para las comunas El Tambo y Prosperidad, que les permita generar ingresos y mejorar su estilo de vida.
2. Proponer un plan de calidad para la producción agrícola y buscar socios estratégicos locales (Aquafit) para proveer la sábila en forma sostenible en el mediano plazo.
3. Establecer un modelo de capacitación en microempresa y producción agrícola, que permita a los comuneros adquirir los conocimientos necesarios para el crecimiento socioeconómico.

## **1.3 Justificación**

Se considera importante el estudio del tema debido a los altos índices de pobreza en el Ecuador, en el año 2012, el porcentaje de pobreza a nivel nacional se cerró en 32.4% (CEPAL, 2012), con la propuesta de negocio inclusivo para las comunas El Tambo y Prosperidad se pretende que puedan salir de la pobreza y aporten al sector productivo del País.

Lograr que las comunas de El Tambo y Prosperidad mejoren su calidad de vida, organizándose y formando un pequeño negocio a través del cultivo y venta de la sábila, además de adquirir conocimientos en microempresa que les asegure el ingreso y crecimiento a través del tiempo en el sector empresarial, desarrollando una estrategia “ganar – ganar” entre los pobladores y Aquafit que sería su aliado estratégico.

## **1.4 Antecedentes y fundamentación teórica.**

Se considera a la pobreza como un fenómeno complejo; hace varios años, al concepto se le había otorgado un contenido bastante económico

puesto que, básicamente, se consideraba a la pobreza como un “efecto de superficie” (Portal Sostenibilidad, 2011), una manifestación de la presencia de desequilibrios y de la ineficiencia en la utilización de los recursos.

Alrededor de dos tercios de los habitantes del planeta viven en nivel de pobreza. En muchos casos, estas personas carecen de acceso a servicios básicos y de oportunidades para mejorar sus perspectivas económicas y sociales (SNV y WBCSD, 2008).

En la actualidad, debido a las innumerables evoluciones que han tenido las distintas organizaciones internacionales, la multidimensionalidad de la pobreza y los distintos aspectos que intervienen, como lo son: lo social, cultural y político, existen diferentes definiciones y clasificaciones para dicho fenómeno que son cada vez más relativas al país y van directamente relacionadas con el concepto de “desarrollo”; las mismas que se mencionarán a continuación:

- De carácter cualitativo, hay infinidad de definiciones mucho más subjetivas y que contribuyen con la multidimensionalidad del fenómeno mencionado anteriormente.
- De carácter cuantitativo, se encuentran dos definiciones.

Basadas en **indicadores sociales**: la pobreza es definida como la falta de algunas capacidades fundamentales en el ámbito de la alimentación, de la vivienda y de la participación social. Este criterio de definición tiene en cuenta bienes y servicios que no se encuentran siempre y en todas las condiciones de los distintos países, es por ello que las Naciones Unidas calculan el *Índice Humano de Pobreza (Human Poverty Index-HPI)*, el mismo que se calcula de manera diferente para los países en vías de desarrollo y para los países industrializados (Portal Sostenibilidad, 2011):

Para países en vías de desarrollo:

- Cuota de población con esperanza de vida inferior a 40 años.
- Tasa de analfabetismo adulto.
- Promedio del porcentaje de población sin acceso a agua, porcentaje de población sin acceso a servicios modernos para la salud y el porcentaje de niños mal nutridos con menos de 5 años de edad.

Para países industrializados:

- Cuota de población con esperanza de vida inferior a 60 años.

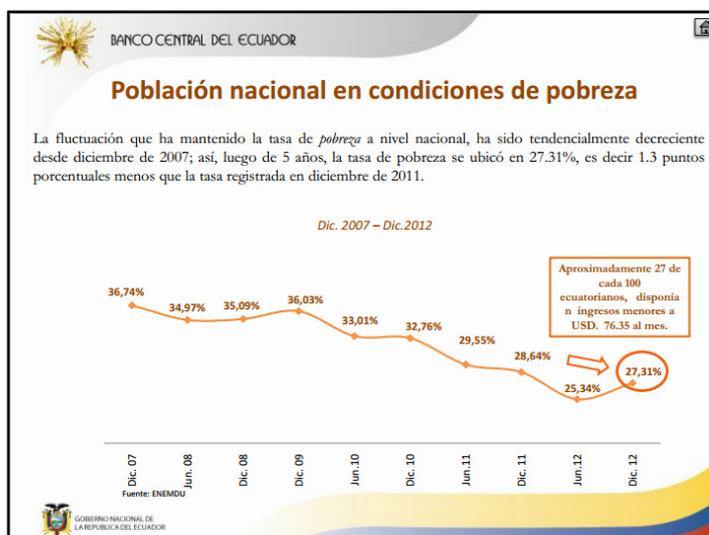
- Tasa de analfabetismo funcional.
- Porcentaje de población que vive bajo la línea de pobreza nacional con el 50% del promedio de la renta disponible, y que esté desempleada un tiempo mayor a 12 meses.

Otra definición cuantitativa se realiza a través de la **relación entre la renta y un nivel mínimo aceptable de consumo**, la misma que se define como un límite de consumo en bienes y servicios necesarios para la satisfacción de necesidades básicas. El término de “necesidades básicas” comprende al conjunto de alimentos que conforman la cantidad mínima de calorías que una persona debe de consumir para poder mantenerse con vida, además de aquellos bienes que le permitan a la persona participar en la vida social; todo esto es equivalente al *Minimum Food-Energy Intake* (FEI).

Este nivel de ingresos requerido para satisfacer las necesidades básicas se puede medir a través de la “línea de pobreza”, la misma que se clasifica en dos tipos: absoluta (establecida en 2 dólares por cápita/día), y relativa (correspondiente al 50% de la renta media de una población).

Es bajo esta definición que Ecuador mide su pobreza, la conocida “pobreza por ingresos”, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), la línea de pobreza en el mes de Marzo de 2013 fue de 2.61 dólares per cápita diarios.

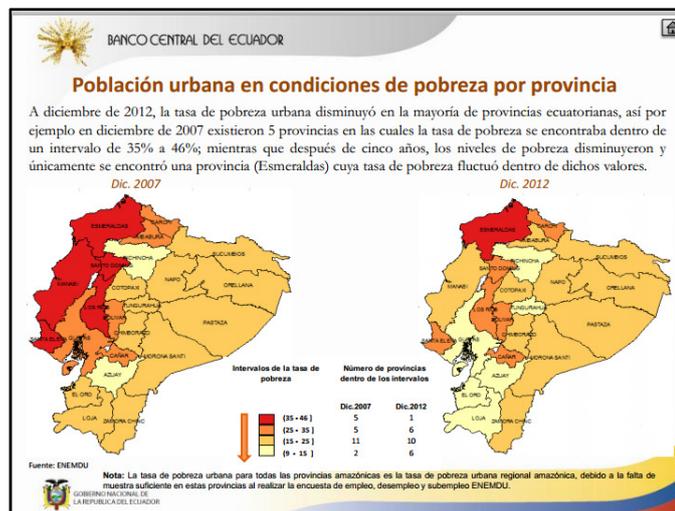
La pobreza a nivel nacional a diciembre de 2012 se ubicó en 37.31%, lo que significó 9.43 puntos menos que lo registrado en diciembre del 2007 cuando llegó a 36.74%.



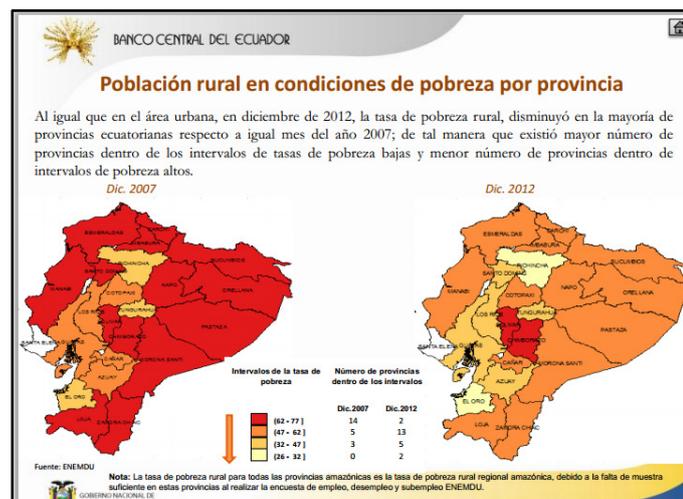
Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Se espera que con la nueva Constitución de Montecristi aprobada en el año 2008 disminuya aun más los índices de pobreza, donde se cambia el sistema económico de Social de Mercado a Social y solidario, en el que se incluye como otro sector de la economía a la popular y solidaria y la integran los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios e incluso la complementa con una Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

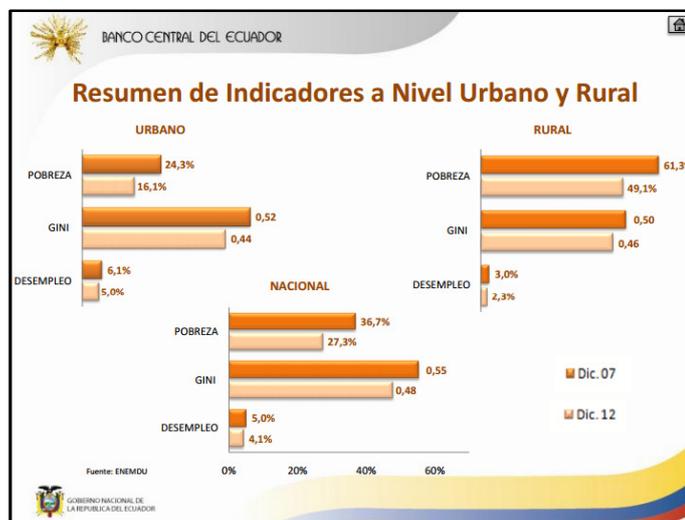
A pesar de ello en la provincia de Santa Elena, con una población de 308.693 habitantes establecida mayormente en las áreas rurales, los niveles de pobreza cerraron en el año 2011 entre el 30.01% y el 50%.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

#### 1.4.1 Provincia de Santa Elena

Figura 1: Mapa de la Provincia de Santa Elena



Fuente: <http://maps.google.com.ec>

La Provincia de Santa Elena tiene una extensión de 3.762,8 km<sup>2</sup>, distribuidas en sus tres cantones: el más grande es Santa Elena con 3.668,90 km<sup>2</sup>, el cantón Salinas con 68.7 km<sup>2</sup> de extensión, en el cantón La Libertad tiene 25.3 km<sup>2</sup> de área territorial.

En esta provincia gran parte de la población se dedica a la venta y comercio, elaboración de artesanías, asistencia doméstica, agricultura, entre otras actividades(Santa Elena Prefectura, 2011).

Ese es el caso de las comunas de Prosperidad y El Tambo, ubicadas al sur del cantón Santa Elena en la Parroquia San José de Ancón.

#### **1.4.2 Comuna Prosperidad**

Se encuentra ubicada a 8 Km de la ciudad de Santa Elena, capital de la Provincia, a cinco minutos de la Comuna El Tambo y a 8 minutos de la cabecera parroquial Ancón. Entre las poblaciones de San José de Ancón, se encuentran la comuna Prosperidad, la comuna El Tambo, la comuna San Vicente y el sector de la Represa Velasco Ibarra.

La comuna tiene una extensión territorial de 1978 hectáreas y una población 2,200 habitantes, aproximadamente. Anteriormente se la conocía Tambo de arriba. Luego se le cambió a Prosperidad, también la llaman actualmente con cariño Pope.

Hace 200 años atrás los primeros pobladores escogieron la zona de El Tambo por ser un valle rodeado de montañas; estas personas se dedicaron a la agricultura, ganadería y a la pesca en los ríos. En la actualidad, la población principalmente se dedica a la ebanistería, a la elaboración de artesanías de madera, de paja toquilla; además cuentan con sastres, costureras y panificadores(GADP Ancon, 2013).

En la industria de la Ebanistería fabrican: camas, cómodas, sillas, cunas y veladores. Aun dos familias en forma esporádica se dedican hacer los famosos Barriles o pipas y tinas de madera, del casi extinto árbol de guasango.

#### **1.4.3 Comuna El Tambo**

Se encuentra ubicada a 5 Km de la ciudad de Santa Elena, tiene una extensión territorial de 2287 hectáreas y una población aproximada de 1497 habitantes.

Años atrás, los primeros asentamientos humanos escogieron a El Tambo por ser un valle rodeado de montañas, estas personas se dedicaron a la agricultura, ganadería y a la pesca en los ríos.

En esta comuna, sus habitantes también se dedican a la elaboración de manualidades de madera y de paja toquilla hechos por hombres y mujeres de todas las edades y agrupaciones. También trabajan en la industria panificadora ya la ebanistería, siendo su especialidad los juegos de sala y de comedor.

Ambas comunas son una mezcla de casas de caña y villas de cemento donde el polvo se levanta en remolinos; con el paso del tiempo, sus pobladores se han visto obligados a dejar de lado las actividades agrícolas debido a la falta de riego de sus tierras para adaptarse a las actividades antes mencionadas(GADP Ancon, 2013).

Lastimosamente sufren la falta de ayuda necesaria por parte de las entidades gubernamentales y empresas privadas, lo que también ha generado la migración de sus habitantes a las ciudades principales del país en busca de mejores oportunidades de desarrollo. Las ventas son bajas puesto que no hay la capacitación necesaria para que se inicien canales de distribución para sus productos y el mercado pueda adquirirlos.

El olvido es la principal desmotivación para la realización de cualquier actividad de mejora de su calidad de vida.

## CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Casos de éxito de Negocios Inclusivos en Latinoamérica

Figura 2: Negocios Inclusivos en Latinoamérica

Empresa	País	Negocios Inclusivos con Proveedores	Negocios Inclusivos con Distribuidores	Plataformas para Negocios Inclusivos	Negocios Inclusivos con Consumidores	Mercado	Casos fuera del marco de Alianza SNV-WBCSD
1	CISA	Nicaragua	✓			Agronegocio	
2	Delizia	Bolivia	✓			Agronegocio	
3	Pronaca	Ecuador	✓			Agronegocio	
4	Dinant	Honduras	✓			Agronegocio	
5	Dole	Perú	✓			Agronegocio	
6	Nestlé	Perú		✓		Nutrición/ Distribución	
7	E-connecting	Bolivia		✓		Plataforma digital para integrar NI	
8	Feria a la Inversa	Bolivia		✓		Feria de Negocios	
9	Promigas	Colombia			✓	Microcrédito	✓
10	Gas Natural BAN	Argentina			✓	Gasificación de hogar	✓
11	SODIMAC	Chile			✓	Asistencia Técnica a afiliados	✓

Fuente: <http://www.snvworld.org>

#### 2.1.1 Colombia: Natura

*“Llegamos a Colombia para mostrar que la sustentabilidad y la rentabilidad pueden ir de la mano. Queremos que nuestros consumidores sean conscientes de que pueden ayudar a la construcción de un mundo mejor a través de la otra cara de la cosmética”.*

Mauricio Restrepo Posada,  
Gerente General Natura Colombia

En el año 1969, Natura empezó como una pequeña tienda y un laboratorio en Brasil, que en la actualidad se ha llegado a ser considerado como el líder en el sector de los cosméticos, así como también en los productos para la higiene personal y perfumería, logrando un gran reconocimiento a nivel mundial. Sus ventas anuales alcanzan los 176 millones de productos en países como:

- Brasil
- Bolivia
- Perú
- Chile
- México
- Francia
- Venezuela
- Colombia

La empresa ha desarrollado un fuerte compromiso con las relaciones que establece con sus clientes internos y externos, más que nada con la calidad de relación que mantiene. Estos clientes han formado lo que se llama Comunidad Natura, que se mantienen en una constante innovación y perfeccionamiento de sus productos y servicios, siempre a la vanguardia buscando formar un modelo de negocios en base al desarrollo sostenible.

Natura ha utilizado, desde su inicio, una estrategia basada en dos aspectos principales y vitales:

- a) Crear un producto cosmético que pueda ser utilizado como medio de autoconocimiento con las personas, y que sea capaz de transformar sus vidas.
- b) Las relaciones humanas como la gran expresión de la vida.

“Uno de los puntos fuertes del éxito de Natura fue elegir en el año 1974 el sistema de distribución de venta directa, de donde surge el concepto de Consultores Natura, que al año 2007 su número era de 719 mil en todo el mundo” (SNV y CECODES, 2008).

Sus operaciones se manejan de la siguiente forma: desarrollan algo que ha llegado a ser considerado como un “negocio de gente” debido a que utilizan el método de venta directa que es basado en el contacto personal con el consumidor. Este modelo de negocio incluye constantes capacitaciones que les permite a los consumidores de escasos recursos económicos el poder acceder a ciertos bienes y servicios que antes no podían, además de contribuir con el desarrollo de la sociedad. Es necesario mencionar que empresas como Natura deben de estar en una constante actualización, especialización, creación de nuevas técnicas y búsqueda de nuevos mercados toda vez que el sector de los cosméticos guarda una estrecha relación con el mundo de la moda, su evolución y el alto nivel de competencia que éste incluye. Los mejores puestos se los llevan los que se diferencien de la mejor manera del resto de participantes del mercado.

En términos generales, Natura tenía como objetivo principal posicionarse en la mente de los consumidores de un mercado nuevo mediante un concepto de marca que se diferencie del resto y desarrollando un sistema de distribución directo. Este sistema permite que las personas de cualquier nivel socioeconómico se vinculen con el proyecto con una inversión poco significativa, recibiendo a cambio capacitaciones y simulación de negocios, financiación y el respaldo que ofrece los productos de la empresa.

El modelo de negocio inclusivo desarrollado por Natura, como se ha mencionado desde un principio, contiene las características propias del sistema de venta directa pero deja de lado la relación laboral con la fuerza de ventas ni requiere de experiencia previa en la actividad o de ciertos niveles académicos; más bien, la vinculación tan sólo tiene un costo de US\$22.50 y se entrega un kit inicial para emprender el negocio. Cuando el consultor ha sido aprobado para vincularse al grupo recibe un catálogo de ventas correspondiente a ciclos de 21 días, es decir que al finalizar cada periodo se le entregará una revista nueva.

La empresa ha creado una línea gratuita para realizar los pedidos y también una línea de crédito directo rotativo de US\$250.00 que va respaldado por un pagaré firmado por el consultor.

Es necesario mencionar que el negocio ofrece beneficios adicionales a sus consultores, tales como:

- Facilidad de organizar su horario
- Recibir los pedidos en sus domicilios sin ningún costo adicional
- Promociones y cursos exclusivos para los consultores de manera gratuita
- Reconocimientos especiales por desempeño en las ventas
- Constante capacitación mediante un amplio material de apoyo
- Creación de conciencia socio ambiental
- Soporte necesario para comunicarse con los clientes

El proyecto reunió alrededor de 5138 consultores que cumplieron con todos los requisitos necesarios para vincularse y así alcanzar grandes resultados de manera inmediata, tales como:

- Obtener ingresos adicionales para sus familias
- Ingresos por venta individuales que pueden alcanzar los US\$154.00

- Percibir utilidades netas hasta del 30% sobre las ventas, así como también regalos, descuentos especiales, incentivos por ventas y ganancias adicionales por personas referidas al negocio.

### **2.1.2 Perú: NESTLÉ**

*“Nestlé Perú aplica como modelo de Negocio Inclusivo un novedoso sistema de venta directa multinivel para amas de casa de escasos recursos el cual genera beneficios económicos y nutricionales a estas, así como posicionamiento de marca y beneficios económicos para la empresa”.*

Carlos Velasco Carreón  
Gerente General Nestlé Perú S.A.

Es a través de un alimento llamado *Farine Lacté* desarrollado con el fin de luchar contra la desnutrición y mortalidad infantil que Henri Nestlé en el año 1867 dio vida a la empresa que en la actualidad es líder a nivel mundial en el sector de la alimentación llamada Nestlé. A través del tiempo ha mantenido su razón de ser que es la lucha continua por promover la nutrición bajo el principio “good food, good life”.

En la actualidad Nestlé cuenta con operaciones en 130 países y ofrece una amplia cartera de productos compuesta por: lácteos, café, culinarios, bebidas, golosinas, helados y alimentos para animales. Inicialmente en Perú sus operaciones eran de importación y comercialización de sus productos para luego comenzar manufacturar varias líneas de producto de su amplia cartera gracias a la instalación de plantas propias en las provincias de Chiclayo, Cajamarca y Lima en el año 1919. Hoy en día los estudios de mercado realizados dan a conocer que el 99.50% de los hogares urbanos del país consume algún producto de la marca.

Luego de conocer los altos índices de pobreza que tiene Perú en algunas zonas, Nestlé encontró la oportunidad de desarrollar un modelo de Negocio Inclusivo que le permite ampliar su participación en los estratos socioeconómicos más bajos de la población y a su vez ofrecerles una mejor opción para mejorar sus ingresos familiares y el acceso a conocimientos de buenos hábitos alimenticios, higiene y preparación física.

Como parte de la “filosofía de Creación de Valor Compartido de la compañía y en el contexto de su orientación como empresa de nutrición, salud y bienestar” (SNV y WBCSD, 2010), el modelo de Negocio Inclusivo brinda la oportunidad a las amas de casa de ampliar sus conocimientos e

incrementar su nivel de ingresos mediante un sistema novedoso de venta directa multinivel y por catálogo de los productos de Nestlé.

En enero de 2009 el proyecto tomó el nombre de “Bienestar en Casas” posicionándose de manera veloz como una gran opción que permite ingresar al mundo del emprendimiento, y a su vez accediendo a una nueva fuente de ingreso económico fijo con beneficios adicionales, tanto para quienes inician su práctica como para la propia empresa que cuenta con un nuevo canal de distribución y ventas.

El proyecto en sí funciona mediante un sistema de venta directa multinivel que involucra a las amas de casa de escasos recursos económicos en un rol de vendedoras o distribuidoras, ofreciéndoles como valor agregado capacitaciones en nutrición y buenas costumbres alimenticias con el fin de ofrecer asesoría nutricional a los consumidores e información relevante sobre los productos Nestlé y de más productos del mercado que compongan la canasta básica familiar. Y como un beneficio adicional, ellas estarán en capacidad de fomentar una buena alimentación entre sus familias.

Adicionalmente y como cualquier trabajo independiente brinda la facilidad de administrar su tiempo y en los momentos libres pueden optar por vender los productos que dispongan a sus conocidos.

Es necesario mencionar que las asesoras obtuvieron beneficios adicionales tales como:

- Amplios conocimientos en temas de nutrición general, y una constante actualización en los mismos.
- Una ganancia promedio del 19%
- Incremento de sus ingresos mensuales
- Desarrollar un historial crediticio con el fin de poder acceder en un futuro a préstamos del sector financiero.
- Mejora de la salud y de los hábitos alimenticios de las asesoras y sus hijos menores de 12 años. Todos ellos fueron sometidos a valoraciones de masa corporal y de grasa en el cuerpo para corroborar estos datos.
- Las asesoras lograron mejorar su autoestima al conseguir sus propios ingresos.
- Un impacto altamente positivo en sus capacidades comunicativas, así como también en sus habilidades de sociabilizar y de encontrar nuevas posibilidades de recreación.
- Recibir reconocimientos por su labor y logros alcanzados.

- Motivación para incrementar sus conocimientos sobre nutrición y buena alimentación, los mismos que se convierten en beneficios para su entorno familiar y social.
- Tomar un rol de mujeres emprendedoras en un mercado altamente competitivo.

### **2.1.3 Ecuador: PRONACA**

*“Nuestra filosofía es crecer y desarrollarnos junto con los proveedores, especialmente campesinos. Estamos muy contentos al constatar que el programa de Negocios Inclusivos ha incorporado a centenares de pequeños agricultores maiceros a la tecnología moderna, al crédito y a precios justos, mejorando su producción y, por lo tanto, sus condiciones de vida”.*

Juan Rivadeneira  
*Presidente Ejecutivo PRONACA*

Actualmente es considerada como una de las empresas de alimentos más grandes del Ecuador, Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (Pronaca), desde hace 50 años, tiene como actividad principal la producción y comercialización de proteínas animales, especialmente, aves y cerdos. Con el octavo puesto en el ranking de las empresas de mayor volumen de ventas del país, Pronaca genera alrededor de 6500 empleos directos en el país.

Pronaca, desde hace casi treinta años, ha considerado muy importante el desarrollo del sector agropecuario y de su gente, es por esto que trabaja con miles de agricultores ecuatorianos con el propósito de incrementar la productividad de los cultivos y mejorar sus condiciones de vida.

La producción de maíz amarillo duro en Ecuador es heterogénea y deficitaria. Tan sólo abastece el 50% de las innecesaridades de la industria local y gran parte de la producción es manejada por pequeños productores de menos de 20 hectáreas (SNV y WBCSD, 2008).

Con el fin de desarrollar su plan de mejoramiento de vida de los pequeños productos de maíz del país, Pronaca desarrolló un Programa de Negocio Inclusivo desde el año 2008 junto con el Servicio de Cooperación Holandés (SNV). El programa busca unir a los pequeños productores que cuentan con 10 hectáreas de terreno o menos para el cultivo de maíz, en las zonas de Balzar, palenque y El Empalme, en la provincia del Guayas.

El propósito principal de este Negocio Inclusivo es buscar el autoabastecimiento de materias primas de producción nacional como lo es para Pronaca el maíz. Cabe mencionar que este proyecto fomenta elevar el potencial de los maiceros del país y su vocación. El maíz es el elemento principal en la elaboración del balanceado de alta calidad en la industria avícola, también del ganado porcino y vacuno, así como también de los caballos y ciertas mascotas.

Dentro de los beneficios que obtienen los pequeños productores gracias al programa de Negocio Inclusivo se encuentran los siguientes:

- Crédito para la compra de semillas e insumos.
- Asesoría técnica.
- Semillas certificadas.
- Garantía de compra de la cosecha a los mejores precios del mercado.

Con el fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto, el modelo de Negocio Inclusivo propone el desarrollo de un sistema de padrinos – ahijados para la formación de agricultores líderes para así poder certificar la capacitación a diferentes niveles y la delegación de responsabilidades. Adicionalmente hay charlas de capacitación que reciben los productores para conocer acerca del manejo de los cultivos, los fertilizantes y productos de salud vegetal que deben de utilizar, cómo y cuándo hacerlo.

Gracias a la buena relación que los agricultores llegaron a establecer con la Pronaca, el nivel de compromiso adquirido ha sido demostrado a través del pago puntual de la deuda adquirida con la empresa que para el segundo año del proyecto fue del 99%. Así también, la empresa ha llegado a establecer un fuerte vínculo con los agricultores conociendo sus necesidades, su modo de vida y sus preocupaciones. Por otro lado, se notó una alta participación de las mujeres en las charlas de formación agrícola, el involucramiento y aprendizaje de las tareas productivas, que demostró el gran interés que ellas tienen por mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Al inicio de este proyecto se realizó un plan piloto con 80 pequeños productores de maíz, cifra que se ha ido incrementando a través de los años y que ha logrado mejorar a gran escala los rendimientos productivos por hectárea y el nivel de ingresos por familia. En la actualidad el proyecto involucra 480 pequeños productores y sus ingresos mensuales han subido de US\$72 a US\$385 (Pronaca, 2012).

## 2.2 Marco teórico

### 2.2.1 Negocios Inclusivos

*“La pobreza es innecesaria. Las personas son capaces de salir por ellas mismas de la pobreza. Todo lo que necesitan son oportunidades. Ellos no esperan caridad o instrucciones. La caridad es buena pero no es suficiente; si la conviertes en una propuesta de negocios, entonces es muy poderosa porque puede funcionar por sí misma”.*

Muhammad Yunus  
Fundador del Grameen Bank<sup>1</sup> y Premio Nobel de la Paz

Los Negocios Inclusivos son una iniciativa empresarial que tienen como principal fundamento, sin dejar de lado el objetivo principal de generar ganancias y beneficio mutuo, contribuir a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de escasos recursos a la cadena de valor. Se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad en el tiempo, las mismas que van directamente relacionadas con:

- Crecimiento económico
- Balance ambiental y ecológico
- Progreso social

Los negocios inclusivos proponen una relación directa entre una empresa “ancla” y una o más personas que pueden tomar el papel de emprendedores o consumidores locales, y su propósito principal es llegar al nivel máximo de valor social y económico, así también establecen un modelo “ganar – ganar”, es decir que buscan generar mayores ingresos, eficiencia, efectividad y competitividad para la empresa y a la vez aumenta la capacidad de producción, los ingresos y el nivel de vacaciones dentro de las comunidades de escasos recursos (SNV y CECODES, 2008).

La ejecución de este tipo de negocios requiere la construcción de una estrecha relación donde debe de prevalecer la confianza y el compromiso por parte de todos y cada uno de los involucrados, y que parte de su colaboración activa y equitativa permanente (SNV y WBCSD, 2008). Cabe

---

<sup>1</sup>Grameen Bank (GB): entidad que reversó la práctica bancaria convencional; otorga créditos a la gente más necesitada de las zonas rurales de Bangladesh, con el fin de luchar contra la pobreza y fomentar el desarrollo socio-económico (Grameen Bank, 2011).

mencionar que este tipo de relaciones de negocios se pueden dar de dos formas que se detallan a continuación:

a) *Como consumidores*, la empresa ancla desarrolla productos y servicios de calidad a precios más accesibles para el mercado de más escasos recursos que logren satisfacer sus necesidades, los cuales generan los siguientes beneficios:

- Para la empresa: acceso a nuevos mercados, incremento de ingresos, aseguramiento de mejor valor de la marca y de crecimiento futuro del mercado, constante transferencia de las innovaciones de productos a los mercados actuales.
- Para la comunidad: mayor y mejor acceso a productos y servicios de calidad, bajos precios, preferente calidad de vida, incremento de la productividad.

b) *Como proveedores o distribuidores*, la empresa ancla crea empleo para las personas de escasos recursos y aceleran la transferencia de habilidades; de esta forma, se generan los siguientes beneficios:

- Para la empresa: seguridad de abastecimiento de insumos/materia prima, establecimiento de estándares de calidad y control de los mismos, bajos costos de transacción, disminución de riesgos, mayor acceso a conocimiento y redes locales, optimización de relaciones con el gobierno, apoyo al comercio justo.
- Para la comunidad: seguridad de venta de su producción y a precio justo, creación/expansión de puestos de trabajo, capacitación y asistencia técnica inmediata, constante actualización de conocimientos y tecnología, facilidad de acceso a financiamiento, creación e introducción al mundo empresarial y de inversiones.

### **2.2.2 Beneficios de los Negocios Inclusivos**

- Incrementan la rentabilidad de la empresa mediante un decrecimiento de los costos relacionados con proveedores, el ingreso y ampliación de los mercados hacia sectores de bajos ingresos y una mayor sostenibilidad de su actividad empresarial.

- Facilita el progreso de las condiciones de vida de hombres y mujeres en situación de pobreza mediante un aumento de sus ingresos y/o un mejoramiento en su acceso a bienes, servicios o infraestructura.

**Figura 3: Beneficios de los Negocios Inclusivos**

**¿Cuáles son los beneficios de los Negocios Inclusivos?**

<b>Con socios, proveedores o distribuidores</b>	
<b>Para la empresa</b>	<b>Para la población de bajos ingresos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento.</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.</li> <li>• Menores costos de transacción.</li> <li>• Riesgos compartidos.</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno.</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y condiciones justas.</li> <li>• Ventas aseguradas.</li> <li>• Creación o expansión de puestos de trabajo.</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li> <li>• Acceso a financiamiento.</li> <li>• Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.</li> </ul>

<b>Con consumidores</b>	
<b>Para la empresa</b>	<b>Para la población de bajos ingresos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un nuevo mercado.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.</li> <li>• Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li> <li>• Precios menores y accesibles.</li> <li>• Mejor calidad de vida.</li> <li>• Aumentos de productividad.</li> </ul>

Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV / WBCSD.

Fuente: <http://www.snvworld.org>

### 2.2.3 El éxito de los Negocios Inclusivos

El éxito de las empresas que han incursionado en los Negocios Inclusivos se demuestra en las mejorar en la obtención de materia prima de calidad y en los volúmenes requeridos, reducción de costos y aumento de los niveles de eficiencia, también han llegado a evidenciar mejoras en sus canales de distribución y de comercialización logrando un mejor posicionamiento en el mercado. Por otro lado, las comunidades involucradas han obtenido un mejor nivel de ingresos por producción y más fácil acceso a los servicios bancarios y crediticios para poder convertirse en nuevos inversionistas y emprendedores.

Generar valor mutuo es lo que se obtiene cuando se desarrolla un verdadero Negocio Inclusivo, por lo que a continuación se detallan las ventajas que han obtenido las empresas que los han implementado:

- Con relación a la empresa:

El financiamiento para realizar el respectivo estudio y elaborar el primer modelo de un Negocio Inclusivo puede llegar a ser una verdadera motivación para las empresas que tienen interés en el programa pero que encuentran barreras de entrada y que también encuentran la existencia de riesgos adicionales al negocio convencional. También ha habido casos de empresas que se ven en la obligación de demorar la decisión de desarrollar un Negocio Inclusivo por no contar con un incentivo económico que ayude a reducir el riesgo que la implementación de éste conlleva o, a compartir este riesgo con otros. Cabe mencionar que este tipo de situaciones se dan especialmente en las PYMES toda vez que no cuentan con la liquidez suficiente para realizar la inversión que inicialmente se requiere.

Para el desarrollo de un Negocio Inclusivo es necesaria la existencia de una “empresa ancla” la cual deberá contar con ciertas características específicas con el fin de que la nueva relación que se creará con las poblaciones de escasos recursos sea realmente efectiva y tenga éxito a través del tiempo, las mismas que a continuación se detallan:

- a) Contar con una capacidad de gestión consolidada que garantice el desarrollo y la sostenibilidad del programa a través del tiempo.
- b) Tener acceso a los mercados que garanticen la factibilidad económica del Negocio Inclusivo.

Estas características permiten que el proyecto esté impulsado por una dinámica empresarial fuerte que facilite la superación de los obstáculos que puedan presentarse durante el período de diseño e iniciación del Negocio Inclusivo(SNV y WBCSD, 2010).

Los Negocios Inclusivos más exitosos han sido aquellos, cuyo principal impulso proviene de la alta gerencia, quienes deciden incorporar la dimensión social ala estrategia central de la empresa con el fin de mejorar la competitividad, productividad y eficiencia de la misma.

El concepto de innovación toma un papel importante en el desarrollo de un proyecto dentro de este tipo de mercados emergentes y con segmentos de población de bajos ingresos, puesto que permiten una notable reducción de costos, como por ejemplo en casos específicos de uso de herramientas de tecnología de información y comunicación (TICs) que permiten administrar negocios que realizan un gran número de transacciones de muy bajo costo con una gran cantidad de clientes

pequeños; también permiten la reducción de costos de capacitación en nuevos procesos o productos ya que la tecnología permite llegar a zonas muy aisladas de la sociedad; pero por sobre todas las cosas, permiten una mejor comunicación con estos mercados con respecto a pagos y a desarrollo de las distintas actividades del negocio.

- *Con relación a las comunidades de bajos ingresos*

Es necesario realizar una correcta definición de las expectativas entre las poblaciones de bajos ingresos. Éstas deben ser reales con el fin de que también se reduzca la incertidumbre y la inversión monetaria y a su tiempo genere los resultados esperados. Para esto, las empresas deben de considerar la inclusión, tanto de líderes de las comunidades como de las empresas, para que sirvan de modelos.

También, es fundamental fomentar la comunicación y el buen entendimiento de la condición socio-económica de las personas de escasos recursos ya que su temor al riesgo de incursionar en este tipo de proyectos es muy alto, considerando que su ahorro es nulo y al participar de este proyecto estarían tomando como inversión, en la mayoría de los casos, su único patrimonio.

- *Con relación al entorno*

La empresa ancla también debe de crear relaciones y acuerdo con entidades públicas o empresas externas para facilitar el desarrollo del proyecto, se puede mencionar los siguientes ejemplos: mayor acceso a fuentes de financiación pública, desarrollo de proyectos de infraestructura que contribuyen al éxito del negocio, reducción de procesos administrativos. Los gobiernos también pueden formar parte ya que, en ocasiones, brindan especial apoyo a negocios que prometan un verdadero impacto social o económico, y un fuerte compromiso con la población.

#### **2.2.4 Barreras en la práctica de los Negocios Inclusivos**

- Las empresas encuentran dificultad de acceso a fuentes de financiamiento o capital de inversión que les permita la implementación del Negocio Inclusivo.
- La capacitación de los nuevos miembros de la cadena de valor (comunidades de bajos ingresos) resulta complicada por sus pocos conocimientos y educación.

- Dificultad de alcance de economías de escala y de reducción de costos de transacción para las empresas anclas generado por los bajos niveles de asociación presentados en las poblaciones de escasos recursos.
- Dificultad para llegar a los niveles de eficiencia requeridos en el Negocios Inclusivo derivado de la lenta comprensión y adaptación a los nuevos instrumentos y metodologías de trabajo en las comunidades.

### **2.2.5 Alianza SNV – WBCSD**

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) es una empresa social que ha establecido un verdadero compromiso con la eliminación y reducción de los altos índices de pobreza y desigualdad en los países emergentes; se desempeña como una fundación y una entidad que brinda asesorías en el desarrollo de Negocios Inclusivos a entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil y a partir de estas, genera conocimientos que permitan crear nuevas estrategias para incrementar los ingresos de la población de escasos recursos.

SNV tiene presencia en 33 países en vías de desarrollo, en América Latina cuenta con más de cuatro décadas de experiencia práctica y con oficinas en Bolivia, Ecuador, Perú, Honduras, Nicaragua y Colombia.

El principal objetivo de esta entidad es el promover la inclusión económica de la población de escasos recursos, así como también buscan transformar los comunes esquemas empresariales, sociales y económicos de una manera más rápida mediante innovaciones e inversiones en Negocios Inclusivos.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) reúne a unas 200 empresas multinacionales que comparten un compromiso con el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. Su misión principal es “proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sostenible, y apoyar la acción de las empresas de manera que operen, innoven y crezcan en un mundo cada vez más influido por temas de desarrollo sostenible” (SNV y WBCSD, 2008).

Dentro de sus objetivos básicos tenemos: liderazgo empresarial, desarrollo de políticas, desarrollo de una propuesta empresarial, buenas

prácticas y contribución empresarial, y colaboración con el futuro de las naciones en vías de desarrollo/transición para el desarrollo sostenible.

Es en abril de 2006 que se establece una alianza institucional entre el SNV y WBCSD que busca contribuir con el desarrollo de una sociedad más sostenible y equitativa. Esta alianza tiene como principal propósito acelerar la intervención del sector probado y dar a conocer entre un mayor número de empresas el concepto de Negocio Inclusivo.

Para el establecimiento de esta Alianza, un grupo de doce empresarios influyentes en el mundo firmaron una declaración para contribuir a aliviar los niveles de pobreza haciendo lo que mejor saben: negocios, por lo que fueron ellos quienes desarrollaron la estrategia a utilizarse (SNV y CECODES, 2008), la misma que se basa en cuatro aspectos principales:

- a) Comprender a profundidad cómo los principales desafíos globales afectan a las empresas.
- b) Utilizar sus conocimientos para buscar soluciones empresariales incluyentes que contribuyan a responder a dichos desafíos a nivel global y local.
- c) Alinear las estrategias de negocios con las soluciones identificadas
- d) Incorporar indicadores a largo plazo para medir el desempeño empresarial, teniendo como meta la rentabilidad a largo plazo, apoyado por un manejo responsable en los aspectos sociales, laborales, y medioambientales.

Este tipo de negocios se basan en la hipótesis de que se generan mayores ganancias para la empresa en tanto se genera mayor beneficio para la comunidad.

### **2.2.6 Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir**

La Constitución Política de la República del Ecuador publicada en el año 2008, en su artículo 280 establece lo siguiente:

*“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de*

*carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.*

El Plan Nacional de Desarrollo o Plan de Desarrollo para el Buen Vivir detallado en este artículo, es una propuesta de modelo de vida, el cual persigue un cambio continuo mediante una visión más amplia de la economía y la sociedad del país, y “promueve una economía incluyente y democrática” (Asamblea Constituyente, 2009) y un país donde prevalezca la justicia social y la igualdad, es decir que pretende incorporar a aquellos que a lo largo de los años han sido excluidos, como lo son las personas de escasos recursos económicos y un trato justo para los mismos.

Este plan también propone una reivindicación de los seres humanos con la naturaleza, mediante la utilización correcta de los recursos naturales del país y a la preservación del medioambiente, fomentando la renovación y no explotación agresiva de los mismos.

La propuesta del gobierno mediante este plan contiene los objetivos que se mencionan a continuación de manera textual:

1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

El enfoque que se le da a esta propuesta va más allá de lo tradicional, pretende ser un verdadero pacto social para el Estado ya que tiene como ejes la sustentabilidad ambiental y las equidades de género, generacional, intercultural y territorial.

### **2.2.7 Teoría de C.K. Prahalad**

*Coimbatore Krishnarao Prahalad*, de origen hindú pero radicado en la ciudad de Nueva York (Estados Unidos de Norteamérica) hasta el día de su muerte en abril del año 2010, indica que existe un “océano azul” virgen e inexplorado para las grandes empresas multinacionales, al que él le dio el nombre de “base de la pirámide”.

Mediante “base de la pirámide”, Prahalad se refiere a los 4 billones de personas pobres del mundo que viven con la cantidad de \$2 al día, y en ciertos casos, con menos, en donde se encuentra la verdadera riqueza y esperanza del mundo.

Con su teoría, Prahalad pretendía “sacar de la pobreza a los pobres”, considerando a la base de la pirámide como un nuevo mercado que tiene potencial de compra y que aún no ha sido visto por la mayoría de empresas grandes y multinacionales, a pesar de ser un mercado muy populoso. Indica que mediante el fomento del comercio y del desarrollo en la base de la pirámide económica, las multinacionales podrían contribuir a una mejora radical en las vidas de millones de personas y al alcance de un mundo más estable y menos peligroso.

Para lograrlo, las grandes empresas no necesitan tener iniciativas de desarrollo social con fines benéficos en todos los países del mundo, sino tan sólo actuar en interés propio, ya que son muchas las ventajas empresariales que se pueden obtener mediante la entrada en los mercados en desarrollo.

Es importante notar que muchas empresas innovadoras, desde las más pequeñas hasta las de mayores dimensiones y prestigio, ya ofrecen sus

productos y servicios a la población pobre del mundo con estrategias que generan ingresos sólidos, que contribuyen a mejorar la eficiencia y descubren nuevas fuentes de innovación. Cabe mencionar que también será necesaria la ayuda financiera y mejoras en los gobiernos de las propias naciones en vías de desarrollo.

Las ventajas que Prahalad asegura para las empresas que deciden desarrollar negocios con las personas de la base de la pirámide son las que se mencionan a continuación:

- *El aumento de los ingresos*, debido a que los mercados de la base de la pirámide aún se encuentran en las etapas iniciales de desarrollo económico, el crecimiento puede ser extremadamente rápido, además, de que aquí la demanda de productos y servicios de calidad a bajos precios es extremadamente alta.
- *Reducción de los costos*, ya que otra opción de negocio en los mercados de la base de la pirámide es la subcontratación, lo que contribuye también con la creación de plazas de empleo y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores locales. Adicionalmente, las empresas notarán un incremento de la productividad de sus activos, lo que también conlleva al aumento de sus ingresos.
- *Innovación*, dentro de estos mercados las empresas tendrán la oportunidad de experimentar proyectos comerciales que les permitan mayor desarrollo e incrementen su productividad.

### **2.2.8 La sábila**

**Figura 4: Sembrío de Sábila**



Fuente: quito.olx.com.ec

La sábila, también conocida como aloe vera, es un género de plantas suculentas de la familia *Asphodelaceae* con alrededor de 400 especies, nativo de África y Oriente Medio, pero actualmente se ha difundido por todo el mundo.

La gran mayoría de las especies no tienen tallo, es decir que surge directamente a nivel del suelo una roseta; ésta tiene la capacidad de conservar el agua, lo que le permite sobrevivir en épocas de sequía.

Produce dos sustancias: un gel y un látex, que se usan para los medicamentos. El gel de aloe es la sustancia transparente, como gelatina, que se encuentra en la pulpa de las hojas de la planta; mientras que el látex es el que se encuentra justo debajo de la piel de la planta y tiene un color amarillento. Algunos productos de aloe se hacen a partir de la hoja entera triturada, de manera que utilizan tanto el gel como el látex.

Los medicamentos de aloe se pueden tomar por vía oral o se pueden aplicar directamente sobre la piel. Por lo general, las personas toman el gel de aloe por vía oral para combatir enfermedades o afecciones tales como la osteoartritis, del intestino, úlceras estomacales, la diabetes, el asma y para el tratamiento de ciertos efectos secundarios generados por tratamientos con radiación.

Otras personas usan el aloe aplicándolo directamente sobre la piel como un remedio para afecciones de la misma, especialmente para aliviar quemaduras o para acelerar el proceso de cicatrización.

Por otro lado, mucha gente la utiliza como planta ornamental tanto en jardines como en macetas, por su atractivo y dureza.

### **Aspectos Botánicos**(Van, Abril, & Duarte, 2007)

Reino: Vegetal

Tipo: Fanerógama

Subtipo: Angiosperma

Clase: Monocotiledóneas

Orden: Liliifloras

Familia: Liliáceas Subfamilia: Liliodeas o Asfodeloideas

Género: Aloe

Especie: Vera

Nombre científico: Aloe vera

Nombre vulgar: Zábila

**Tallo:** es corto y grueso, alrededor de él van creciendo las hojas en forma de rosetón hasta alcanzar la altura de un metro. Puede vivir hasta dos años de edad

**Hojas:** también conocidas como pencas, son grandes, gruesas, carnudas, cortas, anchas, con dientes doblados hacia arriba, con puntas agudas y espinas en los bordes. Contienen una gelatina que es llamada acíbar, que es lo que se comercializa normalmente.

**Flor:** son alargadas y tienen forma de tubo con un color rojizo-anaranjado. La inflorescencia está sobre un eje cilíndrico, escamoso, que lleva flores anaranjadas, amarillas, en corimbos espigados. El cáliz es tubuloso, casi cilíndrico, de seis divisiones verdosas en el limbo, mientras que el resto es rojizo anaranjado. Los estambres salen fuera del cáliz.

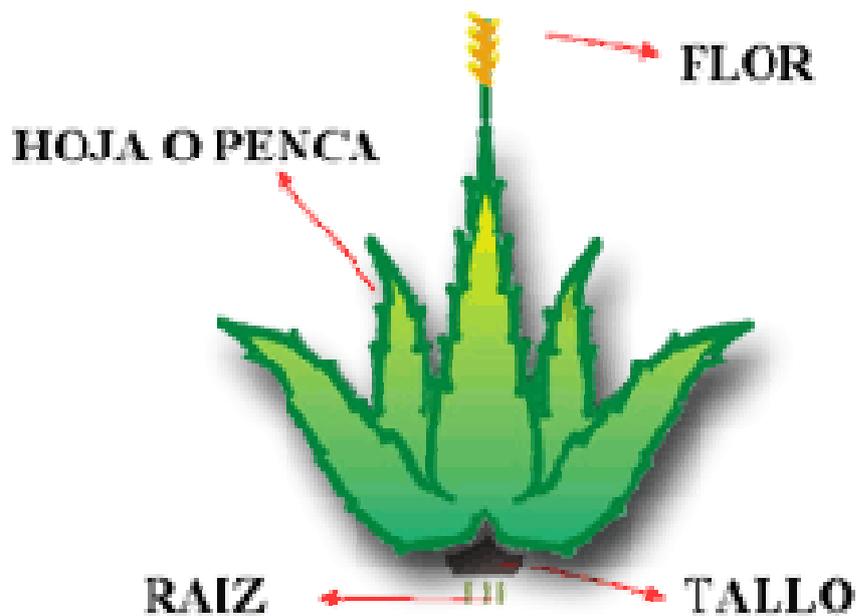
**Fruto:** es una cápsula larga con tres ranuras de tres celdas que contienen granos aplanados.

**Semilla:** no son fértiles, por lo que no pueden ser utilizadas para la reproducción de la planta.

**Raíz:** es larga y forma un rizoma que puede ser dividido para propagar la planta. Cuando se corta el rizoma se da origen a una nueva planta, que

toma el nombre de hijos, los cuales sirven para continuar con la reproducción de la plantación.

**Figura 5: Partes de la Sábila**



Fuente: <http://www.barunu.com.ve>

**Usos:** Champús, cremas, jugo, sábila en polvo, cosméticos, productos medicinales, del Aloe se obtienen ácidos colorantes.

**Figura 6: Productos a base de Aloe Vera**



Fuente: <http://aloeverasalud.jimdo.com/>

**Valor Medicinal:** Resina, Aloína, Proteína, Vitaminas A, C, E, B12, Caroteno, Ácido fólico, Niacina, Riboflavina, Tiamina, minerales como el Calcio, Magnesio, Potasio, Sodio, Hierro y Aluminio.

**Siembra:** La siembra del Aloe Vera en el campo se hace por el proceso de trasplante. Con el fin de desarrollar este proceso es necesario producir las plantitas en un vivero y luego llevarlas al campo definitivo. Como se mencionó anteriormente, la reproducción da por división de la raíz o rizoma. Esta división puede realizarse mientras la planta está sembrada produciéndose y sin ningún riesgo, las nuevas plantitas pueden sembrarse en bolsas y mantenerse durante dos meses antes de llevarlas al terreno definitivo.

**Figura 7: Siembra de Sábila**



Fuente: <http://www.agro20.com/>

**Etapa de Siembra:** esta etapa normalmente inicia en los meses de lluvia, es decir que en Ecuador se da entre los meses de enero y abril aproximadamente. Cabe mencionar que se puede sembrar en cualquier época del año siempre que se tengan las condiciones de riego adecuadas.

Una de las características propias de esta planta es la capacidad de adaptación al medio, siempre que reciba el riego adecuado podrá estar bajo sol o bajo sombra, claro que si se desea obtener un buen resultado lo óptimo es que se evite someter la planta al stress que dan las altas temperaturas.

**Sistemas de Siembra:** El distanciamiento de siembra es de 0.70 metros entre plantas y hasta 1.00 metro entre surcos, para que tengan un buen desarrollo de las pencas (hojas) que son las que se comercializan.

**Figura 8: Sistema de siembre de sábila**



Fuente: <http://3.bp.blogspot.com>

**Fertilización:** lo más adecuado es aplicar 15 gramos o media onza por planta al momento de la siembra, lo que equivale a 632 libras de fertilizante por hectárea. Esta misma dosis se aplicará luego de dos meses y luego al concluir la etapa de lluvias. Es importante que exista humedad en el suelo para efectuar las fertilizaciones. (Van, Abril, & Duarte, 2007)

**Enfermedades Comunes y Plagas Del Aloe Vera:** El Aloe Vera es una planta normalmente libre de enfermedades y pestes. La mordida de insectos y animales predadores en su mayor parte son evitados por el amargor de las antraquinonas en los túbulos periciclares. Las plantas tienen algunos problemas de enfermedades.

El Aloe es atacado por Yellow Rust *Uromyces Aloes* y el Black Rust, *Montagnellaspp*. Debido al espacio y la habilidad de esparcirse de estos Rust, todas las hojas bastante infectadas deben ser destruidas o incineradas. Infecciones moderadas pueden ser fácilmente controladas con aplicaciones semanales de Dióxido de Cobre, tal como una mezcla de Bordeaux o una solución al 10 % de Formalina y jabón líquido.

Las hojas pueden infectarse con cáncer del Aloe, el cual es causado por un gorgojo microscópico, *Eriophyes Aloinis*, y puede ser controlado cortando las partes infectadas y rociándole con el insecticida orgánico apropiado.

También las hojas se pueden infectar con escamas blancas las cuales pueden ser removidas cepillando las hojas con agua y jabón.

El cultivo de sábila se adapta muy bien a las condiciones climáticas y edafológicas de la Unidad de producción. Asimismo, se trata de un cultivo biológico ya que se desarrolla sin productos químicos. (Van, Abril, & Duarte, 2007)

### **2.2.9 Producción Nacional de Sábila**

En el país no hay datos exactos de los cultivos de sábila, pero se sabe que existen cultivos en Manabí, Esmeraldas, Santa Elena y Machala.

La producción de sábila se da en climas templados y montañosos pero también se adaptan a zonas con sequías expuestas a los rayos solares con concentración de sales que corresponden a zonas áridas y semiáridas.

### **2.2.10 Productividad de las plantaciones de Sábila**

Por cada hectárea se siembran 40.000 plantas, la cual tiene una vida productiva de 5 años y se empieza a cosechar a los 18 meses, cuando las hojas son carnosas y miden 50 cm de largo, 10 o 20 cm de ancho y cm de grueso, cuando la planta ya está adulta.

El corte de las pencas se puede realizar dos a tres veces al año, se recomienda el primero en el mes de febrero y marzo y el segundo en septiembre y octubre. (Cooperativa la Concepción, s.f.)

El rendimiento por hectárea es 90 toneladas aproximadamente al año.

## **CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Fase cuantitativa**

#### **3.1.1 Cálculo de la muestra**

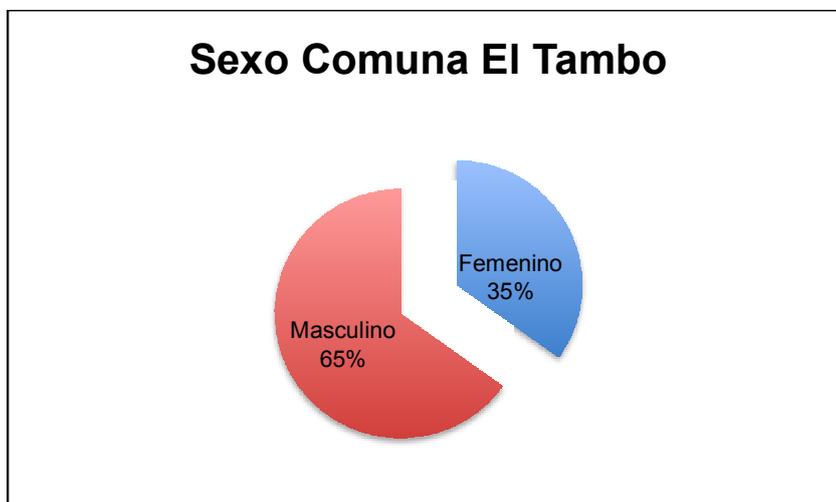
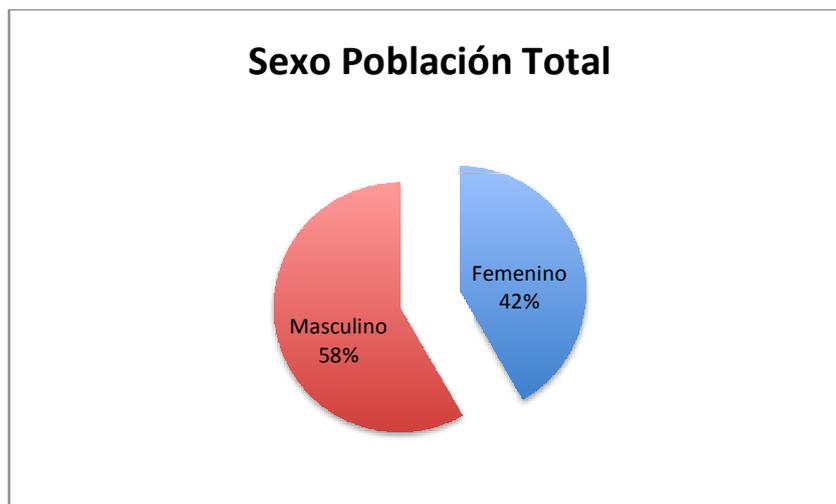
El proyecto consiste en implementar el diseño de la encuesta (Ver anexo 1) que se aplicó al total de la población que fueron 60 individuos, 43 de la comuna El Tambo y 17 de la comuna Prosperidad todos ellos miembros de un proyecto de capacitación emprendido por el MAGAP<sup>2</sup>.

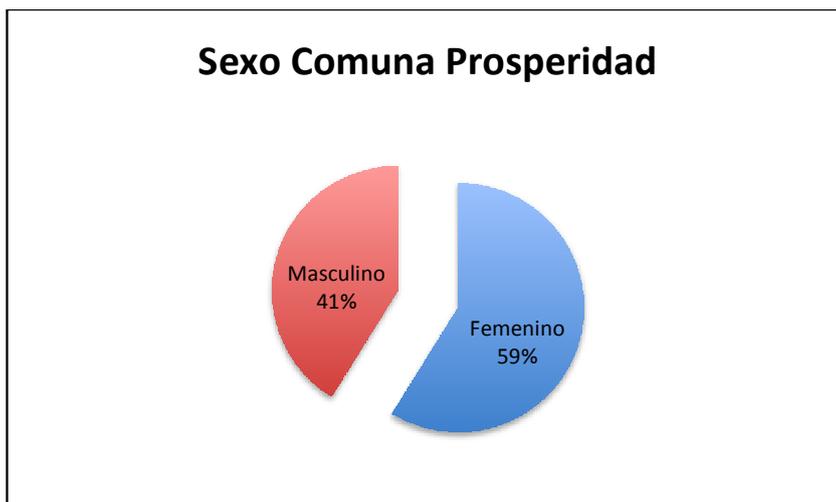
---

<sup>2</sup>MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

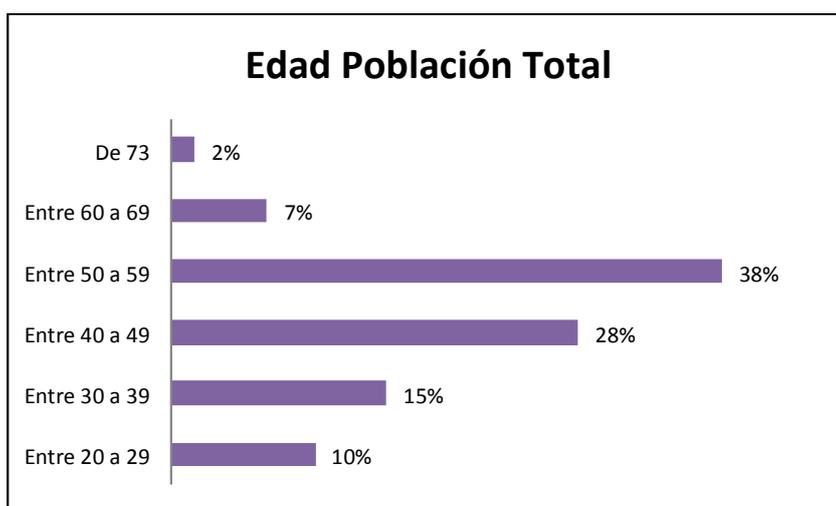
Por ser una población pequeña no se calculó muestra y se procedió a realizar la encuesta al total de la población.

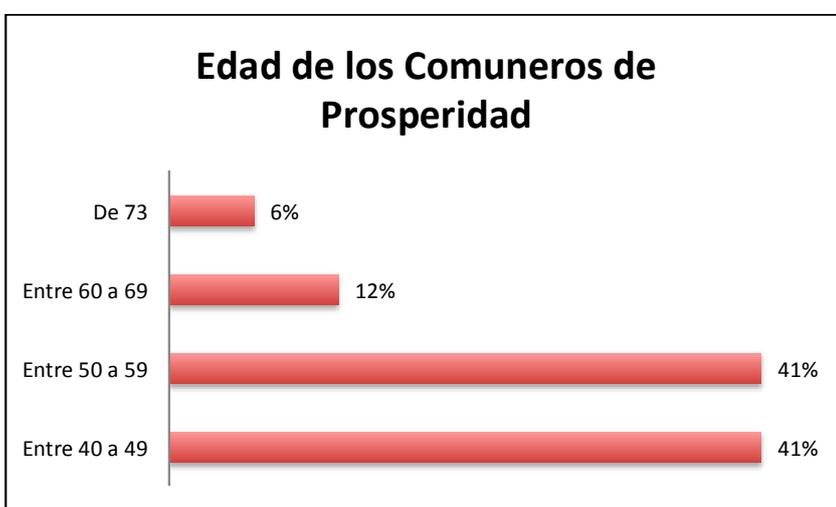
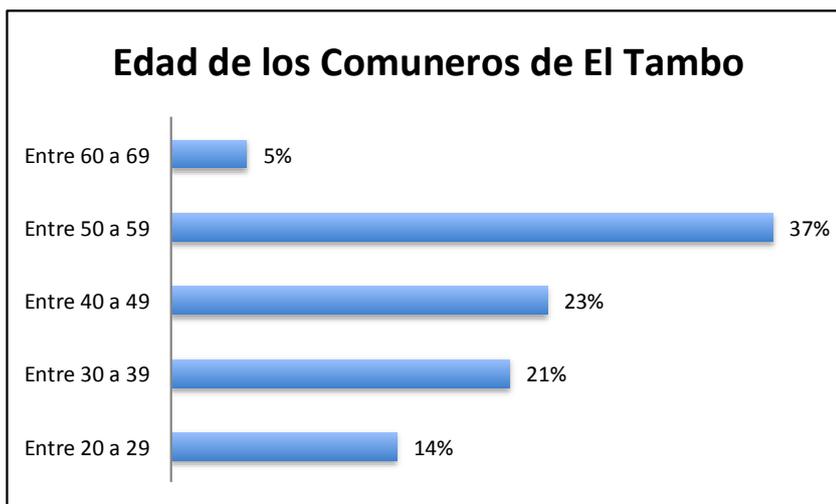
### 3.1.2 Análisis de los resultados de la encuesta





El 58% de la población total es masculina y el 42% es femenina, en la comuna El Tambo el 65% son hombres y el 35% son mujeres, en cambio en Prosperidad hay más mujeres (59%) que hombres (41%), la actividad de siembra de sábila no necesita de trabajo físico esforzado por tanto podrá ser realizado por hombres y mujeres.





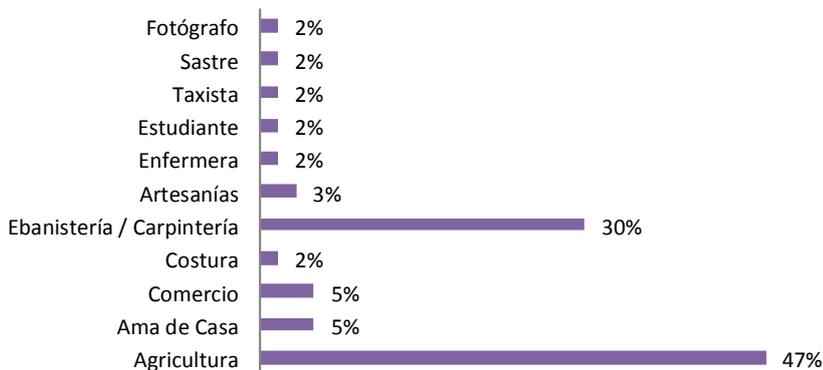
El 38% de la población total tiene entre 50 a 59 años, el 28% tiene 40 a 49 años, el 15% tiene entre 30 a 39 años y solo el 10% de la población total tiene entre 20 a 29 años y 9% pasa de los 60 años.

En la comuna El Tambo, el 37% tiene entre 50 a 59 años, seguido del 23% que tiene entre 40 a 49 años, el 21 entre 30 a 39 años, 14% tiene entre 20 a 29 años y solo un 5% pasa de los 60 años, podemos observar que en esta comuna su población está en edad adulta y con energías para poder cultivar la tierra.

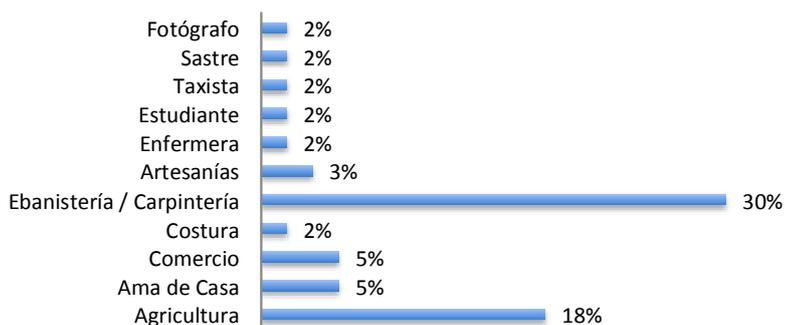
En la comuna Prosperidad el 41% tiene entre 50 a 59 años y en la misma proporción tienen 40 a 49 años y un 18% pasa de los 60 años, en esta comuna también tenemos adultos con energía para cultivar la tierra, pero no tenemos jóvenes de menos de 30 años dispuestos a trabajar, es probable que sea por la migración a las grandes ciudades en busca de trabajo.

**Pregunta 1: ¿A qué se dedican?**

### Ocupación de la Población Total



### Ocupación de los Comunero de El Tambo



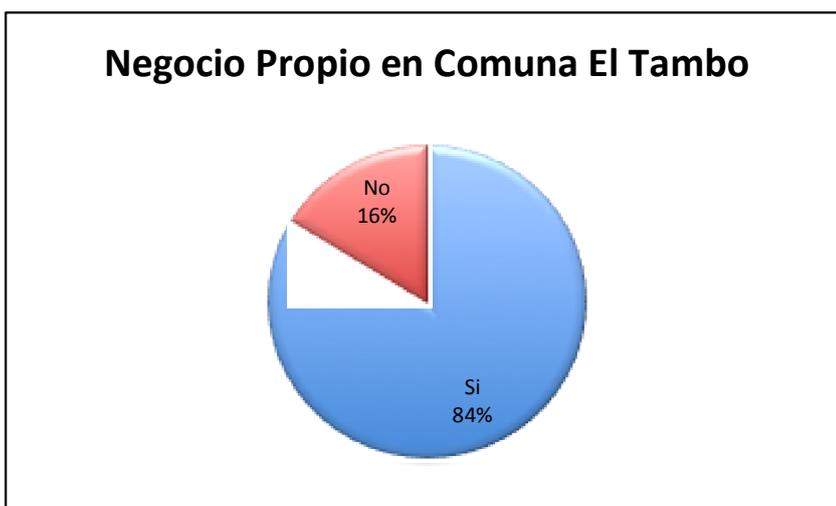
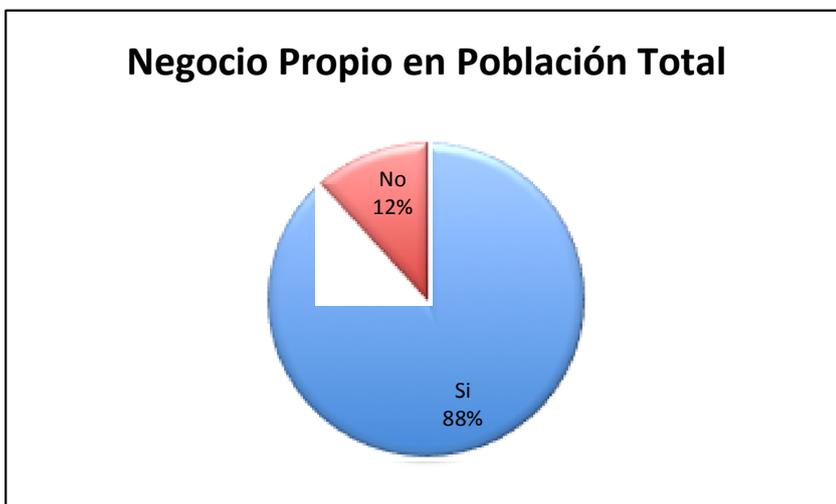
### Ocupación de los Comunero de Prosperidad



El 47% de la población total se dedica a la agricultura, el 30% a la carpintería y ebanistería y el resto de la población tienen diversas actividades.

En la comuna El Tambo el 30% se dedica a la Ebanistería y el 18% a la agricultura y el resto se dedica a diversas actividades.  
En la Comuna Prosperidad el 100% de su población se dedica a la agricultura.

**Pregunta 2: ¿Su negocio es propio?**



### Negocio Propio en Comuna Prosperidad



El 88% de la población total tiene un negocio propio y el 12% no.  
En la Comuna El Tambo el 84% se dedica a su negocio propio y el 16% no.  
En la comuna Prosperidad el 100% se dedica a su negocio propio.

### Pregunta 3: ¿Desde hace cuánto tiempo realiza esta actividad?

#### Tiempo dedicado a su actividad productiva Población Total



#### Tiempo dedicado a su actividad productiva Comuna El Tambo



### Tiempo dedicado a su actividad productiva Comuna Prosperidad



El 39% de la población total se dedica a su actividad productiva entre 1 a 5 años, el 23% de 6 a 10 años y un 38% más de 10 años.

En la comuna El Tambo el 23% se dedica a su actividad productiva entre 1 a 5 años, 33% entre 6 a 10 años y 44% más de 10 años.

En la comuna Prosperidad el 16% se dedica a su actividad productiva entre 1 a 5 años y 24% más de 10 años.

#### Pregunta 4: ¿Por qué motivos empezó en esta actividad?

### Motivo para iniciar actividad productiva Población Total





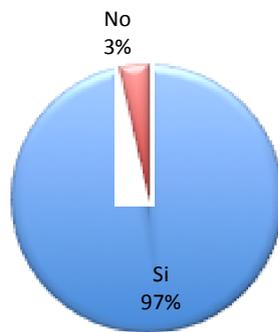
El 53% de la población total se dedica a su actividad productiva por necesidad, el 23% porque lo considera interesante, el 22% por herencia familiar y tan solo un 2% por superación personal.

En la comuna El Tambo el 49% lo hace por necesidad, el 30% por herencia familiar, el 19% porque lo consideran interesante y el 2% por superación personal.

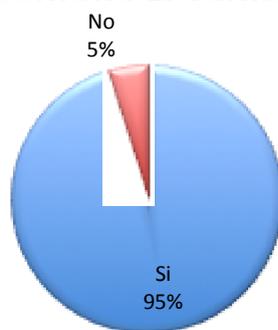
En la comuna Prosperidad el 65% por necesidad y 35% porque lo consideran interesante.

**Pregunta 5: ¿Considera Usted que su trabajo es valorado?**

### Considera que su trabajo es Valorado Población Total



### Considera que su trabajo es Valorado Comuna El Tambo



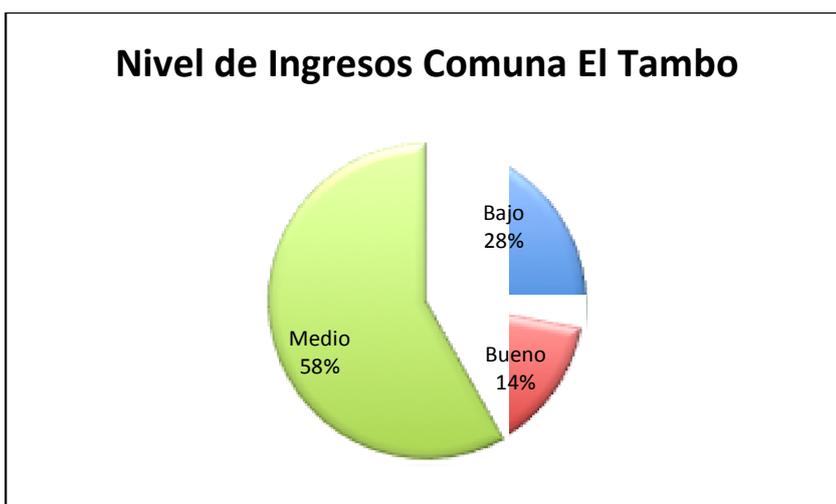
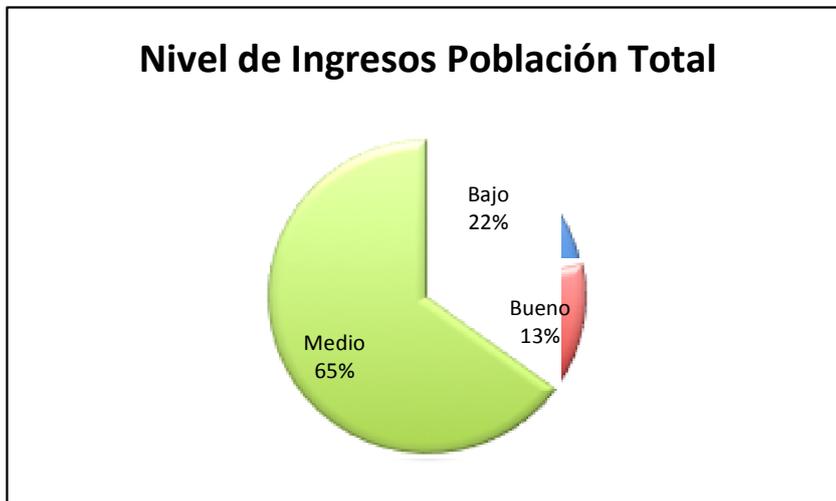
### Considera que su trabajo es Valorado Comuna Prosperidad



Podemos observar que la mayoría de la población (97%) si considera que su trabajo es valorado y tan solo un 3% considera que no lo es. En la comuna El Tambo el 95% si considera que su trabajo es valorado y un 5% no.

En la comuna Prosperidad el 100% se considera que su trabajo es valorado.

**Pregunta 6: ¿Cómo considera su nivel de ingresos?**

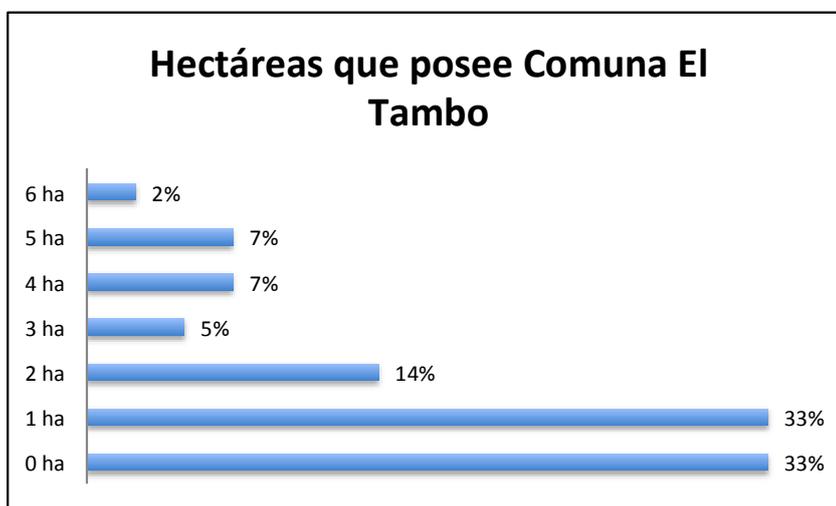
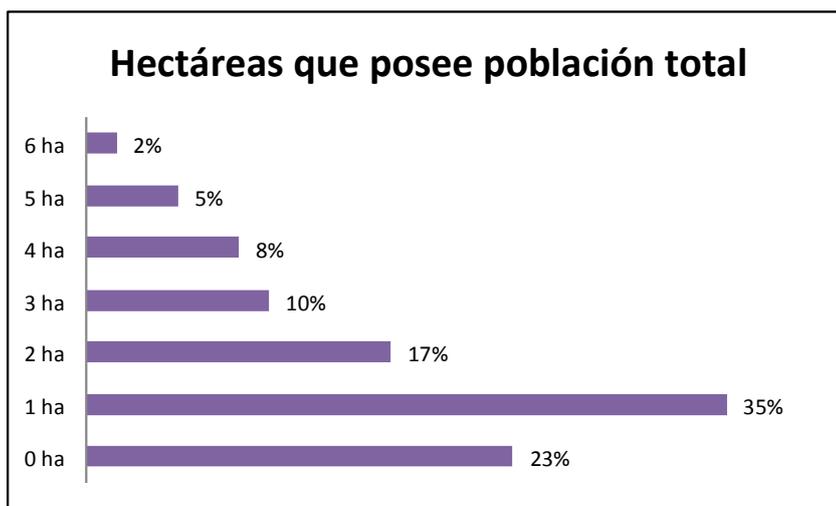


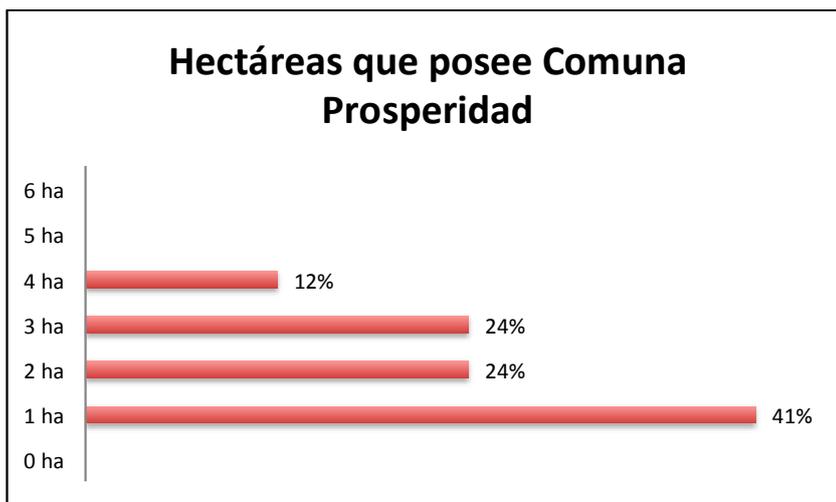
El 65% de la población total considera que tiene unos ingresos medios, el 22% bajo y el 13% bueno.

En la Comuna El Tambo el 58% considera su nivel de ingresos medio, el 28% bajo y el 14% bueno.

En la comuna Prosperidad el 82% considera sus ingreso medios el 12% bueno y solo un 6% bajo.

### Pregunta 7: ¿Cuántas hectáreas de tierra posee usted o su familia?



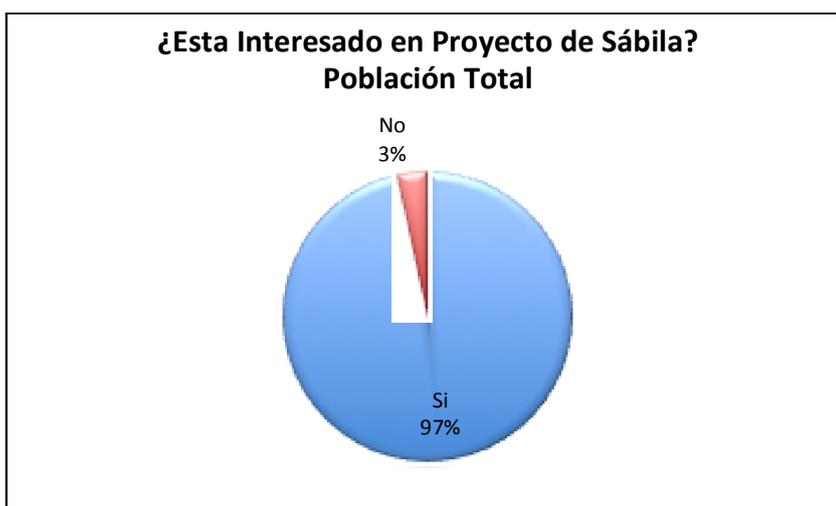


El 23% de la población total no posee tierras, 35% cuenta con una hectárea, 17% con dos, 10% con tres, 8% con cuatro, 5% con cinco y solo 2% con seis.

En la comuna El Tambo el 33% no posee tierras y otro 33% cuenta con una hectárea, el 14% tiene dos, 5% tiene tres, 7% tiene cuatro y cinco hectáreas y 2% tiene seis.

En la comuna Prosperidad el 41% tiene por lo menos una hectárea, 24% tiene dos y tres hectáreas y 12% tiene cuatro, en esta comuna todos son propietarios de tierras.

**Pregunta 8: ¿Le gustaría invertir en la producción de sábila, considerando una demanda segura del producto?**





El 97% de la población total si está interesado en proyecto de sábila y solo un 3% no.

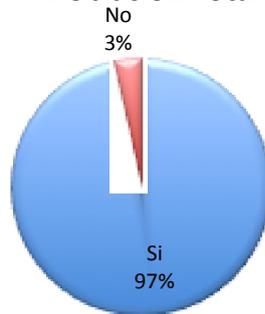
En la comuna El Tambo el 95% si está interesado en proyecto de sábila y 5% no lo está.

En la comuna prosperidad el 100% si está interesado en proyecto de sábila.

**Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila?**

**¿Estaría dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila?**

**Población Total**



**¿Estaría dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila?**

**Comuna El Tambo**



**¿Estaría dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila?**

**Comuna Prosperidad**

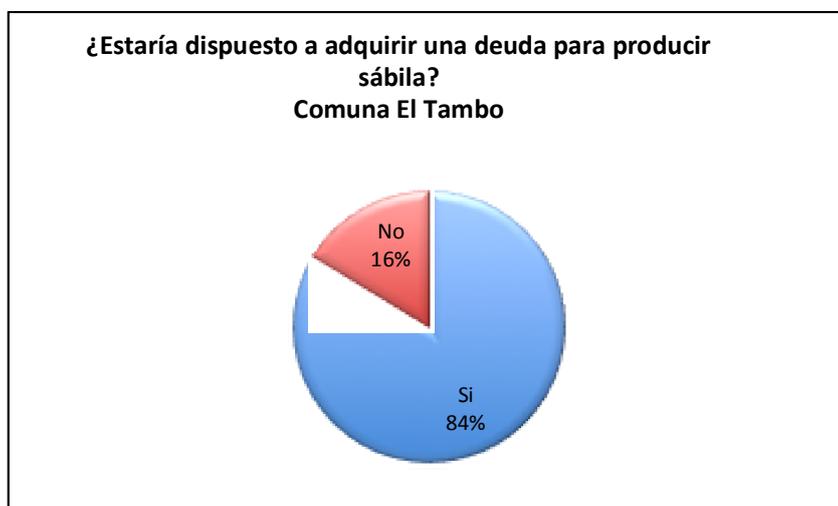
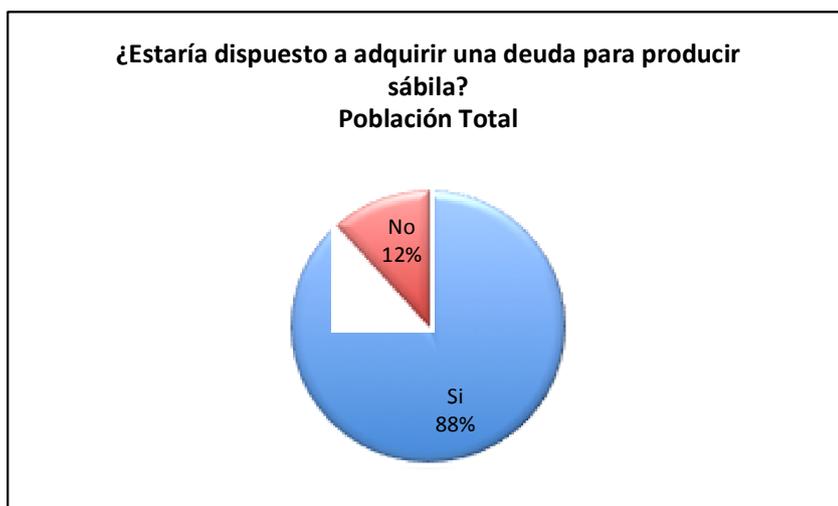


El 97% de la población total si está dispuesto a asociarse con sus vecinos para emprender el proyecto de cultivo de sábila.

En la comuna El Tambo el 95% de la población si está dispuesto a asociarse mientras que el 5% no lo está.

En la comuna prosperidad el 100% si está dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila.

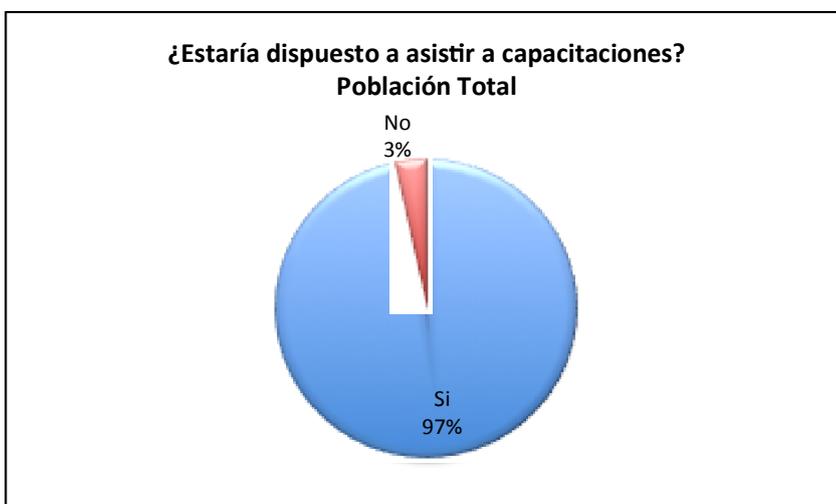
**Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a adquirir una deuda para producir sábila?**

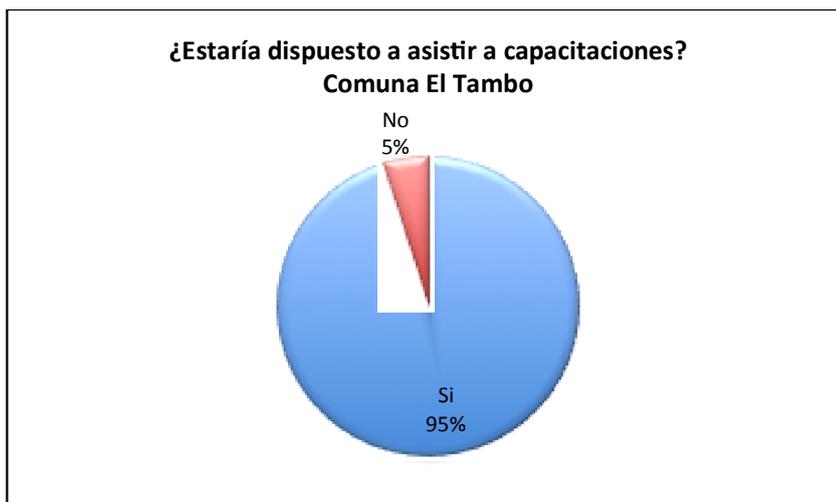




El 88% de la población total si está dispuesta a adquirir deuda para producir sábila, mientras que el 12% no lo está. En la comuna El Tambo el 84% si está dispuesto a endeudarse y el 16% no lo está en cambio en la comuna Prosperidad el 100% si está dispuesto a endeudarse para producir sábila.

**Pregunta 11: ¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones para mejorar la producción de su cultivo de sábila?**





El 97% de la población total si está dispuesto a asistir capacitaciones y el 3% no.

En la comuna El Tambo el 95% si está dispuesto a asistir a capacitaciones y el 5% no.

En la comuna Prosperidad el 100% si está dispuesto a asistir a capacitaciones.

### **3.1.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa (encuestas)**

En la comuna Prosperidad el 100% de la población en su mayoría son mujeres que oscilan entre los 40 a 59 años de edad y están dispuestas a asociarse y endeudarse para dedicarse a la producción de sábila, es importante recalcar que en esta comuna todos cuentan con por lo menos una hectárea ya que todos se dedican a la agricultura.

En la comuna El Tambo el 65% son hombres y también tienen entre 40 a 59 años, el 33% no cuenta con tierras propias y el 95% está interesado en la producción de sábila y asistir a capacitaciones, pero solo el 84% tiene predisposición para adquirir una deuda y en esa misma proporción son los propietarios de negocios, en su mayoría se dedican a la agricultura y ebanistería, pero su actividad varía entre enfermeras, taxistas, sastres, artesanos y amas de casa.

Se concluye que en ambas comunas existe buena predisposición para emprender el proyecto de producción de sábila y a recibir capacitación necesaria para cultivar productos con mayor productividad.

### **3.2 Fase Cualitativa**

#### **3.2.1 Entrevista realizada a pobladores de las comunas El Tambo y Prosperidad.**

##### **Comuna El Tambo**

La Ing. Carmen Ponce (Ponce, 2013), quien es la Sindica de la comuna El Tambo nos indicó que hace 35 años aproximadamente los comuneros se dedicaban a la agricultura y crianza de animales pero el principal problema que se presenta es la escasez de agua para el riego de sembríos, con el pasar de los años la represa más cercana que es la Velasco Ibarra se fue secando a punto de desaparecer por completo, llueve muy poco y al cavar pozos no encuentran agua que sirva para la agricultura, siendo su única opción comprar agua potable de AguaPen, pero es costoso y por ello la gente ha dejado casi que en su totalidad las actividades agrícolas, optando por dedicarse a actividades de ebanistería o a ser obreros temporales en los distintos proyectos que se presentan en la refinería, camaroneras del sector, entre otras empresas.

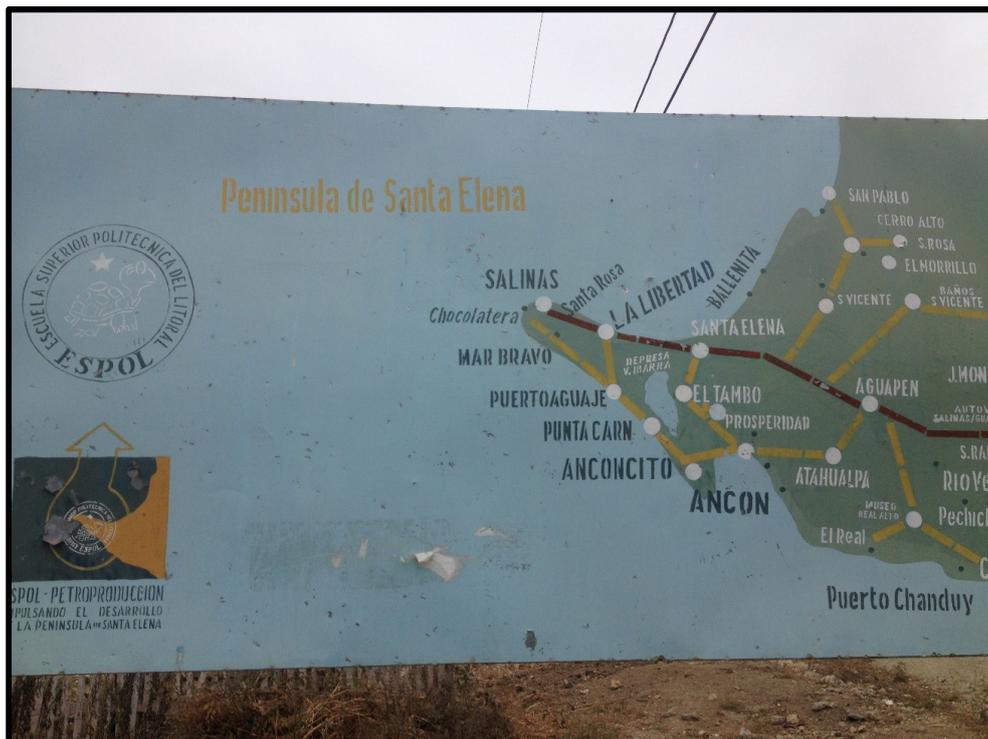
Nos indicó que con el pasar del tiempo los comuneros son menos productivos y pretenden ganar dinero mediante labores que les requieran el mínimo esfuerzo, por ejemplo: en el caso de los ebanistas, no se preocupan por hacer sus productos con buenos acabados ni de procesar o tratar bien la madera con el fin de que sus productos sean duraderos, por lo que ha perdido credibilidad logrando que sus productos sean desvalorados.

Otro problema que mencionó son los cerdos que andan por las calles de la comuna, la gente no se preocupa de mantener sus animales en corrales sino que les permiten andar sueltos y comerse todo lo que encuentran a su paso, inclusive los pequeños sembríos de los vecinos.

A pesar de todo esto existe una pequeña agrupación conocida como ERA (Escuelas de la Revolución Agraria) quienes todavía se dedican a la

agricultura en menor escala, uno de sus miembros: el señor Luis Parrales (Parrales, 2013) nos indicó que tienen pequeñas plantaciones en sus casas gracias a las semillas que les entrega el gobierno a través del Magap y que ya han trabajado con sábila y lo consideran un cultivo sencillo debido al poco cuidado que requiere y a que los cerdos no se lo comen. Ellos tienen la idea de hacer reservorios de agua muy similares a las camaroneras, utilizando lonas para cubrir el suelo y así poder tratar el agua y utilizarla en la agricultura.

**Figura 9: Ubicación de El Tambo y Prosperidad**



Fuente: Tomado por Autor

**Figura 10: Sembrío de Melón en comuna El Tambo**



Fuente: Tomado por Autor

**Figura 11: Sembríos de Papaya en la comuna El Tambo**



Fuente: Tomado por Autor

**Figura 12: Viviendas de la comuna El Tambo**



Fuente: Tomado por Autor

### **Comuna Prosperidad**

En la comuna Prosperidad, también mantienen trabajan en el proyecto ERA con el Magap que comenzó hace dos años, según lo comentado por el Sr. Esquivele Orrala(Orrala, 2013), la idea del Magap ha sido promover la agricultura en la zona, el proyecto incluye desde proveerles a los comuneros las semillas, fertilizantes y capacitación para la producción hasta establecer un precio justo y un lugar para que ellos puedan vender lo producido.

Todos los sábados se reúnen en la feria de Santa Elena para vender sus productos, donde llevan cebollas, pimientos, pepinos, tomates, entre otros cultivos. Esta producción se lleva a cabo en las tierras que poseen los comuneros donde han instalado pequeños huertos, aproximadamente hay 40 personas involucradas en el mismo, los cuales poseen tierras propias debido a que el gobierno de la comunidad les otorga 2 hectáreas de tierra a cada uno de ellos con el fin de mantener una vieja tradición de la comuna de más de 50 años, la cual ha sido la producción agrícola. Trabajan en grupos, con el fin de asegurar la producción de cada fin de semana(Baque, 2013).

En esta comuna también tienen el problema del agua pero como las actividades agrícolas se realizan permanentemente, los comuneros se han reunido para encontrar pozos de agua que les sirva para sus cultivos.

El proyecto del Magap, antes llamado ERA (Escuela Revolución Agraria) busca hacer participe a las pequeñas comunas de la provincia de Santa Elena, organizando ferias en lugares estratégicos para que los comuneros tengan una nueva fuente de ingresos y para que se aprovechen los suelos de la provincia que según las investigaciones realizadas, es un suelo apto para cualquier clase de cultivos.

Debido a la buena experiencia que han tenido con el Magap este grupo de comuneros tienen interés en participar en toda clase de proyectos que presenten una estructura similar, pero como mala anécdota cuentan que alguna vez llegó una empresa nacional (Cifrut) a proponerles el proyecto de producir Maracuyá, los capacitaron y les propusieron comprarla a un precio justo y que resulte rentable para todos ellos, los comuneros produjeron y cuando regresó la empresa a comprar la producción les fue bajando el precio de la fruta poco a poco hasta dejar de ser rentable debido a que la empresa había desarrollado este proyecto en demasiados lugares logrando un exceso de producción que no podía pagar.

A pesar de ello, los comuneros de Prosperidad no han perdido el interés por incursionar en otros negocios de este tipo.

### **Figura 13: Viviendas de la comuna Prosperidad**



Fuente: Tomado por Autor

### **Figura 14: Huertos familiares**



Fuente: Tomado por Autor

**Figura 15: Huertos de Cebolla en la comuna Prosperidad**



Fuente: Tomado por Autor

## **CAPITULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO INCLUSIVO**

### **4.1 Descripción del Negocio Inclusivo**

Los comuneros de El Tambo y Prosperidad proveerán de sábila a la empresa Aquafit S.A. dedicada a envasar agua en varias presentaciones y que en la actualidad pretende lanzar al mercado un nuevo producto elaborado a base de Aloe vera.

Aquafit S.A. comprará a los comuneros toda la producción que generen de sábila, dentro de los estándares de calidad previamente establecidos por ambas partes, a un precio justo y competitivo, el cual estará contemplado en el contrato de compra/venta firmado por ambas partes.

### **4.2 Objetivos del Negocio Inclusivo**

Mejorar el nivel de ingresos de los comuneros de El Tambo y Prosperidad y proveer de materia prima a la Empresa Aquafit S.A.

### **4.3 Descripción de la Empresa Ancla**

Aquafit S.A. es una empresa ecuatoriana que inició sus actividades en mayo de 2010, cuenta con 46 empleados, dedicada a la purificación y embotellamiento de agua, nace de la idea de la Sra. María Isabel Salvatierra de darle a la provincia de Santa Elena una empresa con la cual se identifiquen y una marca propia. Ha logrado posicionarse como una de las marcas líderes en Santa Elena, compitiendo con grandes marcas como All Natural y Dasani, llegando a tener altos reconocimientos del Municipio de Santa Elena en los dos últimos años (Salvatierra, 2013).

Cuenta con distintas presentaciones como botellas de 500 cc, 600 cc, 2 litros, 5 litros, 10 litros, 1 galón, botellones de 20 litros y fundas 1 galón; siendo sus ventas diarias de 6.800 unidades aproximadamente. La marca Aquafit se comercializa en parroquias como Zapotal, Ancón y Anconcito, los cantones Salinas, Libertad y Santa Elena, y a lo largo de la Ruta del Spondylus (Rojas, 2013).

**Figura 16: Instalaciones de empresa Aquafit S.A.**



Fuente: Tomado por autor

#### **4.4 Sostenibilidad del Proyecto**

Inicialmente se les presentará un plan piloto para que los comuneros puedan ver y analizar las ventajas de trabajar mediante el formato de negocios inclusivos, posteriormente se les apoyará técnica, administrativa y organizativamente para que elijan una forma asociativa (microempresarial, cooperativista o asociativa simple), a todas aquellas familias que quieran integrarse a este modelo de negocios en su actividad económica.

#### **4.5 Amenazas y métodos de prevención**

<b>Amenazas</b>	<b>Prevención</b>
<b>Riego:</b> Por estar ubicada en la zona costera del Ecuador su suelo es seco y no cuenta con ríos para proveer de agua para riego.	Se creará un reservorio de agua para riego con ayuda de los comuneros y la empresa.
<b>Precio de Compra:</b> Variaciones de los precios según la demanda del mercado.	Elaborar un contrato que asegure un precio mínimo de compra (precio de garantía).
<b>Productividad:</b> Baja calidad de producto y menor rendimiento de la cosecha.	Brindar Capacitación para el manejo adecuado de cultivo de sábila en cooperación con el

	MAGAP.
<b>Infraestructura:</b> Falta de un lugar adecuado para almacenar la sábila y preservar su calidad.	Aquafit se encargará de proporcionar la infraestructura adecuada dentro de sus instalaciones para el mantenimiento de la materia prima.

#### 4.6 Definición del Mercado

El mercado donde la empresa Aquafit colocará su producto terminado será en primera instancia sus principales clientes:

- Salica del Ecuador
- Pacifpetrol
- Junsa S.A.
- Hotel De Cameron Punta Centinela
- Zopic S.A.
- Togal S.A.
- Trademor S.A.
- Mirfish S.A.
- Promarisco S.A.
- Promarosa S.A.
- Gasolinera Nueva Dinámica
- Municipio de La Libertad
- Principales tiendas de: Libertad, Santa Elena, Ruta del Spondylus, Zapotal, Chandui, Ancón, Salinas, Anconcito y Jose Luis Tamayo.

#### 4.7 Descripción de la Población Beneficiaria

Los beneficiarios de este proyecto serán familias de escasos recursos de las comunas El Tambo y Prosperidad, dedicadas principalmente a la agricultura y a la carpintería y ebanistería, con un nivel de ingresos bajo.

#### 4.8 Identificación de los beneficiarios con la empresa ancla

Se sostuvieron conversaciones con algunos pobladores de ambas comunidades que mostraron interés por el tema, considerando los siguientes aspectos:

- Reconocimiento de la empresa ancla
- Confianza con la empresa ancla
- Labores que realizan
- Conocimientos y experiencia en actividades agrícolas
- Aceptación por realizar actividades diferentes a las actuales
- Interés por incrementar su nivel de ingresos
- Opinión acerca del proyecto

- Tolerancia al riesgo de participación e inversión
- Disposición por adquirir nuevos conocimientos
- Nivel de compromiso con las tareas que demanda el proyecto

**Resultados:**

- Conocen de la marca Aquafit, debido a que la ubicación de planta de agua es muy cercana a ambas comunas; además, de que en ocasiones, cuando ha habido escasez de agua, se les ha permitido proveerse de líquido en las instalaciones del lugar.
- Sí confiarían en la empresa ancla pero comentan que “deben ser serios”.
- Los comuneros se dedican a la elaboración de artesanías y a la ebanistería.
- La venta de sus productos es baja. Entre las personas que trabajan en ebanistería son pocos, cuyos productos logran tener salida a mercados como el de Guayaquil.
- Tienen noción de labores agrícolas, muy pocos cuentan con pequeñas plantaciones de maíz que utilizan más que nada para subsistir.
- Quisieran dedicarse a otro tipo de labores pero indican que tienen muy poco apoyo, comentan que han recibido visitas de personas que les ofrecen participar en proyectos para la venta de sus muebles pero que nunca regresan para concretar.
- Tienen interés por realizar otro tipo de labores que les generen mayores ingresos, algunos comentan que quisieran profundizar sus conocimientos en agricultura ya que conocen de personas que actualmente participan de programas del gobierno, como PIDAASSE<sup>3</sup>, y han podido mejorar su situación económica.
- El proyecto les resulta interesante pero indican que no tienen conocimiento de cómo se siembra la sábila pero les gustaría aprender ya que saben que dicho producto tiene propiedades curativas para la salud.
- Para aceptar invertir en el proyecto necesitan saber más a profundidad del tema y que les indiquen a cuánto asciende el monto de inversión.

---

<sup>3</sup> PIDAASSE: Proyecto Integral para el Desarrollo Agrícola, Ambiental y Social de forma Sostenible del Ecuador, que tiene como objetivo implementar sistemas integrales de producción agrícola en 10000 hectáreas en los próximos años, con tecnologías modernas y sostenibles en tierras comunales de la península de Santa Elena (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012).

- Ellos indican que estarían dispuestos a comprometerse, siempre y cuando la empresa también muestre el mismo compromiso con ellos.

Finalmente, se puede determinar que los comuneros de ambas poblaciones muestran interés por el proyecto, y basándose en experiencias previas, como donaciones de agua y colaboraciones económicas que Aquafit ha realizado a pequeñas escuelas del sector, se asegura que el nivel de aceptación es alto.

#### 4.9 Análisis financiero del proyecto por hectárea

		Flujo de la Inversión					
PV x KG	0.50	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas			22,500.00	45,000.00	40,000.00	35,000.00	32,500.00
Compra de Semillas		- 5,000.00					
Preparación del Terreno		- 320.00					
Siembra		- 640.00					
Otros Costos de Producción		- 3,000.00					
Cosecha			- 960.00	- 1,920.00	- 1,920.00	- 1,920.00	- 1,920.00
Costos Anuales			- 11,250.00	- 22,500.00	- 20,000.00	- 17,500.00	- 16,250.00
Flujo Neto de Efectivo*		- 8,960.00	10,290.00	20,580.00	18,080.00	15,580.00	14,330.00
<b>VAN</b>			<b>32,777.38</b>				
<b>TIR</b>			<b>152%</b>				
CCPP	25%						

\* Sin considerar impuestos  
 1 Tonelada = 1000 KG  
 90 toneladas = 90.000 kg

Elaborado por autor

Se ha considerado para el flujo de la inversión solo el costo de siembra, mantenimiento y cosecha, no se ha incluido el costo del terreno porque la mayoría de la población estudiada contaba con al menos una hectárea y solo un 33% no tenía. Tampoco se ha considerado el pago de impuesto ni las depreciaciones solo para calcular un estimado del retorno de la inversión.

Según el cálculo del TIR la inversión es muy rentable ya que tiene un 152% de retorno. Si los comuneros y la empresa Aquafit realizan este proyecto sin duda traerá beneficios para ambos, la empresa mejoraría sus ingresos y posición de mercado y los comuneros mejorarán sus condiciones de vida.

#### 4.10 Programa de capacitación en microempresa y producción sábila

Se ha elaborado el siguiente plan de capacitación como una guía de lo que se debe implementar para garantizar el éxito del programa de cultivo de sábila, el formato fue tomado de la página web de la Escuela de Organización Industrial.(EOI, s.f.)

## **PLAN DE CAPACITACIÓN AGRÍCOLA EN CULTIVO DE SÁBILA**

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa Aquafit S.A. se dedica al envasado de agua y desea sacar al mercado una nueva bebida a base de Sábila para diversificar su portafolio de productos.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

Para garantizar la calidad de la materia de la nueva bebida y maximizar la productividad de los cultivos se realizará capacitaciones a los comuneros que aceptaron participar en el proyecto.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para los comuneros de El Tambo y Prosperidad, ubicados en la provincia de Santa Elena.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Garantizar la calidad de la sábila.
- Aumentar la productividad de los cultivos de sábila.

### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **Objetivo General**

- Preparar a los comuneros para el correcto manejo de los cultivos de sábila.

#### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa al manejo de la siembra de sábila.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades para optimizar los insumos agrícolas y no generar exceso de desperdicios.
- Orientar en la fundación de una empresa asociativa para reducir costos y aumentar los beneficios.

### **VI. METAS**

Capacitar al 100% de los comuneros que aceptaron participar en el proyecto de cultivo de sábila.

## VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos de campo.
- Presentación de información sobre cultivo de sábila.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

## VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación:

*Capacitación Inductiva:* Es aquella que se orienta a facilitar la integración de los comuneros y brindar bases teóricas sobre la sábila.

*Capacitación Preventiva:* Es aquella orientada a prever los posibles inconvenientes en el cultivo, como un inadecuado proceso de riesgo o fertilización o control anti plagas insuficiente que ponga en riesgo la calidad del producto.

*Capacitación para el Desarrollo del cultivo en campo:* Estas actividades se desarrollan en las fincas de los comuneros para iniciarlos en el proceso de siembra y se le brinda acompañamiento de todo el ciclo hasta la cosecha.

Modalidades de Capacitación:

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** cuyo propósito es proporcionar los conocimientos básicos para el desarrollo de una visión general y amplia con relación al cultivo de sábila.
- **Actualización:** está orientada a impartir conceptos y experiencias desarrolladas en base a avances científico – tecnológicos recientes en la actividad de cultivo de sábila.
- **Especialización:** busca la profundización y dominio de conceptos y experiencias o al desarrollo de destrezas, respecto a un área determinada de la actividad.
- **Perfeccionamiento:** propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, con el fin de maximizar el nivel de desempeño de los cultivos.

## Niveles de Capacitación:

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico: va propuesto para todo el personal que recién inicia el manejo de cultivos de sábila.
- Nivel Intermedio: va dirigido al personal que necesita mejorar y profundizar los conocimientos y experiencias en materia de cultivo de sábila.
- Nivel Avanzado: apunta al personal que necesita obtener una más amplia visión de alguna actividad específica del cultivo de sábila, o que busque expandir conocimientos en temas relacionados a la maximización de la productividad del cultivo.

## IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Elaborar folletos que contengan información completa y detallada del manejo de cultivo de sábila y la experiencia de otros países que han incursionado en este proyecto.

## TEMAS DE CAPACITACIÓN

Manejo de cultivo de sábila

Elaboración de Presupuestos y contabilidad básica.

## X. RECURSOS

- Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en los temas, se pedirá ayuda al MAGAP.

- Materiales:

Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa líder.

Mobiliario, Equipo y Otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia y ventilación adecuada.

Documentos Técnico – Educativo: entre ellos tenemos certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución, aportes de los comuneros y ayuda gubernamental.

## **CONCLUSIONES**

- 1) Se determina que en las comunas El Tambo y Prosperidad están interesados en participar en el proyecto inclusivo de cultivo de sábila junto la empresa ancla Aquafit S.A., y con esto están seguros que mejoraran su estilo de vida. El resultado de las encuestas aplicadas fue muy positivo y se concluye que en El Tambo el 100% de la población está dispuesta a emprender el negocio propuesto, cuentan con las tierras y aceptan buscar apalancamiento externo y asistir a capacitaciones. Por otro lado, en la comuna Prosperidad hubo menor acogida que en El Tambo pero en un porcentaje muy pequeño, aquí están interesados pero no todos cuentan con las tierras lo que provocaría el aumento de la inversión inicial pero no todos están dispuestos a adquirir deuda pero si asistir a las capacitaciones. En términos generales los que estaban totalmente dispuestos son los que poseían negocios propios. Para que la propuesta tenga mejor acogida por parte de los comuneros de Prosperidad se necesitará que el gobierno aporte con incentivos financieros o capitales semilla. Es conveniente que tanto los comuneros del El Tambo y Prosperidad como la empresa ancla Aquafit deben requerir ayuda a todos los organismos que se dediquen al desarrollo de este tipo de actividades productivas.
- 2) Se socializó la propuesta con la empresa Aquafit S.A. y está interesada en trabajar junto a los comuneros para que sean los proveedores de la materia prima (aloe vera) para el nuevo producto que tienen pensado lanzar al mercado. Aquafit S.A. y los comuneros busquen ayuda financiera y técnica para asegurar la calidad del producto y que ambas partes obtengan beneficios y asegurar la estabilidad y duración de los negocios.
- 3) En la propuesta se encuentra un Programa de capacitación en microempresa y producción sábila. Los comuneros mostraron bastante predisposición para asistir a las capacitaciones, la empresa Aquafit buscará ayuda del MAGAP y al SRI para capacitar a los comuneros en temas de agricultura y microempresa.

## RECOMENDACIONES

Para que el proyecto tenga el éxito deseado se recomienda seguir estas acciones para:

- 1) Implementar la propuesta de negocio inclusivo presentado en esta tesina, así como también socializar el proyecto con más personas para que los comuneros puedan crear una empresa asociativa que permita disminuir costo de los insumos agrícolas y transporte de producto.
- 2) Realizar un contrato entre la empresa Aquafit S.A. y los comuneros para formalizar la alianza estratégica de negocio inclusivo y brindar más confianza a los participantes y más personas se animen a unirse a la propuesta.
- 3) La empresa ancla Aquafit S.A. debe solicitar apoyo a instituciones públicas como el MAGAP y el SRI, para en las capacitaciones para disminuir los costos de contratar capacitadores privados. Además debe solicitar ayuda del Banco del Fomento para que los comuneros puedan obtener el financiamiento adecuado para el emprendimiento del negocio. También debería contactarse con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), para que les brinde toda la ayuda necesaria en el emprendimiento de este negocio inclusivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (n.d.). Retrieved from Cooperativa la Concepción:  
[coopconcepcion.galeon.com/productos](http://coopconcepcion.galeon.com/productos)
- (n.d.). Retrieved from EOI: [www.eoi.es](http://www.eoi.es)
- Agro 2.0. (2014). *Agro 2.0*. Retrieved from Agro 2.0:  
<http://www.agro20.com/>
- Asamblea Constituyente. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- Baque, L. (Agosto de 2013). Proyecto Magap Prov. Santa Elena. (D. Lecaro, Entrevistador)
- CEPAL. (2012). *Anuario Estadístico de America Latina y el caribe* (Vol. 1). Santiago, Santiago de Chile, Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- GADP Ancon. (2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Ancón*. Retrieved from Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Ancón: <http://www.gadpancon.gob.ec/>
- Grameen Bank. (2011). *Grameen Bank*. Retrieved from Grameen Bank - Bank for the Poor: <http://www.grameen-info.org/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2012). *Pidaasse*. Retrieved from Pidaasse:  
<http://www.agricultura.gob.ec/pidaasse/>
- Orrala, E. (Agosto de 2013). Proyecto Magap - Comuna Prosperidad. (D. Lecaro, Entrevistador)
- Parrales, L. (Agosto de 2013). Escuela Revolución Agraria. (D. Lecaro, Entrevistador)
- Ponce, C. (Agosto de 2013). Situación comuna El Tambo. (D. Lecaro, Entrevistador)
- Portal Sostenibilidad*. (2011). Retrieved Julio 2012, from  
[http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall\\_01.php?numapartat=7&id=220](http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall_01.php?numapartat=7&id=220).

- Pronaca. (2012). *India: Rueda de Exito*. Retrieved from Pronaca:  
<http://www.pronaca.com/site/principalAgricola.jsp?arb=1075>
- Rojas, P. (Agosto de 2013). Aquafit S.A. (D. Lecaro, Entrevistador)
- Salvatierra, M. I. (Agosto de 2013). Aquafit S.A. (D. Lecaro, Entrevistador)
- Santa Elena Prefectura. (2011). *Santa Elena Prefectura*. Retrieved from Santa Elena Prefectura:  
[http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=354&Itemid=157](http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=354&Itemid=157)
- SNV. (2008). *Negocios Inclusivos: Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo* (primera ed., Vol. 1). (C. & Cáseres, Ed., & e. translations, Trans.) Quito, Ecuador.
- SNV y CECODES. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- SNV y WBCSD. (2008, Enero). *Negocios Inclusivos: Iniciativas Empresariales con Impacto en el Desarrollo*. Quito, Ecuador.
- SNV y WBCSD. (2010, Septiembre). *Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina*.
- Van, A., Abril, M., & Duarte, E. (2007). Retrieved from Emagister:  
[www.emagister.com/cultivo-sabila-plantaciones](http://www.emagister.com/cultivo-sabila-plantaciones)

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de la encuesta



#### ENCUESTA A HABITANTES DE EL TAMBO Y PROSPERIDAD

Sexo: \_\_\_M \_\_\_F

Edad: \_\_\_\_\_ años

1. ¿A qué se dedica?
  - A. Ebanistería / carpintería
  - B. Elaboración de artesanías
  - C. Agricultura
  - D. Otros (especifique):  
\_\_\_\_\_
2. ¿Su negocio es propio?
  - A. Si
  - B. No
3. ¿Desde hace cuánto tiempo realiza esta actividad?
  - A. 1 a 5 años
  - B. 6 a 10 años
  - C. Más de 10 años
4. ¿Por qué motivos empezó en esta actividad?
  - A. Necesidad
  - B. Herencia familiar
  - C. Interesante
  - E. Otros (especifique):  
\_\_\_\_\_
5. ¿Considera Usted que su trabajo es valorado?
  - A. Si
  - B. No
6. ¿Cómo considera su nivel de ingresos?
  - A. Bueno
  - B. Medio
  - C. Bajo
7. ¿Cuántas hectáreas de tierra posee usted o su familia?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Le gustaría invertir en la producción de sábila, considerando una demanda segura del producto?
  - A. Si
  - B. No
9. ¿Estaría dispuesto a asociarse con sus vecinos para la producción de sábila?
  - A. Si
  - B. No
10. ¿Estaría dispuesto a adquirir una deuda para producir sábila?
  - A. Si
  - B. No
11. ¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones para mejorar la producción de su cultivo de sábila?
  - A. Si
  - B. No