



Modelo integral de gestión sostenible para la optimización de la  
producción, comercialización y valor agregado del cultivo de la papa en el  
cantón Paute, Ecuador, período 2022-2025

## TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Segundo Alejandro Guachun Bermeo

ASESORA

Lyzzi Coromoto Davalillo Bolívar

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Guachún, Alejandro (2022). Modelo integral de gestión sostenible para la optimización de la producción, comercialización y valor agregado del cultivo de la papa en el cantón Paute, Ecuador, período 2022-2025. [Tesis de Doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

**Resumen.**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) subraya que el logro de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) depende del desarrollo de una agricultura sostenible. Esto implica un cambio transformador e intensivo en conocimiento para desarrollar un enfoque integrado de productividad y sostenibilidad, impulsando un cambio positivo mediante políticas e iniciativas efectivas. En este marco, la presente investigación plantea como objetivo general formular una propuesta de modelo de gestión integral que aporte a la sostenibilidad agrícola a partir del análisis de los sistemas de producción, comercialización y organizacional de productores de papas que fomentan la Economía Popular y Solidaria en el cantón Paute, Azuay. Para ello, se aplica una metodología integral que incluye técnicas cualitativas, cuantitativas y participativas tanto para el levantamiento de datos como para su análisis. Los principales resultados evidencian que los productores de papa en Paute tienen una edad media de 50 años, una predominancia masculina, y una necesidad urgente de capacitación técnica y regularización de tierras. La sostenibilidad agrícola en Paute enfrenta desafíos como la disparidad en áreas de producción, baja diversificación de cultivos, prácticas insuficientes de conservación del suelo y un uso ineficiente del agua, lo que requiere políticas sostenibles. Para abordar estos desafíos, se propone un Modelo de Gestión Integral que promueve prácticas sostenibles, asociatividad, colaboración y mejora la eficiencia y calidad de la producción de papas. En conclusión, la caracterización de los productores de papas en Paute revela desafíos en diversidad etaria, género, educación y prácticas agrícolas. Se necesitan políticas inclusivas, capacitación técnica, diversificación de ingresos y mejoras en infraestructura y gobernanza para asegurar la sostenibilidad agrícola. El modelo de gestión integral es una herramienta fundamental para mejorar la sostenibilidad, competitividad y eficiencia del sector productivo de papas en el cantón Paute.

**Palabras claves:** Sostenibilidad agrícola, Modelo de gestión integral, producción, comercialización y sistema organizacional.

**Abstract.**

The United Nations Food and Agriculture Organization (FAO) emphasizes that achieving the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDGs) depends on the development of sustainable agriculture. This requires a transformative and knowledge-intensive change to develop an integrated approach to productivity and sustainability, driving positive change through effective policies and initiatives. In this context, the present research aims to formulate a comprehensive management model proposal that contributes to agricultural sustainability by analyzing the production, marketing, and organizational systems of potato producers promoting the Popular and Solidarity Economy in the Paute canton, Azuay. To this end, an integral methodology is applied, including qualitative, quantitative, and participatory techniques for both data collection and analysis. The main results show that potato producers in Paute have an average age of 50 years, a predominance of males, and an urgent need for technical training and land regularization. Agricultural sustainability in Paute faces challenges such as disparities in production areas, low crop diversification, insufficient soil conservation practices, and inefficient water use, requiring sustainable policies. To address these challenges, a Comprehensive Management Model is proposed that promotes sustainable practices, associativity, collaboration, and improves the efficiency and quality of potato production. In conclusion, the characterization of potato producers in Paute reveals challenges in age diversity, gender, education, and agricultural practices. Inclusive policies, technical training, income diversification, and improvements in infrastructure and governance are needed to ensure agricultural sustainability. The comprehensive management model is a fundamental tool to enhance the sustainability, competitiveness, and efficiency of the potato production sector in Paute.

**Keywords:** Agricultural sustainability, Comprehensive management model, Production, Marketing, and Organizational system.

**Agradecimientos.**

Sin duda alguna, los grandes retos requieren de convicción, determinación, constancia, pero sobre todo apoyo, y es ahí en donde han confluído en mi camino hasta este logro, personas e instituciones a las cuales quiero expresarles mi sentido reconocimiento y agradecimiento por sus invaluable aportes a mi desarrollo profesional y personal; de manera particular a la Comunidad educativa de la Universidad, a su personal docente, con quienes compartimos momentos de mucha riqueza ideológica y de conocimientos; a mi Directora, quien con su acompañamiento permanente hizo de este caminar un destino alcanzable, finalmente quiero hacer una mención especial a la Mgs. Sonia Sigüenza Orellana por su aporte en el proceso de investigación y a mis queridos productores del Cantón Paute, a quienes admiro por su invaluable labor en beneficio de toda la ciudadanía, pues sin ellos simplemente no existiría la “seguridad alimentaria”.

**Dedicatorias.**

A las personas que cada día me inspiran, motivan y que sobre todo se han convertido en la razón misma de mi existencia y afán de superación constante, Paula, Iker, Boris y Ximena, a ellos mi dedicación y amor incondicional.

A mis padres Alejandro y Ma. Mercedes, de manera especial a mi madre que, desde el cielo, siempre está conmigo guiándome y cuidándome, a mis suegros Honorato y Gladys, ellos constituyen mi fortaleza y ejemplo de trabajo, humildad y perseverancia.

A mis hermanos, cuñadas, sobrinos, por el apoyo incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN                                                                          | 12 |
| Capítulo 1. Proyección de la investigación.                                           | 14 |
| 1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México | 14 |
| 1.2. Planteamiento del problema.                                                      | 15 |
| 1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).                            | 18 |
| 1.4. Justificación.                                                                   | 19 |
| 1.5. Objeto de estudio.                                                               | 20 |
| 1.6. Campo de acción.                                                                 | 21 |
| 1.7. Objetivos.                                                                       | 21 |
| 1.7.1. Objetivo General.                                                              | 21 |
| 1.7.2. Objetivos específicos.                                                         | 21 |
| 1.8. Hipótesis.                                                                       | 22 |
| 1.9. Alcance temático.                                                                | 22 |
| 1.10. Delimitación Espacial y Temporal.                                               | 22 |
| CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.                                       | 23 |
| 2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).                                      | 23 |
| 2.2. Marco Teórico.                                                                   | 27 |
| 2.3. Marco Conceptual.                                                                | 63 |
| 2.4. Marco Contextual.                                                                | 64 |
| 2.5. Marco Legal y Normativo.                                                         | 68 |
| Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.                  | 69 |
| 3.1. Cuadro Operacionalización de variables.                                          | 69 |
| 3.2. Diseño metodológico.                                                             | 73 |
| 3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.            | 73 |
| 3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.          | 75 |
| 3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.                          | 76 |
| 3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.                        | 78 |
| 3.3. Trabajo de campo.                                                                | 78 |
| 3.4. Aplicación de los instrumentos.                                                  | 79 |
| 3.5. Procesamiento de la información.                                                 | 81 |

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.                                                                                           | 82  |
| 3.4.1. Caracterización sociodemográfica                                                                                                           | 82  |
| 3.4.2. Caracterización socioeconómica                                                                                                             | 84  |
| 3.4.3. Caracterización de sistema de producción de papas                                                                                          | 86  |
| 3.4.4. Caracterización de sistema de comercialización de papas                                                                                    | 95  |
| 3.4.5. Caracterización de sistema de organización de producción de papas                                                                          | 103 |
| 3.4.6. Factores del sistema productivo que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa                                            | 107 |
| 3.4.7. Factores del sistema de comercialización que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa                                   | 112 |
| 3.4.8. Factores del sistema organizacional que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa                                        | 120 |
| 3.5. Redacción de resultados y discusión.                                                                                                         | 126 |
| Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN                                                                                                          | 134 |
| 4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.                                                                                            | 134 |
| 4.2. Estructura de la propuesta de transformación.                                                                                                | 136 |
| 4.2.1. Fundamentación teórica                                                                                                                     | 136 |
| 4.2.2. Objetivo general de la propuesta                                                                                                           | 136 |
| 4.2.3. Objetivo general de la propuesta                                                                                                           | 136 |
| 4.2.4. Representación teórica                                                                                                                     | 137 |
| 4.2.5. Desarrollo de la propuesta                                                                                                                 | 138 |
| 4.2.6. Modelo de gestión de procesos de las organizaciones productoras de papas                                                                   | 138 |
| 4.2.6.1. Definición de la visión, misión y valores                                                                                                | 138 |
| 4.2.6.2. Objetivos estratégicos                                                                                                                   | 139 |
| 4.2.6.3. Propuesta de la cadena de valor para las organizaciones: propuesta de mapa de procesos                                                   | 140 |
| 4.2.6.3.1. Descripción de la propuesta de secuencia de los procesos estandarizados para las organizaciones productoras de papa en el cantón Paute | 142 |
| 4.2.6.3.1.1. Proceso estandarizado Administrativo-contable.                                                                                       | 142 |
| 4.2.6.3.1.2. Proceso estandarizado de gobernanza                                                                                                  | 146 |
| 4.2.6.3.1.3. Proceso estandarizado de producción de papas                                                                                         | 150 |
| 4.2.6.3.1.4. Proceso estandarizado de comercialización                                                                                            | 154 |
| 4.2.7. Cuadro de mando integral                                                                                                                   | 158 |
| 4.2.8. Gestión basada en valores                                                                                                                  | 162 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                | 8   |
| 4.2.9. Acciones y/o actividades (vinculadas a las fases o etapas)              | 163 |
| 4.2.10. Selección de métodos, técnicas e instrumentos para su aplicación       | 164 |
| 4.2.11. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta                 | 165 |
| 4.2.12. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación. | 166 |
| CONCLUSIONES                                                                   | 167 |
| RECOMENDACIONES                                                                | 176 |
| BIBLIOGRAFÍA                                                                   | 179 |
| ANEXOS                                                                         | 192 |

## Índice de figuras.

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 La Seguridad Alimentaria y el Sistema Alimentario                                                           | 31  |
| Figura 3 Etapas del proceso de Marketing                                                                             | 41  |
| Figura 4 Estructura del modelo EFQM 2020. Dirección                                                                  | 50  |
| Figura 5 Estructura del modelo EFQM 2020. Ejecución                                                                  | 51  |
| Figura 6 Estructura del modelo EFQM 2020. Resultados                                                                 | 52  |
| Figura 7 Fases de los modelos normalizados                                                                           | 54  |
| Figura 8 Ciclo PHVA llamado también Círculo Deming,                                                                  | 56  |
| Figura 9 Modelo Deming Prize                                                                                         | 57  |
| Figura 10 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos                                           | 57  |
| Figura 11 Metodología para aplicar la gestión por procesos                                                           | 60  |
| Figura 12 Perspectivas que involucra el Cuadro de mando Integral                                                     | 61  |
| Figura 13 Tipos y áreas de producción                                                                                | 87  |
| Figura 14 Factores productivos que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa                         | 111 |
| Figura 15 Factores de comercialización que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa                 | 119 |
| Figura 16 Factores organizacionales que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa                    | 124 |
| Figura 17 Representación teórica del Modelo de Gestión Integral para la sostenibilidad agrícola en Paute             | 137 |
| Figura 18 Ejes estratégicos y objetivos del modelo de gestión de procesos de las organizaciones productoras de papas | 140 |
| Figura 19 Mapa de procesos                                                                                           | 141 |

## Índice de tablas.

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Elementos diferenciadores entre Seguridad Alimentaria y Soberanía Alimentaria                                                         | 33  |
| Tabla 2 Cuadro Operacionalización de variables                                                                                                | 69  |
| Tabla 3 Matriz reflexiva                                                                                                                      | 78  |
| Tabla 4 Listado de personas entrevistadas                                                                                                     | 79  |
| Tabla 5 Datos demográficos de las personas productoras de papas.                                                                              | 83  |
| Tabla 6 Datos socioeconómicos de las personas productoras de papas.                                                                           | 85  |
| Tabla 7 Prácticas productivas para el cultivo de papas                                                                                        | 90  |
| Tabla 8 Prácticas productivas para el cultivo de papas                                                                                        | 94  |
| Tabla 9 Canales de distribución                                                                                                               | 97  |
| Tabla 10 Estrategias de comercialización                                                                                                      | 99  |
| Tabla 11 Análisis del mercado                                                                                                                 | 100 |
| Tabla 12 Gestión de la comercialización                                                                                                       | 102 |
| Tabla 13 Datos socio organizacionales de las personas productoras de papas                                                                    | 103 |
| Tabla 14 Sistema de organización                                                                                                              | 106 |
| Tabla 15 Ficha de caracterización del proceso Administrativo-contable                                                                         | 143 |
| Tabla 16 Ficha de caracterización del proceso de gobernanza                                                                                   | 147 |
| Tabla 17 Propuesta de mejora del proceso de gobernanza                                                                                        | 149 |
| Tabla 18 Ficha de caracterización del proceso de producción                                                                                   | 151 |
| Tabla 19 Matriz de producción de papas                                                                                                        | 153 |
| Tabla 20 Ficha de caracterización del proceso de comercialización                                                                             | 155 |
| Tabla 21 Propuesta de mejoramiento del proceso productivo                                                                                     | 157 |
| Tabla 22 Cuadro de Mando Integral                                                                                                             | 161 |
| Tabla 23 Modelo de gestión basado en valores para fortalecer el sistema organizacional de las personas productoras de papa en el cantón Paute | 162 |

**Índice de anexo.**

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Cuestionario                                   | 192 |
| Anexo 2. Consentimiento informado                       | 192 |
| Anexo 3 Guía de entrevista                              | 193 |
| Anexo 4 Listado de productores de papa del cantón Paute | 195 |

## INTRODUCCIÓN

La agricultura es una de las principales áreas estratégicas del desarrollo sostenible, es una actividad generadora de productos destinados a satisfacer las necesidades alimentarias del ser humano y a la vez contribuyen al crecimiento económico y social de los países. Es decir, su importancia radica en la producción de alimentos que garantizan la seguridad alimentaria. Sin embargo, esta ha cambiado aceleradamente, en respuesta a múltiples factores como: el crecimiento económico, los cambios demográficos, la innovación tecnológica, los impactos ambientales, las reformas institucionales, las políticas, nuevas oportunidades de ingreso, inversiones en infraestructura rural, entre otros.

Según el Banco Mundial (2023), la agricultura desempeña un papel fundamental en el impulso del desarrollo económico, contribuyendo con el 4% del Producto Interno Bruto (PIB), Incluso en países menos avanzados, este sector puede llegar a representar más del 25% del PIB. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura afirma que:

Para el 70% de los pobres del mundo que viven en zonas rurales, la agricultura es la principal fuente de ingresos y de trabajo. Pero el agotamiento y la degradación de la tierra y del agua afectan gravemente la capacidad de cultivar alimentos y otros productos necesarios para sustentar los medios de vida en estas zonas y satisfacer las necesidades de la población urbana. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018, p.9)

Por lo dicho, el sector agrícola debe trabajar de manera coordinada con otros sectores con el fin de generar un mayor crecimiento, reduciendo la pobreza y logrando así la sostenibilidad del medio ambiente. La agricultura contribuye ampliamente al desarrollo en su calidad de actividad económica, como un medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales, estas características convierten al sector en —una herramienta singular para el desarrollo (Banco Mundial, 2023).

Con base en lo expuesto, la agricultura se revela como una táctica indispensable para lograr sistemas alimentarios robustos, sostenibles e inclusivos, elementos fundamentales para la realización de metas de desarrollo a nivel global. En consecuencia, el progreso en la agricultura emerge como uno de los recursos más significativos para erradicar la pobreza extrema, fomentar la prosperidad compartida y abastecer a una población proyectada de 9,700 millones de personas para el año 2050 (Banco Mundial, 2023).

En este contexto, la implementación de modelos de producción agrícolas sostenibles, es una labor imprescindible para las actuales y nuevas generaciones, pues el mantenimiento de los actuales sistemas de producción agrícola, simplemente es insostenible, debido a sus efectos negativos, que han provocado que una tercera parte de la tierra de cultivo se encuentre degradada, el 75 % de la diversidad genética de los cultivos se haya perdido, al menos 22% de las razas de ganado están en riesgo y más de 13 millones de hectáreas de bosque se pierden cada año (FAO, 2018).

Para una mejor comprensión la tesis se estructura en cuatro capítulos. En el capítulo I, se realiza la proyección de la investigación en el que está la línea y planteamiento del problema, su formulación, justificación, objetivos, hipótesis, alcance y delimitaciones. En el capítulo II se describen los fundamentos teóricos, integrando el estado de arte, marcos teórico, conceptual, contextual y normativo. En el capítulo III se encuentran los fundamentos metodológicos en el que se hace referencia a la operacionalización de variables, el diseño metodológico, trabajo de campo, aplicación de instrumentos, procesamiento de información y análisis de resultados, considerando la caracterización integral de los sistemas productivo, comercial y organizativo. En el capítulo IV se presenta la propuesta de gestión integral, que incluye fundamentación, estructura y mecanismos de evaluación o validación. Finalmente, se presentan las conclusiones como síntesis que incluye los hallazgos y recomendaciones del modelo sostenible y solidario que se proponga para aumentar la competitividad y resiliencia de los productores de papa de la región.

## **Capítulo 1. Proyección de la investigación.**

Este capítulo presenta una descripción detallada de los elementos fundamentales de la investigación, comenzando con el tema de investigación propuesto, que se centra en el desarrollo de un modelo de gestión integral para la sostenibilidad agrícola en los productores de papa en el cantón Paute. También se contextualiza en la línea de investigación de la Universidad de UIIX, orientada hacia la gestión sostenible y la economía del medio ambiente. A continuación, se presenta el planteamiento del problema, en el que se identifican los principales desafíos y necesidades de los sistemas productivos y comerciales en la agricultura local, seguido de la formulación del problema en forma de preguntas de investigación que guiarán el estudio.

La justificación del estudio resalta la relevancia teórica, metodológica y práctica de la investigación en el contexto de sostenibilidad y desarrollo rural. Además, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos, que orientan las acciones de investigación, así como la hipótesis, que propone la relación entre el modelo de gestión y la mejora de la sostenibilidad en los pequeños y medianos agricultores. Finalmente, se definen los alcances y limitaciones de la investigación, y se describe la estructura de la tesis doctoral, dividida en capítulos que abarcan desde la revisión teórica hasta la metodología, resultados, conclusiones y futuras líneas de investigación.

### **1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.**

El tema de investigación se enmarca dentro de la línea de “Desarrollo de tecnologías y métodos para la gestión sostenible que involucren economía del medio ambiente y gestión sostenible de los recursos naturales y ambientales”. La propuesta de un modelo de gestión integral para los productores de papas en el cantón Paute - Azuay busca optimizar los sistemas de producción, comercialización y organización, alineándose con esta línea al promover la sostenibilidad agrícola a través de la gestión eficiente de los recursos naturales y el fomento de la Economía Popular y Solidaria.

Este enfoque es clave para abordar los desafíos actuales de la sostenibilidad agrícola en la región, tales como el uso ineficiente del agua, la baja diversificación de cultivos y las prácticas de conservación del suelo. El modelo de gestión integral propuesto incorpora tecnologías y metodologías que permiten una gestión sostenible de los recursos disponibles, mejorando la productividad agrícola sin comprometer la integridad ambiental. Además, el modelo fomenta prácticas de asociatividad y colaboración entre los productores, lo que no solo contribuye a la eficiencia económica, sino que también fortalece el tejido social en la comunidad.

La investigación, centrada en la optimización de los sistemas productivos y en la creación de un modelo sostenible, responde a la necesidad de desarrollar soluciones que aseguren tanto la sostenibilidad ambiental como la viabilidad económica de los pequeños agricultores, promoviendo la integración de la sostenibilidad en cada fase del proceso productivo y comercial.

## **1.2. Planteamiento del problema.**

A decir de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el logro de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) involucra el desarrollo de una agricultura sostenible, lo cual implica “un cambio transformador fundamental, intensivo en conocimiento, para desarrollar un enfoque integrado de la productividad y la sostenibilidad e impulsar un cambio positivo a través de políticas e iniciativas efectivas” (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020, p.8). En este contexto, “la adopción de buenas prácticas para la política, desarrollo, gobernanza y avances técnicos pueden acelerar la transición hacia sistemas agrícolas sostenibles” (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020, p. 1).

Situación que se constituye en un reto fundamental ante un escenario caracterizado por una crisis económica global, que ha generado, incremento de precios

de los alimentos, entre otros problemas. Además, se debe tener en cuenta que, por un lado, “las producciones provenientes de la agricultura se incrementan de forma geométrica, mientras que la demanda de las mismas aumenta de forma exponencial” (López Díaz et al., 2021, p.234). De ahí que, se propende a una agricultura eficiente, en cualquier período de tiempo, siendo necesario, invertir esfuerzos, recursos, conocimientos, para establecer estrategias que permitan al sector agropecuario, garantizar la seguridad y soberanía alimentaria (López-Díaz et al., 2021).

Sin embargo, a pesar de que la agricultura desempeña un papel vital para la economía ecuatoriana, la inversión gubernamental del sector, históricamente no ha sido significativa, datos tomados del estudio de Coba (2022) muestra que “apenas el 5% de los USD 5.000 millones que ha firmado el Gobierno en contratos de inversión responde a los sectores de agricultura y agroindustria”. Además, en el Ecuador, al igual que otros países del mundo, la crisis sanitaria del COVID-19, impactó significativamente en los sectores productivos, entre ellos, el agropecuario, llevando a la reducción de la demanda, disminución de ventas, entre otros (Haro et al., 2022). Este tópico genera un impacto negativo para las organizaciones de producción agropecuaria, quienes ven amenazada su supervivencia.

Esta amenaza se ve incrementada, por factores internos de las organizaciones, específicamente, por la falta de un modelo de gestión, con bases sólidas, aplicables y de fácil comprensión para las personas productoras. Pues el control de la gestión productiva, comercial y organizaciones juega un papel de vital importancia en la sostenibilidad de las organizaciones, ya que constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas, que suministra el delineamiento para identificar el cumplimiento y conocer cuál es el grado de cumplimiento y de la misma manera tomar medidas para la realización del mismo (Serra Salvador et al, 2005).

En este contexto, el propósito de esta tesis doctoral es comprender la situación de los productores de papas, sus métodos de producción, comercialización y organización, con la intención de desarrollar, a partir de los resultados obtenidos, un modelo de gestión

integral que aporte al fortalecimiento de estos productores y por ende garantice la sostenibilidad agrícola.

De acuerdo con información de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), a nivel nacional, en el año 2022, la papa fue uno de los cultivos más productivos, alcanzando 0.3 millones de toneladas. En el ámbito nacional, la extensión cultivada de papa abarcó 19,390 hectáreas, siendo la provincia del Carchi la que concentró el 43.5% de la producción. La superficie total cosechada de papas en ese año fue de 17,926 hectáreas, reflejando una disminución del 6.1% en comparación con el año anterior (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2023).

En el año 2021, nueve empresas dedicadas al cultivo de papas presentaron información a la Superintendencia de Compañías, donde se evidencia que este sector generó 60 empleos, correspondientes en su totalidad a las pequeñas y microempresas. En este mismo año, el país no registra exportaciones de papa, por el contrario, en el cuarto trimestre, se registra importaciones de 1,1 TM (miles) por un valor de FOB de USD 24,4 (miles) (Banco Central del Ecuador, 2022).

En el último trimestre de 2021, los precios de la papa alcanzaron un valor de USD 21,4, superior en 152,2% a los USD 8,5 registrados en el cuarto trimestre de 2020. Así también, durante el 2021, los créditos públicos entregados a la producción de la papa fueron de USD 114,5 (millones) (Banco Central del Ecuador, 2022). En el Azuay, durante el año 2022, la producción de papa fue de 6.734 toneladas (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2023). El consumo per cápita de este tubérculo promedia los 30 Kg/persona/año, siendo uno de los productos de consumo masivo dentro de la población local y nacional.

El manejo de este cultivo se basa principalmente en métodos convencionales, el cual implica el uso desmedido de una gran cantidad de agroquímicos, los cuales son nocivos para el ser humano (cultivador y consumidor). Se debe mencionar que alrededor

del 98% de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPAs) de la provincia del Azuay, están conformados por pequeños (90%) y medianos (8%) productores agropecuarios, los cuales abastecen cerca del 70% de los mercados locales (Banco Central del Ecuador, 2022).

Sin embargo, el manejo no adecuado de los procesos productivos generados dentro de las UPAs, tiene impactos negativos que llevan a la degradación de bosques y humedales, contaminación de fuentes hídricas, pérdida de calidad del suelo y desertificación, esto sumado a una mala gestión de la comercialización y generación de valor agregado, han dado como resultado el abandono paulatino y progresivo del campo, comprometiendo seriamente los canales de abastecimiento tradicionales de alimentos hacia las ciudades (Cuesta et al., 2022).

Si bien como ya se indicó, las mayores zonas de producción de papa se centran principalmente en las provincias de: Carchi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Azuay. En esta última, el cantón con mayor producción de papa es el cantón Paute, registrando alrededor de 300 hectáreas de cultivo, arrojan un rendimiento anual promedio de 4500 Tm., cuyo principal canal de comercialización es el mercado local y los mercados provinciales (Cuesta et al., 2022).

A fin de alcanzar los objetivos planteados, la investigación recurre a un estudio propositivo pues a más de describir y analizar la situación propone una solución (Hernández et al., 2014). Específicamente, es identificar y analizar el problema que afrontan las organizaciones productoras de papa con respecto a su gestión en sus distintas áreas (producción, comercialización, organizacional), permitiendo a su vez examinar la información obtenida y de esta manera poder llegar a obtener una mejora en su productividad e innovar frente a la competencia.

### **1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).**

La pregunta central que guía este proceso investigativo es: ¿Cómo se puede optimizar la producción, comercialización y valor agregado del cultivo de la papa en el Cantón Paute, Ecuador?

La sistematización de la pregunta lleva a otras interrogantes cómo se describen a continuación:

- ¿Cuál es la situación actual de los sistemas productivos, comercialización y organizacional de pequeños y medianos productores de papas en el cantón Paute?
- ¿Cuáles son los factores del sistema productivo, comercialización y organizacional que inciden en la sostenibilidad agrícola de forma comparada entre productores de papas?
- ¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión integral para los productores de papa en el cantón Paute-Azuay puede contribuir a la sostenibilidad de sus prácticas agrícolas?

#### **1.4. Justificación.**

Por las razones expuestas en párrafos anteriores, la presente tesis doctoral se justifica, en primer lugar, desde el punto de vista teórico, ya que aporta información relevante sobre los sistemas de producción, comercialización y organizacionales de las organizaciones productoras de papa. Además, se proporcionan insumos teóricos sobre los modelos de gestión de las organizaciones basados en las nuevas tendencias del mercado que pueden aportar al desarrollo rural.

Desde una mirada teórica la investigación aporta al desarrollo de teorías y conceptos básicos relativos a los sistemas de producción, comercialización, organizacional, a modelos relacionados con la gestión y su aporte al desarrollo sostenible, a la consolidación de teorías sobre la seguridad y soberanía alimentaria y de la Economía Popular y Solidaria.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se considera un elemento de consulta, ya que reúne diferentes métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa y participativas, donde el análisis de diversas variables ocupa un lugar predominante, siendo de especial utilización en el área de conocimiento de la organización rural.

En relación con la justificación práctica, los resultados encontrados sirven para plantear próximas preguntas de investigación que permitan ampliar la visión sobre el sector y sus múltiples posibilidades de desarrollo a través de la generación de estrategias de desarrollo rural.

En cuanto a las bases para formular un modelo de gestión rural del sector productivo agrícola, se encuentra sustentado en que permite sugerir la formulación de estrategias que aborden los problemas desde perspectivas sociales y económicas, constituyéndose en un elemento clave para incrementar la eficiencia de los distintos procesos. Este estudio permite aportar al desarrollo de las organizaciones de producción de papa, ya que está concebido a partir del fortalecimiento organizacional y productivo, situación que redundará en la sostenibilidad agropecuaria.

Para la comunidad académica, este trabajo investigativo es una fuente de consulta y un punto de partida para comprender la forma en la cual se interrelacionan las organizaciones de producción agrícola de papa. En tanto que, para el autor de este trabajo doctoral, contribuye a su formación como profesional crítico, evaluando los procesos sociales y productivos de las organizaciones de producción agrícola, aportando herramientas teóricas y prácticas para alcanzar el bienestar colectivo de la sociedad de la cual es partícipe.

### **1.5. Objeto de estudio.**

El objeto de estudio es el sistema productivo de la papa en el cantón Paute, incluyendo los procesos de producción, comercialización y organización de los

pequeños y medianos productores. Se analizan las dinámicas técnicas, económicas, sociales y organizativas que influyen en la sostenibilidad agrícola y en el fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria. El enfoque considera prácticas agrícolas, acceso a mercados, formas de asociatividad, conocimientos tradicionales y desafíos estructurales que enfrentan los actores locales.

## **1.6. Campo de acción.**

El campo de acción de esta investigación se centra en los sistemas de producción, comercialización y organización de los productores de papa en el cantón Paute, siendo estos los más afectados por las limitaciones de gestión, lo que impacta directamente en la sostenibilidad agrícola y la Economía Popular y Solidaria.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo General.**

Diseñar un modelo de gestión integral que incluya componentes y estrategias clave, basado en el análisis de los sistemas de producción, comercialización y organización de los productores de papa en el cantón Paute.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

OE1. Diagnosticar la situación actual del sistema productivo, de comercialización y organizacional de pequeños y medianos productores de papas en el cantón Paute.

OE2. Analizar los fundamentos teóricos relacionados con los factores del sistema productivo, de comercialización y organizacional de productores de papas que inciden en la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute.

OE3. Proponer un modelo de gestión para la producción agrícola sostenible de la papa con bases sólidas, aplicable y fácil comprensión para las y los campesinos, que permita establecer estrategias de conservación de los ecosistemas adyacentes a las

zonas de cultivo y las estrategias de comercialización y valor agregado sostenibles, de los pequeños y medianos productores del cantón Paute, enfocados en el cultivo de la papa.

### **1.8. Hipótesis.**

Un modelo de gestión integral contribuye al mejoramiento de la cadena de valor de la producción de papa de los pequeños y medianos agricultores del cantón Paute, en la provincia del Azuay, contribuyendo de esta manera, a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales del ecosistema en el cual se desempeñan, garantizado de esta manera, la sostenibilidad agrícola y por ende el desarrollo sostenible.

### **1.9. Alcance temático.**

El alcance temático son los sistemas de producción, comercialización y organización de los productores de papa en el cantón Paute, considerando sus dinámicas, limitaciones y potencialidades, con el fin de comprender cómo inciden en la sostenibilidad agrícola y en el fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en la región.

### **1.10. Delimitación Espacial y Temporal.**

**Delimitación Espacial.** El estudio se llevó a cabo en el cantón Paute, provincia del Azuay, Ecuador, focalizándose en las parroquias rurales con mayor presencia de cultivo de papa, como Guarainag, Tomebamba, Chicán y Dug Dug. Estas zonas constituyeron el territorio de análisis por su relevancia en la actividad agrícola familiar y comunitaria.

**Delimitación Temporal.** La investigación abarcó el período comprendido entre los años 2022 y 2025, lo que permitió analizar retrospectivamente la evolución del sistema de producción, comercialización y organización de los productores de papa, en un contexto de transformaciones económicas, sociales y ambientales en el territorio.

## **CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.**

En este capítulo se analizan estudios previos efectuados con la finalidad de generar modelos de gestión que aporten al desarrollo sostenible (económico, social, ambiental) de las organizaciones de producción de papa. Para luego profundizar en los postulados relevantes de los diferentes enfoques teóricos que han alimentado el debate sobre el desarrollo sostenible, los sistemas de producción alimentaria, el fortalecimiento productivo, los modelos de gestión que aportan al desarrollo sostenible de las organizaciones de producción de papa.

### **2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).**

La agricultura es una actividad fundamental en el desarrollo social y económico de Latinoamérica, su importancia radica en la producción de alimentos y en la garantía de seguridad alimentaria. En este sentido, el sector agro productivo ha presentado a lo largo de la historia condiciones críticas de desarrollo, opacado por la utilización de escasa tecnología en el cultivo de los diversos productos agrícolas y un conocimiento netamente empírico de las prácticas productivas. Al respecto, diversos estudios evidencian esta compleja situación (Mendoza Pérez & Caballero Yovera, 2019).

El estudio de Ruiz (2012) analiza los factores que dificultan el empoderamiento de mujeres en la transformación de la semilla de ojoche en Chinandega rural. utilizando entrevistas y encuestas a productoras e informantes clave, identificó limitaciones como bajo nivel educativo (73% con primaria), escasa participación en la organización APOCHE, falta de conocimientos de comercialización, carencia de capacidad financiera y ausencia de garantías para acceder a créditos. Además, la producción estacional de la semilla restringe su potencial económico. Estos factores obstaculizan su rol como agentes locales en el proceso productivo y limitan el desarrollo local sostenible en la región. (Ruiz, 2012). Este estudio guarda relación con la presente investigación, puesto que estudia el enfoque del desarrollo sostenible, en cuanto a la aplicación de modelos de

gestión agro productiva, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población mencionada (Ruiz, 2012).

Por otra parte, el estudio realizado por Mendoza Pérez y Caballero Yovera (2019), pone el énfasis en el diseño de un modelo de gestión agrícola que permita optimizar la producción de los pequeños y medianos productores, en el cual se evidencia la falta de programas y modelos que permitan optimizar la producción agrícola. Metodológicamente, la investigación fue de tipo cuantitativa, enmarcada en un estudio de campo, diseño no experimental, con un nivel de aplicación. La población y muestra fue finita, por lo que se consideró la totalidad de la población. Para la recolección de la información se emplearon tres encuestas tipo cuestionarios, con preguntas de escala Likert. Validándose a través del juicio de tres expertos y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, aplicando estadística descriptiva. Concluyendo que el modelo de gestión agrícola se hace necesario para la optimización de la producción con el fin de propiciar beneficios económicos y sociales. Las recomendaciones estuvieron orientadas a la formación de los pequeños y medianos productores en relación con la puesta en práctica del modelo de gestión agrícola (Mendoza Pérez & Caballero Yovera, 2019). Este estudio está relacionado directamente con el tema de estudio, ya que concuerda en la necesidad de diseñar un modelo de gestión para mejorar los procesos de producción y de esta manera garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas agricultoras.

Otra investigación relacionada con el presente tema de estudio, es la realizada por Sabogal Porras (2018), donde se llevó a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de las Unidades Agrícolas Familiares caficultoras, con el fin de establecer su relación productiva, social y económica, con su entorno próximo, su alcance es identificar las bases para realizar la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares cafeteras, que a su vez permita generar un desarrollo rural integral.

Los datos analizados sugieren un desprendimiento entre las Unidades Agrícolas Familiares y el Estado, así como una serie de dificultades para interrelacionar y generar un desarrollo rural integral, se sugiere entonces abordar dichas dificultades a partir de la metodología del Desarrollo a Escala Humana, propuesto por el profesor Manfred Max-Neef. Como resultado del proceso investigativo se generan cuatro perspectivas que permitirían la formulación de un modelo de gestión de las Unidades Agrícolas Familiares cafeteras. Las recomendaciones se orientan a la mejora económica y social de las mismas (Sabogal Porras, 2018).

Continuando con la revisión de estudios previos, se identifica los aportes de Miño-Cascante et al. (2019) quienes hacen un análisis a las microempresas artesanales de artículos en madera de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con el propósito de diseñar un modelo de gestión estratégico productivo. Implementan una investigación exploratoria, utilizando el método del diagrama de Pareto, que permite la identificación de los problemas principales: procesos de producción, clientes, gestión interna y la planificación. Además, apostaron por una investigación descriptiva mediante una encuesta estructurada. Identificaron la consistencia interna mediante la aplicación del método Kuder Richardson con un resultado de 0,82 siendo excelente, y posteriormente para observar el comportamiento de las variables propuestas, se efectuó la matriz de correlación (Miño-Cascante et al., 2019).

De la aplicación de la técnica indicada se obtuvo que la variable proceso de producción está correlacionada positivamente con la variable cliente; lo cual lleva a que si la una crece la otra también, esto se debe a que el producto terminado está en función de las necesidades y requerimientos de los clientes, llegando a la concordancia de las variables de estudio propuesto; con lo cual se diseñó el modelo de gestión como una primera etapa de la investigación (Miño-Cascante et al., 2019). Entre los principales resultados se identificaron que las microempresas artesanales estudiadas poseen una falencia en cuanto a las variables de estudio (procesos de producción, clientes, gestión interna y la planificación) (Miño-Cascante et al., 2019).

El estudio realizado por Peralta Vallejo et al. (2018) denominado “Nuevo Modelo de Gestión Integral para las instituciones de educación superior públicas”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de gestión integral para las Universidades Públicas de la Zona 6 del Ecuador, ajustándose a sus demandas debido al actual escenario de control y evaluación por parte de organismos estatales y el deseo constante de mejora. Para ello, se llevó a cabo una investigación exploratoria que empleó encuestas relacionadas con los criterios del modelo propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), adaptados al ámbito educativo.

La información recopilada fue procesada y presentada en tablas y gráficos que muestran la adecuación de los sistemas de gestión de las instituciones evaluadas al modelo EFQM en distintas áreas. A partir de los resultados obtenidos, se llegaron a conclusiones significativas y se formuló una propuesta que brinda recomendaciones para potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades de mejora y abordar debilidades. Este modelo de gestión integral se basa en el modelo EFQM, con la Gestión de la Calidad como eje central y la Gestión por Procesos (GBP) como base (Peralta Vallejo et al., 2018).

Así también, el estudio realizado por Peralta Vallejo et al. (2021) denominado “Integral management model for agroecological organizations in Ecuador” cuyo objetivo se centró en generar una propuesta para gestionar los negocios de agricultura agroecológica. Para ello, las autoras, proponen un modelo como herramienta de gestión eficaz para el manejo de sus negocios o emprendimientos, considerando los criterios de Gestión por Procesos, Gestión Basada en Valores y Cuadro de Mando Integral.

Este modelo permitirá elaborar un plan estratégico, analizar su situación financiera, mejorar sus procesos de producción y venta, a fin de mejorar la calidad para el cliente y buscar la mejora continua potenciando sus fortalezas y superando las debilidades, a la vez que aportan al desarrollo del talento humano, fomentado el aprendizaje y el crecimiento. Estos dos últimos estudios, constituyen la base para el desarrollo de la presente tesis doctoral.

## **2.2. Marco Teórico.**

Para abordar teóricamente el tema de sostenibilidad agrícola, es pertinente definir y explicar conceptos claves, que faciliten el entendimiento del tema desde una perspectiva general hasta una particular. Para ello, se describe lo que se entiende por desarrollo sostenible, para luego profundizar en los sistemas productivos sostenibles y la comercialización sostenible, enmarcadas en el enfoque de la Economía popular y solidaria. Además, se explora los desafíos y oportunidades para la implementación de las prácticas productivas y comerciales que aporten a la sostenibilidad agrícola. Se profundiza en la formulación de los modelos de gestión como buena práctica para garantizar la sostenibilidad agrícola.

### **2.2.1. Desarrollo sostenible**

El mundo se enfrenta a una crisis socio – ambiental que podría ser irreversible generada por el modelo económico imperante, que privilegia el crecimiento económico y lleva a una transformación del mundo social y biofísico, enmarcado en la creencia que la naturaleza es fuente de recursos infinita que debe ser utilizada para generar riqueza (Bustos Cordero, 2021). En este contexto, el término desarrollo sostenible se lo escucha por primera vez en el año de 1987 en el Informe “Nuestro futuro común”, más conocido como “Informe Brundtland”, redactado para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) por la comisión Brundtland (Bolaños Coral, 2022).

En ese informe, el desarrollo sostenible es entendido como “una forma de desarrollo, que busca mantener o incrementar el bienestar humano y a la vez asegurar la equidad intra-generacional y la preservación de la reserva del capital total de la tierra -natural, humano y creado por el hombre- “(Sánchez et al., 2009, p. 541). Este término es acuñado por las entidades internacionales como un enfoque planificado destinado a prevenir el deterioro del planeta y asegurar las necesidades humanas, tomando en cuenta aspectos económicos, sociales y ecológicos (Gudynas, 2003).

Diversos autores coinciden en afirmar que el desarrollo sostenible busca armonizar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, para lo cual se necesita de un trabajo institucional coordinado, la participación social y compromiso de diferentes actores de la sociedad civil, de los gobiernos, de las empresas y de la ciudadanía en general. Pues implica transformaciones profundas en los modelos económicos, sociales y ambientales vigentes, que han llevado al deterioro del planeta y a la generación de condiciones económicas y sociales no sustentables que ponen en peligro la vida en el planeta (De la Peña Consuegra & Vincés-Centeno, 2020).

Por otro lado, el desarrollo sostenible se enfrenta a un sinnúmero de críticas, pues si bien la preocupación por alcanzar el Desarrollo Sostenible gira en torno a la incompatibilidad de los procesos económicos con los aspectos sociales, ambientales y culturales, que ponen en riesgo el sistema Tierra (Molina Ayala & Guachún Bermeo, 2021), sin embargo, se considera que su concepto gira en torno a los diversos discursos políticos, que mantienen el modelo de desarrollo imperante (capitalismo, hiperconsumismo, sobreproducción).

Además, las distintas visiones de la sostenibilidad, están determinadas por las visiones y corrientes ambientalistas existentes, es decir, que la realidad se describe desde la posición socio – cultural de quien lo genera, por tanto, existen diferentes propuestas, alcances y niveles de sostenibilidad (Bustos Cordero, 2021).

### **2.2.2. Sostenibilidad agrícola**

La sostenibilidad agrícola debe contribuir a la conservación de los recursos naturales, la mitigación y adaptación al cambio climático, la generación de empleo e ingresos, y el desarrollo rural inclusivo y equitativo. En este sentido, la sostenibilidad agrícola representa un desafío y una oportunidad para mejorar el bienestar de las personas y del planeta (Pinedo-Taco et al., 2021).

### 2.2.3. Sistemas de producción alimentaria sostenible

En los últimos años, con la crisis financiera y económica mundial, la pobreza y el hambre en el mundo se ha agudizado, siendo los más afectados las personas de la zona rural, para quienes sus medios de vida son principalmente las actividades de agricultura, pescas y ganadería. Esta situación se exagera por la crisis ambiental, energética, financiera y alimentaria, siendo un asunto de carácter estructural, pues remite al exhausto paradigma técnico-económico impuesto al sector agropecuario (Mariscal Méndez et al., 2017). Por lo tanto, en el marco de la gran crisis del sistema capitalista, la alimentaria es la más importante, siendo necesario acciones y respuestas inmediatas.

En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas fomenta el desarrollo de estrategias que permitan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su Agenda 2030. Específicamente, el Objetivo 1: “Poner fin a la pobreza y el hambre”, mismo que está orientado a combatir las desigualdades y a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales (ONU, 2015, p.3).

El cumplimiento de este objetivo depende de la organización social y política del sistema alimentario, mismo que engloba una serie de actividades y actores que van desde la producción agrícola hasta el consumo de los alimentos. Se debe recalcar que este sistema, en las últimas décadas, ha pasado por transformaciones significativas, debido a los avances de la ciencia, el incremento de la tecnología y la apertura de grandes mercados han favorecido la construcción de un sistema alimentario industrial y globalizado, donde, se ha intensificado la industrialización de la agricultura, el procesamiento de los alimentos, la importación y exportación de alimentos, que han permitido el aumento de la producción de alimentos en el mundo, con impactos negativo y consecuencias ambientales, sociales y en la salud poblacional (Soares et al., 2020).

En este escenario se coloca en la agenda de políticas agroalimentarias, dos marcos conceptuales: la soberanía alimentaria y la seguridad alimentaria, a partir de los cuales se busca resolver la problemática alimentaria. La primera es respaldada por las luchas sociales donde la Organización Vía Campesina, desempeña un papel importante, en tanto que, el concepto de Seguridad Alimentaria, es respaldado por la FAO. Si bien estos tienen por finalidad garantizar la alimentación, sin embargo, son diferentes en su visión, contenido y práctica (Mariscal Méndez et al., 2017).

#### **2.1.1.1. Seguridad Alimentaria**

Según Ignatov (2014) el primer reporte sobre la preocupación por la seguridad alimentaria remonta a los años 30, con la creación de la Liga de las Naciones. Posteriormente, como trauma de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos y los países europeos conforman el Mercado Común Europeo, con intención de cubrir sus necesidades básicas de alimentos, crearon los sistemas de subvenciones y protección para los agricultores y con ello se logra que la producción agrícola se incremente a fin de asegurar los alimentos necesarios para sus ciudadanos.

En los años de 1972-1974 la seguridad alimentaria adquirió presencia en los foros internacionales a partir de la crisis del mercado alimentario mundial. Específicamente, en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación del año de 1974, bajo un modelo neoliberal, se la define considerando el suministro de alimentos, la disponibilidad y la estabilidad de los precios de los alimentos básicos, basándose sobre los excedentes y su comercialización (Soares et al., 2020).

Este concepto ha evolucionado, pasando de una lógica de disponibilidad de alimentos y colocar los excedentes hacia una definición centrada en el nivel nutricional, que involucra la disponibilidad de los alimentos, el acceso económico y físico de los alimentos, la utilización de los alimentos y su estabilidad en el tiempo. Así es definida:

La seguridad alimentaria a nivel individual, familiar, nacional, regional y global se alcanza cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos, sanos y nutritivos que les permitan satisfacer sus necesidades y sus preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana (FAO, 1996, citada en Soares et al., 2020, p. 15)

Según Soares et al. (2020) la seguridad alimentaria implica “disponer de alimentos de calidad en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades alimentarias de la población, así como contar con los recursos necesarios para mantener una alimentación adecuada y saludable de forma estable” (p.88). Estos autores expresan que la Seguridad Alimentaria depende de la organización del sistema alimentario, en otras palabras, de la forma de organización política y social que garantice la obtención de los alimentos. Esta relación entre el Sistema Alimentario y la Seguridad Alimentario demanda la necesidad proporcionar patrones alimentarios saludables con un bajo impacto ambiental y que proporcione un estilo de vida saludable para las presentes y futuras generaciones (Soares et al., 2020).

### Figura 1

La Seguridad Alimentaria y el Sistema Alimentario



**Nota.** La figura muestra la relación directa entre el Sistema Alimentario y la Seguridad Alimentaria en el marco de la organización social, política, económica y ambiental. Tomada de (Soares et al., 2020, p. 88)

### **2.1.1.2. Soberanía Alimentaria**

El concepto de Soberanía Alimentario nace en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación en Roma en el año 1996, como un concepto eminentemente político, acuñado por Vía Campesina, a fin de garantizar una práctica y transformación social del sistema alimentario, ante un escenario donde la economía es guiada por corporaciones multinacionales, políticas desmedidas de libre comercio que devastan a las comunidades rurales y las políticas alimentarias, orientadas a la eficiencia productiva mediante el esquema de la revolución verde (Soares et al., 2020).

En este contexto, la Soberanía Alimentaria es definida como “el derecho de cada nación a mantener y desarrollar su capacidad de producir alimentos básicos, en lo concerniente a la diversidad cultural y productiva y el derecho a producir nuestro propio alimento en nuestro territorio” (Bringel, 2015, citado en Soares et al., 2020, p. 16). Este concepto ha ido evolucionando, tornándose compleja y completa en función de los debates y la reflexión sobre las diferentes experiencias de los movimientos y organizaciones sociales, que buscan democratizar y transformar los sistemas alimentarios, es así que, en el año 2007, en el Foro para la Soberanía Alimentaria realizado en Nyéléni (Bamako, Mali), se define a la soberanía alimentaria como:

El derecho de los pueblos a definir sus propias políticas alimentarias y agrícolas, proteger y regular la producción agropecuaria nacional y el comercio para alcanzar metas de desarrollo sustentable; determinar hasta qué punto desean ser autosuficientes; restringir el dumping de productos en sus mercados y; darle la prioridad de uso y los derechos sobre los recursos acuáticos a las comunidades que dependen de la pesca. La soberanía alimentaria no niega el comercio, sino que promueve la formulación de políticas y prácticas de comercio al servicio del derecho de los pueblos y la gente a una producción inocua, saludable y ecológicamente sustentable. (Bringel, 2015, p.4)

### **2.1.1.3. Seguridad Alimentaria vs. Soberanía Alimentaria**

Las verdaderas causas de las “crisis alimentarias” no es la falta de alimento, sino las especulaciones económicas generadas por el mercado internacional del

agroalimentario, el cambio climático y la crisis energética. En este contexto, seguridad alimentaria se enmarca en una corriente netamente económica enmarcada en una estrategia neoliberal, que desencadena la producción, sin tratar temas como la producción, es decir, en el problema de cómo se producen, dónde y por quién, esos alimentos necesarios. Por tanto, la seguridad alimentaria refiere a un concepto normativo de referencia en las políticas de ayuda internacional y para el control de la calidad de los alimentos (Guamán-Rivera & Flores-Mancheno, 2023).

Por el contrario, la soberanía alimentaria refiere un concepto político que se enfoca en los derechos de los pueblos y comunidades, en el modo de producir los alimentos, en la apropiación y gestión de los recursos, la tierra y el territorio, en el comercio local e internacional, el desarrollo sostenible, la acción colectiva, la participación social, la agroecología y el derecho a la alimentación, en otras formas de agricultura (Bringel, 2015, p. 4).

Se debe tener presente, que la seguridad alimentaria considera la agricultura familiar, empero, le apuesta a una agricultura familiar que se transforme en pequeñas empresas; en tanto que, la soberanía alimentaria apuesta a una producción para el autoconsumo y sus excedentes destinados a la venta (Bringel, 2015). En la tabla 1 se presentan los elementos claves que diferencian a la Seguridad Alimentaria y a la Soberanía Alimentaria.

**Tabla 1**

*Elementos diferenciadores entre la Seguridad Alimentaria y a la Soberanía Alimentaria*

| <b>Elemento</b>      | <b>Seguridad alimentaria</b>                            | <b>Soberanía alimentaria</b>                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Origen               | Economista                                              | Político                                                   |
| Modelo de desarrollo | Neoliberal                                              | Post-desarrollo                                            |
| Acto del habla       | Mecanismo                                               | Principio y manifiesto                                     |
| Actor/objeto         | La gente de ser protegida de la inseguridad alimentaria | Campeños defiende su propia producción de los agronegocios |
| Hambre               | Ineficiencia en la productividad                        | Problema de acceso y distribución                          |

|                                                      |                                                                  |                                              |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Amenaza                                              | Hambres (vulnerabilidad)                                         | Agronegocios (origen del problema)           |
| Comida                                               | Mercancía                                                        | Derecho                                      |
| Acceso a los alimentos                               | Importación de alimentos donde sea barato                        | Producción de alimentos localmente           |
| Precios                                              | Asignados por el mercado                                         | Precio justo                                 |
| Acceso a la tierra                                   | A través de los mercados                                         | A través de una reforma agraria              |
| Producción agropecuaria                              | Eficiente                                                        | Derecho                                      |
| Tecnología agropecuaria                              | Industrial y monocultivo                                         | Métodos agroecológicos y sustentables        |
| Subsidios                                            | Forman parte de la producción                                    | No a los subsidios                           |
| Exportación y monopolios                             | No son problema                                                  | Son un problema                              |
| Control de los recursos productivos                  | Manos privadas                                                   | Local, controlado por la comunidad           |
| Semillas y manejo genético                           | Futuro de la producción agropecuaria                             | Patrimonio de los campesinos                 |
| Organismos genéticamente modificados (agropecuarios) | La nueva revolución verde (futuro de la producción agropecuaria) | Tecnología innecesaria                       |
| Cambio climático                                     | Un problema a seguir                                             | Solución mediante una producción sustentable |
| Oros mundos                                          | No son posibles                                                  | Son posibles                                 |

**Fuente:** Bringel, 2015, citado en Soares et al., 2020; Soares et al., 2020.

**Elaboración:** autor

#### 2.1.1.4. Sistema productivo sostenible de la papa

Martínez Castillo (2009) expresa que “la sostenibilidad de los sistemas de producción agrícola se refiere a la capacidad del sistema para mantener su productividad a pesar de las perturbaciones económicas y naturales, externas o internas” (p. 23). Con base en esta afirmación, el desarrollo sostenible y la agricultura se centran en “la necesidad de minimizar la degradación de la tierra agrícola, maximizando a su vez la producción” (Martínez Castillo, 2009, p. 23).

Este enfoque abarca todas las actividades agrícolas, incluyendo la gestión de suelos y aguas, el cultivo de cultivos y la preservación de la biodiversidad, el suministro de alimentos y materias primas. La sostenibilidad está influenciada, por lo tanto, por las

características naturales del sistema y las intervenciones sociales, económicas y técnicas destinadas a contrarrestar presiones negativas (Martínez Castillo, 2009).

Se debe recalcar que sistemas de producción agrícola, representa una actividad crucial que garantizan la producción de alimentos, destinados tanto a las áreas urbanas como para el autoconsumo. En esta actividad los agroecosistemas son unidades clave de la agricultura sostenible, ya que, en ellos, se investiga la transformación de energía, procesos biológicos y relaciones socioeconómicas con la finalidad de mejorar los agrosistemas tradicionales y modernos que han descuidado la gestión cultural (conocimientos y saberes), lo que conduce a la desestructuración, el abandono y un manejo inadecuado del territorio. En este contexto, la agroecología, enfoque agrícola, destaca la conservación de opciones culturales y estrategias, minimizando los efectos perjudiciales respecto a la ciencia agrícola convencional (Martínez Castillo, 2009).

Considerando las premisas, desde un enfoque teórico, la sostenibilidad productiva implica preservar y fortalecer la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad (sostenibilidad ambiental). Asimismo, implica garantizar un acceso equitativo a los bienes ambientales, tanto dentro de las generaciones como entre ellas, así como entre géneros y culturas (sostenibilidad social). Además, requiere una redefinición de la actividad económica alineada con las necesidades materiales e inmateriales, concebidas no solo como carencias, sino como potencialidades (Martínez Castillo, 2009).

Las nuevas actividades económicas deben basarse en unidades de producción locales y diversificadas, adaptadas a las características de los ecosistemas para garantizar su uso sostenible (sostenibilidad económica). Por último, demanda la participación directa de las personas en la toma de decisiones, la definición de su futuro colectivo y la gestión de los bienes ambientales mediante estructuras de gobierno descentralizadas y democráticas (sostenibilidad política) (Martínez Castillo, 2009). Además, para orientar a los sistemas productivos sostenibles, es necesario determinar propuestas para gestionar

los negocios que se generan en estos sistemas, enmarcados sobre todo en el ámbito económico-productivo, con la finalidad de brindar apoyo a las personas productoras.

La papa, científicamente denominada “*Solanum tuberosum*”, tiene su origen en Sudamérica y se cultiva globalmente debido a su tubérculo comestible (Inostroza, 2009). A nivel mundial, la papa se posiciona como el cuarto alimento básico en países desarrollados, con un consumo per cápita de 75 kg/año en Europa y Estados Unidos (Molina et al., 2004). El cultivo demanda considerables cantidades de insumos agrícolas, transporte y maquinaria, siendo fundamental en la canasta familiar, especialmente para quienes tienen menores ingresos económicos.

Sin embargo, en el caso ecuatoriano la producción de papa resulta una actividad productiva riesgosa y costosa, debido a que el cultivo se enfrenta a varios riesgos climáticos no controlables, pero también se enfrenta a pestes, enfermedades que son combatidas con insecticidas y fungicidas, esta situación afecta la productividad por lo que resulta importante, el uso de fertilizantes orgánicos (Buesaquillo Samboní, 2020).

Según datos de FAOSTAT (2021), en el Ecuador, en el año 2019, se cultivaron 19,675 hectáreas de papa, logrando una producción total de 275,346 toneladas y un rendimiento de 14 toneladas por hectárea. Con respecto a las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA), alrededor de 45,000 UPAs cultivaron en una superficie promedio de 1.69 hectáreas (SIPA, 2020). De esta producción, el 90% se comercializa en los mercados mayoristas y minoristas de la Sierra, mientras que el 10% restante se destina al autoconsumo, al pago en raciones, a “presta manos” y “mingas para la cosecha”. Del total, el 97.3% del sector cultiva exclusivamente papa, mientras que el 2.7% lo hace en asociación con otros alimentos (SIPA, 2020).

Cabe mencionar que la papa juega un papel crucial como fuente alimentaria para las familias rurales y, satisface el 64% de la demanda nacional. Se estima que, en promedio, alrededor de 225,000 personas dependen directamente de este tubérculo para su sustento. Además, se suma a este número aproximadamente 150,000 personas que

participan de manera indirecta en diversas áreas vinculadas al desarrollo de este sector, como el transporte y la comercialización, la venta de agroquímicos, la asistencia técnica, el procesamiento, entre otras (Ortega & Andrade Bolaño, 2021).

#### **2.2.4. Prácticas agrícolas de producción de papa amigables con el medio ambiente**

La producción de papa se erige en un componente para la comunidad, sin embargo, las personas productoras se enfrentan a diversos factores que impactan negativamente en la rentabilidad del cultivo como la erosión del suelo, el uso inapropiado de agroquímicos y la falta de consistencia en la rentabilidad, además de posibles fraudes perpetrados por intermediarios en la comercialización. No obstante, se destacan también prácticas y conocimientos tradicionales, los cuales sirven como base para proponer alternativas agroecológicas con miras a mejorar sus sistemas de producción a corto y mediano plazo (García Hernández, 2023).

Desde el enfoque agroecológico se propende a que los sistemas productivos mejoren la nutrición de las familias campesinas, aumenten la resiliencia, reduzcan la pobreza y aumente la productividad de la tierra, por lo que, desde este enfoque, se propende a una relación amigable entre los procesos productivos y el ambiente, rescatando los conocimientos campesinos enmarcados en las dimensiones sociales, ecológicas y productivas (Machado et al., 2015; García Hernández, 2023).

Según el estudio de García Hernández (2023), entre las principales prácticas agroecológicas aplicadas a la producción de papa se identifican, los trazos de curvas a nivel para preparación del terreno, el uso de enmiendas orgánicas tales como el bocashi, ácidos húmicos y fúlvicos, la elaboración de bioinsumos y la conservación y uso de semillas criollas, uso del calendario lunar para actividades agrícolas, fertilizantes orgánicos, rotación de cultivos, utilización de prácticas de conservación de suelo, entre otras.

### 2.2.5. Sistema de Comercialización Sostenible

La producción agrícola (cultivo de vegetales, cereales y granos) es el eje central de la subsistencia del ser humano, razón por la que, la producción es esencial en la economía de las sociedades, más allá de su nivel de tecnificación y rentabilidad (Montenegro Castillo, 2019). Específicamente, la producción de papa es una actividad rentable con manejo técnico adecuado, sin embargo, la comercialización emerge como un factor crucial a tener en cuenta (Buesaquillo Samboní, 2020).

La comercialización en la economía contemporánea es un tema de gran relevancia y complejidad. Su análisis parte de un enfoque tradicional donde se la considera universal y se sustenta en un sistema globalizado bajo la influencia de una cultura de dominio y colonización. Este enfoque ha generado impactos negativos a nivel social, económico, ambiental y cultural (Shiva, 2020). Entre las consecuencias destacan la exacerbación de las desigualdades, la creación de dependencia económica y la promoción del consumismo. Además, ha propiciado la sobreexplotación de recursos, el desarrollo de monocultivos y la pérdida de biodiversidad. (Shiva, 2020; Stiglitz, 2002; Schor, 1998; Sachs y Warner, 1995, Altieri, 2004).

Según Bueno (1989), la comercialización inicia desde la producción hasta llegar al consumidor y constituye lo que se conoce como "sistema de comercialización". Este sistema se enfoca en la planificación, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales o potenciales. Sus objetivos principales son aumentar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta. Además, se encarga de analizar oportunidades de mercado y desarrollar planes de acción para alcanzar objetivos comerciales.

Ante esta situación, la comercialización enmarcada en un enfoque de economía social y solidaria (ESS), se constituye en una alternativa que fomenta la colaboración, la equidad y la solidaridad, dejando atrás el modelo de competencia y búsqueda excesiva de beneficios. La EPS se enfoca en establecer relaciones justas entre productores y

consumidores, con el objetivo de lograr un beneficio mutuo a través de la cooperación y relaciones equitativas (Acosta, 2009). Desde esta perspectiva, la EPS se convierte en una herramienta fundamental para promover transformaciones sociales orientadas en la generación de empleo, cohesión social y económica (Schuldt et al., 2009).

Para Artieda-Rojas et al. (2017) el sistema de comercialización es “un conjunto de procesos en el que intervienen ofertantes, demandantes, mercado, canal y producto, con el objetivo de satisfacer una necesidad a través de la venta o intercambio de un bien o servicio” (p.289). Su finalidad es “analizar y definir las oportunidades que brinda el mercado meta; y define un plan estratégico que busca cómo convertir las oportunidades detectadas y puedan traducirse en logro y cumplimiento de metas y objetivos” (Urquizo Chango, 2017, p. 3). Entre sus principales características se identifica la eficiencia, coordinación, comercialización, competitividad, tecnicidad, asociatividad y equidad (Sumba Bustamente et al., 2022).

El sistema de comercialización, según Bueno (1989), se enfoca en la planificación, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, con el objetivo principal de aumentar la cuota de mercado, rentabilidad y crecimiento de las ventas. Este sistema también analiza oportunidades de mercado y establece planes de acción para traducir esas oportunidades en el logro de objetivos comerciales.

Bueno señala que un sistema de comercialización debe considerar aspectos como el entorno de mercado, objetivos y estrategias de competidores, decisiones estratégicas y operativas de la empresa, así como modelos explicativos del comportamiento del consumidor y los objetivos de la empresa, incorporando factores como el entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas (Bueno, 1989).

De manera específica, para comprender y gestionar los sistemas de comercialización en el sector agrícola, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), propone un enfoque integral compuesto por varios

elementos interrelacionados: la producción, procesamiento, almacenamiento, distribución, mercados, intermediarios, precios, consumo, regulaciones e innovación (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) 2012, citado en Urquizo Chango, 2017). Siguiendo esta misma línea, para Flores Gavilanes (2019), el sistema de comercialización comprende cuatro componentes fundamentales: canales de distribución, estrategias de comercialización, análisis del mercado, gestión de la comercialización.

#### **2.1.1.1. Canales de distribución**

Este componente del sistema de comercialización se refiere a un conjunto de actividades económicas que involucra el traslado de bienes y servicios, en el marco de normas legales e institucionales (Flores Gavilanes, 2019). Es decir, involucra la participación de productores y consumidores, una operación directa, para transferir bienes o servicios. En una forma más compleja, abarca desde los factores de producción que influyen en las decisiones sobre qué, cómo, cuánto, cuándo y a qué precio producir, hasta los factores que determinan las decisiones que hace el consumidor final sobre el producto, pasando por las funciones relacionadas con el transporte, almacenamiento, empaque, sistemas de precios, crédito, comercio internacional, políticas de intervención del estado, entre otras (Flores Gavilanes, 2019, p. 30).

Los canales de comercialización pueden ser directos e indirectos. Los primeros son las vías que utiliza el productor para vender de manera directa al consumidor, sin intermediarios (Urquizo Chango, 2017). En tanto que, los indirectos, son aquellos en los cuales existen intermediarios entre el productor y el consumidor (Sumba Bustamente et al., 2022). Las principales funciones de los canales de distribución son: promoción, información, contacto, empatía, negociación, transporte, financiamiento y riesgos (Fernández, 2018, citado en Flores Gavilanes, 2019).

### **2.1.1.2. Estrategia de comercialización**

Según Lombana González (2018) las entidades agrícolas desempeñan una función crucial en la garantía de la seguridad alimentaria y el fomento del crecimiento económico de las naciones, sin embargo, la escasa innovación en las estrategias de marketing del ámbito agrícola se presenta como uno de los elementos que inciden en su rendimiento, dando lugar a una menor competitividad en la producción y venta de alimentos. Desde esta perspectiva, el marketing es una actividad estratégica enfocada en la comercialización, que aporta también a la creación de valor de la organización para alcanzar los objetivos.

### **2.2.5.2.1 Marketing**

El marketing es definido como “una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2013, citado en Lombana González, 2018, p.38). Por su parte, Armstrong y Kotler, (2013) entienden al marketing como un proceso social y de gestión mediante el cual tanto grupos como individuos satisfacen sus necesidades y deseos mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros grupos e individuos. El proceso de marketing involucra cinco pasos, en los primeros, las organizaciones se esfuerzan por comprender a los consumidores, crear valor para ellos y establecer relaciones sólidas. Al proporcionar valor a los clientes, logran obtener valor de ellos en términos de ventas, beneficios y la lealtad a largo plazo.

### **Figura 2**

*Etapas del proceso de Marketing*



*Nota.* La figura muestra las etapas del proceso de marketing. Tomado de (Armstrong & Kotler, 2013)

En los primeros pasos, las empresas y organizaciones, hacen muchos esfuerzos por aprender y entender las necesidades (estado de carencia percibida), los deseos (necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual) y las demandas (deseos humanos respaldados por el poder de compra) Además, buscan comprender las 1) ofertas de mercado (producto productos, servicios y experiencias); 3) valor y satisfacción; 4) intercambios y relaciones; y 5) mercados (Armstrong & Kotler, 2013).

Por otra parte, Armstrong & Kotler (2013) hablan del marketing social, concepto más ajustado a las organizaciones en estudio, pues para los autores esta estrategia de marketing entrega valor a las personas consumidoras, considerando su bienestar y el de la sociedad, pues este marketing es “sustentable, social y ambientalmente responsable que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y los negocios y, a la vez, conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”(Armstrong & Kotler, 2013, p.11).

#### 2.2.5.2.2 Gestión de estrategias de marketing

De acuerdo con Armstrong & Kotler (2013), el éxito en el actual y competitivo mercado requiere que las organizaciones, instituciones o empresas estén centradas en el cliente. Para lograrlo, es esencial comprender sus necesidades y deseos, lo cual implica llevar a cabo:

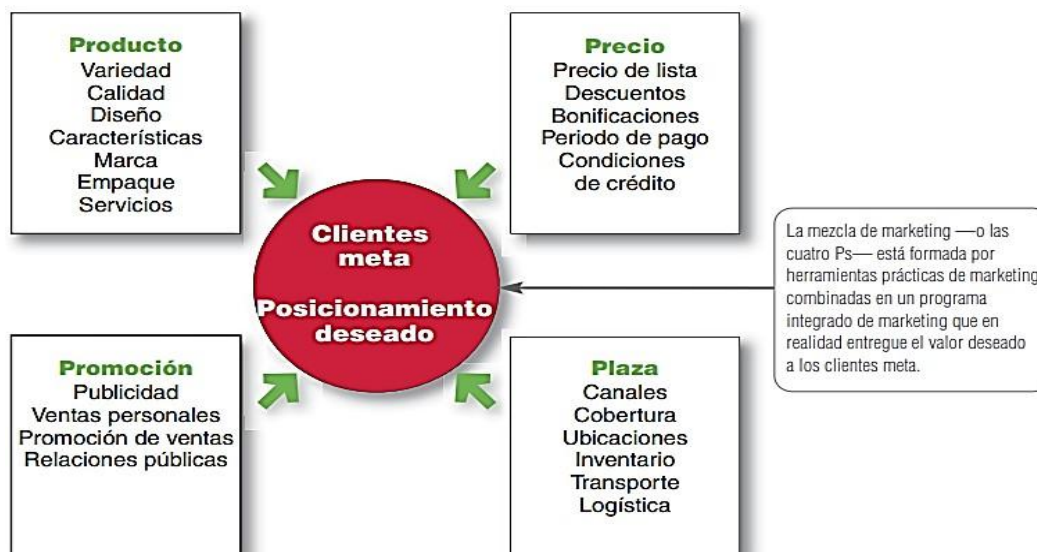
- **Segmentación de mercado.** Consiste en dividir un mercado en diferentes grupos de compradores que presentan diversas necesidades, características y comportamientos. Estos grupos podrían requerir productos o programas de marketing específicos.
- **Segmento de mercado.** Se refiere al conjunto de consumidores que responden de manera similar a un conjunto particular de esfuerzos de marketing.
- **Selección de mercado objetivo.** Se centra en evaluar la atractividad de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos a los que dirigirse.
- **Posicionamiento.** Por su parte, se relaciona con organizar una oferta de mercado de manera que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivos en comparación con los productos competidores (Armstrong & Kotler, 2013).

#### 2.2.5.2.3 Mezcla integrada de marketing

La mezcla de marketing se refiere al conjunto de herramientas que la empresa utiliza en combinación para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. Este conjunto engloba todas las acciones que la empresa puede emprender para influir en la demanda de su producto (Armstrong & Kotler, 2013). Estas numerosas posibilidades se pueden clasificar en cuatro grupos de variables conocidos como las cuatro Ps:

- **Producto.** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece al mercado objetivo.
- **Precio.** Este se define como la cantidad de dinero que los clientes deben desembolsar para adquirir el producto.
- **Plaza.** Abarca las acciones de la empresa destinadas a poner a disposición del público objetivo el producto.
- **Promoción.** Se refiere a las actividades que comunican las virtudes del producto y persuaden a los clientes meta para que lo adquieran. (Armstrong & Kotler, 2013).

–

**Figura 3***Cuatro Ps de la mezcla de marketing*

*Nota.* En la figura se presentan las cuatro Ps de la mezcla de marketing. (Armstrong & Kotler, 2013, p. 53)

### 2.1.1.3. Análisis de mercado

El análisis de mercado implica indagar sobre las necesidades, preferencias, gustos y deseos de las personas consumidoras con respecto a un producto o servicio. Este análisis se enfoca en identificar a aquellos que desean adquirir el producto y posteriormente llevar a cabo la producción. El análisis de mercado debe abordar cuestiones cruciales como: ¿Qué producto producir? ¿Cómo producirlo? ¿Para quién producirlo?

Existen diversos conceptos de mercado, así según Bernstein (1996) el mercado es como una serie de conexiones sociales e institucionales que organizan la actividad económica. Por su parte, para Bueno Campos (2004) el mercado se compone de individuos que poseen necesidades, capacidad adquisitiva y, fundamentalmente, la disposición para realizar compras. En el ámbito de la comercialización, es esencial comprender a fondo el mercado, comprendiendo sus características (comportamientos de compra), identificando sus necesidades, evaluando su potencial de compra (hasta qué

punto pueden adquirir productos), examinando su distribución y considerando cómo pueden ser clasificados o segmentados.

#### **2.1.1.4. Segmento de mercado**

Según Neffa (2008) para que un producto o servicio satisfaga eficientemente las necesidades de las personas consumidoras, es crucial agruparlos en segmentos de mercado, también conocidos como “Nicho de mercado”. La ventaja de esta segmentación radica en la capacidad de concentrarse en los segmentos más accesibles o rentables. Los criterios habituales para segmentar un mercado incluyen factores como edad, ubicación geográfica y comportamientos de compra. Este enfoque estratégico permite adaptar productos y estrategias de marketing de manera más precisa a las necesidades específicas de cada grupo.

La segmentación puede ser geográfica, demográfica y psicográfica. La primera implica dividir el mercado en unidades geográficas como naciones o ciudades. Puede operarse en áreas específicas o en todas. La segmentación demográfica se basa en variables como edad, sexo y nivel de ingresos, ya que las necesidades y deseos están estrechamente vinculados a estas variables. La segmentación psicográfica clasifica a los clientes por clase social o personalidad, dividiéndolos en posibles, potenciales o latentes según sus deseos, necesidades y capacidad financiera. Este enfoque facilita estrategias de marketing adaptadas y eficientes para cada segmento (Neffa, 2008).

#### **2.1.1.5. Gestión de la comercialización**

La gestión de la comercialización busca dar respuesta a las interrogantes de quién, dónde, cuándo y cómo. Su implementación exitosa demanda conocimiento sobre la distribución, control y organización de los recursos. También implica la interacción efectiva con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial (Suárez González, 2011). Entre las principales actividades de la gestión comercial está la selección de bienes o servicios, la realización de investigaciones de mercado, el desarrollo de

estrategias de venta, la concreción de clientes, la decisión de la forma de llegar al cliente (canal de distribución), la participación en decisiones sobre condiciones de venta y la concreción de ventas.

Además, la gestión comercial se evalúa mediante varios indicadores, como, las ventas totales en términos monetarios, ventas totales en unidades, proporción del mercado total atendido (expresado en porcentaje) y ganancias. En definitiva, la gestión comercial demanda la comprensión en la distribución, control y organización de los recursos (Suárez González, 2011).

### **2.2.6. Fortalecimiento organizacional**

En la actualidad, ante el escenario socioeconómico que se genera a gran velocidad, los sectores productivos, especialmente las pequeñas y medianas asociaciones, están obligadas a fortalecerse y perfeccionarse para responder a los desafíos impuestos por el actual sistema. En este sentido, el sector productivo agrícola apuesta por el desarrollo de procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una clara orientación al medio en el que se desenvuelve y a sus clientes, es decir, apuesta por un modelo de gestión ágil y flexible que aporte al mejoramiento de su desempeño (Sánchez et al., 2009).

#### **2.1.1.1. El enfoque de sistemas y la teoría organizacional**

La teoría de la organización y la teoría organizacional. Según González Vilorio (2011) han experimentado notables cambios en los últimos años, impulsados por investigaciones que abogan por un enfoque sistémico, donde la organización es un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Las organizaciones son sistemas en evolución, influenciadas tanto por aspectos formales como informales. Para este autor, las organizaciones, al ser sistemas abiertos, deben gestionar sus necesidades internas, equilibrándolas con las demandas del entorno. Por lo tanto, no existe una única

forma óptima de organización; esta depende de la tarea o entorno específico, según lo establece la teoría integrada de la organización basada en el sistema abierto.

#### **2.1.1.2. Sistemas de gestión: Modelo de gestión**

Las organizaciones pueden adoptar estrategias de gestión que se convierten en modelos a seguir para ellas. Por lo tanto, es crucial que comprendan la necesidad de identificar un sistema de gestión adecuado si desean ser competitivas en la actualidad. Para lograrlo, es necesario tener una comprensión clara del propósito que desean lograr a través de su gestión (González Vilorio, 2011).

Para Robbins (2004) un modelo de gestión, es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta un negocio, ya que de esto dependerá el éxito del mismo. Se caracteriza porque permite planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa u organización. Para Melinkoff (2008), indica que los elementos de un modelo de gestión son la planeación, la organización, la dirección y el control. El primero se refiere a la selección de la misión, los objetivos y las acciones para alcanzar el propósito donde la toma de decisiones es esencial.

La organización consiste en establecer una estructura con asignación de funciones claras a sus miembros para lograr las metas propuestas. La dirección se refiere a la capacidad de influir en las personas que colaboran, orientándolas a cumplir los objetivos definidos en la planeación. El control, por su parte, facilita el cumplimiento de los planes, ya que no se ejecutan automáticamente. Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional, asegurando que las acciones se alineen con lo planificado. Según Acosta-Véliz y Jiménez-Cercado (2020), estas funciones (organización, dirección y control) son esenciales para alcanzar resultados eficientes en cualquier entidad.

#### **2.1.1.3. Características del modelo de gestión**

En la actualidad, en un contexto complejo, las organizaciones exigen flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante y alcanzar la misión con una operatividad sostenible, lo que se asocia estrechamente con la gestión de las mismas. En este marco, según Huertas López et al. (2020) las características de un modelo de gestión son:

- 1) Simplificación de la realidad, eliminando ciertos rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades;
- 2) Realza determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades;
- 3) Transparencia, al simplificar y realzar, facilita que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis;
- 4) Respectividad, simplificando, se concede mayor sentido al modelo enmarcado en una perspectiva específica;
- 5) Productividad, un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo.
- 6) Abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo.
- 7) Provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización.
- 8) Aplicabilidad, pues pretende ser aplicable a una realidad específica. (Huertas López et al., 2020, p. 168)

#### **2.1.1.4. Tipos de modelo de gestión**

Para Aguilar et al. (2002), el diseño de los modelos de gestión para las organizaciones es una cuestión esencial, ya que permite establecer las variables prioritarias y los lineamientos que orientan a la organización. A continuación, se detallan algunos modelos de gestión.

#### **2.1.1.5. Modelo European Foundation for Quality Management**

El modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) conocido también como modelo de calidad total, tiene su origen con la creación de la fundación *European Foundation for Quality Management*, en el año de 1988, creando el primer modelo europeo de gestión de la calidad, denominado “Modelo Europeo de Excelencia” basado en resultados y enfocado en los clientes. Este modelo ha sido actualizado en múltiples ocasiones, adaptándolo para su uso en diversas pymes y organizaciones tanto del sector público, privado y comunitario.

En la actualidad se lo conoce como EFQM 2000. Se debe recalcar que, si bien este modelo ha sido permanentemente actualizado en contenido y presentación, sin embargo, permanecen los principios en los cuales se basa, como son: la importancia a los clientes su relación a largo plazo con sus grupos de interés clave, y la relación causa-efecto (Bolaños Coral, 2022).

El modelo EFQM 2020 considera un proceso de autoevaluación con el fin de determinar el grado de cumplimiento de la organización con los criterios y subcriterios del modelo de excelencia. En otras palabras, este modelo valora algunos puntos importantes para la organización: autoevaluación, evaluación externa, desempeñar actividades bajo la premisa de calidad total y la constante motivación a la innovación (Peralta-Vallejo et al., 2021).

Este modelo está orientado hacia el progreso de la organización, concretándose en mejorar su imagen tanto externa como interna y aumentar su participación en el mercado, dedicando esfuerzos a la formación para reducir errores y costos de no calidad. Esto ayuda a evitar desperfectos en los productos y servicios ofrecidos, permitiendo mayores beneficios. Además, la organización se compromete con responsabilidades sociales, promoviendo la igualdad de género y raza y adoptando prácticas que beneficien al medioambiente (Calvo Mora et al., 2020). La estructura del modelo comprende tres bloques diferenciadores: dirección, ejecución y resultados.

### ***Dirección***

Este bloque indica la ruta a seguir, comprende dos criterios fundamentales a considerar: el propósito-visión-estrategia y la cultura organizacional-liderazgo. Mismos que deben responder a la pregunta ¿Por qué existe la organización? El primer criterio hace referencia al camino que las instituciones u organizaciones deben seguir para llegar a ser líder de su ecosistema y alcanzar el mejor posicionamiento para sus planes de futuro:

Su propósito debe establecer las bases para generar valor para sus grupos de interés y ofrecer un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su impacto en el ecosistema en el que opere. Su visión debe ofrecer guía para las líneas de actuación actuales y futuras y definir, junto con el propósito, la estrategia. La estrategia detalla los pasos para alcanzar el propósito y acercarse a la visión (Bolaños Coral, 2022, p.5).

El segundo criterio, “cultura de la organización y el liderazgo”, donde este último es una actividad, que incide en todas las áreas de la organización, “inspirando a otros y reforzando y adaptando los valores de la organización y ayudando a dirigir la cultura de la organización” (Bolaños Coral, 2022, p.6).

## Figura 2

*Estructura del modelo EFQM 2020. Dirección*



*Nota.* En la figura se muestra los criterios del bloque diferenciador “Dirección” de la estructura del modelo de gestión EFQM 2020. Elaborado a partir de (Bolaños Coral, 2022).

## **Ejecución**

Este refiere a la implicación de los grupos de interés para la organización: clientes, competencias, partners y proveedores y la sociedad en su conjunto, considerando sus necesidades y expectativas, creando valor y reconociendo sus contribuciones, con la finalidad de construir y mantener una relación con base en la transparencia, la confianza y la responsabilidad. Se debe resaltar que las necesidades de sus grupos de interés clave son dinámicas, por lo tanto, cambiantes, siendo necesario recoger feedback de sus intereses, manera proactiva, con la finalidad de analizarlo y poder acoplar sus productos, servicios y soluciones los intereses y necesidades de estos (Bolaños Coral, 2022).

La creación de valor sostenible es esencial para el éxito organizacional. Esto requiere identificar los factores que diferencian a la organización y aprovecharlos como ventaja competitiva, desarrollando un catálogo de productos, servicios y soluciones coherentes con su propósito y con las necesidades actuales y potenciales de los grupos de interés. Para mantener este éxito, es fundamental gestionar de forma eficiente los recursos críticos, la información y el conocimiento, promoviendo el uso de la innovación y la tecnología. Asimismo, se debe asegurar un funcionamiento óptimo en el presente, mientras se impulsa la transformación organizacional para adaptarse y prepararse a los desafíos futuros. (Bolaños Coral, 2022).

### **Figura 3**

*Estructura del modelo EFQM 2020. Ejecución*



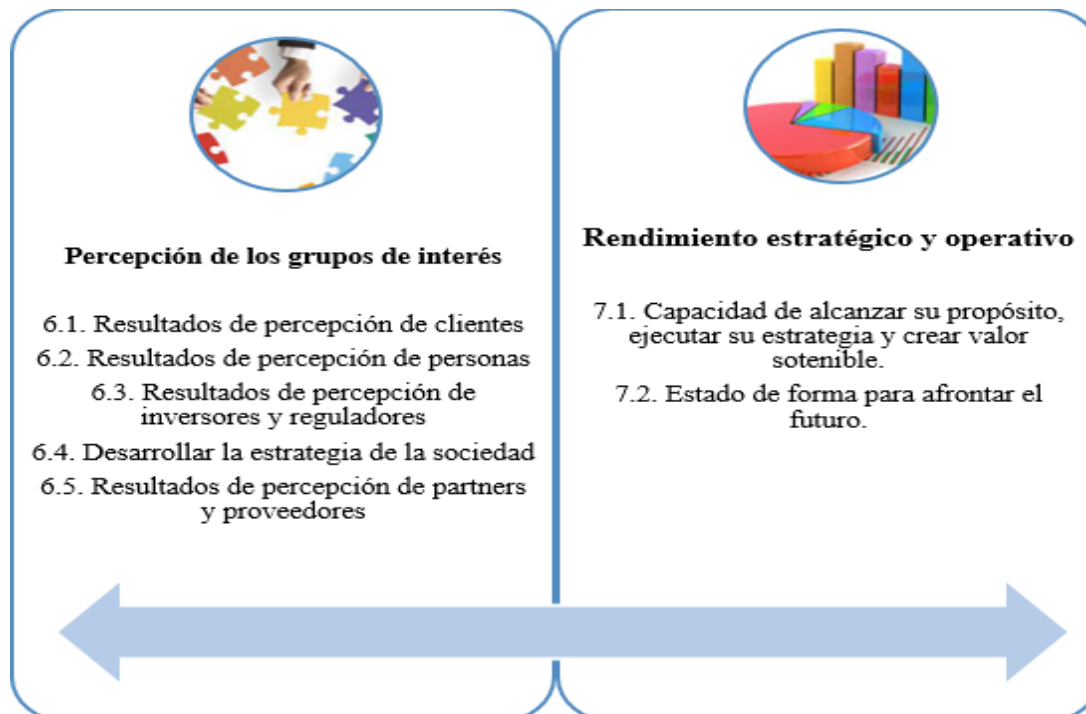
*Nota.* La figura muestra los criterios del bloque diferenciador “Ejecución” de la estructura del modelo de gestión EFQM 2020. Elaborado a partir de (Bolaños Coral, 2022).

## Resultados

Este bloque está orientado a medir la percepción de los grupos de interés, la creación de valor sostenible y de su posición como líder de su ecosistema para afrontar los potenciales cambios y transformaciones que deberá llevar a cabo en el futuro. Es decir, involucra dos criterios: “percepción de los grupos de interés” y criterio de “rendimiento estratégico y operativo” (Bolaños Coral, 2022). Cada uno de ellos implica la ejecución de acciones específicas, como se observa en la figura 6.

## Figura 4

*Estructura del modelo EFQM 2020. Resultados*



*Nota.* En la figura se muestran los criterios del bloque diferenciador “Resultados” de la estructura del modelo de gestión EFQM 2020. Elaborado a partir de (Bolaños Coral, 2022).

#### 2.1.1.6. Los modelos normalizados

Un sistema de gestión normalizado, es entendido como “aquel sistema que cumple los requisitos establecidos en una norma” (Brocal et al., 2019, p. 82). A nivel internacional, los sistemas de gestión normalizados más conocidos están vinculados a la calidad, medio ambiente y PRL, mediante las normas ISO. Estas han ido evolucionando adaptarse a las exigencias y necesidades de las organizaciones, estableciendo modelos que susciten el desarrollo de la calidad en cualquier tipo de organización, institución, empresa, pues se orienta a los productos, servicios y a la gestión organizacional (Peralta-Vallejo et al., 2021).

Según Bueno Álvarez y Montero Bermeo (2017) y Brocal et al. (2019), existen diversas normas reconocidas internacionalmente que establecen lineamientos para la gestión en diferentes ámbitos. Entre ellas destacan: ISO 9000 y 9001:2015 sobre gestión de calidad; ISO 14000 y 14001:2015 en gestión ambiental; ISO 3166 para códigos de país; ISO 26000 en responsabilidad social; ISO 50001 para gestión de la energía; ISO

31000 en gestión de riesgos; ISO 22000 en seguridad alimentaria; ISO 27001 sobre seguridad de la información; ISO 45001 en seguridad y salud ocupacional; ISO 37001 de gestión antisoborno; ISO 13485 para productos sanitarios; y OSHAS 18001:2007 en prevención de riesgos laborales.

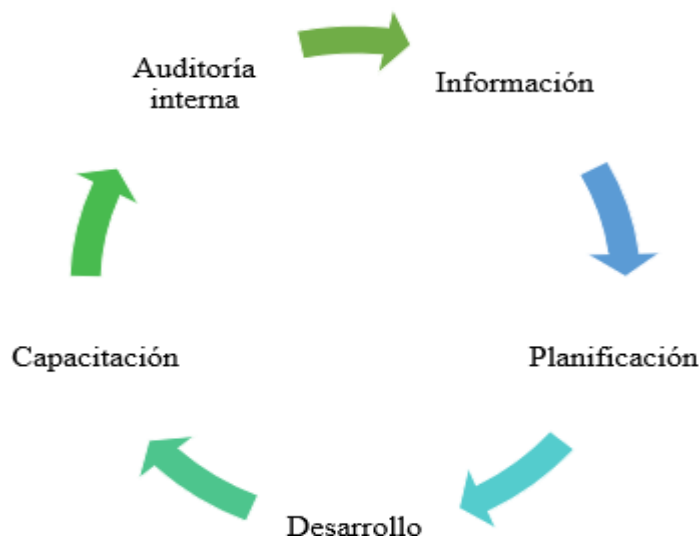
Las fases de los modelos normalizados, según la Organización Internacional de Normalización en función de las necesidades requeridas deben seguir los siguientes niveles de implementación:

- **Información.** Se refiere a la obtención de conocimiento de los requisitos para implementar las normas y al manejo de los conceptos de las ISO, a nivel gerencial y de los empleados (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).
- **Planificación.** Hace referencia a la constatación de los procesos con los que cuenta la organización, institución o empresa en concordancia con las normas, con la finalidad de identificar aquellos que no lo están, y con base en estos, crear un nuevo conjunto de acciones y políticas que contemplan las ISO para alinearlos con la planificación estratégica de la organización, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos en un marco de excelencia (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).
- **Desarrollo.** Refiere a la implementación y el desarrollo de las normas a través de un manual de calidad y procedimientos que potencie ventajas y corrija, falencias y debilidades en distintas situaciones de identificación de objetivos, mejora de procesos y tratamiento de información con asignación de responsabilidades (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).
- **Capacitación.** Refiere a que todos los empleados de la organización deben estar sintonizados con los conceptos de las normas a implementar, por lo que se debe tener una completa capacitación (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).

- **Auditorías Internas.** Refiere al conjunto de procesos de control interno con toda la transparencia que promulgan las normas, con la finalidad de obtener resultados fiables que permiten analizar la situación de la entidad, creando un ambiente previo para la certificación final (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).
- **Auditoría de registro.** Corresponde al paso final en el que se requiere que un auditor externo compruebe el proceso de implementación de las normas y proporcione la certificación oficial (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).

**Figura 5**

*Fases de los modelos normalizados*



*Nota.* En la figura se muestran las fases de los modelos normalizados. Elaborado a partir de (Organización Internacional de Normalización, citado en Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017)

#### **2.1.1.7. Modelo Deming Prize**

La gestión de la calidad en las organizaciones son una prioridad para el ámbito institucional (Andrade & Labarca, 2011). De ahí que, los enfoques de los modelos de excelencia en la gestión se combinan e integran sinérgicamente entre sí creando un

marco más amplio y completo de gestión (Mata-López et al., 2020). Entre los modelos de gestión de calidad está el Deming Prize, nació en el año 1951, influenciando el desarrollo del control y gestión de la calidad, ya que su intención fue mejorar y transformar la gestión de las organizaciones.

A decir de Peralta Vallejo et al. (2018), el Modelo Deming Prize, tiene por finalidad generar conciencia en las organizaciones para que “establezcan una autoevaluación, perciban y asimilen el entorno presente y de este modo se planteen nuevos retos alcanzables mediante estrategias y actividades que las llevarán al fortalecimiento y progreso continuo” (p. 160). En palabras de Camisón (2007) citado en López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque (2011), expresa que su aplicación se enfoca en “cada empresa realice su autoevaluación y establezca sus objetivos y procedimientos en función de su estado y sus posibilidades” (p. 26).

El Modelo Deming Prize se basa en el ciclo PHVA llamado también Círculo Deming, es una herramienta de mejora continua, se base en cuatro etapas: planear, hacer, verificar, actuar, con cada una de ellas, se busca la mejora continua de la calidad, buscando como resultado potenciar la productividad de la organización.

1. **Planificar.** Se refiere a la etapa de identificación de los problemas que se desean mejorar, para ello se establecen los objetivos y las posibles soluciones.
2. **Hacer.** Esta etapa corresponde a la implementación de los cambios propuestos, a manera de prueba.
3. **Verificar.** Se recolecta y procesa la información para determinar si los cambios implementados están generando los cambios propuestos y de no ser así se los reformula.
4. **Actuar.** Una vez culminado el periodo de prueba, los cambios son implementados con certeza en la organización, a partir del análisis de los resultados obtenidos con la situación actual y lo propuesto. (López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque, 2011)

**Figura 6**

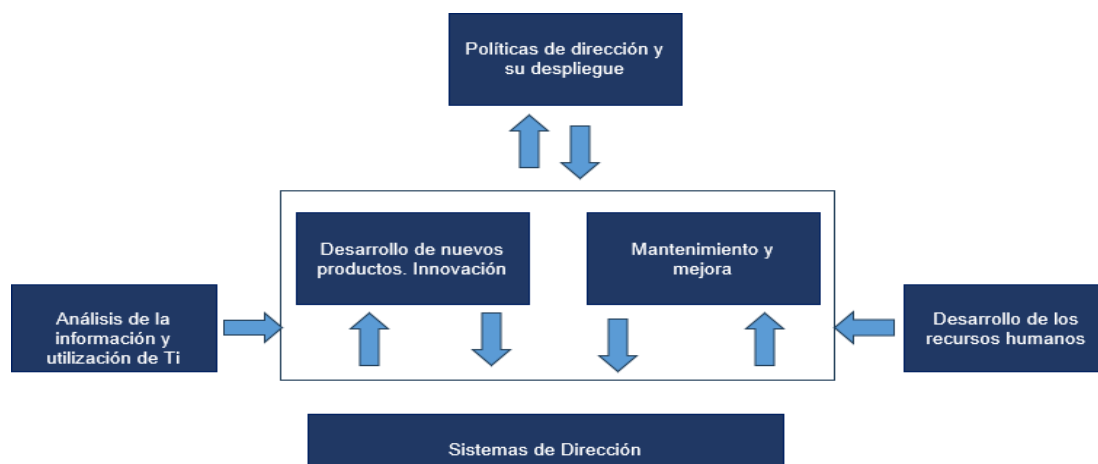
*Ciclo PHVA llamado también Círculo Deming,*



*Nota.* En la figura se muestran las etapas del ciclo PHVA. Elaborado a partir de (López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque, 2011)

El proceso del Ciclo PHVA constituye la base de los sistemas de gestión de calidad existentes en la actualidad. Es decir, es un sistema que permite la evaluación y el control de la gestión de la calidad en las organizaciones, su aplicación genera entre otros beneficios, la reducción de los costos, mediante el diseño de procesos y productos con el mínimo porcentaje de errores, optimizando los recursos y la mano de obra (Mata-López et al., 2020). Esta metodología se caracteriza por ser dinámica y es aplicable a todo tipo de situaciones. Su dinámica involucra actores y roles como se detalla a continuación:

- **Dirección.** Responsable de la formulación de planes de mejora utilizando herramientas estadísticas y a la vez lleva a cabo acciones correctivas de ser necesarias normalizando el método con fines preventivos.
- **Operarios.** Su rol es la aplicación del plan a su área de trabajo.
- **Dirección e inspectores.** Corroboran si la ejecución ha producido la mejora deseada.

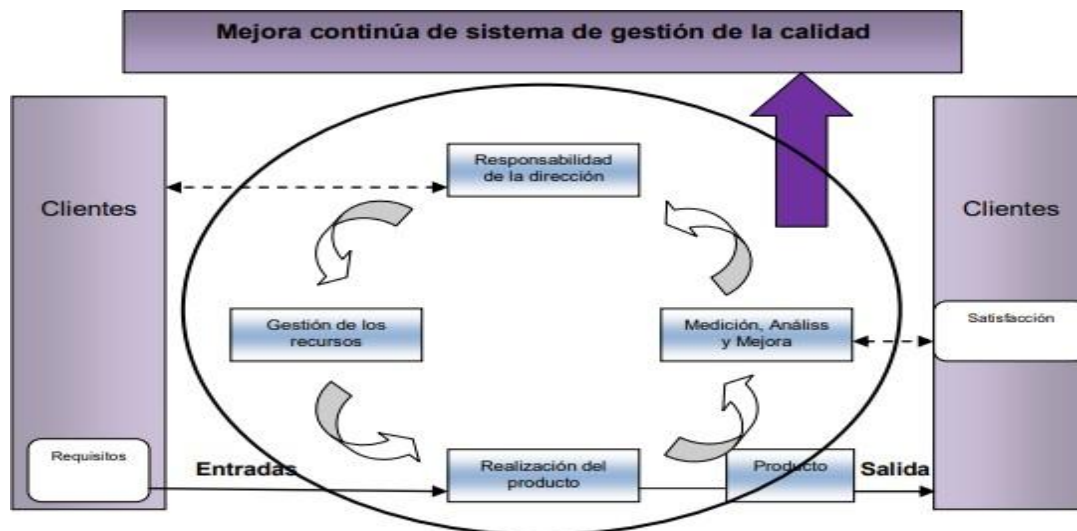
**Figura 7***Modelo Deming Prize*

*Nota.* La figura muestra el Modelo Deming Prize. Elaborado a partir de (López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque, 2011)

#### 2.1.1.8. Sistema de gestión de la calidad basada en procesos

Este modelo muestra el rol significativo de los clientes al momento de determinar los requisitos como elemento de entrada al sistema seguido de los procesos de ejecución propios del producto o servicio, todo esto basado en las percepciones y exigencias del cliente para intentar lograr la satisfacción del mismo (López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque, 2011).

**Figura 8***Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos*



*Nota.* La figura muestra los elementos de mejora continua de un sistema de gestión de la calidad. Tomado de López Pedraza & Rodríguez Chicuazuque (2011)

#### 2.1.1.9. Modelo de Gestión Integral

El Modelo de Gestión Integral (MGI) es una herramienta completa y que suele ser adaptable a los requerimientos de las organizaciones, empresas e instituciones, promoviendo la mejora continua y garantizando la optimización de las actividades (Bueno Álvarez & Montero Bermeo, 2017).

Este modelo permite que los sistemas integrados de gestión generen el mejoramiento oportuno para alcanzar la excelencia en las organizaciones, construyendo y fortaleciendo su cultura y de esta manera contribuyendo a la creación de valor. Se debe recalcar que el modelo de gestión integral es la herramienta holística que orienta el correcto funcionamiento de la empresa. Según Bueno Álvarez & Montero Bermeo (2017) un modelo de gestión integral es:

Una herramienta de análisis que involucra a todas las áreas de una empresa trabajando conjuntamente para evaluar y conseguir resultados de acuerdo a los objetivos y las estrategias planteadas, de manera eficaz, eficiente y efectiva en sintonía con el contexto real en el que se desenvuelve la organización (p. 43)

Los modelos de gestión integral se adaptan según la naturaleza de las organizaciones y su perspectiva a futuro. En este sentido, las organizaciones pueden perseguir la excelencia a través de:

- **Modelos de gestión por competencias.** Estos buscan potenciar las características individuales, habilidades y destrezas del talento humano con el fin de mejorar el trabajo grupal y apuntar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Modelo de gestión por objetivos y resultados.** Este modelo se orienta al cumplimiento de actividades definidas en un plan estratégico, en un periodo de tiempo y con una óptima utilización de los recursos para la obtención de rendimientos favorables.

Dentro del marco del modelo de gestión integral, se pueden incluir diversas herramientas de gestión que se complementan entre sí, tales como la gestión por procesos, la gestión basada en valores y el cuadro de mando integral. Estas herramientas, aunque diferentes en su enfoque y aplicación, convergen en su objetivo de mejorar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de las operaciones dentro de una organización o contexto específico (Peralta Vallejo et al., 2021).

### **Gestión por procesos**

La gestión de procesos implica la coordinación y optimización de actividades interrelacionadas que utilizaron insumos para lograr resultados específicos con valor agregado. Según la Organización Internacional de Normalización (2015), estos procesos funcionan como un sistema y se rigen por la filosofía PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) para la mejora continua. Se distinguen tres tipos de procesos: estratégico, operacional y de soporte. El proceso estratégico se encarga de gestionar el sistema en su conjunto, mientras que el operacional transforma los requerimientos del cliente en productos finales. Por otro lado, el proceso de soporte brinda apoyo a la gestión sin intervenir directamente en la producción del producto.

La implementación de esta herramienta proporciona a los agricultores una visión de gestión integral, esencial para alcanzar resultados positivos. La metodología para aplicar esta herramienta abarca la identificación y clasificación de procesos, su monitoreo y medición, así como la evaluación continua para la mejora. (Ver figura 11)

### Figura 9

*Metodología para aplicar la gestión por procesos*



*Nota.* La figura muestra el proceso de implementación de la herramienta del modelo de gestión por procesos. Elaborada a partir de la Organización Internacional de Normalización (2015).

### La gestión basada en valores.

Este enfoque surgió en los años noventa. Aborda la diversidad de interpretaciones y métodos para calcular el valor. Incorpora el control financiero, una mentalidad estratégica y la gestión del talento humano, complementando así la metodología de procesos y regulando los niveles estratégico, táctico y operativo (Calvo & López, 1999). Su propósito es evaluar cuánto valor se genera para accionistas, clientes, empleados y la sociedad mediante el óptimo uso de los recursos disponibles, como el capital. Sin embargo, en un contexto agroecológico, las familias cumplen los roles de accionistas, empleados y clientes (a través del autoconsumo familiar), a la vez que también tienen clientes externos y contribuyen al beneficio de la sociedad.

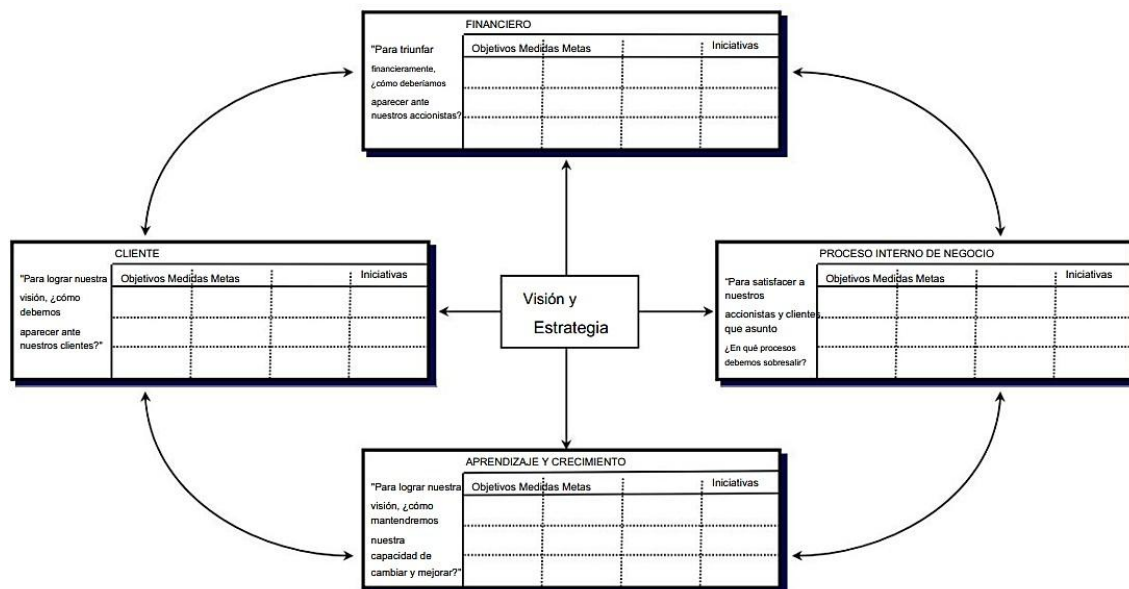
Además, en este entorno, no se aplican análisis contables o financieros convencionales. Considerando esto, resulta fundamental seleccionar un modelo contable simple, pero preciso, que permita identificar indicadores útiles y medir el valor agregado para las mujeres y hombres campesinos (Peralta Vallejo et al., 2021).

### Cuadro de mando Integral.

En 1992, Kaplan y Norton crearon una herramienta de gestión destinada a analizar “la medición del desempeño en empresas donde los activos intangibles eran fundamentales para la generación de valor” (Kaplan, 2010, p. 3). Aplicada en organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro, se estructura en cuatro perspectivas: financiera (valor para accionistas), clientes (satisfacción, calidad, precio y percepción), procesos internos (supervisión de procesos clave) y aprendizaje y crecimiento (rendimiento del capital humano, de información y organizacional). Este enfoque integral facilita alinear estrategias, optimizar procesos y potenciar capacidades. La figura 12 presenta las matrices para la aplicación de la gestión por valores.

**Figura 10**

*Perspectivas que involucra el Cuadro de mando Integral*



*Nota.* En la figura 12 se muestra las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Tomado de [https://www.Academia.edu/Conceptual\\_Foundations\\_of\\_the\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.Academia.edu/Conceptual_Foundations_of_the_Balanced_Scorecard)

Las cuatro perspectivas mencionadas están interrelacionadas. Estas relaciones delimitan cómo una organización puede alcanzar su visión mediante la correcta aplicación de estrategias. Esta herramienta también es compatible con la Gestión de Procesos y la Gestión Basada en Valores.

#### **2.1.1.10. Importancia de los Modelos de Gestión en la Economía Popular y Solidaria**

Los modelos de gestión no solo son instrumentos organizativos, sino también motores de cambio social y económico, es por ello, que su implementación aporta a la construcción de una economía más justa, inclusiva y sostenible, como lo es la Economía Popular y Solidaria (EPS). Desde esta perspectiva las organizaciones que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador deben alinearse a un sistema que les permite definir su estructura organizativa (familiar, colectivo, estatal, privado o mixto) con base en trabajo solidario, cooperativo y apoyo mutuo, donde el ser humano es el eje central de la organización, dejando en un lugar secundario la rentabilidad y el aumento del patrimonio del negocio (Orellana-Orellana et al., 2020).

La EPS es una forma de organización económica basada en el bienestar social, la autogestión, la democracia, la ética y la solidaridad. Esta pretende transformar la estructura económica hacia una mejor calidad de vida de la comunidad, mediante la redistribución, las relaciones justas, la eficiencia, la tecnología y el conocimiento. Este tipo de economía evita las visiones ideológicas, las estructuras opresivas y los sesgos sociales y económicos, ya que propende a la construcción de una cultura colaborativa, que fortalece la diversidad y la creatividad. Las organizaciones de la EPS que buscan el beneficio financiero mutuo, la cooperación, el respeto al medio ambiente y la diversidad (Mendoza Rodríguez et al., 2021).

Las organizaciones pertenecientes a la EPS desempeñan un papel crucial en la promoción de nuevas formas organizativas, al mismo tiempo que fomentan la participación activa de sus miembros en la toma de decisiones, de ahí que, en su estructura administrativa, los integrantes tienen la oportunidad de participar en la gestión, lo que les brinda mayores posibilidades para alcanzar sus metas sociales, económicas y ambientales (Mendoza Rodríguez et al., 2021).

Desde esta perspectiva, considerando que el modelo de gestión es un conjunto de principios, métodos y herramientas que orientan la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización, es fundamental, que estas cuenten con un modelo de gestión que garantice la calidad, la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de las personas consumidoras y de los miembros que conforman las organizaciones. Esta situación redundante en la sostenibilidad de las organizaciones (Julio Quintana, 2020).

### **2.3. Marco Conceptual.**

El marco conceptual de esta investigación se desarrolla a partir de la recopilación y síntesis de los principales conceptos relacionados con la Sostenibilidad agrícola, cuyas definiciones se detallan con el fin de garantizar una comprensión clara y precisa del estudio. Esta parte del trabajo tiene como objetivo aclarar y definir los términos clave, ofreciendo una estructura lógica que facilita la interpretación y el análisis del estudio.

**Sostenibilidad agrícola.** La sostenibilidad agrícola busca producir alimentos respetando al ser humano, el medio ambiente y la economía. Según la FAO (2018), se sustenta en cuatro pilares: disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad, garantizando seguridad alimentaria, derecho a la alimentación, calidad nutricional y resiliencia ante crisis. Este enfoque implica analizar los sistemas de producción para asegurar prácticas responsables, así como los sistemas de comercialización, optimizando recursos naturales para reducir costes económicos y ambientales y maximizar beneficios sociales y ecológicos. Asimismo, es esencial evaluar el sistema organizacional, que favorece la

creación de conocimientos, la participación equitativa y la eficiencia administrativa (Pinedo-Taco et al., 2021).

**Modelo de gestión integral.** Este modelo es entendido como un entorno en el que interactúan todas las piezas internas y externas de una organización, es un campo amplio que comprende a los sistemas integrados de gestión, acoplándolos de tal manera que el funcionamiento de una empresa, institución o entidad marche a la par entre ellos y las demás partes implicadas, dicho esto la herramienta holística que moldea el correcto funcionamiento de una empresa es el modelo de gestión integral, más no los sistemas integrales de gestión.(Peralta-Vallejo et al., 2021, p. 159)

**Sistemas de producción.** Los sistemas de producción son “un componente fundamental para el desarrollo de economías locales a través de la generación de empleo, inclusión de género, seguridad y soberanía alimentaria”. (Fonseca-Carreño et al., 2020, p. 2)

**Sistema de comercialización.** De manera específica, Pimentel (2008) conceptualiza al sistema de comercialización de productos agropecuarios como un “circuito por el cual deben pasar los referidos productos para llegar desde los sitios donde se producen, hasta el consumidor final” (p. 64).

**Sistema organizacional.** A nivel operativo, el enfoque de sistemas ofrece beneficios al proporcionar una comprensión más profunda de las interrelaciones entre subsistemas, facilitando decisiones más informadas. La adaptabilidad al entorno y la identificación de interdependencias son elementos clave para una gestión efectiva en organizaciones que adoptan una perspectiva integradora (González Vilorio, 2011).

#### **2.4. Marco Contextual.**

En América Latina los países quieren potenciar y mejorar sustancialmente la productividad, canalizando el crecimiento y desarrollo en lo local y nacional, fomentando fuentes de empleo; obteniendo beneficios y aportando al crecimiento regional; esto implica avances fundamentales de las economías y una perceptible e

importante inserción en la economía internacional. La organización que tiene la sociedad para producir bienes y servicios no se restringe únicamente a los procesos técnicos o económicos; todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizaron los recursos que tienen a su práctica para llevar adelante las actividades productivas deben ser consideradas (Altieri y Toledo, 2011).

En el Ecuador el panorama no es distinto, según Rengifo Tobar (2022) menciona que el crecimiento del uso de tierra agrícola no se ha detenido en los últimos años y además se observa un decremento de la calidad del suelo, esto obviamente por el uso de sistemas de producción convencionales que no garantizan la sostenibilidad de los recursos empleados en la producción. El autor mencionado afirma que el desarrollo de la producción agrícola se basa en incrementar los requerimientos de la energía fósil, lo cual involucra una carga ambiental añadida.

Por lo dicho, en el país, su modelo histórico de producción lo ha caracterizado como un país proveedor de materias primas en el mercado internacional y a su vez un ente importador de bienes elaborados, tecnología y servicios, motivo necesario para requerir cambios profundos y significativos en el sector primario y específicamente en área agrícola y en el área agroindustrial, es así que los constantes cambios en los precios internacionales han desequilibrado la balanza comercial en el país, a más de afectar profundamente a los agricultores. La matriz productiva se rige conceptualmente como el conjunto de productos, de procesos productivos y de relaciones sociales, consecuencias de esos procesos (Rivera López et al., 2019).

En los años 2014 al 2018 se propusieron cambios importantes y profundos en la matriz productiva, que consistía básicamente en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía ecuatoriana, que permitiría al país dar valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento, mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir (Rivera López et al., 2019).

Por tal razón, el estado ecuatoriano incluye, como uno de los objetivos estratégicos: impulsar la transformación de la matriz productiva; con la finalidad de incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica con el mundo y la producción complementaria en la integración regional (Rivera López et al., 2019). Estos aspectos tienen como base la diversificación y tecnificación productiva, con énfasis en la agregación de valor en la producción, en el conocimiento y la innovación; la sustitución de importaciones; así como la orientación eficaz y adecuada de los recursos y trabajos estatales; trayendo consigo un ulterior desarrollo local de provincias y cantones y parroquias (Rivera López et al., 2019).

Para Ecuador es preciso continuar con los procesos y actividades que mejoren de manera continua y gradual la calidad de vida de sus pobladores, para ello es imprescindible la obtención de altos niveles productivos nacionales, que permitan satisfacer la creciente demanda y sustituir en cierta medida las importaciones. Para ello una transformación sostenible y sustentable de la matriz productiva constituiría una vía adecuada para lograr dichos fines. La soberanía alimentaria demanda políticas de estado que garantice el acceso a la tierra para los campesinos y trabajadores rurales y estrategias de protección para el medio ambiente y la producción agroecológica sustentable (Rivera López et al., 2019).

En el Ecuador, de forma tradicional se desarrollan actividades productivas determinadamente agrícolas, fundamentadas sobre todo en los cultivos de ciclo corto como: el arroz, maíz y papa; así como, la evolución de cultivos de ciclo permanente como el banano, cacao, café, caña de azúcar y palma africana (Banco Central del Ecuador, 2022). Sin embargo, en estos sistemas productivos se realizan prácticas convencionales de agricultura intensiva, definidas por el uso excesivo de fertilizantes sintéticos, plaguicidas y herbicidas, desde labores iniciales en semilleros hasta procesos de mantenimiento de cultivo e incluso en etapas próximas a la cosecha.

Asimismo, este tipo de producción ha generado alteraciones negativa no solo a nivel ecológico y ambiental, sino que además provoca desequilibrios en las condiciones sociales y económicas de las y los agricultores y sus relaciones comerciales con zonas urbanas, por lo que se agudiza la problemática a nivel local. Por ello, es necesario revalorizar el sistema agroalimentario desde una visión integral, en la que las y los agricultores transformen sus sistemas productivos hacia procesos de sostenibilidad, resiliencia, promoción y conservación de la agrobiodiversidad, con innovación tecnológica y el fortalecimiento socio-organizativo que permita generar procesos de valor agregado a la producción primaria (Sabogal Porras, 2018).

Específicamente, respecto al fortalecimiento socio-organizativo, otra de las debilidades a las cuales se enfrentan las organizaciones de producción agrícola es el no contar con herramientas que les permita aprovechar sus potencialidades y que a la vez aporten al impulso de su desarrollo productivo. Esta situación ha llevado a que los diferentes actores involucrados en la producción agrícola busquen maneras de responder a las problemáticas, adoptando nuevos conocimientos y tecnologías, pues la producción agrícola es una de las actividades que permiten la subsistencia de las personas que habitan las zonas rurales y, los productos y derivados de esta actividad aportan a la dieta alimenticia de la población. Sin embargo, no cuenta con un modelo de gestión de la producción agrícola (Sabogal Porras, 2018).

En este contexto, la generación de modelos de gestión permite a un determinado sector establecer estrategias de desarrollo social y productivo, ya que como herramientas facilita el diseño, gestión y mejora de la producción, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población (Sabogal Porras, 2018). Específicamente, un modelo de gestión necesita tener de bases sólidas, aplicabilidad y fácil comprensión para las y los campesinos.

Con base a lo expuesto, la presente tesis doctoral, propone analizar los sistemas de producción, distribución y comercialización de la papa en productores para generar una propuesta de modelo de gestión integral que permita su

sostenibilidad agrícola, a fin de garantizar, por una parte, el normal abastecimiento de los mercados locales, el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores, motivándolos de esta manera a continuar con su labor productiva, optimizando de manera racional los recursos naturales para el disfrute y uso de las presentes y futuras generaciones.

## **2.5. Marco Legal y Normativo.**

El marco legal y normativo que regula la sostenibilidad agrícola y la economía popular y solidaria en Ecuador está basado en varios instrumentos legales nacionales e internacionales. A nivel nacional, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 276 el compromiso de promover el desarrollo sustentable y la soberanía alimentaria. Este marco constitucional impulsa políticas que favorecen la producción agrícola sostenible y la protección de los recursos naturales, garantizando que los sectores vulnerables, como los pequeños agricultores, accedan a los beneficios del desarrollo económico (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Asimismo, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) promueve un modelo económico basado en la solidaridad, el trabajo comunitario y la inclusión de los pequeños productores en mercados más amplios. Esta ley busca fomentar prácticas productivas sostenibles, organizadas bajo principios de asociatividad y cooperación, que permitan a los productores agrícolas, como los de papas en el cantón Paute, integrarse de manera eficiente en la cadena de valor agroalimentaria (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

Por otro lado, el Código Orgánico del Ambiente (2017) establece normas para la protección de los recursos naturales y la biodiversidad, lo que tiene un impacto directo en la gestión sostenible de los sistemas productivos agrícolas. Finalmente, las políticas de desarrollo rural y los programas de fomento agrícola del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) son instrumentos clave que respaldan la sostenibilidad de los sistemas productivos, al mismo tiempo que promueven el acceso a tecnologías limpias y la

optimización del uso de recursos en el sector agrícola (Presidencia de la República del Ecuador, 2017).

### **Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.**

Este capítulo se centra en los aspectos metodológicos de la investigación. En primer lugar, se presentan los elementos teóricos que argumentan la adopción de una metodología integral, especificando los aspectos epistemológicos, relevancia, fortaleza y debilidades de la metodología. Posteriormente, se describe el diseño de la metodología del estudio, en el que se detallan los métodos, técnicas de recogida de datos, siendo esencial la implementación de técnicas cualitativas, cuantitativas y participativas como encuestas, entrevistas, talleres creativos de devolución y priorización. De igual manera se describen las técnicas utilizadas para el análisis de la información. Se debe mencionar que, para esta investigación, la integración de estos enfoques y técnicas son consideradas adecuadas para responder de manera integral y enriquecedora los objetivos planteados en la investigación.

#### **3.1. Cuadro Operacionalización de variables.**

En esta sección, se aborda el proceso de operacionalización de variables y la elaboración de la consistencia científica metodológica de la investigación. La operacionalización de variables implica la definición concreta y medible de los conceptos clave del estudio, transformando conceptos abstractos en indicadores observables que permiten su medición empírica. Este proceso es fundamental para asegurar la coherencia entre los objetivos de la investigación, las hipótesis planteadas y los métodos utilizados para recopilar y analizar los datos.

#### **Tabla 2**

*Cuadro Operacionalización de variables*

| Operacionalización de Variables                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tema:</b> Modelo integral de gestión sostenible para la optimización de la producción, comercialización y valor agregado del cultivo de la papa en el cantón Paute, Ecuador, período 2022-2025 |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |                                                                                                                 |
| Pregunta de investigación                                                                                                                                                                         | Objetivo general                                                                                                                                                                                                       | Objetivos específicos                                                                                                                                                               | Hipótesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Variables estudiadas                                                                                                                                                                                                                                      | Dimensiones                 | Indicadores                                                                                                     |
| ¿Cómo se puede optimizar la producción, comercialización y valor agregado del cultivo de la papa en el Cantón Paute, Ecuador?                                                                     | Diseñar un modelo de gestión integral que incluya componentes y estrategias clave, basado en el análisis de los sistemas de producción, comercialización y organización de los productores de papa en el cantón Paute. | OE1. Diagnosticar la situación actual del sistema productivo, de comercialización y organizacional de pequeños y medianos productores de papas en el cantón Paute                   | Un modelo de gestión integral contribuye al mejoramiento de la cadena de valor de la producción de papa de los pequeños y medianos agricultores del cantón Paute, en la provincia del Azuay, contribuyendo de esta manera, a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales del ecosistema en el cual se desempeñan, garantizado de esta manera, la sostenibilidad agrícola y por | <b>Prácticas productivas sostenibles.</b> Prácticas y conocimientos tradicionales, los cuales sirven como base para proponer alternativas agroecológicas con miras a mejorar sus sistemas de producción a corto y mediano plazo (García Hernández, 2023). | Sistema de producción       | Tipo de producción<br>Proceso de Producción                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        | OE2. Analizar los factores del sistema productivo, de comercialización y organizacional de productores de papas que inciden en la sostenibilidad agrícola, en el cantón en estudio. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sistema de comercialización: Planificación, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios. La comercialización inicia desde la producción hasta llegar al consumidor                                                             | Sistema de comercialización | Canales de distribución<br>Estrategia de comercialización<br>Análisis de mercado<br>gestión de comercialización |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                                                                                                                          |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ende el desarrollo sostenible | y constituye lo que se conoce como "sistema de comercialización". Este sistema se enfoca en la planificación, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales o potenciales. Sus objetivos principales son aumentar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta (Bueno, 1989). |                        |                                                                                                                                          |
|  |  | OE3.<br>Proponer un modelo de gestión para la producción agrícola sostenible de la papa con bases sólidas, aplicable y fácil comprensión para las y los campesinos, que permita establecer estrategias de conservación de los ecosistemas adyacentes a las zonas de cultivo y las estrategias de |                               | Fortalecimiento organizacional: interrelaciones entre subsistemas, adaptabilidad al entorno, identificación de interdependencias. El sector productivo agrícola apuesta por el desarrollo de procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una                                                                                                                                          | Sistema organizacional | Toma de decisiones conjuntas<br>procesos de comercialización-producción<br>Participación<br>Comunicación efectiva<br>Redes de producción |

|  |  |                                                                                                         |  |                                                                                                                                                                                                     |  |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  | comercialización y valor agregado sostenibles, de los pequeños y medianos productores del cantón Paute. |  | clara orientación al medio en el que se desenvuelve y a sus clientes, es decir, apuesta por un modelo de gestión ágil y flexible que aporte al mejoramiento de su desempeño (Sánchez et al., 2009). |  |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## **3.2. Diseño metodológico.**

### ***3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.***

#### **Enfoque de la investigación**

Para comprender la realidad de manera integral, este estudio aplica una metodología mixta: cualitativa, cuantitativa y participativa, cada una con su propia base epistemológica, diseño, técnicas e instrumentos, que se complementan entre sí (Monje Álvarez, 2011).

La metodología cuantitativa, sustentada en el paradigma positivista, busca leyes generales que expliquen los fenómenos mediante observación, comprobación y experimentación, utilizando la estadística para cuantificar sin necesidad de abarcar todos los componentes (Monje-Álvarez, 2011, p. 11). Se recolectan datos para probar hipótesis con medición numérica y análisis estadístico, estableciendo pautas y teorías con exactitud y generalización de resultados. Este proceso es riguroso, secuencial, deductivo y probatorio (Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación cualitativa, por su parte, permite “examinar la forma en que las personas perciben y experimentan los fenómenos que los rodean” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 358). Es inductiva, holística, naturalista, comprensiva y descriptiva, enfocándose en la perspectiva del actor social y en la descripción de fenómenos más que en su verificación (Monje-Álvarez, 2011, p. 11).

La investigación participativa, definida por Vollman et al. (2004) como “un enfoque filosófico de la investigación que reconoce la necesidad de que las personas estudiadas participen en el diseño y la realización de todas las fases de cualquier investigación que las afecte” (p. 129), se caracteriza por ser un proceso social que vincula lo individual y lo colectivo. Permite a los participantes comprender cómo se

construye su identidad y agencia, y reflexionar sobre los marcos que condicionan su acción.

Para comprender la realidad de manera integral, este estudio aplica una metodología mixta: cualitativa, cuantitativa y participativa, cada una con su propia base epistemológica, diseño, técnicas e instrumentos, que se complementan entre sí (Monje Álvarez, 2011).

La metodología cuantitativa, sustentada en el paradigma positivista, busca leyes generales que expliquen los fenómenos mediante observación, comprobación y experimentación, utilizando la estadística para cuantificar sin necesidad de abarcar todos los componentes (Monje-Álvarez, 2011, p. 11). Se recolectan datos para probar hipótesis con medición numérica y análisis estadístico, estableciendo pautas y teorías con exactitud y generalización de resultados. Este proceso es riguroso, secuencial, deductivo y probatorio (Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación cualitativa, por su parte, permite “examinar la forma en que las personas perciben y experimentan los fenómenos que los rodean” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 358). Es inductiva, holística, naturalista, comprensiva y descriptiva, enfocándose en la perspectiva del actor social y en la descripción de fenómenos más que en su verificación (Monje-Álvarez, 2011, p. 11).

La investigación participativa, definida por Vollman et al. (2004) como “un enfoque filosófico de la investigación que reconoce la necesidad de que las personas estudiadas participen en el diseño y la realización de todas las fases de cualquier investigación que las afecte” (p. 129), se caracteriza por ser un proceso social que vincula lo individual y lo colectivo. Permite a los participantes comprender cómo se construye su identidad y agencia, y reflexionar sobre los marcos que condicionan su acción.

### **Diseño de la investigación**

El tipo de diseño que se utiliza en este estudio es el no experimental puesto que se observa las diferentes variables en su contexto natural para luego ser procesadas (Hernández Sampieri et al., 2014). Con esta investigación se recolectaron datos de las diferentes organizaciones, mediante entrevistas, encuestas y trabajos grupales, sin ser estimuladas dichas variables por el investigador.

### **Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva y de campo. Es descriptiva porque se centra en la determinación de características y rasgos esenciales del objeto de estudio sin especificar las razones de por qué ocurre. Específicamente, se identifica y analiza el problema que afrontan las organizaciones productoras de papa con respecto a su gestión en sus distintas áreas, permitiendo a su vez examinar la información obtenida y de esta manera poder llegar a obtener una mejora en su productividad e innovar frente a la competencia (Hernández Sampieri et al., 2014). Y de campo, porque permite obtener información directamente de los productores de papa de Paute, utilizando, para ello distintos tipos de herramientas (encuestas, entrevistas, talleres) que son fundamentales para el levantamiento de información que permite conocer la realidad actual de los procesos de las organizaciones del sector de estudio.

#### ***3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.***

### **Métodos**

El diseño metodológico de esta investigación se estructuró considerando los niveles de obtención del conocimiento científico, empleando tanto métodos teóricos como empíricos para alcanzar los objetivos planteados. En el nivel teórico, se utilizaron métodos como el histórico-lógico, el analítico-sintético y el hipotético-deductivo, los cuales permitieron construir un modelo coherente, fundamentado en el análisis del contexto productivo, comercial y organizacional de los pequeños y medianos productores de papa del cantón Paute. Estos métodos facilitaron el tránsito del análisis

abstracto al diseño concreto de la propuesta. Los métodos teóricos se usan para interpretar, explicar y comprender fenómenos, así como para construir marcos de referencia, teorías, modelos y tipologías (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por su parte, el conocimiento empírico se construyó a partir del trabajo de campo, que incluyó talleres participativos, entrevistas y encuestas aplicadas a los actores del territorio. En este sentido, los métodos empíricos permiten recolectar datos directamente de la realidad para describir, explicar y evaluar fenómenos sociales (Hernández Sampieri et al., 2014). La articulación entre ambos niveles metodológicos aseguró una comprensión integral del fenómeno, garantizando que el modelo propuesto sea consistente teóricamente, contextualizado y aplicable a realidades similares.

### **Técnicas**

Se utilizaron técnicas de recolección de datos propias de cada enfoque metodológico. El enfoque cuantitativo utilizó encuestas estructuradas para la obtención de datos medibles y comparables (Hernández Sampieri et al., 2014). El enfoque cualitativo hace uso de entrevistas semiestructuradas, que permiten profundizar en la percepción y experiencia de los productores (Monje-Álvarez, 2011). La investigación participativa usa talleres de diagnóstico y validación del análisis, que fomentan la reflexión colectiva y la construcción de consensos (Vollman et al., 2004). Estas técnicas fueron elegidas para captar tanto la dimensión objetiva como la dimensión subjetiva de la realidad estudiada, permitiendo realizar una comprensión amplia y fundamentada de los fenómenos investigados.

### **Instrumentos**

Los instrumentos diseñados se fundamentan en las técnicas seleccionadas garantizando así la validez y fiabilidad de la información. En el caso de las encuestas se hicieron cuestionarios con preguntas cerradas y escalas de medición para aumentar el análisis estadístico de la información. Para las entrevistas se emplearon guías temáticas que orientan la conversación sin limitar la espontaneidad de las respuestas. Para los talleres se utilizaron matrices de análisis, diagramas y guías de trabajo que favorecen el

trabajo colectivo de información. Estos instrumentos fueron validados para garantizar la pertinencia de los instrumentos.

### ***3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.***

La herramienta es el cuestionario que permite direccionar y analizar los datos respecto al sistema de producción, comercialización y organizacional de productores de papas. El cuestionario se formula tomando como base la matriz de congruencia, a partir de la cual se elaboran los indicadores que respondan a las preguntas de investigación. El cuestionario cuenta con tres ejes investigativos: Sistemas de producción, Sistema de comercialización, Sistema organizacional, que contemplan indicadores que permiten diagnosticar la situación de estos sistemas.

El eje investigativo “Sistema de producción” contempla dos dimensiones: tipo de producción (dos ítems), proceso de producción (siete ítems). El eje investigativo, “Sistema de Comercialización” contiene cuatro dimensiones: “canales de distribución” (siete ítems), “estrategias de comercialización” (10 ítems), “mercado” (nueve ítems), “gestión de la comercialización” (cuatro ítems). Y el eje investigativo “Sistema Organizacional” (cinco ítems). Cada una de las preguntas es sometida a una escala Likert, en cinco niveles de respuestas: nunca (1), rara vez (2), algunas veces (3), regularmente (4), y siempre (5). (Ver anexo 1: Cuestionario. Sistemas de producción, comercialización y organizacional). En esta investigación el cuestionario es aplicado a cada persona productora de papas del cantón Paute de manera presencial.

Otra de las técnicas que se aplica en esta investigación es la entrevistas. Esta se aplica a los productores representantes productores de cada zona, para profundizar en los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa. Además, esta técnica se utiliza en el proceso de elaboración del Modelo de Gestión, ya que se encuesta a representantes de cada parroquia donde están ubicados las personas productoras de papas.



*Nota.* En la tabla se muestra la matriz reflexiva, herramienta participativa que permite la identificación de los principales problemas, su priorización y posibles alternativas de solución. Tomada de Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible [CIMAS], 2010)

#### ***3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.***

En esta investigación la población sujeta de estudio es la totalidad de los pequeños y medianos productores de papa del cantón Paute. En cuanto a la selección de la muestra es importante señalar que por ser una población finita se consideró el criterio expuesto por el autor Morillas (2007) quien expresa que cuando la población es pequeña y limitada, no se lleva a cabo un muestreo, por lo tanto, la muestra quedó constituida por el total de organizaciones de la zona. Esta población alcanza a 76 productores. (Ver Anexo 4: Listado de productores de papa).

### **3.3. Trabajo de campo.**

El trabajo de campo consta de varias fases en la que se lleva a cabo las actividades que llevan a la consecución de los objetivos planteados.

### **3.4. Aplicación de los instrumentos.**

Para el levantamiento de datos cuantitativos mediante encuestas, se contó con el apoyo del equipo técnico del GAD Municipal de Paute. En conjunto, se elaboró un plan de acción que definió actividades (aplicación del cuestionario), recursos (movilización), responsables (15 familias asignadas a cada técnico) y tiempos (30 días). Posteriormente, se realizó una capacitación para asegurar el correcto llenado de las encuestas. La aplicación se llevó a cabo del 2 de noviembre al 10 de diciembre de 2023, mediante visitas personalizadas a los jefes de hogar de las familias productoras de papa. Cada cuestionario tomó aproximadamente 30 minutos y se aplicó a toda la población estudiada.

Para las entrevistas cualitativas se utilizó un muestreo de casos de importancia política, con el fin de comprender la perspectiva de actores clave vinculados a la realidad estudiada. Según Martínez Salgado (2012), este tipo de muestreo se elige por la abundancia de información que pueden aportar los casos seleccionados para un análisis exhaustivo. En este sentido, Patton (2002, citado en Martínez Salgado, 2012) señala que la selección considera la relevancia y cantidad de información que ofrecen. En este estudio, se centró en los sistemas de producción, comercialización y organización de productores de papa en el cantón Paute.

**Tabla 4**

*Listado de personas entrevistadas*

| Nº | Nombre                            | Parroquia    | Código   |
|----|-----------------------------------|--------------|----------|
| 1  | Amón Abad Jorge Patricio          | Bulán        | PP_B_01  |
| 2  | Atariguana Torres Klever Ceferino | Tomebamba    | PP_T_02  |
| 3  | Barrera Barrera Rosa Magdalena    | Dug Dug      | PP_DD_03 |
| 4  | Bermeo Sarmiento Wilson Desiderio | El Cabo      | PP_EC_04 |
| 5  | Guamán Castro Juan                | Guarainag    | PP_G_05  |
| 6  | Parra Patiño Maria Juana          | Paute Centro | PP_PC_02 |

Elaboración: autor

Para la aplicación de la entrevista, en primer lugar, se hace contacto con el productor y se acuerda el día, hora y lugar para llevar a cabo la entrevista. Previa a la aplicación de la entrevista se firma el consentimiento informado. Se solicita autorización para grabar las entrevistas y posteriormente transcribir a las entrevistas. En la etapa participativa se aplica la técnica participativa “taller creativo” por considerarse apropiada para devolver y validar la información obtenida, a la vez que se constituye en un espacio de reflexión y retroalimentación. A la vez esta técnica se aplica para el levantamiento de los lineamientos para el modelo de gestión integral dirigido al sector productivo de papas en el cantón Paute. Este proceso implica la ejecución de las siguientes actividades:

- a) El taller de devolución y validación presenta información sobre los sistemas productivos, comerciales y organizativos de productores de papa en Paute. Mediante diálogo y retroalimentación, se contrastan hallazgos, identifican ajustes y fortalecen conclusiones, asegurando que respondan a la realidad y necesidades del sector productivo local.
  
- b) Los talleres de formulación del Modelo de Gestión se realizaron en tres etapas. El primero aplicó la matriz reflexiva, herramienta que permite “el desarrollo de propuestas que satisfagan al grupo de acción más amplio y profundo” (CIMAS, 2010, p. 56), integrando diversas realidades en torno a un proyecto común. El segundo taller presentó la propuesta del modelo, fomentando la reflexión y retroalimentación de los participantes. En el tercero, se expuso el modelo definitivo para su validación, asegurando que las observaciones y sugerencias recogidas en las fases previas se integraran, fortaleciendo así su pertinencia y aplicabilidad en el contexto productivo local.

Las personas participantes representan a organizaciones productoras de papa del cantón Paute: Asociación Pallcayacu, Asociación Abdón Calderón y la Asociación de Familias de Pequeños Tenedores de Ganado Lechero “San Pedro de Naste”. La investigación busca aportar a la sostenibilidad agrícola y fortalecer la Economía Popular y Solidaria en el cantón Paute, provincia de Azuay, mediante el análisis de los sistemas de producción, comercialización y organización de los productores de papa. El trabajo se desarrolló en estrecha colaboración con los productores, identificando sus necesidades, desafíos y aspiraciones.

El enfoque integra prácticas sostenibles en la producción y comercialización, y promueve el fortalecimiento de las estructuras organizativas como base para el desarrollo local. Los resultados del análisis permiten identificar aspectos clave de dichos sistemas, sobre los cuales se plantea un modelo de gestión integral.

Este modelo no solo pretende mejorar la rentabilidad, sino también fomentar prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, garantizar la equidad en la cadena de comercialización y consolidar la organización comunitaria. La presentación de resultados se estructura en función de los objetivos propuestos, facilitando su comprensión y asegurando que la propuesta responda a las necesidades reales del sector productivo de papa en el cantón.

### **3.5. Procesamiento de la información.**

Los datos cuantitativos son digitalizados en el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), generando una base de datos, para la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas. Los resultados se presentan utilizando gráficos, tablas de frecuencias de las diversas variables.

Mientras que los datos cualitativos, son sometidos a un análisis utilizando la técnica de "Análisis de contenidos" con la asistencia del software Atlas.ti (Qualitative Data Analysis & Research Software). El software permite generar codificaciones, categorías y redes de relaciones para identificar hallazgos clave. Según Gallardo (2017), el análisis de entrevistas implica “reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar” (p. 82), conectando las expresiones de los participantes con el marco teórico para lograr una comprensión integral de la realidad estudiada.

### **3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.**

#### **3.4.1. Caracterización sociodemográfica**

La edad media de los productores de papas en el cantón Paute es de aproximadamente 49,36 años. Esto indica que, en promedio, los productores tienen una edad cercana a los 50 años. Los productores de papas en el cantón Paute tienen una amplia distribución de edades, con el rango oscilando desde los 25 años hasta los 66 años. Esto sugiere que hay tanto jóvenes como personas mayores involucradas en esta

actividad. Con una desviación estándar de 11,020 años, observamos que hay cierta variabilidad en las edades de los productores.

Basándonos en la distribución de género entre los productores de papas del cantón Paute, observamos que hay una disparidad marcada en cuanto a la representación entre hombres y mujeres. De los 76 productores, 50 son hombres, lo que representa aproximadamente el 65,8% del total, mientras que solo 26 son mujeres, lo que constituye alrededor del 34,2%.

Analizando el estado civil de los productores de papas del cantón Paute, se observa una predominancia significativa de personas casadas, representando aproximadamente el 72,4% del total de 76 productores. Por otro lado, las cifras de personas solteras, divorciadas, viudas y separadas son notablemente menores, con porcentajes del 5,3%, 2,6%, 2,6% y 17,1% respectivamente.

Al considerar la autoidentificación étnica entre los productores de papas del cantón Paute, se destaca que la gran mayoría se identifican como mestizos, representando aproximadamente el 94,7% del total de 76 productores. Por otro lado, una pequeña proporción se identifica como indígena, con un 3,9%, mientras que una minoría aún menor se autoidentifica como blanco, con un 1,3%.

Al analizar el nivel educativo de los productores de papas del cantón Paute, se observa una variedad de niveles de escolaridad. La mayoría de los productores, aproximadamente el 35,5%, no han tenido acceso a educación formal. Un porcentaje similar, el 34,2%, ha completado parte de la educación primaria, pero no la totalidad. Por otro lado, un 15,8% ha completado la educación primaria, mientras que un 14,5% ha alcanzado la educación secundaria, pero no la ha completado.

**Tabla 5***Datos demográficos de las personas productoras de papas.*

| <b>Variable s</b>           | <b>Descripción</b>              | <b>n</b> | <b>Mínim o</b> | <b>Máxi mo</b> | <b>Media</b> | <b>Desviació n estándar</b> | <b>Porcentaj e</b> |
|-----------------------------|---------------------------------|----------|----------------|----------------|--------------|-----------------------------|--------------------|
|                             |                                 | 76       | 25             | 66             | 49,36        | 11,020                      |                    |
| <b>Rango de edad</b>        | De 20 a 25 años                 | 1        |                |                |              |                             | 1,3                |
|                             | De 26 a 30 años                 | 1        |                |                |              |                             | 1,3                |
|                             | De 31 a 35 años                 | 10       |                |                |              |                             | 13,2               |
|                             | De 36 a 40 años                 | 12       |                |                |              |                             | 15,8               |
|                             | De 40 a 45 años                 | 4        |                |                |              |                             | 5,3                |
|                             | De 45 a 50 años                 | 7        |                |                |              |                             | 9,2                |
|                             | De 51 a 55 años                 | 18       |                |                |              |                             | 23,7               |
|                             | De 56 a 60 años                 | 9        |                |                |              |                             | 11,8               |
|                             | De 61 a 65 años                 | 13       |                |                |              |                             | 17,1               |
|                             | De 66 en adelante               | 1        |                |                |              |                             | 1,3                |
| <b>Género</b>               | Femenino                        | 26       |                |                |              |                             | 34,2               |
|                             | Masculino                       | 50       |                |                |              |                             | 65,8               |
| <b>Estado Civil</b>         | Soltero/a                       | 55       |                |                |              |                             | 72,4               |
|                             | Casado/a                        | 4        |                |                |              |                             | 5,3                |
|                             | Divorciado/a                    | 2        |                |                |              |                             | 2,6                |
|                             | Separado/a                      | 13       |                |                |              |                             | 17,1               |
|                             | Viudo/a                         | 2        |                |                |              |                             | 2,6                |
| <b>Autoide ntificaci ón</b> | Indígena                        | 3        |                |                |              |                             | 3,9                |
|                             | Blanco/a                        | 1        |                |                |              |                             | 1,3                |
|                             | Mestizo/a                       | 72       |                |                |              |                             | 94,7               |
| <b>Nivel de educació n</b>  | No estudio                      | 27       |                |                |              |                             | 35,5               |
|                             | Educación primaria incompleta   | 26       |                |                |              |                             | 34,2               |
|                             | Educación primaria              | 12       |                |                |              |                             | 15,8               |
|                             | Educación secundaria incompleta | 11       |                |                |              |                             | 14,5               |
|                             | No estudio                      | 0        |                |                |              |                             | 0                  |
|                             | Educación primaria incompleta   | 0        |                |                |              |                             | 0                  |

|                                              |   |   |
|----------------------------------------------|---|---|
| Educación<br><u>primaria</u>                 | 0 | 0 |
| Educación<br>secundaria<br><u>incompleta</u> | 0 | 0 |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

### 3.4.2. Caracterización socioeconómica

Los datos muestran que, en promedio, las familias en la población estudiada están compuestas por aproximadamente 6,2 integrantes. Sin embargo, la desviación estándar de 3,833 revela que hay una variabilidad considerable en cuanto al número de integrantes en las familias. Esto sugiere que mientras que, algunas familias tienen un número cercano al promedio, otras tienen una cantidad significativamente mayor o menor de miembros. La dispersión en los rangos de integrantes de la familia alrededor de esta media indica una diversidad en la estructura familiar dentro de la población estudiada.

Respecto a los integrantes de la familia que trabajan en la producción y comercialización de la papa, los datos muestran que la mayoría de las familias estudiadas (77,6%) cuentan con la participación de dos integrantes en esta actividad. En cuanto al número de personas dependientes económicamente, los datos indican que, en promedio, cada productor de papas del cantón, tiene alrededor de 3.03 personas que dependen económicamente de ellos. Sin embargo, hay una variabilidad significativa en esta cantidad, como sugiere una desviación estándar de aproximadamente 1.549. Esto implica que mientras que algunos productores pueden tener un número relativamente bajo de dependientes económicos, otros pueden tener un número mucho mayor.

Según los datos de la tabla 4, las actividades agrícolas y pecuarias constituyen la principal fuente de ingresos económicos, representando un 36,8% del total. Segunda de la actividad agrícola, con un 63,2% de los ingresos, lo que subraya su importancia significativa en la economía. Además, la actividad secundaria del 100% de la población

es el comercio. Estos datos sugieren una dependencia considerable en la agricultura y la ganadería como pilares fundamentales de la generación de ingresos en la zona de estudio.

Finalmente, en la tabla 6, los datos presentados muestran la distribución de la tenencia de la tierra entre las personas productoras de papas en el cantón Paute. Se observa que el mayor porcentaje de terreno, un 48.7%, es de tenencia comunal, lo que sugiere que una parte significativa de los productores opera en tierras administradas por la comunidad. Un 17.1%, indican que los productores poseen sus tierras con derechos legales reconocidos. Además, los terrenos alquilados y ocupados sin título constituyen proporciones más bajas, con un 15.8% y un 18.4% respectivamente.

**Tabla 6**

*Datos socioeconómicos de las personas productoras de papas.*

| <b>Variables</b>                                                                   | <b>Descripción</b>            | <b>n</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|---------------|---------------|--------------|----------------------------|-------------------|
|                                                                                    |                               | 76       | 2             | 16            | 6,2          | 3,833                      |                   |
| <b>Rango de integrante de la familia</b>                                           | De 1 a 5 integrantes          | 50       |               |               |              |                            | 65,8              |
|                                                                                    | De 6 a 10 integrantes         | 15       |               |               |              |                            | 19,7              |
|                                                                                    | De 11 a 15 integrantes        | 7        |               |               |              |                            | 9,2               |
|                                                                                    | De 16 a 20 integrantes        | 4        |               |               |              |                            | 5,3               |
| <b>N° de personas dependientes económicamente</b>                                  |                               | 76       | 1             | 7             | 3,03         | 1,549                      |                   |
| <b>N° de integrante que trabaja en la producción y comercialización de la papa</b> | Un integrante                 | 9        |               |               |              |                            | 11,8              |
|                                                                                    | Dos integrantes               | 59       |               |               |              |                            | 77,6              |
|                                                                                    | Tres integrantes              | 1        |               |               |              |                            | 1,3               |
|                                                                                    | Cuatro integrantes            | 6        |               |               |              |                            | 7,9               |
|                                                                                    | Seis integrantes              | 1        |               |               |              |                            | 1,3               |
| <b>Principal fuente de ingresos económico</b>                                      | Actividades agrícola/pecuaria | 28       |               |               |              |                            | 36,8              |

|                                          |                    |    |      |
|------------------------------------------|--------------------|----|------|
|                                          | Actividad agrícola | 48 | 63,2 |
| <b>Actividad secundaria</b>              | Comercio           | 76 | 100  |
| <b>Tenencia de terreno donde produce</b> | Propio con título  | 13 | 17,1 |
|                                          | Ocupado sin título | 14 | 18,4 |
|                                          | Alquilada          | 12 | 15,8 |
|                                          | Comunal            | 37 | 48,7 |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

Los datos presentados proporcionan una visión importante de la dinámica económica y social de la comunidad de productores de papas en esa área. Podrían ser utilizados por los responsables de la formulación de políticas o programas de apoyo para comprender mejor las necesidades específicas de esta población y diseñar intervenciones más efectivas para mejorar su bienestar económico y social. Por ejemplo, podrían desarrollarse programas de capacitación, acceso a recursos financieros o servicios de apoyo para ayudar a estos productores a enfrentar los desafíos económicos y sociales que enfrentan debido a la dependencia de múltiples personas.

### 3.4.3. Caracterización de sistema de producción de papas

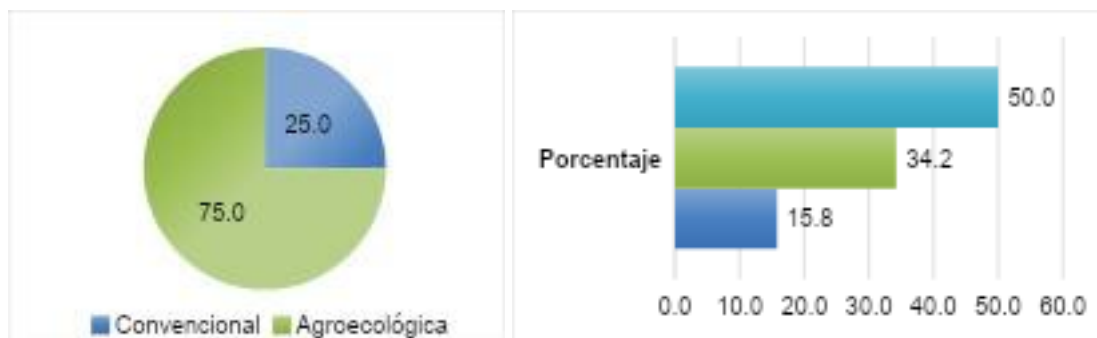
La caracterización del sistema de producción de papas implica examinar una variedad de factores que inciden en su cultivo. Sin embargo, este estudio se enfoca principalmente en el tipo y el proceso de producción, ya que estos elementos interactúan entre sí para influir en la eficacia y la sostenibilidad de la producción de papas del cantón, lo que, a su vez, repercute en la rentabilidad de su producción.

En cuanto al tipo de producción, los datos indican que la agroecológica es la más prevalente, abarcando el 75% del total, mientras que la producción convencional representa el 25% restante. En lo que respecta a las áreas de producción, se observa que las áreas de  $\frac{1}{4}$  hectárea son las más predominantes, alcanzando un 50.0% del total. Por otro lado, las áreas de  $\frac{1}{2}$  de hectárea constituyen un 34,2% y, las áreas correspondientes

a 1 hectárea corresponden al 15,8%, de la población en estudio, datos que muestra una evidente disparidad en la distribución de tamaños de las áreas de producción. (ver figura 11)

**Figura 11**

*Tipos y áreas de producción*



**Nota:** La figura muestra gráficamente el tipo de producción y el área de producción. Elaborada a partir de la base de datos producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute (2023).

Para profundizar en los datos anteriores, se analiza el área utilizada según el tipo de producción, destacando que la producción agroecológica muestra una tendencia hacia áreas más reducidas en comparación con la producción convencional. En este sentido, se observa que solo el 1% de la población estudiada emplea 1 hectárea para la producción agroecológica, mientras que el 24% destina 1/2 hectárea y el 50% utiliza 1/4 hectárea para esta modalidad de producción. En tanto que, el 14% y 11%, de la población destina áreas de una hectárea y 1/2 para la producción convencional.

### **Prácticas productivas**

Un sistema de producción de papas implica la aplicación de una serie de prácticas agrícolas destinadas a cultivarlas de manera eficiente y sostenible. Entre las principales prácticas se analiza la conservación del suelo, el cuidado de la biodiversidad, la protección de los cultivos, el cuidado del agua, la utilización de los recursos locales, el reciclaje y las prácticas ancestrales.

Los resultados del análisis de la implementación de prácticas de conservación de suelos, los datos revelan un panorama interesante sobre la práctica de zanjas para la infiltración del agua entre los productores de papas del cantón Paute. Aunque un notable 34.2% de los productores admiten llevar a cabo esta práctica "rara vez", es alentador ver que un 30.3% la realiza "siempre" y un 27.6% lo hace "regularmente". Esto sugiere que, si bien la práctica no es universal, existe un porcentaje significativo de agricultores que reconocen su importancia y la implementan con frecuencia.

Por otro lado, respecto a la labranza mínima para la preparación del suelo, el 69.7% de los agricultores afirman realizarla "rara vez". Esto indica una tendencia hacia la reducción de la labranza. En cuanto a dejar descansar el terreno entre siembras, un notable 63.2% de los agricultores informa que lo hace "regularmente". Esto sugiere un reconocimiento de la importancia de permitir que el suelo se recupere entre ciclos de cultivo para mantener su salud y productividad a largo plazo. Por último, la siembra de barreras vivas para proteger el suelo muestra un equilibrio relativo en su práctica, con un 35.5% de los agricultores haciéndolo "a veces" y un 32.9% haciéndolo "regularmente".

De manera general, el porcentaje promedio de las prácticas de conservación del suelo muestra que el 33,9% de las personas productoras reportaron realizar estas prácticas de manera regular y un 13,7% afirma hacerlo siempre. En tanto que, un 26,3% afirma realizarlo "rara vez", y un 19,5% lo hace "a veces". Finalmente, un promedio de un 6,6% indica no realizar prácticas de conservación del suelo.

Respecto a las prácticas agrícolas relacionadas con el cultivo de papas muestran una variedad de niveles de compromiso con el cuidado de la biodiversidad, desde aquellos que se realizan rara vez hasta aquellos que se llevan a cabo regularmente o siempre. Específicamente, el cultivo de varias especies de papas es una práctica que se lleva a cabo con regularidad por el 31,6% de productores, indica hacerlo "siempre", seguido por el 25% que lo hace "regularmente". Esta diversificación en el cultivo de

papas puede contribuir a la preservación de la diversidad genética de este cultivo importante.

En cuanto al cultivo asociado, aunque la mayoría lo realiza “a veces” (55,3%), es notable que un 22,4% lo hace “siempre”. Datos que indican el reconocimiento de los beneficios de esta práctica para la biodiversidad. Finalmente, la mezcla de cultivos anuales con estacionales y periódicos junto con los cultivos de papas es una práctica que se lleva a cabo con mayor frecuencia entre aquellos que respondieron regularmente (38,2%) y siempre (22,4%). Esta estrategia puede fomentar la biodiversidad al promover interacciones complejas entre diferentes tipos de cultivos y especies asociadas.

De manera general, del análisis de las prácticas de cuidado de la biodiversidad, se observa que la mayoría (34,6%) de las personas encuestadas realizan estas prácticas “algunas veces”, el 21,9% “regularmente” y un 25,4% lo hace “siempre”. Esto sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de conservar la biodiversidad en el entorno agrícola y una disposición a adoptar medidas para lograrlo. Sin embargo, también se evidencia que en promedio el 11% indican que “nunca” las realizan y un 7% que “rara vez” lo hacen.

Respecto a la protección de los cultivos, la práctica comúnmente adoptada es el manejo del microclima y el hábitat, con un 63,2% de los encuestados indicando que lo hacen “a veces” y un 10,5% afirman hacerla de manera “regularmente”. Esta acción puede influir en la salud de los cultivos al proporcionar condiciones óptimas para su crecimiento y desarrollo, al tiempo que favorece la biodiversidad al crear hábitats propicios para diferentes especies.

Mantener la cobertura del suelo para controlar la erosión es otra práctica relevante, aunque se lleva a cabo con mayor frecuencia en niveles moderados, con un 48,7% de los encuestados, haciendo esto “a veces” y un 25% haciéndolo “regularmente”. Esta práctica contribuye a la conservación del suelo y la prevención de

la erosión, lo que a su vez beneficia la salud del ecosistema agrícola y reduce el riesgo de pérdida de nutrientes.

Siembran en épocas de bajo potencial de plagas es una práctica que se emplea con más frecuencia entre aquellos que respondieron que lo hacen regularmente (39,5%) y a veces (35,5%). Esta práctica puede ayudar a minimizar la exposición de los cultivos a las plagas, reduciendo la necesidad de pesticidas y promoviendo un enfoque más sostenible para el manejo de plagas.

Otra práctica importante es la siembra de plantas repelentes para la disminución de plagas, con un 42,1% de los encuestados indicando que lo hacen a veces y un 31,6% haciéndolo regularmente. Esta estrategia puede contribuir a reducir la dependencia de pesticidas químicos al aprovechar las propiedades naturales de ciertas plantas para repeler plagas. Y, el uso de abono orgánico para los cultivos es una práctica que se lleva a cabo con mayor frecuencia entre aquellos que respondieron que lo hacen regularmente (50%) y a veces (27,6%). El empleo de abono orgánico puede mejorar la salud del suelo, promover la biodiversidad microbiana y reducir la dependencia de fertilizantes químicos.

De manera general, en promedio el 43,4% las personas encuestadas realizan estas prácticas “a veces” y, el 31,3% lo hace “regularmente”. Sin embargo, se observa que un segmento de los encuestados aún no incorpora estas prácticas de manera consistente, con un 10,3% indicando que “nunca” las realizan y un 7,4% “rara vez” lo hacen. Por otro lado, un 7,6% de los encuestados indicaron que siempre llevan a cabo acciones para proteger los cultivos.

**Tabla 7**

*Prácticas productivas para el cultivo de papas*

| Prácticas de conservación del suelo | Nunca | Rara vez | A veces | Regularmente | Siempre | Total |
|-------------------------------------|-------|----------|---------|--------------|---------|-------|
|-------------------------------------|-------|----------|---------|--------------|---------|-------|

|                                                                                             |              |                 |                |                     |                |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|--------------|
| Labranza mínima para la preparación del suelo (arado)                                       | 7,9          | 69,7            | 11,8           | 2,6                 | 7,9            | 100,0        |
| Realiza surcos para evitar la erosión del suelo                                             | 9,2          | 10,5            | 30,3           | 43,4                | 6,6            | 100,0        |
| Deja descansar el terreno entre siembras                                                    | 7,9          | 9,2             | 11,8           | 63,2                | 7,9            | 100,0        |
| Siembra barreras vivas para proteger el suelo                                               | 7,9          | 7,9             | 35,5           | 32,9                | 15,8           | 100,0        |
| Realizan zanjas para la infiltración del agua.                                              | 0,0          | 34,2            | 7,9            | 27,6                | 30,3           | 100,0        |
| <b>Promedio</b>                                                                             | <b>6,6</b>   | <b>26,3</b>     | <b>19,5</b>    | <b>33,9</b>         | <b>13,7</b>    | <b>100,0</b> |
| <b>Cuidado de la biodiversidad</b>                                                          | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
| Cultivan varias especies de papas                                                           | 7,9          | 7,9             | 27,6           | 25,0                | 31,6           | 100,0        |
| Realizan cultivos asociados con el cultivo de papas.                                        | 13,2         | 6,6             | 55,3           | 2,6                 | 22,4           | 100,0        |
| Mezclan cultivos anuales con cultivos estacionales y/o periódicos con los cultivos de papas | 11,8         | 6,6             | 21,1           | 38,2                | 22,4           | 100,0        |
| <b>Promedio</b>                                                                             | <b>11,0</b>  | <b>7,0</b>      | <b>34,6</b>    | <b>21,9</b>         | <b>25,4</b>    | <b>100,0</b> |
| <b>Protección de los cultivos</b>                                                           | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
| Manejan el microclima y el hábitat.                                                         | 9,2          | 7,9             | 63,2           | 10,5                | 9,2            | 100,0        |
| Mantienen la cobertura del suelo, controlando la erosión.                                   | 15,8         | 6,6             | 48,7           | 25,0                | 3,9            | 100,0        |
| Siembran en épocas de bajo potencial de plagas                                              | 9,2          | 7,9             | 35,5           | 39,5                | 7,9            | 100,0        |
| Siembran plantas repelentes para disminución de plagas.                                     | 14,5         | 1,3             | 42,1           | 31,6                | 10,5           | 100,0        |
| Utiliza abono orgánico para sus cultivos.                                                   | 2,6          | 13,2            | 27,6           | 50,0                | 6,6            | 100,0        |
| <b>Promedio</b>                                                                             | <b>10,3</b>  | <b>7,4</b>      | <b>43,4</b>    | <b>31,3</b>         | <b>7,6</b>     | <b>100,0</b> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

En relación con la práctica de utilizar agua de reservorios, agua lluvia, de vertiente o de ríos para el riego de los cultivos, los datos muestran que el 34,2% de las personas encuestadas indicaron que utilizaron estas fuentes de agua “regularmente”, el 23,7% afirmaron que “siempre” lo hacen. Sin embargo, también existe productores que utiliza estas fuentes de agua de manera menos frecuente, así el 25,0% lo hace “rara vez” y el 9,2% solo “a veces”. Un 7,9% de personas productoras indicaron que “nunca”

utilizan estas fuentes de agua para el riego de cultivos. Por otra parte, respecto a las prácticas de manejo de la humedad para preservarla, la mayoría parece estar dividida entre realizar estas prácticas regularmente (43,4%) y hacerlo a veces (32,9%), mientras que un porcentaje menor lo hace rara vez (13,2%) o nunca (1,3%). Un pequeño porcentaje, el 9,2%, indicó que siempre realiza estas prácticas.

De manera general, el análisis de los datos sobre el cuidado del agua evidencia que la mayoría de las personas encuestadas informan que cuidan el agua en cierta medida. Un 38.8% indicando que lo hacen “regularmente” y un 16.4% afirmando que “siempre” lo hacen. Sin embargo, también es evidente que una proporción menor, de personas, 4.6% “nunca” implementan prácticas de cuidado del agua y, un 19.1% lo hace “rara vez”. Esto sugiere la necesidad de promover una mayor conciencia y prácticas sostenibles para el uso responsable del agua.

El análisis de la utilización de recursos locales para la producción revela que, en promedio, existe un cierto grado de utilización de estos recursos, con un 34.6% indicando que lo hacen regularmente y un 28.5% afirmando que siempre lo hacen. Sin embargo, también hay una proporción significativa de personas que no utilizaron estos recursos de manera consistente, como lo demuestran los porcentajes de quienes "nunca" o "rara vez" los utilizaron.

Específicamente, en cuanto al uso de semillas nativas, aunque un 35.5% las utiliza “siempre”, un 2.6% “nunca” las utiliza. En relación con la mano de obra local, el 43.4% la utiliza “regularmente”, pero un 2.6% “nunca” lo hace. En cuanto al uso de fuentes hídricas locales, el 38.2% lo hace “regularmente” y el 32.9% “siempre” lo hace, indicando una mayor integración de este recurso en comparación con otros. Sin embargo, un 3.9% “nunca” lo utiliza.

El análisis de las prácticas de reciclaje indica que, en promedio, hay una cierta adopción de estas prácticas, con un 39.0% de las personas encuestadas indicando que reciclan regularmente y un 18.0% afirmando que siempre lo hacen. Sin embargo,

también se observa una proporción significativa de personas que no reciclan de manera consistente, como lo evidencian los porcentajes de quienes "nunca" o "rara vez" reciclan.

Específicamente, en cuanto al reciclaje de nutrientes para elaborar abonos, aunque un 44.7% lo hace regularmente y un 18.4% siempre lo hace, un 6.6% nunca lo hace, lo que señala una oportunidad para mejorar la adopción de esta práctica. En relación con el reciclaje de desechos animales y vegetales para producir abono, el 34.2% lo hace regularmente y el 27.6% siempre lo hace.

Sin embargo, un 6.6% nunca lo recicla, indicando nuevamente un área en la que se puede mejorar la adopción de esta práctica. En cuanto a la reutilización del agua para los cultivos, el 38.2% lo hace regularmente y el 7.9% siempre lo hace. Sin embargo, un 1.3% nunca reutiliza el agua, lo que sugiere una oportunidad para fomentar una mayor reutilización de este recurso vital.

El análisis de las prácticas ancestrales muestra que estas aún tienen un lugar significativo en las prácticas agrícolas de la muestra analizada. En promedio, hay una adopción considerable de estas prácticas, con un 30.9% de las personas encuestadas indicando que las llevan a cabo regularmente y un 10.3% afirmando que siempre lo hacen. Sin embargo, también hay una proporción notable de personas que no practican estas técnicas de manera consistente, como lo demuestran los porcentajes de quienes "nunca" o "rara vez" las utilizaron.

De manera particular, en cuanto a la preparación del terreno utilizando la yunta o el azadón, aunque un 64.5% lo hace a veces y un 19.7% lo hace regularmente, solo un 2.6% siempre lo hace, lo que sugiere una posible pérdida de esta práctica tradicional en favor de métodos más modernos. En relación con la rotación de cultivos, el 51.3% la práctica regularmente y el 6.6% siempre lo hace, lo que indica una aceptación más amplia de esta técnica ancestral. En cuanto al manejo de semillas y selección de las mismas, el 59.2% lo hace regularmente y el 15.8% siempre lo hace, lo que muestra un alto grado de adopción de estas prácticas.

El análisis de las prácticas de manejo de plagas y enfermedades utilizando extractos de plantas o ceniza muestra que hay una aceptación moderada de esta técnica entre la muestra encuestada. El 52.6% la práctica a veces y el 21.1% lo hace regularmente, lo que indica un grado considerable de adopción. Sin embargo, solo el 14.5% la utiliza siempre, lo que sugiere que esta práctica aún no es totalmente consistente entre los encuestados. En cuanto al manejo de heladas mediante la siembra de papa más haba, los resultados son similares, con un 51.3% que lo hace a veces y un 22.4% que lo hace regularmente. Sin embargo, nuevamente, solo el 14.5% siempre lo hacen.

**Tabla 8**

*Prácticas productivas para el cultivo de papas*

| <b>Cuidado del agua</b>                                                                       | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|--------------|
| Utiliza agua de reservorios, agua lluvia, de vertiente, de ríos para el riego de los cultivos | 7,9          | 25,0            | 9,2            | 34,2                | 23,7           | 100,0        |
| Realizan prácticas de manejo de la humedad para preservar el agua.                            | 1,3          | 13,2            | 32,9           | 43,4                | 9,2            | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                               | <i>4,6</i>   | <i>19,1</i>     | <i>21,1</i>    | <i>38,8</i>         | <i>16,4</i>    | <i>100,0</i> |
|                                                                                               | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
| Utiliza los recursos locales para la producción utilizaron semillas nativas.                  | 2,6          | 5,3             | 34,2           | 22,4                | 35,5           | 100,0        |
| Utiliza mano de obra local.                                                                   | 2,6          | 13,2            | 23,7           | 43,4                | 17,1           | 100,0        |
| Utiliza fuentes hídricas locales.                                                             | 3,9          | 5,3             | 19,7           | 38,2                | 32,9           | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                               | <i>3,1</i>   | <i>7,9</i>      | <i>25,9</i>    | <i>34,6</i>         | <i>28,5</i>    | <i>100,0</i> |
| <b>Prácticas de reciclaje</b>                                                                 | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
| Reciclan nutrientes para elaborar los abonos                                                  | 6,6          | 7,9             | 22,4           | 44,7                | 18,4           | 100,0        |
| Reciclan desechos animales y vegetales para producir abono                                    | 6,6          | 7,9             | 23,7           | 34,2                | 27,6           | 100,0        |

|                                                                                                           |            |            |             |              |             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Reutiliza el agua para los cultivos                                                                       | 1,3        | 10,5       | 42,1        | 38,2         | 7,9         | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                                           | <i>4,8</i> | <i>8,8</i> | <i>29,4</i> | <i>39,0</i>  | <i>18,0</i> | <i>100,0</i> |
| Prácticas ancestrales                                                                                     | Nunca      | Rara vez   | A veces     | Regularmente | Siempre     | Total        |
| Prepara el terreno utilizando la yunta o azadón (labranza mínima)                                         | 5,3        | 7,9        | 64,5        | 19,7         | 2,6         | 100,0        |
| Rotación de cultivos, que ayuda a mantener la fertilidad del suelo y a prevenir enfermedades              | 1,3        | 7,9        | 32,9        | 51,3         | 6,6         | 100,0        |
| Selección y conservación de variedades de papas adaptadas a diferentes altitudes y condiciones climáticas | 6,6        | 5,3        | 21,1        | 59,2         | 7,9         | 100,0        |
| Manejo de semilla y selección de las semillas                                                             | 9,2        | 3,9        | 59,2        | 11,8         | 15,8        | 100,0        |
| Manejo de plagas y enfermedades mediante el uso de extractos de plantas o la ceniza                       | 7,9        | 3,9        | 52,6        | 21,1         | 14,5        | 100,0        |
| Manejo de heladas                                                                                         | 6,6        | 5,3        | 51,3        | 22,4         | 14,5        | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                                           | <i>6,1</i> | <i>5,7</i> | <i>46,9</i> | <i>30,9</i>  | <i>10,3</i> | <i>100,0</i> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

#### 3.4.4. Caracterización de sistema de comercialización de papas

En el contexto específico de los productores de papa en Paute, el análisis del "Sistema de Comercialización" adquiere una relevancia aún mayor. Este sector enfrenta desafíos únicos en términos de distribución, promoción y adaptación al mercado local e internacional. Los canales de distribución deben ser eficientes para asegurar que la papa llegue en óptimas condiciones a los consumidores finales, tanto dentro como fuera del cantón.

Las estrategias de comercialización deben ser adaptables a las fluctuaciones de la demanda y a las preferencias cambiantes de los consumidores. Entender el mercado,

desde las necesidades locales hasta las oportunidades de exportación, es crucial para aprovechar al máximo las ventas. La gestión de la comercialización se vuelve fundamental para coordinar todas estas actividades y garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, un análisis detallado de cada dimensión del sistema de comercialización permitirá a los productores de papa en Paute tomar decisiones más informadas y alcanzar resultados comerciales sólidos en un mercado competitivo y dinámico.

Desde esta perspectiva, en la tabla 9, respecto a los canales de distribución en la comercialización de los productores de papa en Paute evidencia que mayoritariamente, los productores optan por el canal directo al consumidor, con un notable 84.2% reportando su uso siempre, indicativo de una relación directa y estrecha entre productor y consumidor final. El canal corto indirecto hacia intermediarios y consumidores también es común, aunque menos frecuente que el directo, con un 73.7% indicando su uso nunca o rara vez, lo que sugiere una preferencia por relaciones más directas.

En contraste, el canal largo indirecto hacia mayoristas y minoristas es menos utilizado, con un 61.8% indicando que nunca lo emplean. Respecto al uso de tecnología en los canales, hay una variedad notable, destacándose el uso de herramientas audiovisuales y estrategias automatizadas frente a los medios tecnológicos más tradicionales, apuntando a una clara oportunidad para mejorar la eficiencia y efectividad comercial mediante su implementación.

El análisis de la frecuencia de uso de los diferentes canales de distribución en la comercialización de los productores de papa en Paute revela que, un promedio ponderado de frecuencia de uso que muestra que más de la mitad (57.5%) lo utiliza “nunca”, seguido de un 22.6% que lo emplea “rara vez”. Sin embargo, un 12.8% lo utiliza “siempre”, sugiriendo que hay una parte significativa de productores que dependen regularmente de los canales de distribución para llegar a los consumidores. Esta distribución desigual en la frecuencia de uso puede reflejar diversas estrategias comerciales y niveles de acceso a los mercados, señalando áreas de oportunidad para

mejorar y optimizar los canales de distribución utilizados por estos productores. (Ver tabla 9)

**Tabla 9**

*Canales de distribución*

| <b>Canales de distribución</b>                                                               | <b>Nunca</b>       | <b>Rara vez</b>    | <b>A veces</b>    | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b>     | <b>Total</b>        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Comercialización del productor al consumidor (Canal directo)                                 | 2,6                | 1,3                | 1,3               | 10,5                | 84,2               | 100,0               |
| Comercialización del productor al intermediario y al consumidor (Canal corto indirecto)      | 73,7               | 10,5               | 10,5              | 0,0                 | 5,3                | 100,0               |
| Comercialización del productor al mayorista-minorista- al consumidor (Canal largo indirecto) | 61,8               | 27,6               | 10,6              | 0,0                 | 0,0                | 100,0               |
| Canal de comercialización tradicional sin uso de tecnología                                  | 84,2               | 10,5               | 5,3               | 0,0                 | 0,0                | 100,0               |
| Canal de comercialización con uso de estrategias automatizadas                               | 68,4               | 26,3               | 5,3               | 0,0                 | 0,0                | 100,0               |
| Canal de comercialización con uso de herramientas audiovisuales                              | 76,3               | 17,1               | 3,9               | 2,6                 | 0,0                | 100,0               |
| Canal de comercialización con uso de medios tecnológicos                                     | 35,5               | 64,5               | 0,0               | 0,0                 | 0,0                | 100,0               |
| <b><i>Promedio</i></b>                                                                       | <b><i>57,5</i></b> | <b><i>22,6</i></b> | <b><i>5,3</i></b> | <b><i>1,9</i></b>   | <b><i>12,8</i></b> | <b><i>100,0</i></b> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

En lo que respecta al marketing para vender las papas, se observa que las personas productoras de papas “nunca” implementa esta estrategia. En cuanto, a la fijación de precios para atraer a los clientes y ofrecer precios de venta menores que los de la competencia, se observa que las personas productoras de papa “rara vez” o “nunca” ajusta sus precios para atraer a los clientes. Esto podría indicar una falta de flexibilidad en la estrategia de precios, lo que podría estar perdiendo oportunidades para atraer a clientes que buscan ofertas o precios competitivos.

Además, en relación con la identidad de sus productos, se muestra una tendencia similar de no darle suficiente importancia. En lo que respecta al valor agregado a sus productos, se observa una distribución más equilibrada en cuanto a la frecuencia de implementación, con una proporción significativa de veces que se agrega valor. Sin embargo, la implementación constante de esta estrategia es relativamente baja, lo que podría indicar un área donde la empresa podría enfocarse más para destacar sus productos en el mercado.

Finalmente, en cuanto a la promoción de sus productos, se observa una falta de consistencia en la implementación de esta estrategia, con una proporción significativa de veces que la empresa rara vez o nunca promociona sus productos. Esto podría ser una oportunidad perdida para aumentar la visibilidad de la marca y generar interés en sus productos entre los consumidores.

El análisis de la estrategia de comercialización de los productores de papa revela que la mayoría de las categorías de implementación de estrategias caen en los rangos de "Nunca" y "Rara vez". Esto sugiere que los productores de papa no están adoptando un enfoque proactivo o efectivo en su comercialización. Con un promedio del 66.7% para la categoría "Nunca", parece que estos productores están perdiendo muchas oportunidades al no implementar estrategias de comercialización de manera consistente. Este hallazgo indica una falta de compromiso o recursos dedicados a actividades de marketing.

La categoría "Rara vez" tiene un promedio del 16.4%, lo que sugiere que, aunque los productores de papa ocasionalmente implementan algunas estrategias de comercialización, no lo hacen con la frecuencia necesaria para tener un impacto significativo en su alcance y penetración en el mercado. Las categorías de "A veces", "Regularmente" y "Siempre" tienen porcentajes mucho menores, lo que indica que estas estrategias se implementan con poca frecuencia o de manera inconsistente entre los productores de papa. (Ver tabla 10)

**Tabla 10***Estrategias de comercialización*

| <b>Estrategia de comercialización</b>            | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|--------------|
| Marketing para vender las papas                  | 100,0        | 0,0             | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Fijación precios para atraer a los clientes      | 88,2         | 11,8            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Precios de venta menores a los de la competencia | 88,2         | 11,8            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Identidad de sus productos                       | 88,2         | 11,8            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Valor agregado a su producto                     | 23,7         | 19,7            | 19,7           | 31,6                | 5,3            | 100,0        |
| Promociona sus productos                         | 11,8         | 43,4            | 9,2            | 19,7                | 15,8           | 100,0        |
| <b>Promedio</b>                                  | <b>66,7</b>  | <b>16,4</b>     | <b>4,8</b>     | <b>8,6</b>          | <b>3,5</b>     | <b>100,0</b> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta "Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute" (2023).

**Elaborado por:** autor

Respecto al análisis del mercado, se observa que las personas productoras de papas utilizaron principalmente dos enfoques para llegar al consumidor: la oferta individual y directa, así como la asociativa y directa. La primera estrategia se emplea con mayor frecuencia, con un 36.8% de veces ofrecida regularmente y un 28.9% a veces, indicando una presencia continua pero no exclusiva en el mercado. Por otro lado, la estrategia asociativa y directa es menos común, utilizada un 31.6% a veces y un 22.4% regularmente, pero con una presencia significativa, especialmente en comparación con las opciones "nunca" y "rara vez".

En cuanto a la distribución de la producción de papa, la empresa muestra una preferencia por ofertar a diferentes niveles, desde local hasta nacional. La oferta a nivel local representa un 35.5%, seguida de la oferta nacional con un 36.8%, lo que sugiere una estrategia de alcance amplio y diversificado para abordar tanto los mercados locales como los más amplios.

Con respecto al destino de los productos, la mayoría se dirigen al consumo familiar, representando un 34.2%, lo que indica una orientación hacia el mercado minorista y el consumidor final. Sin embargo, también hay una proporción significativa destinada a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con un 18.4%, lo que sugiere una presencia en mercados institucionales. Por último, una proporción menor se ofrece a intermediarios y empresas privadas, con un 6.6% y un 47.4%, respectivamente, indicando un enfoque más limitado en estos sectores específicos.

En general, el promedio total muestra que el 47.4% de las veces, las estrategias de oferta se clasifican como "Nunca", mientras que el 50.0% de las veces se clasifican como "Rara vez". La categoría "A veces" tiene una proporción del 2.6%, y no hay registros de estrategias clasificadas como "Regularmente" o "Siempre". Este promedio total proporciona una visión general de cómo se distribuyen las estrategias de oferta en el mercado, con un enfoque en las categorías de menor frecuencia.

**Tabla 11**

*Análisis del mercado*

| <b>Análisis del mercado</b>                         | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|--------------|
| Manera individual y directa al consumidor           | 5,3          | 19,7            | 28,9           | 36,8                | 9,2            | 100,0        |
| Manera asociativa y directamente al consumidor      | 25,0         | 7,9             | 31,6           | 22,4                | 13,2           | 100,0        |
| Su producción de papa es ofertada a nivel local     | 35,5         | 10,5            | 26,3           | 11,8                | 15,8           | 100,0        |
| Su producción de papa es ofertada a nivel regional  | 13,2         | 17,1            | 23,7           | 26,3                | 19,7           | 100,0        |
| Su producción de papa es ofertada a nivel nacional  | 36,8         | 15,8            | 23,7           | 6,6                 | 17,1           | 100,0        |
| Su productos son ofertados para el consumo familiar | 34,2         | 21,1            | 28,9           | 15,8                | 0,0            | 100,0        |

|                                                                                         |             |             |            |            |            |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| Sus productos son ofertados para las instituciones gubernamentales y no gubernamentales | 18,4        | 38,2        | 34,2       | 3,9        | 5,3        | 100,0        |
| Sus productos son ofertados a intermediarios                                            | 6,6         | 2,6         | 90,8       | 0,0        | 0,0        | 100,0        |
| Sus productos son ofertados a empresas privadas                                         | 47,4        | 50,0        | 2,6        | 0,0        | 0,0        | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                         | <i>47,4</i> | <i>50,0</i> | <i>2,6</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>100,0</i> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

En la tabla 12, se presentan datos que evidencian la gestión de la comercialización, específicamente en los procesos relacionados con la comercialización de la papa. El análisis revela la falta de estructura en la gestión de la comercialización de la papa en el cantón Paute. El 97.4% de las personas productoras de papas afirman la falta un proceso de supervisión y coordinación de la comercialización. Además, la mayoría de las personas productoras (82.9%) no establecen procesos para la venta de la producción de papa, lo que sugiere una falta de organización en las actividades de venta.

Esta carencia se ve agravada por la ausencia de procesos de marketing que contribuyan a la comercialización de la papa en un 80.3% de los casos, lo que indica una posible falta de estrategias para promover los productos. Además, la falta de procesos establecidos para el seguimiento del rendimiento del proceso de comercialización en un 81.6% de las ocasiones destaca una falta de análisis y evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas. En conjunto, estos hallazgos señalan la necesidad crítica de mejorar la gestión de la comercialización en todas las áreas mencionadas para impulsar el éxito y la competitividad de la empresa en el mercado.

De manera general, el análisis de la gestión de la comercialización muestra que la mayoría de las veces (85.5%) de las personas productoras de papa no cuenta con un proceso de gestión de la comercialización establecido. Este hallazgo indica una falta significativa de estructura en la gestión de las actividades relacionadas con la comercialización de sus productos. La ausencia total de procesos de manera regular o

siempre sugiere una falta de planificación estratégica y seguimiento en este aspecto crítico de la comercialización de la papa en el cantón Paute.

Sin una gestión adecuada de la comercialización, las personas productoras pueden enfrentar dificultades para identificar oportunidades de mercado, optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos de venta. Esta falta de gestión estructurada puede dar como resultado una falta de competitividad en el mercado y en la incapacidad de capitalizar al máximo el potencial de sus productos. En resumen, estos datos resaltan la necesidad urgente de implementar procesos de gestión de la comercialización sólidos y efectivos para mejorar la posición de la empresa en el mercado y garantizar su éxito a largo plazo.

**Tabla 12**

*Gestión de la comercialización*

| <b>GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN</b>                                                          | <b>Nunca</b> | <b>Rara vez</b> | <b>A veces</b> | <b>Regularmente</b> | <b>Siempre</b> | <b>Total</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|--------------|
| Usted cuenta con un proceso de supervisión y coordinación de la comercialización de la papa    | 97,4         | 2,6             | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Tiene procesos para la venta de su producción de papa                                          | 82,9         | 17,1            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Tiene procesos de marketing que aporta a la comercialización de la papa                        | 80,3         | 19,7            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| Tiene procesos para seguimiento del rendimiento del proceso de comercialización que implementa | 81,6         | 18,4            | 0,0            | 0,0                 | 0,0            | 100,0        |
| <i>Promedio</i>                                                                                | <i>85,5</i>  | <i>14,5</i>     | <i>0,0</i>     | <i>0,0</i>          | <i>0,0</i>     | <i>100,0</i> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

El análisis exhaustivo del sistema de comercialización de los productores de papa en Paute revela una serie de desafíos significativos en términos de distribución, promoción y adaptación al mercado local e internacional. La falta de procesos

establecidos para supervisar y coordinar la comercialización (97.4%), así como para la venta de la producción de papa (82.9%), sugiere una carencia de estructura en la gestión de ventas y marketing.

Además, la ausencia de estrategias de marketing (80.3%) y de seguimiento del rendimiento de la comercialización (81.6%) indica una falta de análisis y evaluación efectiva de las estrategias implementadas. Estos hallazgos resaltan la necesidad crítica de mejorar la gestión de la comercialización para impulsar la competitividad y la rentabilidad a largo plazo. El promedio total muestra una predominancia de estrategias de comercialización clasificadas como "Nunca" o "Rara vez", destacando la urgencia de implementar procesos estructurados y efectivos en este aspecto del negocio para alcanzar el éxito en un mercado dinámico y competitivo.

#### 3.4.5. Caracterización de sistema de organización de producción de papas

El análisis del sistema organizacional de las personas productoras de papas en el cantón Paute, los datos de la tabla 13 muestran que el 30.3% de las personas productoras de papas en el cantón Paute pertenecen a una organización, mientras que el 69.7% no lo están. Del total de personas asociadas, el 21.1% pertenece a la asociación entre 1 y 5 años, el 6.6% entre 6 y 10 años, el 3.9% entre 11 y 15 años. Esto sugiere una variedad de niveles de compromiso y participación dentro de la comunidad de productores de papas en el cantón Paute, con una proporción significativa que no está asociada o que no reportó su pertenencia.

**Tabla 13**

*Datos socio organizacionales de las personas productoras de papas*

| <b>VARIABLES</b>                                    | <b>DESCRIPCIÓN</b> | <b>n</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------------------------|--------------------|----------|-------------------|
| <b>Pertenece a una organización</b>                 | Si                 | 24       | 31,6              |
|                                                     | No                 | 52       | 68,4              |
| <b>Rango. Años que forma parte de la asociación</b> | 1-5 años           | 16       | 21,1              |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 6-10 años  | 5 | 6,6 |
| 11-15 años | 3 | 3,9 |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

Examinar los temas organizacionales implica comprender cómo se estructuran y operan los diferentes aspectos que conforman su funcionamiento. Desde la gestión de procesos hasta la promoción de principios éticos, la organización juega un papel crucial en el desarrollo y el éxito de cualquier actividad. En este contexto, explorar y comprender aspectos como los procesos de comercialización-producción, la aplicación de principios de igualdad y equidad, la transmisión de experiencias, la comunicación efectiva y la planificación estratégica se convierte en un ejercicio esencial para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

En este contexto, la toma de decisiones conjunta es un aspecto crítico en cualquier entorno organizacional, ya que implica la colaboración y el consenso entre los miembros del grupo. Los datos revelan que la mayoría de los encuestados (56%) informaron que siempre participan en la toma de decisiones conjunta, lo que sugiere un enfoque favorable hacia la colaboración y la inclusión en el proceso de toma de decisiones.

Además, un 40% indicó que a veces participan en este tipo de decisiones, lo que refleja una disposición considerable para trabajar en equipo y compartir responsabilidades. Es alentador observar que no hubo informes de nunca o raramente participar en la toma de decisiones conjunta, lo que sugiere una cultura organizacional que valora la participación activa y la colaboración en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Esta actitud puede contribuir a un ambiente de trabajo más inclusivo y dinámico, donde se aprovechen diversas perspectivas y se promueva el compromiso colectivo hacia metas comunes.

En relación con la participación en los procesos de comercialización-producción, la encuesta reveló que la mayoría (52%) de las personas encuestadas que pertenecen a

una organización indicaron que “siempre” generan procesos de comercialización y producción de manera organizada, el 15 % indica que lo hace “regularmente”. El 26% afirman que lo hacen “a veces” (26%). Sin embargo, es importante destacar que una minoría significativa expresó no participar en estos procesos, con un 7% que declaró “nunca” hacerlo. Esta distribución de respuestas sugiere una variabilidad en la participación de los productores en los procesos de comercialización-producción, con una parte sustancial que los integra de manera frecuente y otra que muestra una menor o nula implicación en ellos.

En cuanto a los principios de igualdad y equidad en las organizaciones, los resultados de la encuesta reflejan una tendencia similar. La mayoría de las personas encuestadas informaron practicar estos principios en cierta medida, con un destacado 74% que indicó hacerlo “a veces”. Un 15% afirmó hacerlo “regularmente”. Sin embargo, un 11% manifestó no practicar estos principios en absoluto. Esta diversidad en las respuestas sugiere una conciencia generalizada sobre la importancia de la igualdad y la equidad en el trabajo, aunque con variaciones en la consistencia con la que se aplican estos principios entre los productores de papas en el cantón Paute.

En cuanto a la transmisión de experiencias, la mayoría de los encuestados (63%) informaron que “nunca” comparten sus experiencias entre organizaciones. Sin embargo, un 18% “rara vez” comparten sus experiencias, un 19% afirma hacerlo “regularmente”. Datos que sugiere una falta de intercambio de conocimientos entre los productores de papas en Paute. En lo que respecta a la comunicación efectiva, la mayoría de los encuestados (56%) afirmaron que “regularmente” la practican, el 40% reportó que “a veces” la practican. Datos que indica un nivel razonablemente alto de habilidades comunicativas entre las personas productoras de papas. En cuanto a la planificación para la producción y comercialización de la papa, la mayoría de los encuestados (89%) informaron que “a veces” planifican, el 4% y el 7% de personas productoras de papas reportaron que lo hace “siempre” y “regularmente”.

Estos datos pueden interpretarse como un indicio de cierto nivel de conciencia sobre la importancia de la planificación en sus actividades, y una práctica destacable que puede ser mejorada. Por último, es alentador observar que nadie informó que “nunca” realizan planificación, lo que sugiere un reconocimiento generalizado de su importancia en sus actividades. En general, en la tabla 14 se presentan los promedios de las prácticas organizacionales aplicadas entre las personas productoras de papas, se observa que la categoría "A veces" tiene el mayor promedio, con un 47.8%. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados participan en el sistema de organización en cuestión, al menos ocasionalmente.

Seguida de la categoría "Regularmente" tiene el segundo mayor promedio, con un 27.5%. Esto indica que un porcentaje significativo de los encuestados participa de manera consistente en el sistema de organización. La categoría "Siempre" tiene el menor promedio, con un 11.2%. Esto sugiere que una minoría de los encuestados participa constantemente en el sistema de organización.

**Tabla 14**

*Sistema de organización*

|                                                                | Nunca       | Rara vez   | A veces     | Regularmente | Siempre     | Total        |
|----------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Toma de decisiones conjunta                                    | 0,0         | 0,0        | 40,0        | 56,0         | 4,0         | 100,0        |
| Procesos de comercialización-producción                        | 7,0         | 0,0        | 26,0        | 15,0         | 52,0        | 100,0        |
| Principios de igualdad y equidad                               | 11,0        | 0,0        | 74,0        | 15,0         | 0,0         | 100,0        |
| Transmisión de experiencias                                    | 63,0        | 0,0        | 18,0        | 19,0         | 0,0         | 100,0        |
| Comunicación efectiva                                          | 0,0         | 0,0        | 40,0        | 56,0         | 4,0         | 100,0        |
| Planificación para la producción y comercialización de la papa | 0,0         | 0,0        | 89,0        | 4,0          | 7,0         | 100,0        |
| <b>Promedio</b>                                                | <b>13,5</b> | <b>0,0</b> | <b>47,8</b> | <b>27,5</b>  | <b>11,2</b> | <b>100,0</b> |

**Fuente:** Base de datos de la encuesta “Producción, comercialización, organización de productores de papas de Paute” (2023).

**Elaborado por:** autor

En definitiva, el análisis del sistema organizacional entre las personas productoras de papas en el cantón Paute evidencia que el 30.3% de las personas productoras están asociadas a una organización, la mayoría no lo está. Dentro de las personas asociadas, se observa una distribución diversa en cuanto a la duración de su afiliación, con la mayoría perteneciendo a la asociación entre 1 y 5 años.

Específicamente, al explorar los temas organizacionales, se destaca la importancia de la toma de decisiones conjunta. Sin embargo, existen prácticas como la participación en procesos de comercialización-producción, donde se evidencia una variabilidad en la implicación, con una parte sustancial integrándose de manera frecuente y otra mostrando una menor participación.

En cuanto a la aplicación de principios de igualdad y equidad, así como la transmisión de experiencias y la comunicación efectiva, se observa una conciencia generalizada sobre su importancia, aunque con variaciones en su consistencia y aplicación. Respecto a la planificación para la producción y comercialización de la papa también es reconocida como relevante, aunque su implementación varía, con la mayoría planificando ocasionalmente y una minoría haciendo esto de forma constante.

Los datos reflejan un panorama diverso en cuanto a la práctica de aspectos organizacionales entre los productores de papas en el cantón Paute, destacando la necesidad de continuar promoviendo la colaboración, la comunicación efectiva y la planificación estratégica para fortalecer a las organizaciones y promover la asociatividad de quienes aún no son parte de las organizaciones.

#### **3.4.6. Factores del sistema productivo que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa**

De la caracterización del sistema productivo de las personas productoras de papas del cantón Paute y las entrevistas realizadas a productores y productoras se evidencian varios factores que inciden en la sostenibilidad agrícola. Entre los factores se

identifica la disparidad en el tamaño de las áreas de producción, pues existe diferencias en la distribución de tamaños de las áreas de producción, con un predominio de áreas más pequeñas. Esta situación, según el sentir de las personas entrevistadas, genera marginación económica y social, especialmente de aquellas personas productoras que dependen en gran medida de la agricultura para su sustento. Además, esta disparidad ha generado falta de oportunidades laborales y económicas que ha contribuido a la migración, especialmente de jóvenes. Esta situación socava la resiliencia de las comunidades rurales y pone en peligro la seguridad alimentaria a largo plazo. Al respecto expresan que:

*Mi madre me heredó un pequeño pedazo de tierra. Allí dedico mi tiempo a sembrar papas, manteniendo viva una tradición que nos permite llevar comida a la mesa. Pero las cosas han cambiado. Ahora, parte de lo que cosecho lo llevo al mercado para sostener a mi familia. Sin embargo, nuestra producción es limitada en comparación con los grandes productores que poseen vastas extensiones de tierra, maquinaria y tecnología de vanguardia que les permite producir grandes cantidades de papas. Frente a esta desigualdad, nosotros no podemos competir en el mercado. (PP\_DD\_03, 2023)*

*Nuestros jóvenes están optando por migrar hacia las ciudades e incluso fuera del país, ya que perciben la agricultura como un trabajo arduo y poco lucrativo, lo que reduce su interés en involucrarse en la producción agrícola. Además, la limitada disponibilidad de tierras y recursos agrícolas para los jóvenes ha llevado a muchos de ellos a buscar oportunidades laborales fuera de las zonas rurales. Por tal razón creo que esta desigualdad de acceso a recursos y tierra incide en la sostenibilidad agrícola. (PP\_EC\_04, 2023)*

Otros de los factores productivos que ponen en riesgo la sostenibilidad agrícola, según el sentir de las personas entrevistadas y el resultado de la caracterización del sistema productivo, es la baja aplicación de prácticas de conservación del suelo. Pues si bien, existe un reconocimiento generalizado de la importancia de prácticas como la construcción de zanjas para la infiltración del agua, la labranza mínima y el descanso del terreno entre siembras.

Sin embargo, su aplicación efectiva en el proceso de producción de papa es limitada, prevaleciendo prácticas que degradan el suelo, situación que genera pérdida de

productividad a largo plazo. Esta situación se debe, según expresan las personas entrevistadas, a la falta de conciencia y conocimiento de los beneficios de estas prácticas, así como a los costos adicionales, en mano de obra, tiempo y maquinaria, que podrían generar. Además, las personas productoras se enfrentan a presiones económicas para maximizar la producción en el corto plazo, lo que puede llevarlos a optar por métodos agrícolas convencionales que ofrecen rendimientos más inmediatos, aunque a largo plazo no sean sostenibles. Al respecto expresan:

*En la actualidad, ser agricultor no es fácil, ¿sabe? Siempre estamos bajo presión para generar ingresos. A veces, eso significa seguir el camino fácil con métodos agrícolas convencionales que prometen ganancias significativas, sin embargo, la verdad es que esos métodos pueden ser como una solución rápida que te deja con una resaca al día siguiente. Lo que quiero decir es que la utilización de métodos convencionales puede dañar la tierra y contaminar el agua, comprometido el futuro de mi producción. (PP\_PC\_02, 2023)*

La limitada diversificación de cultivos y prácticas de manejo de plagas, constituye otro factor que puede incidir en la sostenibilidad agrícola. Los resultados de la caracterización del sistema productivo evidencian la adopción de prácticas como el cultivo de varias especies de papas y el cultivo asociado, su aplicación no es constante. Así también, se afirma que las prácticas de manejo de plagas, como el uso de extractos de plantas o ceniza, son relativamente poco utilizadas, en el proceso de producción. Esta situación podría aumentar la vulnerabilidad de los cultivos a enfermedades y plagas, lo que podría afectar la productividad agrícola. Al respecto expresan que:

*Aunque cultivamos diferentes tipos de papas y trabajamos la tierra juntos, esta práctica no es constante. Las personas que nos brindan apoyo técnico suelen alentarnos a producir monocultivos, argumentando que esto simplificará la gestión de nuestra producción y aumentará nuestras ganancias. Sin embargo, esta falta de variedad nos expone a enfermedades y plagas que pueden afectar nuestra producción, ya que agota los nutrientes de nuestra tierra, lo que nos obligaría a depender más de productos químicos para mantenerla fértil. (PP\_G\_05, 2023).*

Por otra parte, de la caracterización del sistema de producción y las entrevistas se evidencia como factor que incide en la sostenibilidad agrícola, el uso ineficiente del

agua y los recursos locales. Pues, a pesar de cierta adopción de prácticas como el empleo de fuentes de agua locales, semillas nativas, la reutilización del agua para riego y el reciclaje de nutrientes y desechos animales y vegetales presentan oportunidades de mejora significativas para optimizar el uso de recursos y mitigar el impacto ambiental su aplicación carece de consistencia, pues prevalece la dependencia a recursos externos para mantener la producción de papa a escalas mayores.

*Para mantener la producción de papas, hemos tenido que recurrir a la adquisición de fertilizantes, pesticidas y sistemas de riego modernos. Aunque procuramos utilizar prácticas como el reciclaje de nutrientes y la utilización de semillas locales, la constante presión para incrementar la productividad nos impulsa a depender cada vez más de estos recursos externos. Esta dependencia no solo incrementa nuestros costos de producción, sino que también compromete la salud de nuestros suelos y el medio ambiente en general. (PP\_T\_02, 2023)*

Otro factor que incide en la sostenibilidad agrícola, según el sentir de las personas entrevistadas que concuerda con los resultados de la caracterización del sistema de producción de papa del cantón, es la escasa aplicación de prácticas ancestrales debido a la adopción de métodos más modernos. Esta situación genera pérdida de conocimientos ancestrales fundamentales sobre el manejo sostenible de la tierra y los cultivos, constituyendo un riesgo para la preservación de técnicas agrícolas tradicionales.

*Nosotros los agricultores antiguos hemos sido testigos de la adopción de métodos agrícolas modernos que han desplazado gradualmente nuestras prácticas ancestrales. Antes aplicábamos técnicas transmitidas de generación en generación, pero ahora nos vemos presionados a adoptar métodos más tecnológicos para aumentar la productividad. Esta situación preocupa enormemente, ya que estamos perdiendo saberes fundamentales sobre el manejo sostenible de la tierra y los cultivos que se han transmitido de generación en generación. (PP\_B\_01, 2024)*

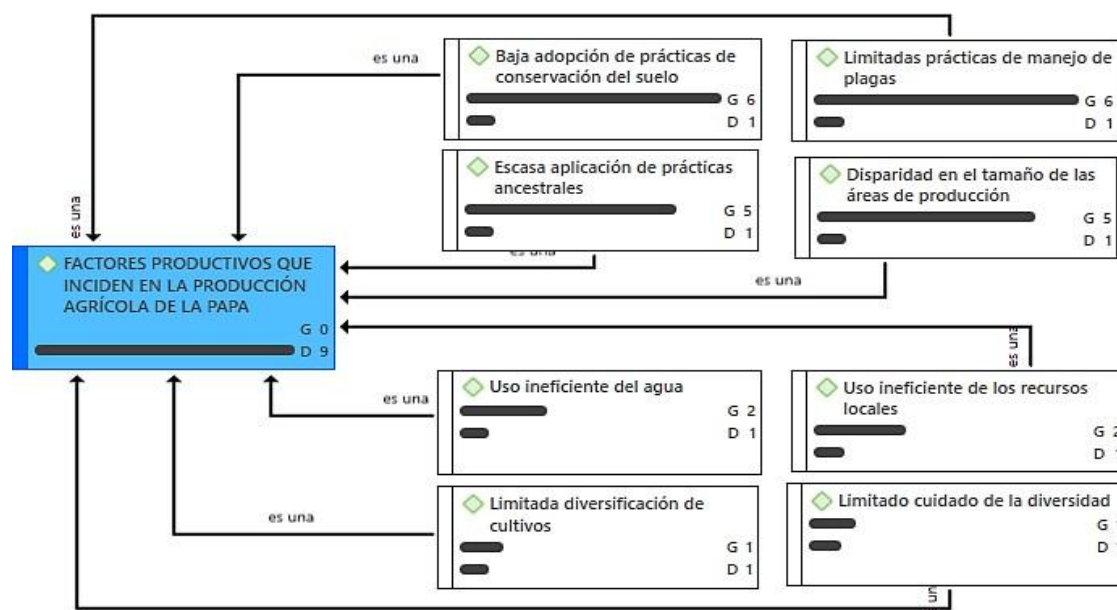
En resumen, el análisis del sistema productivo de los productores de papas en el cantón Paute revela varios factores que influyen en la sostenibilidad agrícola. Uno de ellos es la disparidad en el tamaño de las áreas de producción, donde predominan las áreas más pequeñas, generando marginación económica y social para quienes dependen

principalmente de la agricultura. Esta disparidad también ha contribuido a la migración de los jóvenes hacia áreas urbanas, disminuyendo el interés en la agricultura y amenazando la seguridad alimentaria a largo plazo. (Ver figura 14)

Otra preocupación es la baja aplicación de prácticas de conservación del suelo, con la prevalencia de métodos convencionales que pueden dañar la tierra y contaminar el agua. Además, la limitada diversificación de cultivos y prácticas de manejo de plagas aumenta la vulnerabilidad de los cultivos a enfermedades y plagas. Por último, la escasa aplicación de prácticas ancestrales debido a la adopción de métodos modernos conlleva la pérdida de conocimientos fundamentales sobre el manejo sostenible de la tierra y los cultivos, representando un riesgo para la preservación de las técnicas agrícolas tradicionales. (Ver figura 14)

**Figura 12**

*Factores productivos que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa*



*Nota.* En la figura se muestran los principales factores productivos que inciden en la sostenibilidad agrícola. Elaborada a partir de las entrevistas a actores claves relacionados con la producción de papa y los resultados de la caracterización del sistema de producción de papa en el cantón Paute. (2023)

Por lo descrito, la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute se ve comprometida por una serie de factores productivos interrelacionados como la disparidad en el tamaño

de las áreas de producción conduce a la marginación económica y la migración juvenil, lo que amenaza la estabilidad de las comunidades rurales. La falta de aplicación de prácticas de conservación del suelo y la escasa diversificación de cultivos aumentan la vulnerabilidad de las cosechas ante enfermedades y plagas, poniendo en peligro la seguridad alimentaria a largo plazo. Además, el uso ineficiente del agua y los recursos locales, junto con la disminución de prácticas agrícolas ancestrales, contribuyen a un aumento en los costos de producción y a una reducción en la resiliencia agrícola. Para garantizar la sostenibilidad futura, es crucial abordar estos desafíos de manera integral, promoviendo prácticas agrícolas más sostenibles y equitativas que protejan tanto el medio ambiente como el bienestar de las comunidades agrícolas.

#### **3.4.7. Factores del sistema de comercialización que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa**

Con base en los resultados de la caracterización del sistema de comercialización de la papa y las entrevistas aplicadas a actores claves relacionados con la producción de papa en el cantón Paute se identifica varios factores que inciden en la sostenibilidad agrícola como son: los canales de distribución directos, uso de tecnología en los canales de distribución, falta de flexibilidad en estrategias de precios y promoción, gestión deficiente de la comercialización, acceso a infraestructuras de almacenamiento y transporte, capacitación y acceso a información, certificaciones y estándares de calidad, acceso a financiamiento y seguros agrícolas, desarrollo de mercados locales y circuitos cortos de comercialización, entre otros.

**Canales de distribución directos.** La preferencia por los canales directos al consumidor, tiene un impacto significativo en la sostenibilidad económica y ambiental de la agricultura en Paute, pues mantener una conexión directa y cercana entre el productor y el consumidor final, eliminando intermediarios, permite establecer una relación más clara y directa, ya que por un lado, se facilita que las personas consumidoras conozcan el origen y la calidad de los productos y, por otro lado, esta proximidad puede dar como resultado la reducción de costos asociados con la

comercialización y distribución, pues se eliminan las comisiones de intermediarios y se minimizan los gastos de transporte y almacenamiento.

La reducción de costos y la eliminación de procesos innecesarios también tienen el potencial de disminuir el desperdicio de alimentos, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir la huella de carbono y conservar los recursos naturales. Por lo tanto, la preferencia por los canales directos al consumidor no solo fortalece la relación entre productores y consumidores, sino que también promueve la eficiencia económica y la responsabilidad ambiental en la industria agrícola de Paute. Al respecto expresan que:

*Como agricultora de Paute, puedo comentarle que para mí vender de manera directa al consumidor, me ha permitido tener una relación con mis clientes, quienes me conocen y vienen buscando para comprar mis productos, esto me ha ayudado para tener ingresos que me permiten llevar el sustento a mi hogar. (PP\_PC\_02, 2023)*

*Para mí eliminar a los intermediarios me ha permitido ofrecer alimentos frescos y de alta calidad a precios justos. La conexión directa me permite transmitir la historia detrás de cada cosecha, promoviendo una relación más clara y transparente con nuestros clientes. (PP\_G\_05, 2023)*

*La venta directa genera cercanía con los consumidores y no solo nos beneficia a nosotros como productores, sino que también promueve una mayor conciencia sobre la importancia de apoyar la agricultura local y sostenible. (PP\_EC\_04, 2023)*

**Uso de tecnología en los canales de distribución.** Según el sentir de las personas entrevistadas, el uso variado de tecnología en los canales de distribución de papa en el cantón Paute puede representar una oportunidad clave para fortalecer la sostenibilidad agrícola. La adopción de herramientas audiovisuales y estrategias automatizadas indica un potencial significativo para mejorar la eficiencia y la efectividad comercial en el sector. La correcta implementación de tecnología puede optimizar los procesos de distribución, agilizar los tiempos de entrega y reducir las pérdidas durante el transporte y almacenamiento.

Estos avances no solo tienen el potencial de mejorar la sostenibilidad económica al reducir los costos operativos, sino que también pueden impulsar la sostenibilidad operativa al minimizar el desperdicio de productos y recursos. En conjunto, el uso inteligente de la tecnología en los canales de distribución ofrece una vía prometedora para mejorar la sostenibilidad agrícola en la producción de papa en Paute, beneficiando tanto a los productores, consumidores como al medio ambiente. Así lo afirman en sus testimonios:

*Creo que la implementación de tecnología en el proceso de comercialización puede reducir los tiempos de transporte y minimizar las pérdidas, esto fortalecerá la sostenibilidad agrícola en Paute, y podría contribuir a este progreso hacia una agricultura más eficiente y sostenible. (PP\_DD\_03, 2023).*

**Flexibilidad en estrategias de precios y promoción.** Según lo expresado por los productores de papa en Paute, la falta de comprensión sobre cómo manejar los precios y promocionar sus productos realmente afecta su proceso de comercialización que redundando en la sostenibilidad agrícola del cantón en estudio. En ocasiones, los precios no se ajustan para atraer a los consumidores y, la falta de promoción de los mismos les hace perder oportunidades importantes de venta.

Expresan estar luchando constantemente para mantenerse al día con las demandas del mercado, lo que les coloca en desventaja frente a sus competidores. Creen que, si gestionan técnicamente los precios y promociones, podrían adaptarse al mercado, aumentar su visibilidad y asegurar un lugar más sólido en la cadena de distribución. Esto no solo sería vital para mantener en marcha sus negocios, ya que dependen de la venta de las papas para sobrevivir, sino que también contribuiría al crecimiento de la economía local. En este sentido, manifiestan que:

*Personalmente como agricultor creo que diariamente luchamos para establecer precios justos de las papas y promocionar adecuadamente nuestros productos. Sin embargo, siento que cada día estamos rezagados frente a nuestros competidores, es decir, sentimos que tenemos dificultades para mantenernos al día con las demandas del mercado. Sentimos que estamos perdiendo oportunidades importantes de venta. (PP\_B\_01, 2023)*

**Gestión deficiente de la comercialización.** El análisis de las entrevistas y la caracterización del sistema de comercialización de los productores de papas en Paute revela una gestión deficiente que impacta significativamente en el proceso de venta de la papa y en la sostenibilidad agrícola. La falta de estructura en la gestión se evidencia en la ausencia de supervisión y coordinación, así como en la carencia de procesos establecidos para la venta de la producción y de estrategias de marketing y seguimiento del rendimiento.

Esta situación repercute negativamente en la eficacia de las actividades comerciales, dificultando la adaptación a las demandas del mercado y afectando la sostenibilidad económica y operativa de los productores. En este contexto, se destaca la necesidad urgente de implementar una gestión más sólida y eficiente, la cual sería crucial para mejorar la planificación, ejecución y evaluación de las estrategias de comercialización. Esto permitiría no solo ajustarse mejor a las fluctuaciones del mercado, sino también mejorar el rendimiento económico y operativo de los productores de papas en Paute. Al respecto expresan que:

*Como campesino en Paute, he visto los problemas que tenemos por no saber vender bien nuestras papas. La verdad es que nos falta organización, nadie supervisa ni coordina nada, y ni hablar de estrategias de marketing. Todo eso afecta muchísimo cómo vendemos y eso afecta directamente nuestra forma de trabajar y la sostenibilidad de nuestras tierras. No tener un plan claro nos deja a la deriva cuando el mercado cambia, y eso nos golpea donde más duele: en el bolsillo. A veces ni siquiera podemos mantener nuestras fincas en funcionamiento como deberíamos. Necesitamos urgente una vuelta de tuerca en esto, un plan bien armado que nos ayude a vender mejor. Sin eso, estamos nadando contra corriente y nuestras papas, que tanto trabajo nos cuesta cultivar, no valen lo que deberían. (PP\_T\_02, 2023)*

**Acceso a infraestructuras de almacenamiento y transporte.** Según el sentir de las personas entrevistadas, otro factor de incidencia en la sostenibilidad agrícola es la disponibilidad de instalaciones adecuadas para el almacenamiento de las papas, se

muestra como un factor crucial para preservar la calidad del producto y prevenir pérdidas.

Asimismo, un sistema de transporte eficiente es fundamental para asegurar que las papas lleguen a los mercados locales en condiciones óptimas, lo que contribuye significativamente a la rentabilidad y sostenibilidad de la actividad agrícola en el cantón Paute. Al respecto manifiestan que:

*Creo que es importante tener un lugar donde guardar nuestras papas y un transporte eficiente. Sin esos lugares para almacenar, nuestras papas pueden estropearse y perder valor. Y si no tenemos un transporte que funcione bien, nuestras cosechas pueden llegar a los mercados locales en mal estado. La verdad es que, sin acceso a estas infraestructuras, nos vemos muy limitados. Nos cuesta competir en el mercado y mantener nuestros ingresos estables. Es una situación difícil que afecta directamente nuestra capacidad para mantener nuestra actividad agrícola de manera sostenible. (PP\_T\_02, 2023)*

**Capacitación y acceso a información.** Las personas entrevistadas subrayan la necesidad de que las personas productoras estén actualizados sobre las últimas prácticas agrícolas, tendencias del mercado y regulaciones gubernamentales, como factor clave para la sostenibilidad agrícola.

Se destaca que la capacitación y el acceso a información relevante desempeñan un papel crucial en la mejora de la calidad de la producción y en la toma de decisiones comerciales más informadas y acertadas. Estos elementos son fundamentales para la competitividad y sostenibilidad de los productores en un entorno comercial dinámico y en constante cambio. En este sentido, señalan que:

*En mi experiencia como campesino, la capacitación y la información son vitales para que nuestra agricultura siga adelante. Estar al tanto de las reglas del gobierno y las nuevas técnicas nos ayuda a mejorar lo que cultivamos y a tomar decisiones comerciales más inteligentes. En un mercado que siempre está cambiando, estar bien informados nos ayuda a mantenernos competitivos y a no perdernos nuevas oportunidades. Sin esa capacitación y la información necesaria, correremos el riesgo de quedarnos atrás y perder oportunidades. Es por*

*eso que, para nosotros, tener acceso a todo eso es esencial para mantener nuestra agricultura. (PP\_EC\_04, 2023)*

**Certificaciones y estándares de calidad.** Las personas entrevistadas afirman que otro de los factores que inciden en la sostenibilidad agrícola es el cumplimiento de estándares de calidad y obtención de certificaciones, como las orgánicas o de comercio justo. Expresan que estas acciones pueden abrir nuevas oportunidades de mercado al proporcionar a los productos de papa un valor percibido más alto entre los consumidores conscientes de la calidad y la sostenibilidad.

La adhesión a estos estándares diferencia sus productos en un mercado competitivo, además puede impulsar la demanda tanto a nivel local como regional. El cumplimiento de estos criterios de calidad puede fomentar relaciones más sólidas con los compradores y mejorar la posición de los productores en la cadena de suministro, contribuyendo así a la sostenibilidad económica y al crecimiento del sector agrícola en el cantón Paute. En este sentido, aseguran que:

*Contar con estándares de calidad y obtener certificaciones no solo nos diferencia en un mercado competitivo, sino que también puede aumentar la demanda tanto a nivel local como regional. Además, el cumplimiento de estos criterios de calidad puede fortalecer nuestras relaciones con los compradores, es decir que para nosotros como campesinos productores cumplir con certificaciones y estándares de calidad no es solo una cuestión de negocio, sino que también es fundamental para la sostenibilidad económica y el crecimiento continuo de nuestro sector agrícola. (PP\_PC\_02, 2023)*

**Acceso a financiamiento y seguros agrícolas.** Para las personas entrevistadas otro de los factores que inciden en la sostenibilidad agrícola es el acceso a financiamiento. Expresan que requieren de recursos económicos para invertir en tecnología, infraestructura y prácticas agrícolas sostenibles que mejoren la eficiencia y la calidad de su producción. Además, se identifica la importancia de los seguros agrícolas como mecanismo de protección contra pérdidas ocasionadas por eventos climáticos, adversos u otros riesgos.

Estas medidas financieras mencionadas son fundamentales para fortalecer la resiliencia de los productores frente a las fluctuaciones del mercado y los desafíos ambientales, pues al proporcionar un respaldo económico, tanto para la modernización de las operaciones como para la mitigación de riesgos, se contribuye a la sostenibilidad económica y operativa de los productores de papas en el cantón de Paute, facilitando su desarrollo y crecimiento a largo plazo. Afirma que:

*Como campesino, sé lo vital que es poder acceder a recursos económicos y seguros para mantener nuestro negocio a flote. Sin ese dinero, no podríamos invertir en tecnología ni en prácticas que hagan nuestra producción más eficiente y de mejor calidad. Y los seguros son como un salvavidas en caso de que haya mal tiempo o problemas imprevistos que puedan arruinar nuestras cosechas. Es decir, tener acceso a financiamiento y seguros agrícolas es clave para poder seguir adelante en el campo. Sin ellos, estaríamos en una posición mucho más difícil para mantener nuestras operaciones y enfrentar los desafíos que vienen con el trabajo de la tierra. (PP\_PC\_02, 2023).*

#### **Falta de desarrollo de mercados locales y circuitos cortos de comercialización.**

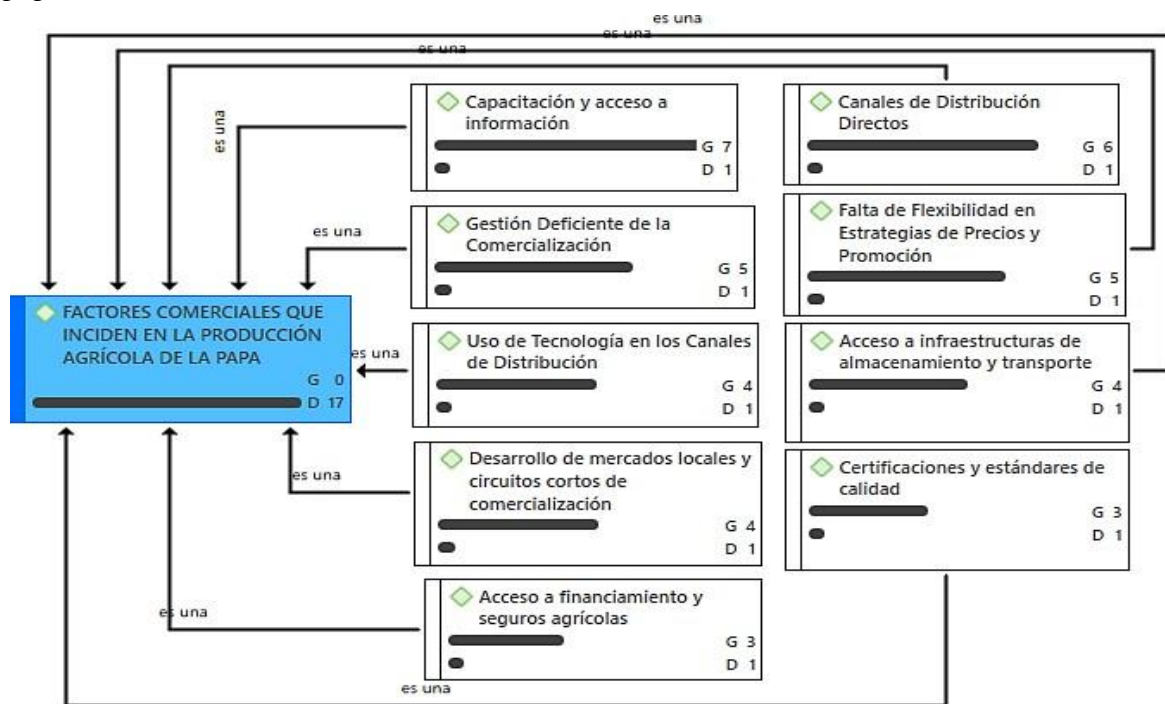
Según el sentir de las personas entrevistadas otro de los factores que incide en la sostenibilidad agrícola es los escasos mercados locales y programas de venta directa (circuitos cortos de comercialización) de papas que permitan reducir la dependencia de los mercados externos donde no hay posibilidades de competir con los grandes productores.

Es por ello, que promover mercados locales y circuitos cortos de comercialización pueden fortalecer la economía local al proporcionar una fuente de ingresos más estable y sostenible para los productores. Por lo tanto, expresan que la venta local fomenta relaciones directas entre productores y consumidores, promoviendo la confianza y la transparencia en la cadena de suministro. Además, esta estrategia impulsa el desarrollo de la comunidad al crear empleos y apoyar a otros negocios locales, lo que contribuye a la sostenibilidad económica de los productores de papas en la región de Paute y la de sus localidades. Al respecto indican que:

*Bueno, personalmente siento cómo nos afecta que no haya muchos lugares donde vender localmente nuestras papas y que dependamos tanto de mercados externos. Así nos ponemos en desventaja contra los grandes productores. Por eso, es superimportante que haya más mercados locales y formas de vender directo al consumidor, pues para mí, vender localmente no solo nos da más estabilidad económica, sino que también hace más fuerte nuestra comunidad. Cuando tratamos directamente con los que compran nuestros productos, se crea más confianza, esto ayuda a que haya más empleos y apoya a otros negocios locales. (PP\_G\_05, 2023)*

**Figura 13**

*Factores de comercialización que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa*



**Nota.** En la figura se muestran los principales factores de comercialización que inciden en la sostenibilidad agrícola. Elaborada a partir de las entrevistas a actores claves relacionados con la producción de papa y los resultados de la caracterización del sistema de producción de papa en el cantón Paute. (2023)

A manera de conclusión se puede expresar que diversos factores del sistema de comercialización inciden en la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute. Desde la preferencia por canales de distribución directos que fortalecen la relación entre productores y consumidores, hasta el uso de tecnología para mejorar la eficiencia en la distribución y reducir pérdidas. La falta de flexibilidad en estrategias de precios y

promoción, junto con una gestión deficiente de la comercialización, obstaculizan la adaptación a las demandas del mercado.

Además, el acceso a infraestructuras adecuadas, la capacitación y el acceso a información relevante, así como el cumplimiento de certificaciones y estándares de calidad, son cruciales para mejorar la competitividad y la posición de los productores en la cadena de suministro. Finalmente, el acceso a financiamiento, seguros agrícolas y el desarrollo de mercados locales y circuitos cortos de comercialización son elementos fundamentales para fortalecer la economía local y promover la sostenibilidad económica de los productores y la comunidad en general en el cantón Paute.

#### **3.4.8. Factores del sistema organizacional que inciden en la sostenibilidad agrícola de producción de papa**

Después de analizar las entrevistas y los resultados de la caracterización del sistema organizacional de productores de papa en el cantón Paute, se identifica que la asociatividad y la afiliación organizacional desempeñan un papel crucial en la participación en los procesos de toma de decisiones y en la planificación para la producción y comercialización de la papa. Al respecto comentan que:

*Desde que me uní a la asociación, he notado una gran diferencia en cómo se toman las decisiones y se planifican nuestras actividades agrícolas. Nos reunimos regularmente para discutir estrategias, compartir ideas y tomar decisiones importantes juntos. Como miembro, me siento parte de un equipo que trabaja hacia objetivos comunes. Esto no solo nos ha permitido gestionar mejor nuestros recursos, sino que también nos ha dado una comprensión más informada de los desafíos y oportunidades que enfrentamos en la producción y comercialización de la papa. (PP\_DD\_03, 2023)*

El testimonio resalta cómo la afiliación a organizaciones facilita una participación más activa y comprometida en los procesos de toma de decisiones, lo que a su vez contribuye a una gestión más efectiva de los recursos y una toma de decisiones más informada en las asociaciones de productores de papa en el cantón Paute.

Otro factor identificado, es el tiempo de afiliación en la organización, pues según el sentir de las personas entrevistadas a duración de la afiliación a las organizaciones puede potenciar el conocimiento y la capacidad de influencia de los miembros, permitiéndoles contribuir de manera más efectiva a la toma de decisiones y políticas dentro del sistema organizacional de productores de papa en el cantón Paute. Al respecto expresan que:

*Llevo asociada cerca de diez años, esto me ha permitido conocer cómo funcionan nuestras estructuras organizativas, he desarrollado una comprensión profunda de los procesos y procedimientos internos, lo que me permite contribuir de manera más significativa en las discusiones y decisiones que afectan a nuestra organización. Además, mi experiencia me ha otorgado un cierto nivel de respeto y autoridad entre mis compañeros, lo que me permite influir en las políticas y estrategias que adoptamos como grupo. Me he desempeñado como presidente y vicepresidenta de la asociación, por eso considero que la permanencia en la asociación nos brinda conocimientos y habilidades para dirigir. (PP\_DD\_03, 2023)*

La disposición favorable hacia la toma de decisiones conjunta entre los miembros de las asociaciones constituye otro factor que incide en la sostenibilidad agrícola de la producción de papa en el cantón Paute, reflejando una cultura organizacional arraigada en la colaboración y la inclusión. Esta situación, según el sentir de las personas entrevistadas, promueve la cohesión y la eficacia de las organizaciones de productores de papa en el cantón Paute, sin embargo, es necesario compartir estas experiencias para motivar la asociatividad entre las personas productoras. Al respecto expresan:

*En nuestra asociación, siempre hemos valorado la colaboración y la inclusión en los procesos de toma de decisiones. Nos reunimos regularmente para discutir los desafíos que enfrentamos y buscar soluciones juntos. Cada miembro tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir con ideas, lo que crea un sentido de colectividad y responsabilidad compartida. Esta cultura de toma de decisiones conjunta fortalece a nuestra organización. (PP\_T\_02, 2023)*

La limitada participación de los productores en los procesos de comercialización-producción limita una gestión efectiva de recursos y una adaptación

efectiva a las condiciones del mercado en el sistema organizacional de productores de papa en el cantón Paute, es otro factor que, según el sentir de las personas entrevistadas, puede incidir en la sostenibilidad agrícola. En este sentido se afirma que:

*Personalmente, he encontrado que una mayor participación lleva a una gestión más eficiente de nuestros recursos y una mejor adaptación a las cambiantes condiciones del mercado. Ya que cuando estamos activamente involucrados en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias, somos más ágiles para responder a las demandas del mercado y aprovechar oportunidades, sin embargo, los miembros de la organización suelen estar poco motivados a participar. (PP\_PC\_02, 2023)*

Otro factor identificado es la escasa cultura organizacional basada en los principios de igualdad y equidad, pues según la percepción de las personas entrevistadas prevalecen una cultura individual que privilegia los intereses personales sobre los colectivos. De ahí que afirman:

*Si bien la mayoría de nosotros tratamos de practicar la igualdad y la equidad en nuestras interacciones y decisiones, no puedo ignorar que hay una minoría que no lo hace. He presenciado situaciones en las que algunos productores son tratados de manera desigual o se les niega oportunidades justas debido a prejuicios o favoritismos. (PP\_EC\_04, 2024)*

Tras analizar las entrevistas y los resultados de la caracterización del sistema organizacional de productores de papa en el cantón Paute, se evidencia como un factor que incide en la sostenibilidad agrícola es el escaso intercambio de experiencias entre las personas agricultoras. Así lo expresan:

*No hay intercambio de conocimientos entre nosotros como productores de papas. A menudo nos concentramos en nuestras propias parcelas y rutinas, sin aprovechar las oportunidades para aprender unos de otros, pues algunos agricultores podrían tener métodos más eficientes de manejo de plagas o técnicas innovadoras de cultivo que podrían ayudarnos a mejorar nuestras prácticas agrícolas. (PP\_DD\_03, 2023)*

La comunicación es otro factor de incidencia en la sostenibilidad agrícola, según el sentir de las personas entrevistadas, pues consideran que fomentar la comunicación

efectiva entre los miembros de las organizaciones facilitaría la coordinación y la colaboración entre los miembros de las organizaciones de productores de papa en el cantón Paute. Así lo afirman:

*Si bien muchos estamos conscientes de la importancia de la comunicación en nuestras organizaciones, todavía esta es deficiente, pues la información no se comparte de manera oportuna o clara, lo que puede generar malentendidos y obstaculizar nuestra capacidad para trabajar juntos de manera eficiente. Pues al estar comunicados, expresar nuestras ideas y preocupaciones libremente, podemos coordinarnos mejor y colaborar de manera más efectiva para alcanzar nuestros objetivos comunes. (PP\_G\_05, 2023)*

Los resultados de la caracterización del sistema organizacional de productores de papa en el cantón Paute y el análisis de las entrevistas permiten identificar como factor de incidencia de la sostenibilidad agrícola la planificación estratégica, pues se considera que fortalecer las habilidades de planificación estratégica y promover una cultura orientada a la planificación entre los productores podría aportar significativamente a la consecución de las metas comunes a largo plazo. Afirman que:

*En la práctica, pocas veces se cuenta con una planificación que guíe el accionar de la asociación, generalmente se improvisa sobre la marcha, situación que genera limitaciones para el desarrollo de la organización, por ello, considero que resulta crucial fortalecer nuestras habilidades de planificación y crear una cultura que valore y promueva la planificación estratégica, a través de capacitaciones, asesoramiento profesional y el establecimiento de metas claras y realistas para la organización. (PP\_EC\_04, 2023)*

Entre los factores organizacionales que influyen en la sostenibilidad agrícola, los entrevistados identifican la asociatividad y el cooperativismo como elementos clave. Consideran que la formación de asociaciones y cooperativas es fundamental para los agricultores, ya que les permite unir fuerzas para acceder a recursos que serían inaccesibles de manera individual.

Además, señalan que la asociatividad les brinda la oportunidad de compartir conocimientos y tecnología entre ellos, lo que contribuye a mejorar las prácticas

agrícolas y a enfrentar los desafíos actuales. Asimismo, les facilita la negociación conjunta, lo que da como resultado condiciones y precios más favorables en la comercialización de la papa. En sus testimonios afirman:

*Formar parte de una asociación o cooperativa nos brinda la oportunidad de unir fuerzas con otros agricultores para acceder a recursos que de otro modo serían inalcanzables para cada uno de nosotros individualmente. Esta colaboración nos permite no solo mejorar nuestras prácticas agrícolas, sino también enfrentar los desafíos actuales de manera más efectiva. Compartir conocimientos y tecnología entre nosotros ha sido invaluable; hemos aprendido unos de otros y hemos implementado nuevas técnicas que han aumentado nuestra productividad y eficiencia. Además, al negociar conjuntamente en los mercados, obtenemos condiciones y precios más favorables, lo que mejora nuestra rentabilidad y nos brinda estabilidad económica. (PP\_B\_01, 2023)*

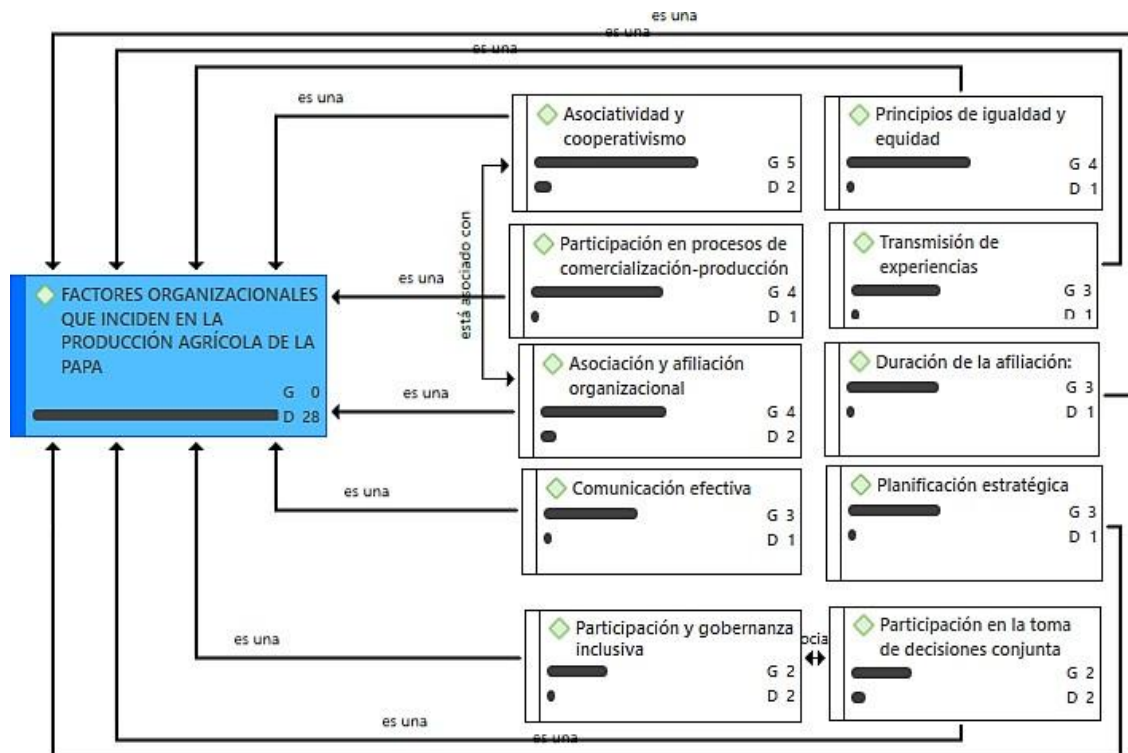
Finalmente, los resultados y entrevistas analizados muestran como factor de incidencia en la sostenibilidad organizacional clave, la participación y la gobernanza inclusiva entre los agricultores, pues estos son esenciales para promover políticas y prácticas más equitativas y sostenibles en la agricultura del cantón. Sostienen que la participación activa y la gobernanza inclusiva son fundamentales para el desarrollo sostenible de la actividad agrícola.

Pues al tener voz y voto en las decisiones relacionadas con la producción, comercialización y gestión de los recursos naturales, se tienen en cuenta una variedad de perspectivas y necesidades propias del sector productivo. Consideran que esta situación no solo promueve la equidad, sino que también conduce a políticas y prácticas más equitativas y sostenibles. Al respecto expresan:

*Como dirigente he aprendido la importancia de la participación activa, sobre todo cuando se establecen normas y regulaciones, donde la voz de todos los agricultores puede contribuir con su experiencia y conocimiento para garantizar que sean justas y efectivas para todos. Además, una gobernanza inclusiva garantiza el fortalecimiento de la cohesión y la solidaridad no solo dentro de nuestra organización, sino también de nuestra comunidad. Situación que nos permite enfrentar mejor los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. (PP\_DD\_03, 2023)*

**Figura 14**

*Factores organizacionales que inciden en la sostenibilidad agrícola. Producción de papa*



*Nota.* En la figura se muestran los principales factores organizacionales que inciden en la sostenibilidad agrícola. Elaborada a partir de las entrevistas a actores claves relacionados con la producción de papa y los resultados de la caracterización del sistema de producción de papa en el cantón Paute. (2023)

Por todo lo descrito, se evidencia que la asociatividad y la afiliación organizacional son elementos cruciales que influyen en la participación en los procesos de toma de decisiones y la planificación para la producción y comercialización de la papa. Los testimonios destacan cómo formar parte de asociaciones y cooperativas brinda a los agricultores la oportunidad de unir fuerzas para acceder a recursos, compartir conocimientos y tecnología, y negociar en mejores condiciones en los mercados. Además, la duración de la afiliación a estas organizaciones potencia el conocimiento y la capacidad de influencia de los miembros, permitiéndoles contribuir de manera más efectiva a la toma de decisiones y políticas.

La disposición favorable hacia la toma de decisiones conjunta refleja una cultura arraigada en la colaboración e inclusión, promoviendo la cohesión y eficacia de las organizaciones. Sin embargo, la escasa participación en los procesos de comercialización-producción y la falta de una cultura organizacional basada en los principios de igualdad y equidad presentan desafíos para la sostenibilidad agrícola. El limitado intercambio de experiencias y la comunicación deficiente también obstaculizan la coordinación y colaboración entre los agricultores.

Por último, se destaca la importancia de la participación y la gobernanza inclusiva para promover políticas y prácticas más equitativas y sostenibles en la agricultura del cantón, permitiendo considerar una variedad de perspectivas y necesidades propias del sector productivo. Los testimonios resaltan cómo estas prácticas fortalecen la cohesión y solidaridad dentro de las organizaciones y la comunidad en general, mejorando la capacidad de enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

### **3.5. Redacción de resultados y discusión.**

Los resultados del análisis detallado de los sistemas de producción, comercialización y organización de los pequeños y medianos productores de papa en el cantón Paute, considerando los objetivos específicos de diagnosticar, analizar y proponer un modelo de gestión integral, identifican varios factores clave que afectan la sostenibilidad agrícola y la implementación de la Economía Popular y Solidaria. En esta sección se presenta la discusión de los resultados, abordando los principales hallazgos obtenidos y contextualizándolos con los resultados de otros estudios similares, que respaldan la necesidad de un modelo de gestión integral para la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute.

Desde esta perspectiva, los resultados del diagnóstico sobre la situación de los productores de papa en Paute revelan diversos factores críticos que afectan la sostenibilidad agrícola. Estos hallazgos pueden discutirse en el contexto de estudios recientes que han abordado temas similares. En primer lugar, la disparidad en el tamaño

de las áreas de producción genera marginación económica y social, especialmente para aquellos productores que dependen principalmente de la agricultura.

Este fenómeno se alinea con las observaciones de OXFAM Internacional (2020) donde se señala que la desigualdad en la tenencia de la tierra y el acceso a recursos afecta significativamente la sostenibilidad agrícola y social en la región. La migración juvenil y la disminución del interés en la agricultura, como se observa en Paute, también resuenan con los desafíos descritos en su investigación, destacando cómo estas dinámicas socavan la resiliencia de las comunidades rurales y la seguridad alimentaria a largo plazo.

Además, las prácticas limitadas de conservación del suelo y diversificación de cultivos, que incrementan la vulnerabilidad a enfermedades y plagas, se reflejan en el estudio de Loboguerrero et al. (2020), donde se enfatiza la importancia de las prácticas agroecológicas y la diversificación de cultivos para la resiliencia agrícola. La falta de estas prácticas en Paute compromete la productividad a largo plazo, una preocupación que Loboguerrero et al. también abordan al destacar cómo la implementación insuficiente de técnicas sostenibles afecta la sostenibilidad agrícola.

El uso inconsistente del agua y recursos locales, junto con la dependencia de recursos externos, es otro factor crítico. Estos resultados concuerdan con el estudio de Zúñiga y Mendoza (2021), quienes afirman que la gestión eficiente del agua es crucial para la sostenibilidad agrícola. La situación en Paute, donde los productores no utilizaron consistentemente los recursos locales, refleja los desafíos descritos por los autores mencionados, subrayando la necesidad de la adaptación al cambio climático, la optimización del uso del agua en fincas familiares, la implementación de políticas efectivas de gobernanza del agua y la mejora de la eficiencia en sistemas de riego para garantizar la sostenibilidad agrícola.

La adopción de métodos modernos ha reducido la aplicación de prácticas ancestrales, esenciales para el manejo sostenible de la tierra y los cultivos. Los hallazgos

indican que la disminución de estas prácticas tradicionales representa un riesgo para la sostenibilidad agrícola, un problema evidente también en Paute. La investigación realizada en San Joaquín del Cantón Cuenca, Ecuador, de Loyola (2016), demuestra el papel determinante del conocimiento ancestral en la sustentabilidad de los sistemas hortícolas familiares campesinos. utilizando el Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales con Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS), se compararon prácticas entre una finca convencional y nueve fincas agroecológicas familiares.

Los resultados mostraron que las prácticas ancestrales, como la asociación y rotación de cultivos, promueven una alta biodiversidad, estabilidad productiva y beneficios económicos y sociales para las familias campesinas. Entre el 60% y el 78% de las fincas satisfacen los umbrales ambientales, mientras que los indicadores sociales y económicos mostraron un mayor rango de satisfacción, destacando la importancia de estas prácticas para la sostenibilidad (Loyola, 2016).

En términos de comercialización, los productores en Paute prefieren canales de distribución directos al consumidor, reduciendo costos y fortaleciendo la relación productor-consumidor. Sin embargo, la falta de uso de tecnologías avanzadas en estos canales limita la eficiencia y efectividad comercial. En discordancia con estos resultados, el estudio de Sumba Bustamante et al. (2022), evidenció que el principal canal de comercialización utilizado es el canal indirecto, lo cual disminuye los ingresos.

Por lo tanto, se debe considerar un canal adecuado que ayude a la economía de los productores en la comercialización de maíz. Sin embargo, concuerda respecto a la necesidad de la aplicación de tecnología para que el producto llegue de la mejor manera al consumidor final, logrando ser reconocido por la calidad del producto que cultivan. Es decir, la deficiencia en la gestión de la comercialización, con procesos de marketing escasos, afecta la competitividad y rentabilidad, como se observa también en Paute (Sumba Bustamante et al., 2022).

Finalmente, la baja tasa de asociación entre los productores y la variabilidad en su nivel de participación, junto con la escasa comunicación y transmisión de experiencias, limitan la colaboración y el aprendizaje colectivo. Estos resultados coinciden con el estudio de (Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, 2021) que subraya la importancia de la asociatividad como estrategia clave. Según ellos, la integración social y cultural, el trabajo cooperativo en red, la capacitación y asistencia técnica en prácticas alternativas y sostenibles, la autogestión cooperativa y la innovación tecnológica son esenciales para superar las barreras de la intermediación en la comercialización.

Estas estrategias permiten a las organizaciones y movimientos sociales locales y nacionales de la economía solidaria asumir nuevos retos y roles de manera conjunta, promoviendo un trabajo asociado, integral, cooperativo y voluntario, y mejorando las condiciones de vida de productores y consumidores tanto en el campo como en la ciudad (Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, 2021).

Los factores que inciden en la sostenibilidad agrícola en la producción de papa en el cantón Paute encuentran resonancia en estudios realizados por autores latinoamericanos sobre temas similares. La disparidad en el tamaño de las áreas de producción y la marginación económica que genera es una preocupación que también aborda el estudio de Li et al. (2022), donde se destaca la necesidad de políticas que promuevan la equidad en el acceso a recursos para mejorar la sostenibilidad.

Li et al., (2022), evidencian que la disparidad global en ingresos agrícolas se debe principalmente a la baja productividad de los países del Sur Global, que necesitan más ayuda fiscal y financiera del Norte Global para mejorar su productividad. Además, los países de ingresos medianos altos superan los niveles promedio de producción, sugiriendo que la trampa del ingreso medio no aplica a sus sectores agrícolas. Geográficamente, Europa, Asia Central y América del Norte tienen una ventaja tecnológica, mientras que Asia Oriental y el Pacífico tienen potencial para aumentar su productividad agrícola (Li et al., 2022).

Por otra parte, la falta de aplicación de prácticas de conservación del suelo y la diversificación de cultivos son temas discutidos por Altieri & Nicholls (2000). Este estudio enfatiza la importancia de adoptar prácticas sostenibles y diversificadas para reducir la vulnerabilidad a plagas y enfermedades, similar a las preocupaciones expresadas por los productores de Paute.

Los resultados indican que diversos factores del sistema de comercialización inciden en la sostenibilidad agrícola en Paute. La preferencia por canales de distribución directos fortalece la relación entre productores y consumidores, mientras que la tecnología puede mejorar la eficiencia y reducir pérdidas. La falta de flexibilidad en estrategias de precios y promoción, junto con una gestión deficiente de la comercialización, obstaculizan la adaptación a las demandas del mercado.

Además, los resultados muestran que la capacitación, la información relevante, y el cumplimiento de certificaciones y estándares de calidad son cruciales para mejorar la competitividad y la posición de los productores en la cadena de suministro. Además, el acceso a financiamiento, seguros agrícolas y el desarrollo de mercados locales son fundamentales para fortalecer la economía local y promover la sostenibilidad económica de los productores y la comunidad.

Los resultados de este estudio concuerdan con los hallazgos de Sepúlveda Rivillas & Reina Gutiérrez (2016), quienes sostienen que varios factores son cruciales para la sostenibilidad de los emprendimientos agrícolas, tales como el motivo de creación, el plan de negocios, la oferta de productos, la forma jurídica, el nivel de endeudamiento, la reinversión, la ubicación y el sector económico. Se concluye que hay deficiencias en el ecosistema de emprendimiento y que los factores determinantes pueden variar según el contexto específico.

El análisis de las entrevistas y la caracterización del sistema organizacional de los productores de papa en Paute muestra que la asociatividad y la afiliación organizacional son cruciales para la participación en la toma de decisiones y la planificación de la

producción y comercialización. La colaboración y la inclusión son esenciales para promover políticas y prácticas equitativas y sostenibles. Sin embargo, la escasa participación en los procesos de comercialización-producción y la falta de una cultura organizacional basada en la equidad presentan desafíos significativos.

El estudio de Benavides-Santacruz et al. (2020) evidencia que fortalecer las organizaciones de productores agropecuarios requiere desarrollar capacidades político-institucionales y consolidar su base social. Entre los principales logros destacan la elección democrática de directivas, la participación en espacios democráticos, la definición de misión y visión institucional, y la capacitación de asociados. Para alcanzar la autosostenibilidad del sector, es necesaria una visión integral que integre indicadores ambientales, económicos y empresariales. Además, la asociatividad se presenta como una estrategia clave para mejorar las condiciones socioeconómicas de los productores, potenciando su capacidad de gestión, competitividad y resiliencia frente a los retos del entorno agrícola.

Por otra parte, este estudio plantea un modelo de gestión integral, donde se involucra el modelo de gestión basado en procesos, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el modelo de gestión basado en valores. La administración basada en procesos es clave para añadir valor a las organizaciones productoras de papa en Paute (Benavides-Santacruz et al., 2020). Se ha establecido un modelo estandarizado que guía la eficiencia en los procesos administrativos, contables, productivos y de comercialización, proporcionando una estructura clara para que otras organizaciones puedan mejorar sus propios procesos.

La propuesta de la cadena de valor busca mejorar la eficiencia desde la toma de decisiones hasta la contabilidad, analizando la ventaja competitiva. Este modelo incluye un mapa de procesos que identifica dos procesos estratégicos, dos operativos y dos de apoyo, asegurando que sean repetitivos, sistemáticos, medibles y observables (Benavides-Santacruz et al., 2020).

En el cantón Paute, las organizaciones productoras de papa han establecido tres procesos internos esenciales: administrativo, productivo y comercialización. Cada proceso se detalla mediante fichas de caracterización que describen actividades, responsables y documentación necesaria. El proceso administrativo-contable, dirigido por el secretario/a y contador/a, asegura una gestión financiera y administrativa eficiente y transparente, con actividades como la elaboración de presupuestos y registros contables (Benavides-Santacruz et al., 2020).

La gobernanza, liderada por la Junta Directiva, asegura participación democrática y supervisión mediante asambleas y seguimiento de acuerdos. El proceso productivo prioriza prácticas agroecológicas para una producción sostenible de papas, desde la preparación del terreno hasta el almacenamiento. La comercialización, gestionada por la Junta y productores, garantiza ventas eficientes y rentables, evaluadas por volumen, ingresos y satisfacción del cliente. Este enfoque integral fortalece la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, optimizando cada etapa de la cadena productiva y comercial (Benavides-Santacruz et al., 2020).

Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con el estudio de Orellana-Orellana et al., (2020) que analiza las pequeñas y medianas empresas de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Estas organizaciones se estructuran en formas familiares, societarias, públicas, privadas o mixtas, basándose en un trabajo solidario, cooperativo y recíproco, con el ser humano en el centro de la organización. La rentabilidad, la competitividad y el crecimiento de la riqueza del negocio quedan en un segundo plano. El estudio utilizó un enfoque cualitativo mediante la revisión crítica de literatura sobre modelos administrativos exitosos en diferentes contextos territoriales. Esto permitió proponer un Modelo de Gestión de Procesos Administrativos, útil como herramienta para resolver problemas que enfrentan estas organizaciones.

Respecto al Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto como resultado de esta investigación, este se presenta como una herramienta de gestión estratégica crucial para alinear actividades con la visión y estrategia de las organizaciones, mejorar la

comunicación interna y externa, y monitorear el desempeño en relación con los objetivos estratégicos. En este caso específico, el CMI incluye áreas como administración, gobernanza, producción y comercialización de papas, estableciendo objetivos estratégicos, indicadores de desempeño (KPIs) y metas claras para cada proceso. El diseño del CMI busca mejorar la sostenibilidad, competitividad y eficiencia de la producción y comercialización de papas en Paute.

Los resultados del estudio de Benavides-Espejo & Vásconez-Acuña (2021) afirman que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión clave que proporciona una visión completa de la organización, facilitando la evaluación y control de objetivos y estrategias en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo. En Prograserviv, el CMI mejorará la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas. Estos resultados destacan la necesidad de incorporar objetivos de sostenibilidad en los modelos de gestión para organizaciones agrícolas. Esto se refleja en la propuesta de incrementar la rentabilidad en un 5% y diversificar ingresos, lo cual es fundamental para la sostenibilidad financiera.

El estudio de Larsson y Larsson (2020) revela que diferentes prácticas colaborativas afectan diversos aspectos de la gestión sostenible de proyectos. Además, el extenso arreglo comercial colaborativo ha promovido entregas sostenibles basadas en el aprendizaje organizacional y las mejoras continuas. Este estudio ofrece un ejemplo alentador de cómo la colaboración extensa puede ser fomentada y desempeñar un papel clave en las prácticas de gestión de proyectos sostenibles. Esta perspectiva se refleja en las metas de alcanzar un 80% de satisfacción del cliente y aumentar la base de clientes en un 15% a través de encuestas de satisfacción y campañas de marketing, mejorando así la relación con los clientes y la competitividad en el mercado.

Los resultados de esta investigación evidencian que el modelo de gestión basado en valores para las asociaciones productoras de papa en el cantón Paute integra valores fundamentales en todas sus operaciones para fortalecer el sistema organizacional. Este enfoque, identificado a través de un proceso participativo, busca mejorar la cohesión del

equipo, la sostenibilidad y fomentar un ambiente de trabajo ético y colaborativo, incentivando la asociación entre productores.

Los valores clave incluyen transparencia, colaboración, innovación, sostenibilidad, responsabilidad, equidad, compromiso, integridad, adaptabilidad y desarrollo personal. Se reflejan en acciones como comunicación abierta, trabajo en equipo, generación de ideas, prácticas sostenibles, responsabilidad social, equidad, compromiso común, integridad, flexibilidad y crecimiento personal. Este modelo fortalece la cohesión, eficiencia y sostenibilidad, orientando la producción y gestión agrícola hacia una red unificada y responsable de productores comprometidos con valores compartidos, lo que impulsa la competitividad y el desarrollo integral del sector, asegurando beneficios sociales, económicos y ambientales para las comunidades involucradas en la actividad productiva agrícola de la región.

## **Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN**

En respuesta a los desafíos de la agricultura familiar, esta investigación plantea un modelo de gestión integral para el sector productor de papa en Paute. Con un enfoque participativo, aborda problemas como la fragmentación de tierras, baja diversificación y escasa sostenibilidad. Inspirado en el modelo de gestión basado en valores de Peralta-Vallejo et al. (2021), pero adaptado a las particularidades locales, prioriza cohesión comunitaria, sostenibilidad y desarrollo integral. Su construcción colectiva con actores clave garantiza pertinencia, legitimidad y viabilidad técnica y política, fortaleciendo la capacidad organizativa y productiva de los agricultores, y promoviendo un desarrollo equilibrado en el territorio

### **4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.**

Esta investigación comparte bases con Peralta-Vallejo et al. (2021), pero se adapta a su contexto y métodos. Proponen la integración de valores en la gestión organizacional: control financiero, visión estratégica y gestión del talento humano; que evalúe el valor generado para los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad con el uso óptimo de recursos. Se propone, en cambio, un sistema contable simple y preciso, que sea capaz de medir el valor agregado comunitario, garantizando pertinencia y aplicabilidad en el contexto productivo rural.

El modelo de gestión fundamentado en valores para los productores de papa en Paute hace una especial relegación a valores como los de la transparencia, la colaboración, la innovación, la sostenibilidad, la responsabilidad, la equidad, el compromiso, la integridad, la adaptabilidad y el desarrollo personal, los cuales se traducen en acciones concretas que hacen posible una mayor cohesión e impulsan un ambiente ético y colaborativo.

Tanto el modelo de Peralta-Vallejo et al. (2021) como el anterior propuesto para Paute coinciden en incorporar valores y tener en cuenta la diversidad de roles en el contexto agroecológico; no obstante, mientras que el primero otorga una mayor importancia a los aspectos del control financiero y de la evaluación del valor para los diferentes actores, el segundo hace énfasis en la cohesión comunitaria y en las prácticas de sostenibilidad, acomodándose al contexto local.

La investigación pone de manifiesto la necesidad de elaboración de un modelo de gestión integral que, dé respuesta a problemáticas como la fragmentación de tierras, la baja diversificación de cultivos o la escasa conservación de suelos, actuando a su vez en la sostenibilidad, la asociatividad y la coordinación de actores. Para ello, el modelo combina la gestión de procesos, el Cuadro de Mando Integral y la gestión basada en valores, siendo flexible y simple de modo que se adapte a los productores.

La elaboración del modelo se ha llevado a cabo mediante una metodología participativa, a través de seis talleres; tres iniciales con los productores en el uso de la matriz reflexiva (CIMAS, 2010); un cuarto para exponer el borrador y retroalimentarlo con investigadores y autoridades; y un quinto taller para validarlo, el cual asegura la inclusión, la pertinencia técnica y la viabilidad política del modelo.

## **4.2. Estructura de la propuesta de transformación.**

### **4.2.1. Fundamentación teórica**

La propuesta de un Modelo de Gestión Integral para la sostenibilidad agrícola en Paute se basa en tres enfoques complementarios. La gestión de procesos estandariza y mejora las actividades productivas, comerciales y organizacionales, incrementando la eficiencia y el control (Aguilar et al., 2002; Maldonado, 2018). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permite alinear las acciones establecidas con la visión de la organización, estableciendo indicadores clave para las dimensiones financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996). Finalmente, la

gestión basada en valores establece los principios de equidad, sostenibilidad, innovación, colaboración y transparencia, reforzando la cohesión y la cultura ética de la organización (Manz et al., 2022) y en coherencia con el enfoque territorial y solidario de nuestro modelo.

#### **4.2.2. Objetivo general de la propuesta**

Diseñar un modelo de gestión integral que promueva la sostenibilidad agrícola, organizacional y comercial de los pequeños y medianos productores de papa en el cantón Paute, mediante prácticas agroecológicas, asociatividad y gestión estratégica basada en valores.

#### **4.2.3. Objetivo general de la propuesta**

- Fortalecer las capacidades productivas y organizativas de los productores mediante procesos estandarizados y sostenibles.
- Optimizar la cadena de comercialización a través de un sistema de planificación, supervisión y promoción con enfoque territorial.
- Implementar un Cuadro de Mando Integral para evaluar el desempeño en las dimensiones financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.
- Promover una cultura organizacional basada en valores compartidos como la equidad, transparencia y colaboración.

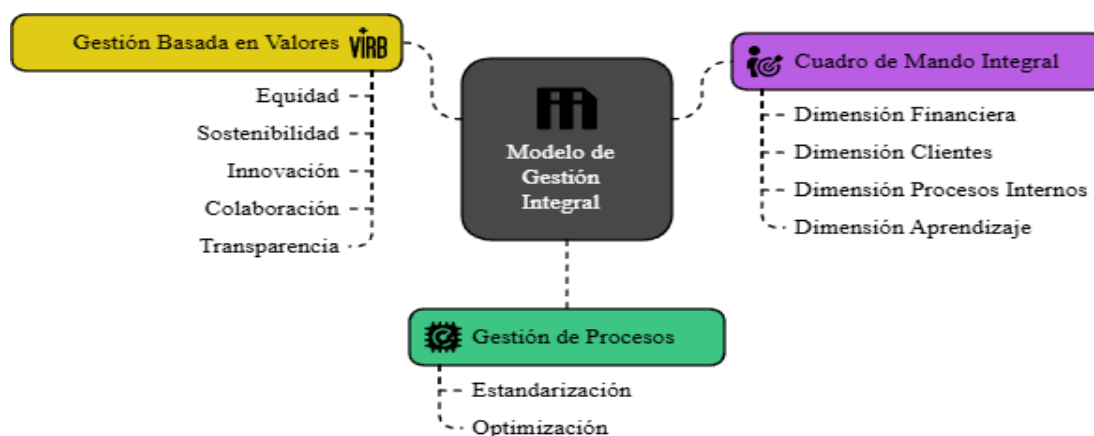
#### **4.2.4. Representación teórica**

La representación teórica permite visualizar la estructura del modelo como un sistema interconectado que incorpora dimensiones organizativas, productivas, comerciales. Se fundamenta en principios de desarrollo sostenible, reconociendo la centralidad del conocimiento local, la diversidad cultural y la construcción colectiva como pilares para una sostenibilidad arraigada al territorio. A través de esta base teórica,

se busca asegurar que el modelo sea adaptable, replicable y pertinente frente a las complejidades que enfrentan los productores de papa en el cantón Paute.

### Figura 15

*Representación teórica del Modelo de Gestión Integral para la sostenibilidad agrícola en Paute*



*Nota.* La figura muestra los tres enfoques que sustentan el Modelo de Gestión Integral orientados a fortalecer la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute.

#### 4.2.5. Desarrollo de la propuesta

El diseño del Modelo de Gestión Integral para las organizaciones productoras de papa en el cantón Paute se fundamenta en un proceso participativo que parte del análisis detallado de los procesos existentes para proponer una estructura optimizada, estandarizada y adaptada a las necesidades locales. Este modelo integra herramientas de gestión como la gestión por procesos, el Cuadro de Mando Integral y la gestión basada en valores, con el fin de mejorar la eficiencia, fortalecer la cohesión comunitaria y promover la sostenibilidad agrícola. La propuesta se complementa con la identificación de los recursos necesarios para su implementación y un plan de validación participativa que asegura su pertinencia, viabilidad y alineación con la realidad del territorio y los principios de la Economía Popular y Solidaria.

#### 4.2.6. Modelo de gestión de procesos de las organizaciones productoras de papas

##### 4.2.6.1. Definición de la visión, misión y valores

La misión, visión, valores y principios que se presentan en esta sección, no son simplemente palabras en papel, sino un reflejo de la voz y el corazón de cada persona productora de papa del cantón Paute. Han sido construidos de manera participativa, donde cada agricultor/a ha aportado con su experiencia, conocimientos y pasión por sus labores. En los talleres desarrollados se ha debatido y reflexionado conjuntamente sobre el propósito del trabajo y los valores que se desean transmitir. Este proceso participativo ha permitido definir la visión, misión y valores que se desean implementar para la mejora continua de las organizaciones productoras de papa.

**Visión.** Queremos ser los mejores productores de papa, conocidos por nuestra forma de trabajar que cuida la tierra y las personas. Nos esforzamos por cultivar papas de excelente calidad usando nuevas ideas y técnicas para mejorar nuestra producción, siempre respetando el medio ambiente y ayudando a nuestras comunidades.

**Misión.** Nuestra misión es cultivar y brindar papas de excelente calidad, asegurando que nuestras comunidades se beneficien. Nos guiamos por valores como cuidar nuestra tierra y adoptar nuevas ideas para mejorar, siempre pensando en la calidad del producto y en el cuidado de la vida en general. Nos comprometemos a producir de manera responsable, respetando nuestro entorno y contribuyendo al crecimiento de nuestras comunidades.

**Valores/ principios.** Los valores y principios que guían nuestras acciones se basan en:

- **Respeto por la Tierra.** Valoramos y cuidamos nuestra tierra, utilizando prácticas agrícolas que mantienen su fertilidad y salud a largo plazo.
- **Honestidad y Transparencia.** Nos comprometemos a ser honestos y transparentes en todas nuestras interacciones, tanto con nuestros clientes como con nuestros vecinos y compañeros de trabajo.

- **Trabajo duro y dedicación.** Creemos en el trabajo duro y la dedicación para obtener resultados de calidad en nuestras cosechas, sabiendo que cada esfuerzo cuenta para el éxito de nuestro trabajo.
- **Solidaridad y Colaboración.** Nos apoyamos mutuamente como comunidad de productores, compartiendo conocimientos y recursos para enfrentar los desafíos y alcanzar nuestros objetivos comunes.
- **Cuidado de la Familia y la Comunidad.** Valoramos el bienestar de nuestras familias y comunidades, asegurándonos de que todos tengan acceso a alimentos saludables y oportunidades para prosperar.
- **Adaptabilidad y Resiliencia.** Estamos abiertos al cambio y somos capaces de adaptarnos a nuevas circunstancias, siendo resilientes ante los desafíos que enfrentamos en nuestra labor diaria, especialmente el cambio climático y las crisis financieras.
- **Preservación de la Tradición.** Valoramos nuestras tradiciones agrícolas y culturales, buscando preservarlas y transmitir las a las generaciones futuras.

#### 4.2.6.2. Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos están diseñados para aportar a la mejora de la gestión administrativa, fortalecer la gobernanza, fomentar prácticas de producción sostenibles, optimizar la comercialización y garantizar el desarrollo continuo de las capacidades de los miembros de las asociaciones productoras de papas. Se identifican cinco ejes estratégicos con sus respectivos objetivos.

#### **Figura 16**

*Ejes estratégicos y objetivos del modelo de gestión de procesos de las organizaciones productoras de papas*

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Gestión Administrativa y Contable</b>                                                                                                                                                              | <b>2. Gobernanza y Participación Democrática</b>                                                                                                                                         | <b>3. Producción Sostenible</b>                                                                                                                        | <b>4. Eficiencia en la Comercialización</b>                                                                                                                                          | <b>5. Capacitación y Desarrollo de Capacidades</b>                                                                                                                  |
| <b>Objetivo Estratégico 1.1:</b> Implementar una gestión administrativa y contable, eficiente y transparente que soporte todas las áreas de la organización y asegure el cumplimiento de las normativas. | <b>Objetivo Estratégico 2.1:</b> Asegurar la participación activa y democrática de todos los socios en la toma de decisiones estratégicas y en la supervisión general de la organización | <b>Objetivo Estratégico 3.1:</b> Implementar y fomentar prácticas agroecológicas para garantizar una producción de papas sostenible y de alta calidad. | <b>Objetivo Estratégico 4.1:</b> Asegurar la venta efectiva y rentable de las papas producidas en la región, garantizando la satisfacción del cliente y la maximización de ingresos. | <b>Objetivo Estratégico 5.1:</b> Proveer formación continua y acceso a información relevante para mejorar las capacidades técnicas y de gestión de los productores. |

*Nota.* La figura muestra los ejes del modelo de gestión de procesos de las organizaciones productoras de papas. Elaborado a partir del proceso participativo.

#### 4.2.6.3. Propuesta de la cadena de valor para las organizaciones: propuesta de mapa de procesos

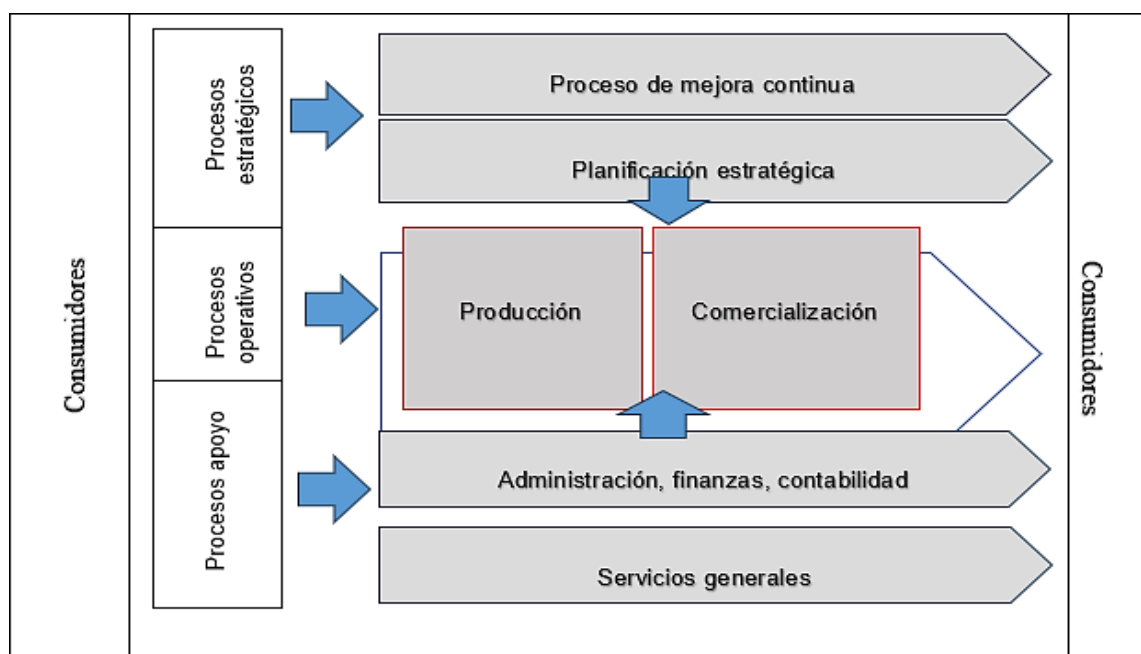
La administración basada en procesos es fundamental para añadir valor a las organizaciones. Por esta razón, en esta sección se presenta un modelo estandarizado, basado en la estructura organizativa de las asociaciones productoras de papas, que abarca todos los procesos identificados. Este modelo proporciona una guía para otras organizaciones y futuras organizaciones, ayudándoles a comprender y mejorar sus propios procesos.

Por otra parte, la propuesta de la cadena de valor para las organizaciones productoras de papas en el cantón Paute busca mejorar la eficiencia en los procesos de producción, comercialización y la organización, desde la toma de decisiones hasta la contabilidad. Para ello, se propone la implementación de nuevos procesos estandarizados para analizar y determinar la ventaja competitiva de estas organizaciones, considerando todas las actividades relacionadas con la producción y comercialización de papas, así como su manejo administrativo y contable.

En la figura 19 se observa la propuesta de mapa de proceso para las asociaciones productoras de papas, donde se evidencian dos procesos estratégicos, dos procesos operativos y dos procesos de apoyo en base a identificar si estos cumplen con los requisitos de ser repetitivos, sistemáticos medibles y observables.

**Figura 17**

*Mapa de procesos*



*Nota.* En la figura se muestra el mapa de los procesos definidos para las organizaciones productoras de papas. Elaborado a partir de los factores identificados que inciden en la sostenibilidad agrícola del cantón Paute (2023)

#### ***4.2.6.3.1. Descripción de la propuesta de secuencia de los procesos estandarizados para las organizaciones productoras de papa en el cantón Paute***

Con base en la información obtenida, se determina que las organizaciones productoras de papa inicialmente deben manejar tres procesos internos: proceso administrativo, productivo y de comercialización. Para ello, se elabora una ficha de caracterización como una herramienta utilizada para detallar minuciosamente las actividades y tareas importantes de cada proceso, asignar responsables y definir la

documentación que se debe generar como medio de verificación. También proporciona información crucial del proceso, como los insumos iniciales, los resultados obtenidos y los usuarios implicados.

#### **4.2.6.3.1.1. Proceso estandarizado Administrativo-contable.**

La ficha de caracterización del proceso de administración para los productores de papa del cantón Paute se centra en la gestión eficiente y transparente de las finanzas y la administración de la organización. Este proceso es responsabilidad compartida entre el secretario/a y el contador/a, cuyo objetivo es proporcionar soporte esencial a todas las áreas y garantizar el cumplimiento de las normativas.

El alcance del proceso abarca la gestión administrativa diaria, incluyendo la organización de reuniones, manejo de documentación y soporte administrativo en general, así como la gestión de todas las cuestiones financieras, incluyendo la elaboración de presupuestos, registros contables y reportes financieros. Para medir la eficacia del proceso se establecen indicadores específicos como la exactitud de los presupuestos, el cumplimiento de plazos, la eficiencia de cobros y pagos, y la transparencia y cumplimiento normativo.

Los proveedores del proceso incluyen al contador/a y al secretario/a, quienes reciben documentos financieros iniciales, realizan transacciones financieras, registran cuentas por cobrar/pagar y se basan en normativas y políticas internas. Las salidas del proceso incluyen reportes financieros, documentación presupuestaria, registros contables, documentos administrativos, declaraciones fiscales e informes de auditorías, que son utilizados por la Junta Directiva, la Asamblea General, las coordinaciones internas, así como por proveedores, consumidores y clientes externos.

Las actividades principales incluyen la elaboración de presupuestos, registro contable, elaboración de reportes financieros, gestión de cobros y pagos, cumplimiento normativo, evaluaciones y auditorías internas, organización de reuniones, manejo de

documentación y soporte a todas las áreas de la organización. Cada actividad tiene un responsable designado y genera información documentada que contribuye a la transparencia y eficiencia del proceso administrativo-contable.

**Tabla 15** Ficha de caracterización del proceso Administrativo-contable

*Ficha de caracterización del proceso Administrativo-contable*

---

**Ficha de caracterización del proceso de administración**

**Proceso:** Administrativo-contable  
**Responsables:** Secretario/a- contador/a  
**Objetivo:** Asegurar la gestión eficiente y transparente de las finanzas y la administración de la organización, proporcionando soporte esencial a todas las áreas y garantizando el cumplimiento de las normativas.  
**Alcance:** Gestión administrativa diaria, incluyendo la organización de reuniones, manejo de la documentación y soporte administrativo en general. Garantizar el manejo de todas las cuestiones financieras, incluyendo la elaboración de presupuestos, registros contables y reportes financieros

| <b>Indicador:</b>                          | <b>Fórmula:</b>                                                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Exactitud de los Presupuestos.          | 1. Desviación porcentual entre el presupuesto proyectado y los gastos reales.                     |
| 2. Cumplimiento de Plazos.                 | 2. Porcentaje de cumplimiento en la entrega de reportes financieros dentro del plazo establecido. |
| 3. Eficiencia de Cobros y Pagos.           | 3. Tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar y pago de cuentas por pagar.                    |
| 4. Transparencia y Cumplimiento Normativo. | 4. Número de incidencias detectadas en auditorías internas.                                       |

| <b>Proveedor del proceso:</b> | Entrada:                                                                                                                                                                               | Salida                                                                                                                                                       | Usuario del proceso                                                                                                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contador/a<br>Secretario/a    | Documentos Financieros<br>Iniciales<br>Transacciones Financieras<br>Registro de cuentas por cobrar/pagar<br>Normativas y Políticas Internas<br>Insumos y Materiales<br>Administrativos | Reportes financieros<br>Documentación presupuestaria<br>Registros contables<br>Documentos administrativos<br>Declaraciones fiscales<br>Informe de auditorías | Internos: Junta Directiva<br>Asamblea general<br>Coordinaciones socios/as<br>Externos: Proveedores<br>consumidores clientes |

Descripción de actividades y principales tareas

| <b>N<sup>o</sup></b> | <b>Actividad</b>            | <b>Responsable</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                     | <b>Información documentada</b>                              |
|----------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1                    | Elaboración de Presupuestos | Contador/a         | Desarrollar presupuestos anuales y mensuales, incluyendo costos de producción, transporte, comercialización y contingencias.           | Presupuestos Anuales y Mensuales aprobados.                 |
| 2                    | Registro Contable           | Contador/a         | Mantener registros detallados de todas las transacciones financieras, asegurando la correcta clasificación de ingresos y gastos.       | Libros Contables actualizados, Balances de Comprobación.    |
| 3                    | Reportes Financieros        | Contador/a         | Elaborar informes financieros mensuales, trimestrales y anuales y presentarlos a la Junta Directiva y la Asamblea General.             | Informes Financieros mensuales, trimestrales y anuales.     |
| 4                    | Gestión de Cobros y Pagos   | Contador/a         | Supervisar la emisión de facturas, el seguimiento de cuentas por cobrar y gestionar el pago a proveedores y empleados                  | Registros de Cuentas por Cobrar y Pagar, Recibos de Pagos.  |
| 5                    | Cumplimiento Normativo      | Contador/a         | Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias, incluyendo la presentación de declaraciones y pagos de impuestos. | Declaraciones fiscales, Comprobantes de Pago de Impuestos.  |
| 6                    | Evaluaciones y Auditorías   | Contador/a         | Realizar auditorías internas periódicas para asegurar la transparencia y el cumplimiento de las normativas contables y financieras.    | Informes de Auditoría Interna, Planes de Acción Correctiva. |
| 7                    | Organización de Reuniones   | Secretario/a       | Planificar y coordinar reuniones de la Junta Directiva y la Asamblea General, preparar y distribuir agendas y actas.                   | Actas de Reuniones, Agendas y Listas de Asistencia.         |

|   |                                                                       |              |                                                                                                                              |                                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 8 | Manejo de Documentación                                               | Secretario/a | Gestionar el archivo de todos los documentos administrativos y financieros, garantizando su correcta custodia y acceso.      | Registro de Documentos, Contratos y Correspondencia archivada. |
| 9 | Soporte a: junta general, comercialización, producción, contabilidad, | Secretario/a | Brindar apoyo administrativo a todas las áreas, gestionar correspondencia y coordinar la logística de eventos y actividades. | Correspondencia Registrada, Planes de Logística de Eventos.    |






Fuente: Elaboración autor

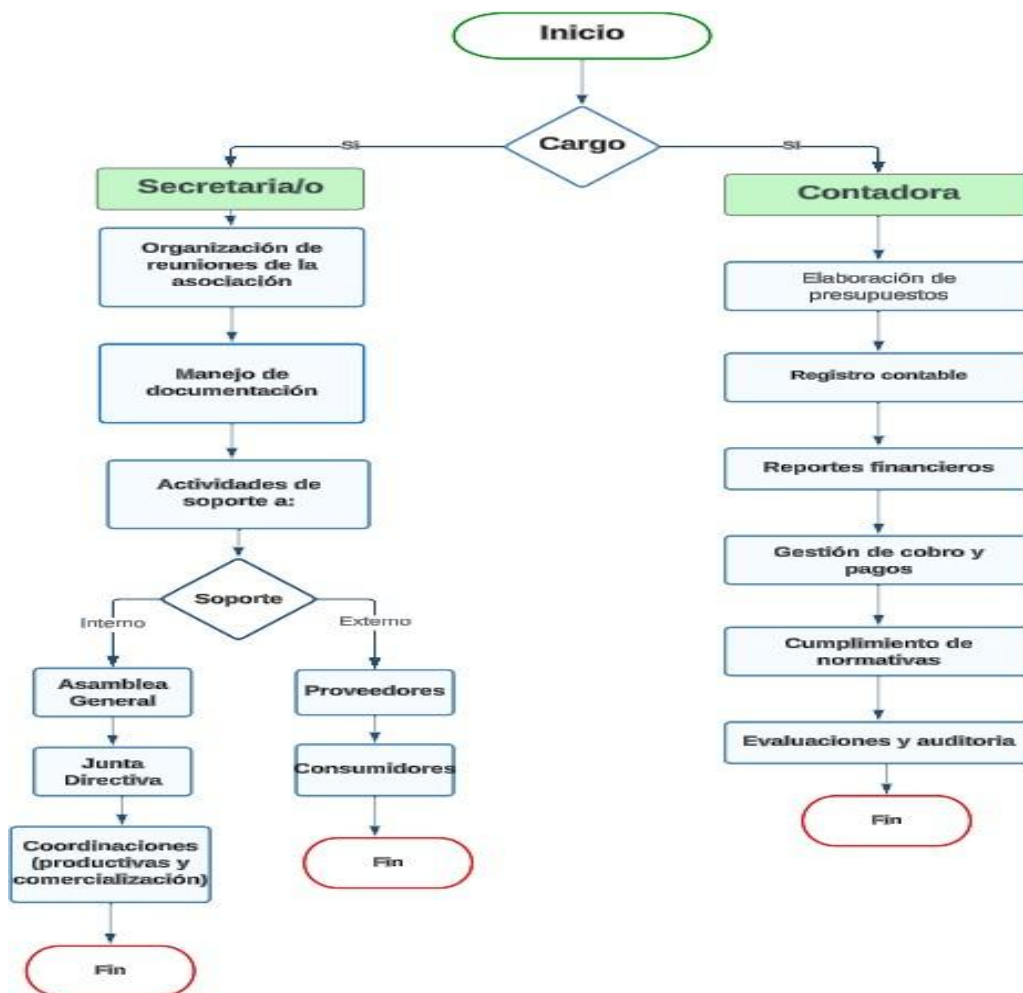
**Tabla 16**

*Propuesta de mejora del proceso administrativo-contable*

---

|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| <b>Matriz:</b>          | <b>Diagrama de flujo</b> |
| <b>Tipo de Proceso:</b> | Apoyo                    |
| <b>Proceso:</b>         | Administrativo-contable  |
| <b>Simbología:</b>      |                          |

|                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|  | Inicio            |
|  | Actividad         |
|  | Decisión          |
|  | Fin               |
|  | Sentido del flujo |



Fuente: Elaboración autor

#### 4.2.6.3.1.2. Proceso estandarizado de gobernanza

La ficha de comercialización para los productores de papa del cantón Paute describe el proceso de gobernanza, cuyo objetivo es asegurar la participación activa y democrática de todos los socios/as en la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general de la organización, garantizando la transparencia y la rendición de cuenta. El proceso está liderado por la Junta Directiva, con el presidente a cargo de la supervisión general y aprobación de los planes, y el secretario encargado de la coordinación y documentación del proceso de planificación. Además, los Vocales de la Junta Directiva y el Contador también juegan roles importantes en la elaboración y desarrollo de los planes.

El alcance del proceso abarca desde la convocatoria de la Asamblea General hasta la ejecución de la reunión, la toma de decisiones y el seguimiento de los acuerdos adoptados. Se establecen indicadores como la participación de los socios/as en las asambleas, el cumplimiento de acuerdos, la transparencia y comunicación, así como el tiempo de respuesta para la resolución de temas tratados en la asamblea. Los proveedores del proceso incluyen a la Junta Directiva, que proporciona la convocatoria y la agenda de la asamblea, la documentación previa y la información de los participantes. Las salidas del proceso son las actas y resoluciones de la asamblea, los informes y comunicaciones, utilizados por los socios/as, la Junta Directiva y las coordinaciones internas.

Las actividades principales incluyen la convocatoria de la asamblea, la preparación de la agenda y documentación previa, la distribución de dicha documentación, el registro de asistencia, la ejecución de la asamblea, la documentación de acuerdos y resoluciones, la comunicación de acuerdos y el seguimiento de los mismos. Cada actividad genera información documentada que contribuye a la transparencia y eficacia del proceso de gobernanza.

**Tabla 17**

*Ficha de caracterización del proceso de gobernanza*

| <b>Proceso:</b>      | <b>Proceso de Gobernanza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsables:</b> | Junta Directiva: Principal responsable de la planificación y supervisión.<br>presidente/a: Supervisión general y aprobación de los planes.<br>secretario/a: Coordinación y documentación del proceso de planificación.<br>Vocales de la Junta Directiva: Apoyo en la elaboración de los planes.<br>Contador: Desarrollo del presupuesto anual. |
| <b>Objetivo:</b>     | Asegurar la participación activa y democrática de todos los socios/as en la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general de la organización, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas.                                                                                                                              |


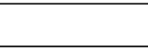




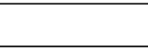




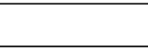



| <b>Alcance:</b>                                        | Este proceso abarca desde la convocatoria de la Asamblea General, la preparación de la agenda y documentación relevante, hasta la ejecución de la reunión, la toma de decisiones, y la posterior comunicación y seguimiento de los acuerdos adoptados. |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Indicador:</b>                                      | <b>Fórmula:</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| <b>1. Participación de Socios/as</b>                   | 1. Porcentaje de socios/as presentes en las asambleas respecto al total.                                                                                                                                                                               |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| <b>2. Cumplimiento de Acuerdos</b>                     | 2. Porcentaje de acuerdos adoptados en la asamblea que son implementados en el plazo estipulado.                                                                                                                                                       |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| <b>3. Transparencia y Comunicación</b>                 | 3. Nivel de satisfacción de los socios/as con la transparencia y comunicación de los acuerdos (medido a través de encuestas).                                                                                                                          |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| <b>4. Tiempo de Respuesta</b>                          | 4. Tiempo promedio para la resolución de los temas tratados en la asamblea.                                                                                                                                                                            |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| <b>Proveedor del proceso:</b>                          | Entrada:                                                                                                                                                                                                                                               | Salida                                            | Usuario del proceso                                                                                      |                                                           |
| <b>Junta Directiva</b>                                 | Convocatoria y Agenda<br>Documentación Previa<br>Información de Participantes                                                                                                                                                                          | Actas y Resoluciones<br>Informes y Comunicaciones | Internos:<br>Socios/as<br>Junta Directiva<br>Coordinaciones                                              |                                                           |
| <b>Descripción de actividades y principales tareas</b> |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                                                                                                          |                                                           |
| Nº                                                     | Actividad                                                                                                                                                                                                                                              | Responsable                                       | Descripción                                                                                              | Información documentada                                   |
| 1                                                      | Convocatoria de Asamblea                                                                                                                                                                                                                               | Junta Directiva                                   | Emitir la convocatoria formal a todos los socios/as con la fecha, hora y lugar de la asamblea.           | Convocatoria Oficial                                      |
| 2                                                      | Preparación de la Agenda                                                                                                                                                                                                                               | Secretario de la Junta Directiva                  | Elaborar la agenda con los temas a tratar en la asamblea, en coordinación con la Junta Directiva         | Agenda de la Asamblea                                     |
| 3                                                      | Distribución de Documentación Previa                                                                                                                                                                                                                   | Secretario de la Junta Directiva                  | Distribuir los informes financieros, de gestión y propuestas a todos los socios/as antes de la asamblea. | Documentos Distribuidos (vía correo electrónico o físico) |
| 4                                                      | Registro de Asistencia                                                                                                                                                                                                                                 | Secretario/a de la Junta Directiva                | Registrar la asistencia de los socios/as presentes en la asamblea.                                       | Lista de Asistencia                                       |

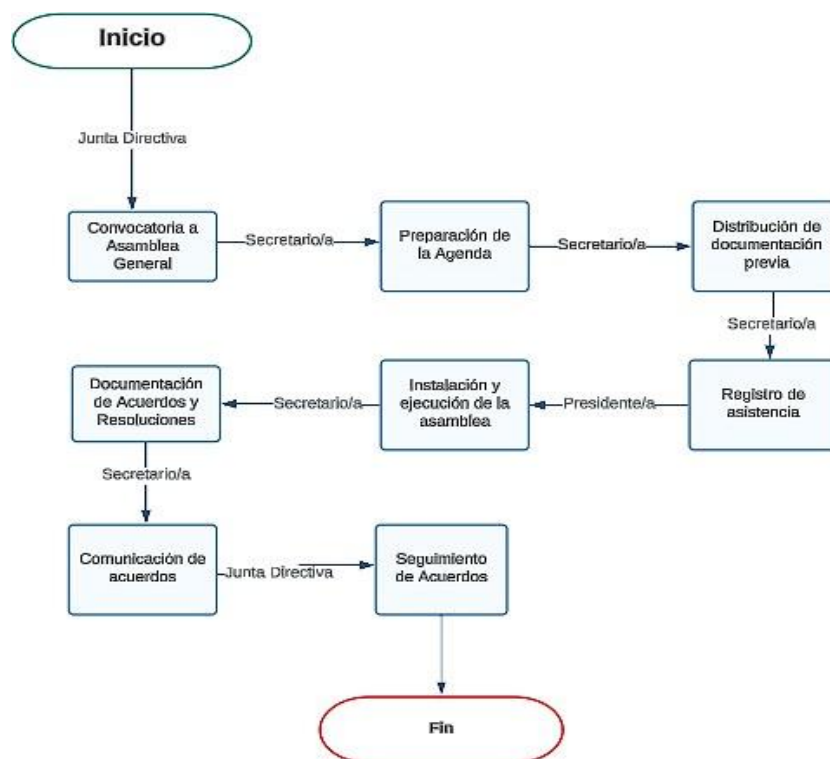
|   |                                          |                                    |                                                                                                           |                                     |
|---|------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 5 | Ejecución de la Asamblea                 | Presidente/a                       | Presidir la asamblea, asegurar el cumplimiento de la agenda y facilitar la toma de decisiones.            | Acta de la Asamblea                 |
| 6 | Documentación de Acuerdos y Resoluciones | Secretario/a de la Junta Directiva | Redactar el acta de la asamblea incluyendo todos los acuerdos y resoluciones adoptadas.                   | Acta Firmada                        |
| 7 | Comunicación de Acuerdos                 | Secretario/a de la Junta Directiva | Comunicar los acuerdos y resoluciones a todos los socios/as y a las áreas relevantes de la organización   | Comunicados Internos                |
| 8 | Seguimiento de Acuerdos                  | Junta Directiva                    | Supervisar la implementación de los acuerdos adoptados en la asamblea y realizar informes de seguimiento. | Informes de Seguimiento de Acuerdos |

**Fuente:** Elaboración autor

### Tabla 18

#### *Propuesta de mejora del proceso de gobernanza*

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Matriz:                                                                             | <b>Diagrama de flujo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| Tipo de proceso:                                                                    | Estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| Proceso:                                                                            | Gobernanza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| Simbología                                                                          | <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Inicio</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Actividad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Decisión</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fin</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sentido del flujo</td> </tr> </table> |  | Inicio |  | Actividad |  | Decisión |  | Fin |  | Sentido del flujo |
|  | Inicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Decisión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Fin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Sentido del flujo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                     |        |                                                                                     |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |



Fuente: Elaboración autor

#### 4.2.6.3.1.3. Proceso estandarizado de producción de papas

El proceso de producción de papas para los productores del cantón Paute se enfoca en la implementación de prácticas agroecológicas para garantizar la producción sostenible y de alta calidad. Los responsables directos de este proceso son los propios productores, quienes se encargan de todas las etapas, desde la preparación del terreno hasta la cosecha y almacenamiento post-cosecha de los tubérculos. El objetivo principal es producir papas de manera respetuosa con el medio ambiente, promoviendo la biodiversidad y la salud del suelo.

Para evaluar la eficacia y el impacto de este proceso, se establecen varios indicadores clave. Estos incluyen el rendimiento por hectárea, que mide la cantidad de papas producidas en relación con la superficie cultivada, la calidad nutricional de las

papas cosechadas, el impacto ambiental de las prácticas agrícolas empleadas, la satisfacción del consumidor y la rentabilidad económica del proceso.

Los productores reciben diversas entradas para llevar a cabo el proceso, como semillas de papas, insumos agroecológicos, herramientas y maquinaria agrícola, así como conocimiento técnico sobre prácticas agroecológicas. A partir de estas entradas, se generan salidas que incluyen papas producidas de manera sostenible, informes de seguimiento de la producción agroecológica y registros detallados de las prácticas utilizadas durante el proceso.

Las actividades principales realizadas por los productores incluyen la preparación del terreno, la selección y preparación de semillas, la siembra de papas, el manejo de plagas y enfermedades, el riego y la nutrición de los cultivos, la cosecha y el almacenamiento post-cosecha de las papas. Cada una de estas actividades se documenta cuidadosamente para garantizar la calidad y la trazabilidad en todas las etapas del proceso de producción de papas.

## Tabla 19

### *Ficha de caracterización del proceso de producción*

| <b>Ficha de caracterización del proceso de producción</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proceso:</b>                                           | Proceso de producción de Papas                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Responsables:</b>                                      | Productores/as                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Objetivo:</b>                                          | El objetivo del proceso es producir papas de alta calidad de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente, empleando prácticas agroecológicas que promuevan la biodiversidad, la salud del suelo y la conservación de los recursos naturales.                                                                        |
| <b>Alcance:</b>                                           | El proceso de producción agroecológica de papas abarca todas las etapas desde la preparación del terreno hasta la cosecha y post-cosecha de los tubérculos, incluyendo la selección de semillas, el manejo agroecológico de plagas y enfermedades, el riego, la nutrición de los cultivos, y el almacenamiento post-cosecha. |
| <b>Indicador:</b>                                         | <b>Fórmula:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                      |                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rendimiento por hectárea.</b>                     | Rendimiento por hectárea (toneladas por hectárea) = (Producción total de papas en toneladas) / (Área de terreno cultivado en hectáreas)                                 |
| <b>Calidad nutricional</b>                           | Para la calidad nutricional, se realizan análisis de laboratorio para determinar los contenidos de nutrientes como carbohidratos, proteínas, vitaminas, minerales, etc. |
| <b>Impacto ambiental de las prácticas agrícolas.</b> | Índice de Impacto Ambiental = (Suma de los impactos ambientales positivos) - (Suma de los impactos ambientales negativos)                                               |
| <b>Satisfacción del consumidor.</b>                  | Índice de Satisfacción del Consumidor = (Número de respuestas positivas de los consumidores) / (Número total de respuestas) * 100                                       |
| <b>Rentabilidad económica del proceso.</b>           | Rentabilidad económica = (Ingresos obtenidos por la venta de papas) - (Costos totales de producción)                                                                    |

| <b>Proveedor del proceso:</b> | <b>Entrada</b>                                                                                                                           | <b>Salida</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Usuario del proceso</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Productores/as</b>         | Semillas de papas<br>Insumos agroecológicos<br>Herramientas y maquinaria agrícola<br>Conocimiento técnico sobre prácticas agroecológicas | Papas producidas de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente<br>Informes de seguimiento de la producción agroecológica<br>Registro de prácticas agroecológicas utilizadas durante el proceso | Agricultores: Que forman parte del equipo de producción y ejecutan las actividades necesarias para llevar a cabo la producción agroecológica de papas.<br>Consumidores: Quienes adquieren las papas producidas mediante este proceso y valoran su calidad y sostenibilidad. |

#### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PRINCIPALES TAREAS
















| <b>Nº</b> | <b>Actividad</b>                    | <b>Responsable</b> | <b>Descripción</b>                                                                                  | <b>Información documentada</b>                            |
|-----------|-------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1         | Preparación del Terreno             | productores/as     | Limpiar el terreno, arar y nivelar el suelo para la siembra.                                        | Registro de preparación del terreno.                      |
| 2         | Selección y Preparación de Semillas | productores/as     | Seleccionar y preparar las semillas de papas para la siembra.                                       | Registro de selección y preparación de semillas           |
| 3         | Siembra de Papas                    | productores/as     | Plantar las semillas en el terreno preparado a la profundidad adecuada y con la distancia correcta. | Registro de siembra de papas.                             |
| 4         | Manejo de Plagas y Enfermedades     | productores/as     | Monitorear y controlar las plagas y enfermedades utilizando métodos agroecológicos.                 | Informes de monitoreo y control de plagas y enfermedades. |
| 5         | Riego y Nutrición de los Cultivos   | productores/as     | Programar y ejecutar el riego adecuado para mantener la humedad del suelo y suministrar nutrientes. | Registros de riego y nutrición de los cultivos.           |

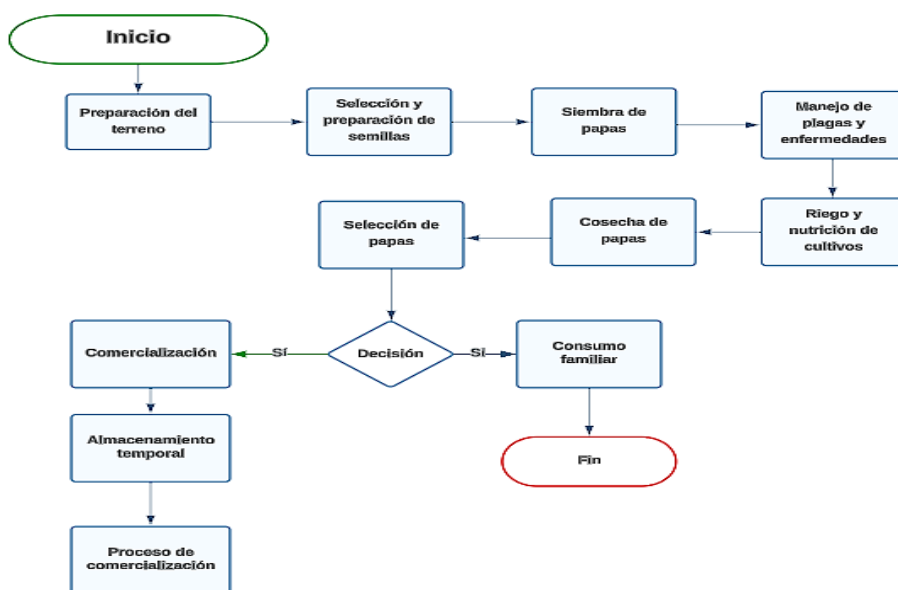
|   |                             |                |                                                                                                   |                                          |
|---|-----------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 6 | Cosecha de Papas            | productores/as | Recolectar las papas manualmente cuando alcanzan la madurez, cuidando de no dañar los tubérculos. | Registro de cosecha de papas.            |
| 7 | Almacenamiento Post-cosecha | productores/as | Almacenar las papas en condiciones adecuadas para mantener su calidad y evitar pérdidas.          | Informes de almacenamiento post-cosecha. |

Fuente: Elaboración autor

## Tabla 20

### *Matriz de producción de papas*

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Matriz:</b>                                                                      | <b>Diagrama de flujo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| <b>Tipo de proceso:</b>                                                             | Estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| <b>Proceso:</b>                                                                     | Gobernanza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
| <b>Simbología</b>                                                                   | <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Inicio</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Actividad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Decisión</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fin</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sentido del flujo</td> </tr> </table> |  | Inicio |  | Actividad |  | Decisión |  | Fin |  | Sentido del flujo |
|    | Inicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|   | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Decisión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Fin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |
|  | Sentido del flujo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |        |                                                                                    |           |                                                                                     |          |                                                                                     |     |                                                                                     |                   |



Fuente: Elaboración autor

#### 4.2.6.3.1.4. Proceso estandarizado de comercialización

El proceso de comercialización de papas en Paute está cuidadosamente estructurado para garantizar la eficiencia y rentabilidad en la venta de los productos agrícolas locales. La responsabilidad principal recae en la Junta Directiva, encabezada por el presidente/a y el secretario/a, quienes lideran la planificación, supervisión y coordinación de las actividades comerciales. Además, la participación activa de los propios productores es fundamental en este proceso, lo que refleja un enfoque colaborativo y participativo en la gestión de la comercialización.

El objetivo primordial de este proceso es asegurar la venta efectiva y rentable de las papas producidas en la región. Para lograr este propósito, el alcance del proceso abarca desde la planificación estratégica de la comercialización hasta la gestión de las ventas, la logística de distribución, el seguimiento post-venta. Esta amplia cobertura garantiza que todas las etapas clave del proceso de comercialización sean atendidas de manera integral.

En cuanto a los indicadores utilizados para medir el éxito del proceso, se destacan el volumen de ventas, los ingresos por ventas y la satisfacción del cliente. Estos indicadores proporcionan una visión holística de la efectividad y el impacto del proceso de comercialización, tanto en términos de resultados financieros como de la percepción del cliente sobre la calidad del producto y el servicio brindado.

El proceso cuenta con una serie de actividades y tareas específicas que son llevadas a cabo por la Comisión de Comercialización, encargada de ejecutar las estrategias diseñadas por la Junta Directiva. Desde el almacenamiento temporal y la inspección de calidad hasta la planificación de rutas de transporte y la atención al cliente, cada actividad está cuidadosamente diseñada para garantizar la calidad y satisfacción en todas las etapas de la comercialización.

**Tabla 21**

*Ficha de caracterización del proceso de comercialización*

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proceso:</b>            | Proceso de Comercialización de Papas                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Responsables:</b>       | La Junta Directiva y sus miembros, incluyendo el presidente/a y el secretario/a, tienen la responsabilidad principal en la planificación, supervisión y coordinación de las actividades comerciales. Además, las personas productoras participan activamente en la comercialización de sus productos. |
| <b>Objetivo:</b>           | Asegurar la venta efectiva y rentable de papas, incrementando la presencia en el mercado, satisfaciendo la demanda de los clientes y optimizando los ingresos de la organización.                                                                                                                     |
| <b>Alcance:</b>            | Este proceso abarca desde la planificación de la comercialización, pasando por la gestión de ventas y la logística de distribución, hasta el seguimiento post-venta y la evaluación del desempeño comercial.                                                                                          |
| <b>Indicador:</b>          | <b>Fórmula:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1.Volumen de Ventas        | 1. Cantidad total de papas vendidas en un período específico.                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2.Ingresos por Ventas      | 2. Total de ingresos generados por la venta de papas.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3.Satisfacción del Cliente | 3. Nivel de satisfacción del cliente medido a través de encuestas post-venta.                                                                                                                                                                                                                         |

| <b>Proveedor del proceso:</b>                          | <b>Entrada</b>                              | <b>Salida</b>                 | <b>Usuario del proceso</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coordinación de Comercialización</b>                | Estudios de Mercado                         | Documentación de Ventas       | Internos:                                                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
|                                                        | Planificación de Producción                 | Informes de Comercialización  | Junta Directiva                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
|                                                        | Recursos Financieros                        | Retroalimentación del Cliente | Coordinaciones                                                                                                                                                        |                                                                                                                                 |
|                                                        | Información del Cliente                     |                               | Externos:<br>Clientes<br>consumidores                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| <b>Descripción de actividades y principales tareas</b> |                                             |                               |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
| <b>N°</b>                                              | <b>Actividad</b>                            | <b>Responsable</b>            | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                    | <b>Información documentada</b>                                                                                                  |
| 1                                                      | <b>Almacenamiento Temporal</b>              | Comisión de comercialización  | Las papas cosechadas se almacenan temporalmente en bodegas o almacenes con condiciones controladas de temperatura y humedad para preservar su calidad y frescura.     | Registro diario de temperatura y humedad, control de plagas y enfermedades, inspecciones de calidad periódicas.                 |
| 2                                                      | <b>Inspección de Calidad</b>                | Comisión de comercialización  | Se realizan inspecciones regulares de las papas almacenadas para detectar signos de deterioro, daños o enfermedades que puedan afectar su calidad.                    | Informes de inspección de calidad, registros fotográficos, acciones correctivas tomadas.                                        |
| 2                                                      | <b>Empaque para la venta</b>                | Comisión de comercialización  | Las papas se empaquetan en sacos de yute, mallas u otros contenedores adecuados para su transporte y distribución                                                     | Registro del tipo de empaque utilizado, cantidad de papas por envase, etiquetado con información de origen y fecha de envasado. |
| 4                                                      | <b>Planificación de Rutas de transporte</b> | Comisión de comercialización  | Se planifican las rutas óptimas para transportar las papas a los diferentes puntos de venta, teniendo en cuenta la distancia, la demanda y otros factores logísticos. | Planificación de rutas detallada, horarios de entrega, asignación de vehículos y conductores.                                   |

|   |                            |                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                       |
|---|----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <b>Puntos de Venta</b>     | Comisión de comercialización<br>Productores | Las papas son ofertadas en los puntos de venta acordados, como mercados locales, tiendas minoristas o centros de distribución.                                                                 | Registro de entregas realizadas, firmas de recepción, control de stock en los puntos de venta.                        |
| 6 | <b>Atención al Cliente</b> | Comisión de comercialización<br>Productores | Se brinda atención personalizada a los clientes en los puntos de venta, respondiendo a sus preguntas, proporcionando información sobre el producto y resolviendo cualquier problema o reclamo. | Registro de interacciones con los clientes, quejas o sugerencias recibidas, acciones tomadas para resolver problemas. |

Fuente: Elaboración autor

**Tabla 22**

*Propuesta de mejoramiento del proceso productivo*

**Matriz:**

**Tipo de proceso:**

**Proceso:**

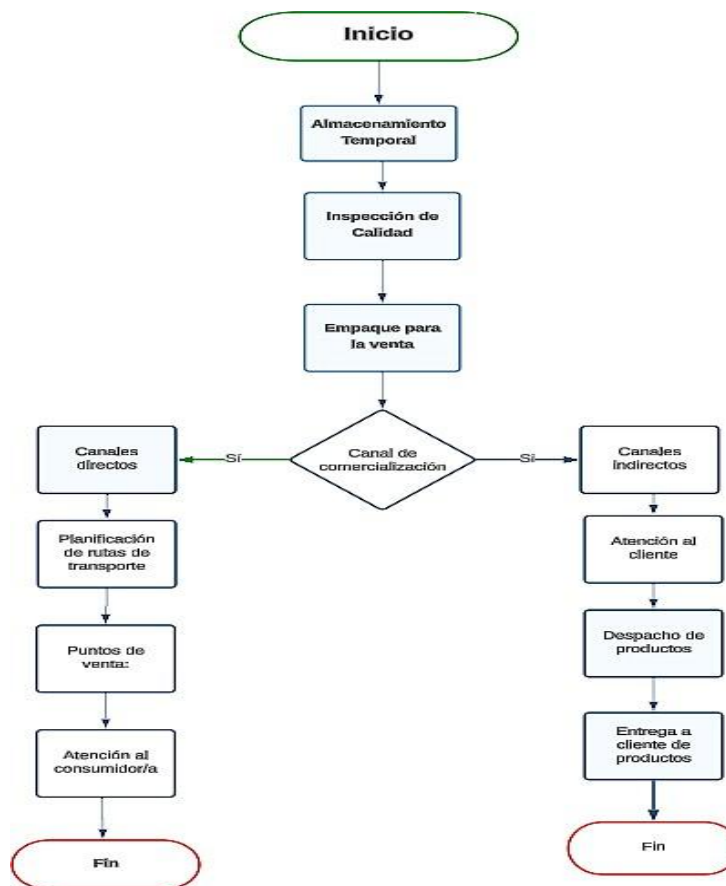
**Simbología:**

Diagrama de flujo

Operativo

Comercialización

|                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|  | Inicio            |
|  | Actividad         |
|  | Decisión          |
|  | Fin               |
|  | Sentido del flujo |



Fuente: Elaboración autor

#### 4.2.7. Cuadro de mando integral

Considerando el contexto de los productores de papa del cantón Paute es imprescindible que el modelo propuesto cuente con un Cuadro Integral de Mando como una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones alinear sus actividades con la visión y estrategia, mejorar la comunicación interna y externa, y monitorear el desempeño organizacional frente a los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996).

En este sentido, se presenta una propuesta de cuadro de mando integral que abarque los cuatro procesos mencionados (administración, gobernanza, producción y comercialización de papas en Paute), donde se establece la perspectiva, el objetivo

estratégico, los indicadores de desempeño (KPIs) y las metas, por cada una de los procesos propuestos en el apartado anterior.

A partir de lo expuesto, la tabla 23 se presenta el cuadro de mando integral diseñado para las asociaciones productoras de papa en el cantón Paute. Este cuadro de mando establece objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas específicas en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, con el fin de mejorar la sostenibilidad, competitividad y eficiencia de la producción y comercialización de papas en la región.

A través de objetivos claros y medibles, metas alcanzables y acciones estratégicas concretas en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, las asociaciones pueden mejorar su rentabilidad, satisfacer mejor a sus clientes, optimizar sus procesos y fomentar un entorno de innovación y desarrollo continuo.

Desde la perspectiva financiera se busca incrementar la rentabilidad de las asociaciones productoras de papa en el cantón Paute, se ha fijado como objetivo estratégico aumentar el margen de ganancia neta en un 5% en el próximo año. Este objetivo se medirá a través del indicador de margen de ganancia neta. Las iniciativas clave para alcanzar esta meta incluyen la implementación de un sistema de control de costos, que permitirá optimizar el uso de recursos y reducir gastos innecesarios. Además, se buscará negociar mejores precios con los proveedores de insumos, lo que contribuirá a disminuir los costos de producción y, en consecuencia, aumentar las ganancias netas.

Además, se busca diversificar las fuentes de ingresos. La meta es lograr que el 10% de los ingresos provengan de productos diversificados en los próximos dos años. El indicador para medir este objetivo es el porcentaje de ingresos de productos diversificados. Para alcanzar esta meta, se desarrollarán y comercializarán productos derivados de la papa, como papas fritas, puré de papa y productos deshidratados. Además, se fomentará la siembra de papas junto con otros cultivos, lo que ayudará a

diversificar la producción y reducir los riesgos asociados a la dependencia de un solo producto.

Desde el eje de clientes, se busca aumentar la satisfacción del cliente, para ello, se ha establecido como meta alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de al menos el 80% en los próximos seis meses. Este objetivo se medirá mediante el indicador de nivel de satisfacción del cliente. Las iniciativas clave incluyen la realización regular de encuestas de satisfacción para identificar y abordar áreas de mejora, así como la implementación de un sistema de atención al cliente eficaz, que permita resolver dudas y quejas de manera eficiente y oportuna.

Además, se busca expandir su base de clientes, estableciendo como meta incrementar el número de nuevos clientes en un 15% en el próximo año. El indicador para medir este objetivo es el número de nuevos clientes. Para alcanzar esta meta, se llevarán a cabo campañas de marketing y promoción enfocadas en resaltar los beneficios y la calidad de los productos. Asimismo, se participará en ferias y eventos agrícolas para aumentar la visibilidad de los productos y captar nuevos clientes potenciales.

Desde la perspectiva de procesos internos, se busca mejorar la eficiencia en la producción es crucial para las asociaciones. La meta es reducir el tiempo de ciclo de producción en un 20% en el próximo año. Este objetivo se medirá a través del indicador de tiempo de ciclo de producción. Las iniciativas clave incluyen la implementación de técnicas de producción más eficientes, como la mecanización y la automatización de ciertos procesos. También se capacitará a los trabajadores en buenas prácticas agrícolas para optimizar el uso de recursos y reducir tiempos.

Así también, asegurar la calidad del producto, se ha establecido como meta reducir la tasa de rechazo de productos por calidad a menos del 2% en los próximos seis meses. Este objetivo se medirá mediante el indicador de tasa de rechazo de productos por calidad. Las iniciativas clave incluyen la implementación de controles de calidad en

cada etapa del proceso productivo y el establecimiento de un sistema de trazabilidad de los productos para garantizar la calidad y seguridad alimentaria.

Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca fortalecer las competencias del personal es esencial para el crecimiento sostenible de las asociaciones. La meta es aumentar el número de procesos de formación en técnicas productivas amigables con el medio ambiente en un 50% en el próximo año. El indicador para medir este objetivo es el número de procesos de formación. Las iniciativas clave incluyen la implementación de programas de capacitación continua y la promoción de la asistencia a cursos y talleres externos, que permitan a los trabajadores actualizar sus conocimientos y habilidades.

Otro objetivo, desde esta perspectiva, es fomentar la innovación y la mejora continua, se ha establecido como meta implementar al menos cinco nuevas ideas innovadoras en los próximos dos años. Este objetivo se medirá mediante el indicador de número de nuevas ideas implementadas. Las iniciativas clave incluyen el establecimiento de un comité de innovación encargado de recoger y evaluar propuestas innovadoras, así como la creación de un ambiente de trabajo que incentive la creatividad y la generación de nuevas ideas a través de actividades como sesiones de lluvias de ideas y concursos de innovación.

**Tabla 23**

*Cuadro de Mando Integral*

| <b>Perspectiva</b> | <b>Objetivo</b>             | <b>Indicador</b>        | <b>Meta</b>                                                    | <b>Iniciativa</b>                                                                                  |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Incrementar la rentabilidad | Margen de ganancia neta | Aumentar el margen de ganancia neta en un 5% en el próximo año | Implementar un sistema de control de costos<br>Negociar mejores precios con proveedores de insumos |

**Financiera**

|                                  |                                          |                                                                                         |                                                                                               |                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Diversificar las fuentes de ingresos     | % de ingresos de productos diversificados                                               | Lograr que el 10% de los ingresos provengan de productos diversificados en dos años           | Desarrollar y comercializar productos derivados de la papa.<br>Sembrar papas con otros productos a fin de diversificar la producción |
| <b>Clientes</b>                  | Aumentar la satisfacción del cliente     | Nivel de satisfacción del cliente                                                       | Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de al menos 80% en los próximos seis meses      | Realizar encuestas de satisfacción de manera regular<br>Implementar un sistema de atención al cliente                                |
|                                  | Expandir la base de clientes             | Número de nuevos clientes                                                               | Incrementar el número de nuevos clientes en un 15% en el próximo año                          | Realizar campañas de marketing y promoción<br>Participar en ferias y eventos agrícolas                                               |
| <b>Procesos Internos</b>         | Mejorar la eficiencia en la producción   | Tiempo de ciclo de producción                                                           | Reducir el tiempo de ciclo de producción en un 20% en el próximo año                          | Implementar técnicas de producción más eficientes<br>Capacitar a los trabajadores en buenas prácticas agrícolas                      |
|                                  | Asegurar la calidad del producto         | Tasa de rechazo de productos por calidad                                                | Reducir la tasa de rechazo de productos por calidad a menos del 2% en los próximos seis meses | Implementar controles de calidad en cada etapa del proceso<br>Establecer un sistema de trazabilidad de los productos                 |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Fortalecer las competencias del personal | Número de procesos de formación en técnicas productivas amigables con el medio ambiente | Aumentar número de procesos en un 50% en el próximo año                                       | Implementar programas de capacitación continua<br>Promover la asistencia a cursos y talleres externos                                |
|                                  | Fomentar la innovación y mejora continua | Número de nuevas ideas implementadas                                                    | Implementar al menos 5 nuevas ideas innovadoras en los próximos dos años                      | Establecer un comité de innovación<br>Fomentar un ambiente de trabajo que incentive la creatividad                                   |

Elaboración: autor

#### 4.2.8. Gestión basada en valores

Con la finalidad de fortalecer el sistema organizacional, este modelo propuesto también involucra la gestión basada en valores, un enfoque que integra los valores

fundamentales de una organización en todos los aspectos de su funcionamiento, desde la toma de decisiones hasta las interacciones diarias (Manz et al., 2022). Para las asociaciones productoras de papa en el cantón Paute, este enfoque puede fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la sostenibilidad y fomentar un ambiente de trabajo más ético y colaborativo. Además, se espera que este modelo pueda motivar a las personas que producen papas a asociarse, creando una red más fuerte y unificada de productores comprometidos con los mismos valores y objetivos.

Los valores que fundamentan este modelo de gestión fueron identificados por las personas productoras de papa del cantón Paute como base esencial para el fortalecimiento organizacional. A través de un proceso participativo y colaborativo, estos valores reflejan las aspiraciones y necesidades colectivas de la comunidad, orientando sus esfuerzos hacia una mayor cohesión, eficiencia y sostenibilidad en la producción y gestión agrícola. En la tabla 24 se describen los valores que guían el accionar de las personas productoras de papa en el cantón Paute.

**Tabla 24**

*Modelo de gestión basado en valores para fortalecer el sistema organizacional de las personas productoras de papa en el cantón Paute*

| <b>Valor</b>         | <b>Descripción</b>                                                                        | <b>Acciones Propuestas</b>                                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transparencia</b> | Mantener una comunicación abierta y honesta entre todos los miembros de la organización.  | Publicar informes financieros y operativos regularmente.<br>Realizar reuniones periódicas para informar y discutir decisiones importantes. |
| <b>Colaboración</b>  | Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación entre los productores.                     | Organizar talleres y grupos de trabajo colaborativos.<br>Promover proyectos conjuntos y compartir recursos y conocimientos.                |
| <b>Innovación</b>    | Incentivar la búsqueda de nuevas ideas y tecnologías que mejoren la producción y gestión. | Establecer un fondo para proyectos de innovación.<br>Realizar capacitaciones en nuevas técnicas agrícolas y tecnológicas.                  |

|                            |                                                                                           |                                                                                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sostenibilidad</b>      | Adoptar prácticas agrícolas y de gestión que sean ambiental y económicamente sostenibles. | Implementar técnicas de cultivo ecológicas. Fomentar el uso eficiente de recursos como agua y energía.                                         |
| <b>Responsabilidad</b>     | Asumir un compromiso con la calidad del producto y el bienestar de la comunidad.          | Implementar un sistema de control de calidad. Desarrollar programas de responsabilidad social comunitaria.                                     |
| <b>Equidad</b>             | Asegurar un trato justo y equitativo para todos los miembros de la organización.          | Establecer políticas claras de remuneración y beneficios. Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los productores.                  |
| <b>Compromiso</b>          | Promover el compromiso y la dedicación de todos los miembros hacia los objetivos comunes. | Definir claramente la misión y visión de la organización. Establecer metas y objetivos compartidos y medibles.                                 |
| <b>Integridad</b>          | Actuar con ética y respeto en todas las actividades y decisiones.                         | Desarrollar un código de ética y conducta. Implementar mecanismos de supervisión y sanción para asegurar el cumplimiento de las normas éticas. |
| <b>Adaptabilidad</b>       | Ser flexible y estar dispuesto a adaptarse a los cambios del mercado y del entorno.       | Realizar análisis periódicos del mercado y del entorno. Desarrollar planes de contingencia y estrategias de adaptación.                        |
| <b>Desarrollo personal</b> | Fomentar el desarrollo personal de los miembros de la organización.                       | Ofrecer programas de capacitación y desarrollo.                                                                                                |

**Fuente:** entrevistas, encuestas, procesos participativos de las personas productoras de papa del cantón Paute.

**Elaboración:** autor

#### 4.2.9. Propuesta metodológica para la implementación del modelo de gestión integral

La implementación del modelo de gestión integral contempla cinco fases estratégicas, cada una acompañada de acciones clave. En la primera fase, se contempla el diagnóstico participativo, para lo cual se realizarán encuestas, entrevistas y mapeos de actores y recursos, permitiendo caracterizar los sistemas productivo, organizacional y de

comercialización desde una perspectiva territorial. La segunda fase se centrará en el diseño colaborativo del modelo, a través de talleres participativos donde los productores validarán procesos, definirán indicadores y consensuarán los valores organizacionales que regirán la propuesta.

En la tercera fase, se desarrollarán programas de capacitación en agroecología, comercialización justa, liderazgo y gestión de calidad, acompañados por la elaboración de manuales operativos y la conformación de comités de innovación y calidad. La fase de implementación piloto permitirá aplicar el modelo en asociaciones seleccionadas, monitorear los procesos a través del Cuadro de Mando Integral y validar herramientas de control de calidad y trazabilidad. Finalmente, la fase de evaluación y ajustes recogerá retroalimentación mediante encuestas, entrevistas y análisis de desempeño, lo que permitirá realizar mejoras y sistematizar aprendizajes para su escalabilidad.

#### **4.2.10. Selección de métodos, técnicas e instrumentos para su aplicación**

La aplicación de la propuesta se fundamenta metodológicamente en enfoques participativos, estratégicos y pedagógicos. Se utilizará la Investigación-Acción Participativa (IAP) como enfoque principal, mediante talleres, grupos focales y mapeos sociales que promuevan la construcción colectiva del conocimiento y la apropiación del modelo. Asimismo, se empleará el Diagnóstico Rural Rápido (DRR) para captar de forma ágil y contextualizada las condiciones productivas y organizacionales, a través de entrevistas, observaciones y encuestas estructuradas.

Desde la perspectiva de gestión, se aplicarán herramientas de planificación estratégica, como el análisis FODA, el diseño de mapas de procesos y la definición de indicadores de desempeño (KPIs), que serán operativizados mediante el Cuadro de Mando Integral. Para los procesos formativos, se incorporará la educación popular como enfoque pedagógico, priorizando metodologías vivenciales y materiales accesibles como cartillas, manuales y audiovisuales. Finalmente, se adoptará una evaluación

participativa, combinando escalas de satisfacción, fichas de evaluación y espacios de retroalimentación continua que permitan ajustar el modelo a las realidades locales.

#### **4.2.11. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta**

Para la implementación exitosa de la propuesta se requiere una combinación de recursos humanos, materiales, financieros e institucionales. En el componente humano, será necesario conformar un equipo técnico interdisciplinario compuesto por un/a coordinador/a del proyecto, especialistas en agroecología, comercialización y fortalecimiento organizacional, así como facilitadores comunitarios y promotores locales que actúen como enlaces territoriales. En cuanto a los recursos materiales, se necesitarán herramientas pedagógicas (manuales, cartillas, guías prácticas), equipos audiovisuales para talleres, materiales para monitoreo técnico (balanzas, termohigrómetros, etiquetas) y espacios físicos comunitarios para encuentros formativos.

Desde lo financiero, será imprescindible contar con un presupuesto que cubra los costos de capacitación, asistencia técnica, materiales, transporte y logística para actividades piloto. Finalmente, se deberá articular con recursos institucionales existentes mediante alianzas con gobiernos locales, el Ministerio de Agricultura, universidades, ONGs y centros de investigación, lo que permitirá fortalecer capacidades, acceder a infraestructura y consolidar redes de apoyo para la sostenibilidad del modelo en el mediano y largo plazo.

#### **4.2.12. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.**

Se realizó la validación del Modelo de Gestión Integral propuesto para pequeños y medianos productores de papa del cantón Paute, mediante la aplicación de un plan piloto participativo. El modelo se fundamentaba en tres pilares: gestión por procesos, Cuadro de Mando Integral (CMI) y gestión basada en valores. Esta validación tuvo como propósito verificar la viabilidad, aplicabilidad y efectividad del modelo en contextos reales, bajo los principios de la Economía Popular y Solidaria.

#### ***4.2.12.1. Objetivo del plan piloto***

El objetivo general del Modelo de Gestión Integral propuesto fue validar su pertinencia y funcionalidad en asociaciones de productores de papa del cantón Paute. Para ello, se implementó una estrategia piloto participativa que permitió evaluar el impacto del modelo a través de tres ámbitos: organizacional, productivo y comercial. Esta validación del modelo no se limitó únicamente a saber si podía ser útil en el contexto práctico, sino también su capacidad de adecuarse a las dinámicas propias de organizaciones de la EPS. Los resultados del piloto dieron cuenta de información importante para saber si el modelo puede ser escalado y replicado en otras comunidades con condiciones similares.

#### ***4.2.12.2. Metodología de la investigación***

El diseño metodológico del plan piloto se fundamentó en un enfoque mixto, donde se entremezclaron procedimientos de investigación cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de conseguir una percepción integral sobre el proceso de validación del modelo. La investigación fue de tipo aplicada puesto que pretendía resolver un problema práctico en el marco de la investigación, facilitando mediante la experimentación directa en campo la evaluación ex ante del desarrollo de los efectos que trajo consigo la implementación del Modelo de Gestión Integral.

El periodo del piloto fue de seis meses, es decir, se realizó desde enero hasta junio del año 2025. Durante el periodo del piloto se llevaron a cabo actividades programadas a partir del sistema del modelo experimentado que permitió que el modelo evolucione en los variados niveles. Las unidades de análisis escogidas correspondieron a tres asociaciones de productores de papa activas del cantón Paute, seleccionadas también por el nivel de organización existente, su trayectoria productiva, así como el interés por participar de un modo colaborativo en el proceso de validación.

La técnica utilizada fue el taller participativo que, por un lado, favorecieron las posibilidades que tenían los productores para ir apropiándose del modelo, y, por otro,

fomentaron espacios de reflexión colectiva donde se analizó el avance, las dificultades que iban apareciendo y las propuestas de mejora.

#### ***4.2.12.3. Etapa de implementación***

La implementación del plan piloto se estructuró en seis etapas secuenciales, diseñadas para garantizar un proceso progresivo, participativo y técnicamente fundamentado. Cada etapa tuvo actividades específicas, con tiempos definidos y resultados esperados, contribuyendo de manera articulada a la validación integral del modelo propuesto.

La primera etapa correspondió a la sensibilización, la cual tuvo una duración de dos semanas. En este periodo se llevaron a cabo reuniones iniciales con líderes comunitarios y representantes de las asociaciones seleccionadas. Se socializó el Modelo de Gestión Integral, sus componentes, beneficios y metodología de aplicación. El objetivo fue generar compromiso y apropiación desde el inicio del proceso, logrando como resultado la firma de cartas de adhesión por parte de las asociaciones participantes, formalizando su participación activa en el piloto.

A continuación, se desarrolló la etapa de diagnóstico inicial, que duró tres semanas. Durante esta fase se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental para construir una línea base que permitiera identificar las principales brechas en los ámbitos organizacional, productivo y comercial. Este diagnóstico fue clave para adaptar el modelo a la realidad específica de cada asociación.

La tercera etapa consistió en un proceso de capacitación con una duración de un mes. Se impartieron talleres formativos orientados a los tres pilares del modelo: la gestión por procesos, el Cuadro de Mando Integral (CMI), y los valores organizacionales vinculados a la Economía Popular y Solidaria. Al final de esta etapa, los productores contaban con los conocimientos necesarios para aplicar el modelo en sus respectivas organizaciones.

La implementación operativa del modelo constituyó la cuarta etapa, extendiéndose por tres meses. En este período se trabajó en el diseño y mejora de procesos internos, la construcción y uso del Cuadro de Mando Integral adaptado a cada asociación, y la integración de los valores solidarios en la cultura organizacional. El proceso fue acompañado por asistencia técnica continua, permitiendo aplicar el modelo en condiciones reales y con una supervisión cercana.

Posteriormente, se desarrolló la etapa de monitoreo y evaluación, la cual tuvo una duración de tres semanas. Esta fase incluyó una evaluación comparativa entre los indicadores registrados antes y después de la implementación. Se generaron reportes que permitieron identificar los avances, los retos persistentes y las áreas de mejora del modelo.

Finalmente, se llevó a cabo la etapa de sistematización, que tomó dos semanas. En ella se documentaron las experiencias vividas por los actores involucrados, los aprendizajes obtenidos y los ajustes realizados al modelo durante el proceso. El producto final de esta etapa fue un informe de validación que incluyó recomendaciones para la mejora y posible escalamiento del modelo a otras asociaciones o regiones similares.

#### ***4.2.12.4. Resultados del Plan Piloto***

Como parte del proceso de validación del Modelo de Gestión Integral, se definió una serie de Indicadores Clave de desempeño (KPI) que permitieron medir el impacto del pilotaje en tres áreas: organizativa, productiva y comercial. Dichos indicadores se construyeron a partir de la línea base construida en la etapa de diagnóstico y comparada con la obtenida al final de la implementación del modelo en las asociaciones que integraron el proceso.

El primer indicador muy importante en el área organizativa estuvo dado por el porcentaje de participación en la toma de decisiones colectivas calculado a partir del porcentaje de asistencia a asambleas y del porcentaje obtenido en las votaciones. Se obtuvo una línea base de participación del 42%, y al final del piloto del 78%, siendo esto un avance de 36%, lo que enunciativamente representaría un fortalecimiento de la gobernabilidad interna y de la apropiación del modelo por parte de los asociados. Una segunda área relevante en este sentido fue la adopción de principios de transparencia y justicia en la gestión asociativa, que, si bien no fue formalmente considerado al inicio, al final del piloto se alcanzó una adopción del 100% de los principios de transparencia y justicia en los estatutos y reglamentos, lo que implica que se ha producido una variación significativa en la cultura organizacional.

En cuanto al área productiva, se consideró el nivel de diversificación de cultivos habiéndose pasado de un único cultivo (papa) en la línea de base, a una adopción de un número medio de 3 cultivos por asociación al final del piloto, lo que representa una mejora del 200%. Dicha diversificación no solo resulta en una cierta mejora de la seguridad alimentaria y en una cierta resiliencia frente al riesgo climático y de mercado, sino que también significa la introducción, en el ámbito de la gestión productiva, de la integración de una cierta mirada estratégica. Igualmente, también se observó el incremento en la aplicación de ciertas prácticas agroecológicas, el cual pasó del 28 % de adopción a un 64 % de adopción por parte de las unidades productivas, lo que significa una mejora del 36 %. Esta mejora en el porcentaje de adopción de prácticas agroecológicas refleja también una mejora en la conciencia ambiental y alineación con los principios de sostenibilidad de la Economía Popular y Solidaria.

En el componente comercial, se midió el porcentaje de ventas a través de canales directos (ferias, ventas a nivel comunitario o acuerdos con consumidores). Este indicador cambió del 39 % al 67 %, concluyendo con una mejora del 28 %. La reducción de intermediarios y disminuir ventas mediante el canal indirecto permite mejorar los márgenes de ganancia y fortalecer los lazos entre productores y consumidores.

Por último, también se evaluó el uso de tecnologías de información y comunicación (TICs) para la promoción y comercialización, en concreto desde un uso de cierta tecnología y de elementos puntuales (WhatsApp, redes para trabajos de promoción en la venta y uso de catálogos digitales y folletos). Este indicador cambió del escaso 12 % en la línea base a un 55 % de uso a la finalización del piloto, es decir, una mejora del 43 %. Este resultado se puede entender como un importante generalizado avance hacia la digitalización del proceso de comercialización, y de la capacidad de adaptación de las propias asociaciones al entorno actual.

#### **4.2.12.5. Conclusiones**

En función de los resultados alcanzados durante la implementación del plan piloto, se confirma que la propuesta de transformación plasmada en el MGI cumple con los requisitos esenciales de toda propuesta pertinente y sostenible. En primer lugar, se evidenció su **pertinencia**, al responder de manera directa a las necesidades reales de las asociaciones productoras de papa, previamente identificadas en el diagnóstico inicial. Asimismo, la **validez** del modelo quedó demostrada al cumplir su propósito de mejorar la organización, producción y comercialización de los actores participantes. La **factibilidad** fue verificada a través de su aplicación práctica en las condiciones reales del cantón Paute, mientras que su **aplicabilidad** fue confirmada por la capacidad de los propios actores para apropiarse del modelo y utilizarlo de forma autónoma.

Además, el modelo demostró su **potencial de generalización**, ya que puede ser adaptado y replicado en otros contextos rurales similares bajo principios de economía popular y solidaria. Finalmente, la **novedad y originalidad** de la propuesta se reflejan en la integración única de herramientas modernas como el Cuadro de Mando Integral, con enfoques participativos y valores colectivos, lo que representa una forma innovadora de gestión rural asociativa. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la aplicación del MGI transformó de forma positiva el estado inicial del problema, al fortalecer capacidades locales, mejorar el desempeño organizacional y dinamizar las

estrategias comerciales, generando un cambio concreto y sostenible en las condiciones de trabajo y organización de las asociaciones involucradas.

## CONCLUSIONES

El diseño de un modelo de gestión integral se propuso con la hipótesis de que este enfoque mejoraría significativamente la cadena de valor de la producción de papa para los pequeños y medianos agricultores del cantón Paute, en la provincia del Azuay. Los resultados obtenidos confirman esta hipótesis, demostrando que un modelo de gestión integral no solo optimiza los procesos productivos y comerciales, sino que también mejora las condiciones sociales, económicas y ambientales del ecosistema agrícola. A través de la promoción de prácticas sostenibles, la asociatividad, y una gestión colaborativa y basada en valores, el modelo contribuye a garantizar la sostenibilidad agrícola, impulsando así el desarrollo sostenible en la región.

### **Conclusiones sobre la caracterización del sistema productivo, de comercialización y organizacional de los pequeños y medianos productores de papas**

Respecto a la caracterización sociodemográfica de los productores de papas en el cantón Paute revela una edad media cercana a los 50 años, con una amplia distribución de edades que incluye tanto a jóvenes como a personas mayores. Esta diversidad etaria sugiere la necesidad de políticas y programas que se adapten a las diferentes necesidades de los productores según su edad. En cuanto a la distribución de género, se observa una predominancia de hombres en comparación con mujeres, lo que destaca la importancia de fomentar la igualdad de género y promover una mayor participación femenina en el sector agrícola.

En términos de estado civil, la mayoría de los productores están casados, lo cual podría indicar una mayor estabilidad social y una posible colaboración en las actividades agrícolas dentro de las familias. La autoidentificación étnica muestra que la mayoría de los productores se identifica como mestizos, con una minoría que se identifica como indígenas y una aún menor proporción como blancos. Esta composición étnica puede influir en las prácticas agrícolas y en el acceso a recursos y programas de desarrollo. Respecto al nivel educativo, se observa una gran variedad, desde aquellos sin educación

formal hasta algunos que han completado la educación secundaria, lo que resalta la necesidad de programas de educación y capacitación técnica para mejorar la productividad y sostenibilidad en la producción de papas.

En cuanto a la caracterización socioeconómica indica que las familias de los productores de papas en el cantón Paute suelen estar compuestas por un promedio de seis integrantes, aunque hay una considerable variabilidad en la estructura familiar. La mayoría de las familias participan activamente en la producción y comercialización de papas, reflejando una fuerte dependencia de la mano de obra familiar. Además, cada productor sostiene económicamente a varias personas, lo que sugiere una carga económica significativa que puede influir en su capacidad para invertir en mejoras y tecnología.

Por lo tanto, la agricultura es la principal fuente de ingresos para los productores, mientras que el comercio es la actividad secundaria predominante. Esto subraya la importancia de diversificar las fuentes de ingresos para mejorar la estabilidad económica de las familias productoras. En cuanto a la tenencia de la tierra, muchos productores operan en tierras comunales, con otros teniendo propiedades legales y algunos más utilizando tierras sin título o alquiladas. Esto destaca la necesidad de políticas de regularización de tierras para mejorar la seguridad y fomentar las inversiones en el sector agrícola.

En términos generales, estas conclusiones proporcionan una visión integral de la dinámica económica y social de los productores de papas en el cantón Paute, resaltando la necesidad de políticas y programas específicos que aborden sus diversas necesidades y desafíos. La implementación de programas de capacitación, acceso a recursos financieros y servicios de apoyo será fundamental para mejorar el bienestar económico y social de esta población.

Por otra parte, de la caracterización del sistema de producción de papas en el cantón Paute se concluye que producción agroecológica es la más prevalente, abarcando

la mayor parte del total, mientras que la producción convencional representa una menor proporción. En cuanto a las áreas de producción, las más comunes son las de  $\frac{1}{4}$  hectárea, seguidas por las de  $\frac{1}{2}$  hectárea y, en menor medida, las de 1 hectárea, mostrando una clara disparidad en la distribución de tamaños de las áreas de producción. Del análisis del área utilizada según el tipo de producción indica que la producción agroecológica tiende a utilizar áreas más reducidas en comparación con la producción convencional. Esto refleja una tendencia hacia prácticas más intensivas en terrenos más pequeños para la producción agroecológica, mientras que la producción convencional se lleva a cabo en áreas más grandes.

En cuanto a las prácticas productivas entre los productores de papas del cantón Paute incluyen una variedad de enfoques destinados a conservar el suelo, cuidar la biodiversidad, proteger los cultivos, gestionar el agua, utilizar recursos locales, reciclar y aplicar técnicas ancestrales. En términos de conservación del suelo, se observa una adopción variada de prácticas como la creación de zanjas para la infiltración del agua y la labranza mínima. Aunque un número significativo de productores las realiza regularmente, aún hay una proporción considerable que rara vez o nunca las implementa, lo que sugiere la necesidad de fomentar una mayor adopción de estas prácticas.

El cuidado de la biodiversidad también muestra niveles variados de compromiso. Mientras que algunos productores cultivan varias especies de papas y practican cultivos asociados con regularidad, otros lo hacen con menos frecuencia. La mezcla de cultivos anuales y estacionales junto con papas es una estrategia comúnmente adoptada para fomentar la biodiversidad. En cuanto a la protección de cultivos, prácticas como el manejo del microclima y el uso de abono orgánico son relativamente comunes, pero aún existe margen para una implementación más consistente. La siembra de plantas repelentes y la elección de épocas de bajo potencial de plagas son estrategias utilizadas para reducir la dependencia de pesticidas.

El manejo del agua muestra que una proporción considerable de productores utiliza fuentes locales para el riego y realiza prácticas para preservar la humedad del suelo. Sin embargo, también se observa una necesidad de mejorar la conciencia y las prácticas sostenibles relacionadas con el uso del agua. La utilización de recursos locales y el reciclaje son prácticas adoptadas por muchos productores, aunque no de manera uniforme. El uso de semillas nativas, la mano de obra local y el reciclaje de desechos animales y vegetales son áreas donde se puede fomentar una mayor adopción.

Las prácticas ancestrales, como la rotación de cultivos y el manejo de plagas con extractos de plantas, siguen siendo relevantes, aunque su uso puede variar. La preparación del terreno con métodos tradicionales como la yunta o el azadón es menos común, lo que sugiere una posible transición hacia métodos más modernos. Es decir, el análisis de las prácticas agrícolas en Paute revela una inclinación hacia la sostenibilidad y la eficiencia, aunque con variaciones en la aplicación y el compromiso. Las prácticas ancestrales aún juegan un papel importante, y hay oportunidades para mejorar la consistencia en el manejo del agua, el uso de recursos locales y el reciclaje. La implementación de programas de capacitación y apoyo puede ayudar a fortalecer estas prácticas y promover una producción agrícola más sostenible y eficiente en la región.

La caracterización del sistema de comercialización de papas en Paute revela importantes desafíos en distribución, promoción y adaptación al mercado local e internacional. La mayoría de los productores prefieren la venta directa al consumidor, con una mínima dependencia de intermediarios y mayoristas, lo que resalta una relación estrecha y directa entre productor y consumidor final. Sin embargo, hay una falta notable de uso de tecnología en la comercialización, lo que sugiere oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad comercial.

En cuanto a las estrategias de marketing, los productores rara vez ajustan precios o agregan valor a sus productos, lo que indica una falta de flexibilidad y proactividad en la promoción y fijación de precios. La gestión de la comercialización también carece de estructura, con una ausencia significativa de procesos para supervisar, coordinar y

evaluar las actividades de comercialización. Esto evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias y procesos de gestión sólidos para mejorar la competitividad y rentabilidad en un mercado dinámico y competitivo. La mejora en estas áreas podría facilitar una mejor adaptación a las fluctuaciones del mercado, optimizar los recursos disponibles y asegurar una mayor sostenibilidad y éxito a largo plazo para los productores de papa en Paute.

### **Conclusiones sobre los factores que inciden en la sostenibilidad agrícola de la producción de papas**

La sostenibilidad agrícola en el cantón Paute enfrenta una serie de desafíos productivos interrelacionados. La disparidad en el tamaño de las áreas de producción lleva a la marginación económica y social, fomentando la migración juvenil y disminuyendo el interés en la agricultura, lo que amenaza la estabilidad de las comunidades rurales. Además, la baja aplicación de prácticas de conservación del suelo y la limitada diversificación de cultivos aumentan la vulnerabilidad de las cosechas ante enfermedades y plagas, comprometiendo la seguridad alimentaria a largo plazo.

El uso ineficiente del agua y los recursos locales, sumado a la dependencia de métodos modernos que desplazan las prácticas ancestrales, incrementa los costos de producción y reduce la resiliencia agrícola. Para garantizar la sostenibilidad futura, es crucial implementar políticas y programas que promuevan prácticas agrícolas más sostenibles y equitativas, protegiendo tanto el medio ambiente como el bienestar de las comunidades agrícolas. Esto incluye fomentar la diversificación de cultivos, la conservación del suelo, el uso eficiente de recursos locales y la preservación de conocimientos ancestrales, con el fin de construir un sistema agrícola más resiliente y sostenible.

Así también, diversos factores del sistema de comercialización inciden en la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute. La preferencia por canales de distribución directos fortalece la relación entre productores y consumidores, promoviendo eficiencia

económica y responsabilidad ambiental. El uso de tecnología en los canales de distribución tiene el potencial de mejorar la eficiencia y reducir pérdidas, contribuyendo a la sostenibilidad operativa. Sin embargo, la falta de flexibilidad en estrategias de precios y promoción, junto con una gestión deficiente de la comercialización, obstaculizan la adaptación a las demandas del mercado.

El acceso a infraestructuras adecuadas, capacitación y acceso a información relevante, así como el cumplimiento de certificaciones y estándares de calidad, son cruciales para mejorar la competitividad y la posición de los productores en la cadena de suministro. Además, el acceso a financiamiento y seguros agrícolas es vital para fortalecer la resiliencia de los productores frente a fluctuaciones del mercado y desafíos ambientales. Finalmente, el desarrollo de mercados locales y circuitos cortos de comercialización fortalece la economía local y promueve la sostenibilidad económica de los productores y la comunidad en general. Abordar estos factores de manera integral es esencial para garantizar la sostenibilidad agrícola a largo plazo en el cantón Paute.

Diversos factores organizacionales inciden significativamente en la sostenibilidad agrícola de la producción de papa en el cantón Paute. La asociatividad y la afiliación a organizaciones son elementos cruciales que facilitan la participación activa en los procesos de toma de decisiones y planificación estratégica, lo que contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y a una toma de decisiones más informada.

La duración de la afiliación fortalece el conocimiento y la capacidad de influencia de los miembros, permitiéndoles contribuir de manera más efectiva a las políticas y estrategias de las asociaciones. Una cultura organizacional basada en la colaboración y la inclusión promueve la cohesión y la eficacia de las organizaciones, mejorando la capacidad de los agricultores para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Sin embargo, existen desafíos que afectan la sostenibilidad agrícola, como la limitada participación en los procesos de comercialización-producción y la falta de una

cultura de igualdad y equidad. La deficiente comunicación y el escaso intercambio de experiencias también obstaculizan la coordinación y colaboración entre los agricultores.

Fomentar una mayor participación, una cultura más equitativa, un intercambio de conocimientos más amplio y una comunicación efectiva es esencial para mejorar la sostenibilidad agrícola. Además, fortalecer la gobernanza inclusiva es vital para promover políticas y prácticas más equitativas y sostenibles, considerando una variedad de perspectivas y necesidades propias del sector productivo. En conjunto, estos factores organizacionales son determinantes para la sostenibilidad agrícola y requieren una atención integral para asegurar un desarrollo sostenible en la región.

### **Conclusiones sobre la propuesta del Modelo de gestión integral**

Considerando los desafíos identificados en la sostenibilidad agrícola en el cantón Paute, se propone un Modelo de Gestión Integral para el sector productivo de papas. Este modelo aborda la disparidad en el tamaño de las áreas de producción, la falta de prácticas de conservación del suelo y la escasa diversificación de cultivos. Además, promueve la asociatividad, la colaboración entre agricultores y la mejora en la comunicación y coordinación entre los actores del sector.

El modelo combina herramientas de gestión como la gestión de procesos, el Cuadro de Mando Integral y la gestión basada en valores. Su flexibilidad y simplicidad lo hacen adaptable al contexto de los productores de papa, promoviendo la eficacia y sostenibilidad en la producción agrícola. La construcción del modelo se realiza mediante una metodología participativa que involucra a todos los actores clave: agricultores, investigadores, expertos en agronomía y autoridades locales. Se llevan a cabo talleres participativos y reuniones periódicas para revisar y ajustar el modelo según las necesidades y comentarios de los productores.

El modelo incluye la creación de un mapa de procesos para la producción, comercialización y gestión administrativa. Esto implica la definición de actividades

interrelacionadas que generan valor agregado, desde la preparación del terreno hasta la venta del producto. Se establecen procesos estandarizados para mejorar la eficiencia y calidad en cada etapa del ciclo productivo.

El Cuadro de Mando Integral alinea las actividades con la visión y estrategia, mejora la comunicación y monitorea el desempeño organizacional. Este cuadro establece objetivos estratégicos, indicadores de desempeño y metas en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La gestión basada en valores fortalece la cohesión del equipo y fomenta un ambiente de trabajo ético y colaborativo. Los valores identificados por los productores incluyen transparencia, colaboración, innovación, sostenibilidad, responsabilidad, equidad, compromiso, integridad, adaptabilidad y desarrollo personal y profesional.

El modelo propuesto busca mejorar la sostenibilidad, competitividad y eficiencia del sector productivo de papas en el cantón Paute, asegurando la participación activa de los productores y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y equitativas.

### **Conclusiones generales**

La caracterización de los pequeños y medianos productores de papas en el cantón Paute revela una serie de desafíos y oportunidades que deben abordarse para mejorar la sostenibilidad agrícola. La diversidad etaria, con una edad media cercana a los 50 años, y la predominancia masculina resaltan la necesidad de programas adaptados a diferentes etapas de vida y de políticas que promuevan la igualdad de género y la inclusión étnica.

La variabilidad en el nivel educativo subraya la importancia de la capacitación técnica para aumentar la productividad. La dependencia económica de la agricultura y el comercio resalta la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos y regularizar la tenencia de tierras. En el sistema productivo, la prevalencia de la producción agroecológica y la disparidad en el tamaño de las áreas de producción sugieren la necesidad de prácticas sostenibles más uniformes. La baja aplicación de prácticas de

conservación del suelo y la limitada diversificación de cultivos aumentan la vulnerabilidad ante enfermedades y plagas.

En el sistema de comercialización, la venta directa al consumidor fortalece las relaciones, pero la falta de uso de tecnología y la gestión comercial deficiente limitan la competitividad. La mejora en infraestructura, acceso a financiamiento y seguros agrícolas es crucial. La asociatividad y una cultura organizacional colaborativa son esenciales para la eficiencia y sostenibilidad. Fortalecer la gobernanza inclusiva y promover políticas equitativas son vitales para un desarrollo agrícola sostenible en Paute.

La implementación de un Modelo de Gestión Integral para el sector productivo de papas en el cantón Paute responde a los múltiples desafíos identificados en la sostenibilidad agrícola. Este modelo aborda crucialmente la disparidad en el tamaño de las áreas de producción, la insuficiencia de prácticas de conservación del suelo y la falta de diversificación de cultivos.

Fomenta la asociatividad y la colaboración entre agricultores, mejorando la comunicación y coordinación entre los diferentes actores del sector. Combinando herramientas de gestión de procesos, el Cuadro de Mando Integral y una gestión basada en valores, el modelo se adapta eficazmente al contexto local. Su flexibilidad y simplicidad facilitan la adopción por parte de los productores de papa, promoviendo la eficacia y sostenibilidad en la producción agrícola.

La construcción del modelo se realiza a través de una metodología participativa, involucrando a agricultores, investigadores, expertos en agronomía y autoridades locales. Talleres participativos y reuniones periódicas permiten ajustar el modelo según las necesidades y comentarios de los productores, garantizando así su relevancia y aplicabilidad. Se crea un mapa de procesos que abarca desde la preparación del terreno hasta la venta del producto, estableciendo procesos estandarizados que mejoran la eficiencia y calidad en cada etapa del ciclo productivo.

El Cuadro de Mando Integral alinea las actividades con la visión y estrategia, mejorando la comunicación y monitoreando el desempeño organizacional con objetivos estratégicos claros. La gestión basada en valores refuerza la cohesión del equipo y fomenta un ambiente de trabajo ético y colaborativa.

## RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico, es importante fortalecer la asociatividad y cultura organizacional, fomentando una cultura colaborativa que asegure la participación activa de los productores en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. La colaboración entre agricultores puede mejorar significativamente la gestión de recursos y la implementación de estrategias comunes. Asimismo, se debe promover una gobernanza inclusiva, que considere una variedad de perspectivas y necesidades del sector productivo en la formulación de políticas agrícolas, asegurando que las decisiones reflejen las realidades y desafíos de todos los productores, para un desarrollo agrícola más justo y sostenible en la región.

Desde el punto de vista académico, es crucial desarrollar programas adaptados a la diversidad etaria, que respondan a las necesidades específicas de los diferentes grupos de productores. Para los jóvenes agricultores, se deben ofrecer programas de formación continua en nuevas tecnologías y prácticas agrícolas sostenibles; mientras que para los agricultores mayores es importante proporcionar asesoramiento en gestión y apoyo para la transición generacional, garantizando la preservación y transmisión de su experiencia. Del mismo modo, se debe fomentar la igualdad de género e inclusión étnica, mediante políticas y programas que promuevan la participación activa de las mujeres y comunidades indígenas en todas las etapas de la cadena productiva, asegurando igualdad de oportunidades y acceso a recursos. Finalmente, se recomienda fortalecer la capacitación técnica, enfocada en mejorar el nivel educativo de los productores a través de conocimientos avanzados en prácticas sostenibles, manejo de cultivos y técnicas de conservación del suelo.

En cuanto a las recomendaciones prácticas, es esencial impulsar la diversificación de fuentes de ingresos, mediante actividades como el turismo rural, la transformación de productos agrícolas y la creación de cooperativas, con el fin de mejorar la estabilidad económica de las familias productoras, fortalecer la economía local y reducir la dependencia exclusiva de la agricultura. También resulta necesario

atender la regularización de la tenencia de tierras, estableciendo programas que brinden seguridad jurídica a los productores e incentiven la inversión en mejoras y tecnología agrícola. Se debe, además, promover la adopción de prácticas sostenibles uniformes, a través de incentivos y apoyo técnico que aseguren la conservación del suelo, la biodiversidad y la resiliencia de los cultivos. Otro aspecto fundamental es la mejora en la comercialización, impulsando el uso de tecnologías, la formación en estrategias de precios y marketing, y el desarrollo de estructuras sólidas de gestión comercial. Finalmente, se recomienda invertir en infraestructura y financiamiento, mejorando las condiciones de almacenamiento y transporte, y facilitando el acceso a créditos y seguros agrícolas que fortalezcan la resiliencia de los productores frente a fluctuaciones del mercado y desafíos ambientales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2009). La maldición de la abundancia: un riesgo para la democracia. La Tendencia. Revista de Análisis Político.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4667/1/RFLACSO-LT09-20-Acosta.pdf>
- Acosta-Véliz, M. M., & Eugenia Jiménez-Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador Ecuador's business management model Modelo de gestão de negócios do Ecuador. 5, 115–131.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: Fundacite-Mérida. *Interciencia*, 27(6), 293-298
- Altieri, M. (2004), “Linking ecologists and traditional farmers in the search for sustainable agriculture”, *Frontiers in Ecology and the Environment*, 2, 35-42
- Altieri, M. y Toledo, V. (2011). La revolución agroecológica en Latinoamérica. rescatar la naturaleza, asegurar la soberanía alimentaria y empoderar al campesino.  
[https://www.semillas.org.co/apc-aa-files/5d99b14191c59782eab3da99d8f95126/AGROECOLOGIA\\_ALTIERTOLEDO.pdf](https://www.semillas.org.co/apc-aa-files/5d99b14191c59782eab3da99d8f95126/AGROECOLOGIA_ALTIERTOLEDO.pdf)
- Altieri, M., & Nicholls, C. I. (2000). Agroecología Teoría y práctica para una agricultura sustentable 1 a edición.  
[https://www.icia.es/icia/download/Agroecolog%C3%ADa/Material/Teoria\\_agricultura\\_sustentable.pdf](https://www.icia.es/icia/download/Agroecolog%C3%ADa/Material/Teoria_agricultura_sustentable.pdf)
- Andrade, C., & Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *Omnia*, 17(1), 82–95. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406006.pdf>
- Armstrong, G. (Gary M.), & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

- Artieda-Rojas, J., Mera Andrade, R., Muñoz Espinoza, M., & Ortiz Tirado, P. (2017). El trueque como sistema de comercialización -Desde lo ancestral a lo actual. *Uniandes episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(3). <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/631/295>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. <https://www.asambleanacional.trozo.CE/es/constitución>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial. <https://www.supercias.gob.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Boletín de Análisis Agropecuario. [www.bce.ec](http://www.bce.ec)
- Banco Mundial (2023). Agricultura y alimentos. <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Benavides-Espejo, B. M., & Vásconez-Acuña, L. G. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 452–478. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>
- Benavides-Santacruz, B. G., Rodríguez-Espinosa, H., & Cerón-Muñoz, M. F. (2020). Sustainability analysis of rural associative models in Antioquia, Colombia. *Acta Agronómica*, 69(4), 266–274. <https://doi.org/10.15446/acag.v69n4.86568>
- Bernstein, H. (1996). “The Political Economy of the Maize Filière”. *Journal of Peasant Studies* 23 (2–3): 120–45. <https://doi.org/10.1080/03066159608438610>.
- Bolaños Coral, I. (2022). Modelo de excelencia EFQM y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [Universidad de Sevilla]. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/144173/IGNACIO\\_BOLAÑOS\\_CORAL\\_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/144173/IGNACIO_BOLAÑOS_CORAL_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bringel, B. (2015). Soberanía alimentaria: la práctica de un concepto. [www.viacampesina.org](http://www.viacampesina.org)
- Brocal, F., Bajo, I., & Varó, P. (2019). Nuevos escenarios normalizados para la integración de la responsabilidad social y la prevención de riesgos laborales en el sistema de gestión empresarial. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 22(2). <https://doi.org/10.12961/aprl.2019.22.02.4>

- Bueno (1989), E., Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales, Ediciones Pirámide S.A., Madrid
- Bueno Álvarez, A., & Montero Bermeo, P. (2017). “Análisis del modelo de gestión en las instituciones de educación superior pública de la zona n°6 del Ecuador. Propuesta de un modelo de gestión integral para la universidad de cuenca periodo 2016.” [Universidad de Cuenca].  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27559/1/Trabajo%20de%20Titulacion%20FINAL.pdf>
- Bueno Campos (2004). Organización de empresas. Madrid.
- Buesaquillo Samboní, N. (2020). Implementación de un sistema productivo de papa (*Solanum tuberosum* sub especie indígena) como modelo de producción tecnificado en el corregimiento de Los Milagros, Bolívar Cauca [Universidad De La Salle]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/ingenieria\\_agronomica](https://ciencia.lasalle.edu.co/ingenieria_agronomica)
- Bustos Cordero, A. M. (2021). La gestión ambiental en el marco del buen vivir: caso de estudio GAD cantonal de Cuenca-Ecuador [Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/69739/1/T42978.pdf>
- Cabrera Bravo, M., Chacón, L., & Vargas, P. (2025). Análisis socioeconómico de la producción de cebolla blanca y papa en la parroquia Santa Fe de Galán, Chimborazo. *Revista Ciencia Latina*, 9(2), 2056-2073.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/15803/22501>
- Calvo, A. y López, C. (1999). Reflexiones sobre la "gestión basada en el valor" orientadas al desarrollo de un proyecto de investigación. La Gestión de la Diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, 2, 43—50.
- Calvo-Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J. y Periañez-Cristóbal, R. (2020). TQM factors and organizational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 120 (12), pp. 2297-2317. DOI 10.1108/IMDS-12-2019-0701
- Coba, G. (5 de julio de 2022). Primicias. Retrieved 01 de 05 de 2023, from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/nuevas-inversiones-agricultura-sigue-n-siendo-bajas-ecuador/>

- Cuesta X., Monteros, C., Racines M. y Rivadeneira, J. (2022). Catálogo de variedades de papa. Segunda edición. Publicación Miscelánea No. 427. Quito (Ecuador). Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. 28 p
- De la Peña Consuegra, G., & Vinices-Centeno, M. (2020). Acercamiento a la conceptualización de la educación ambiental para el desarrollo sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2).  
<https://orcid.org/0000-0001-5940-3558>
- FAO. (1996). Cumbre Mundial sobre la Alimentación. Roma, Italia.
- FAOSTAT (2021). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Datos sobre Alimentación y Agricultura.
- Flores Gavilanes, A. (2019). Los canales de comercialización y el desarrollo económico local de los productores agropecuarios de la parroquia Benítez, del cantón san pedro de Pelileo.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29925/1/T4569M.pdf>
- Fonseca-Carreño, N. E., González Moreno, M. R., & Narváez Benavides, C. A. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3644>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). Transforming food and agriculture to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). In *Transforming food and agriculture to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs)*. FAO. <https://doi.org/10.4060/ca8768en>
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo I. Universidad Continental, 1, 98.
- García Hernández, M. (2023). Análisis del sistema de producción de papa (*Solanum tuberosum* L.) En el ejido los altos municipio de Ayahualulco, Veracruz [Colegio de Postgraduados]. <http://colposdigital.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/5095>
- González Viloria, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas *Integrated systems of management, a challenge for the small and medium companies* (Vol. 9, Issue 1).
- Guamán-Rivera, S. A., & Flores-Mancheno, C. I. (2023). Seguridad alimentaria y producción agrícola sostenible en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 2(1),

1–15.

[https://www.researchgate.net/publication/383661368\\_Seguridad\\_Alimentaria\\_y\\_Produccion\\_Agricola\\_Sostenible\\_en\\_Ecuador\\_Food\\_Security\\_and\\_Sustainable\\_Agricultural\\_Production\\_in\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/383661368_Seguridad_Alimentaria_y_Produccion_Agricola_Sostenible_en_Ecuador_Food_Security_and_Sustainable_Agricultural_Production_in_Ecuador)

Gudynas, E. (2003). Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible. Abya Yala.

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48724.pdf>

Haro, D. M. L., Almeida, L. A. A., Mesías, J. P. M., & Chávez, M. A. M. (2022). El impacto de las crisis en el desempeño del sector agropecuario del Ecuador.

Revista Finanzas y Política Económico, 14(1), 167–186.

<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.7>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.

[http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología\\_de\\_la\\_investigación.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología_de_la_investigación.pdf)

Huertas López, T., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165–177.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>

Ignatov V., F. A. (2014). Entre seguridad y soberanía alimentaria: un análisis desde la teoría crítica de seguridad. *Línea Sur*, enero-abril, III (7), pp. 109-126.

Inostroza, F. J. (2009). Botánica y morfología de la papa. En: Manual de papa para la Araucanía: Manejo y plantación. Boletín INIA N° 193. Temuco, Chile.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2023). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua.

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2022/PPT\\_%20ESPAC\\_%202022\\_04.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/PPT_%20ESPAC_%202022_04.pdf)

Julio Quintana, P. (2020). mportancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas *Revista de Investigación en Ciencias de la*

- Administración ENFOQUES, vol. 4, núm. 16, pp. 272-283,  
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/791>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Larsson, J., & Larsson, L. (2020). Integration, application and importance of collaboration in sustainable project management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/su12020585>
- Li, J., Cheong, T. S., Huang, W., & Shum, W. Y. (2022). Examining the Regional Disparity of Agricultural Development: A Distribution Dynamics Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912779>
- Loboguerrero, A. M., Thornton, P., Wadsworth, J., Campbell, B. M., Herrero, M., Mason-D’Croz, D., Dinesh, D., Huyer, S., Jarvis, A., Millan, A., Wollenberg, E., & Zebiak, S. (2020). Perspective article: Actions to reconfigure food systems. *Global Food Security*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100432>
- Lombana González, M. E. (2018). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. *Reto*, 6(1), 36–45. <https://doi.org/10.23850/23338059.1935>
- López Pedraza, J., & Rodríguez Chicuazuque, J. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para operaciones y los procesos de Bancaseguros del Banco Santander [Universidad de la Salle].  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/847](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/847)
- López-Díaz, N., López-Bastida, E., Banguela-Pérez, I., & Suárez-García, J. C. (2021). Principales análisis para la toma de decisiones en las producciones agropecuarias. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 233–242.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n3/2218-3620-rus-13-03-233.pdf>
- Loyola, J. (2016). Conocimientos y prácticas ancestrales y tradicionales que fortalecen la sustentabilidad de los sistemas hortícolas de la parroquia de San Joaquín. *La Granja*, 24(2). <https://doi.org/10.17163/lgr.n24.2016.03>
- Machado Vargas, M. Nicholls, C. Márquez, S. y Turbay, S. (2015). Caracterización de nueve agroecosistemas de café de la cuenca del río Porce, Colombia, con un enfoque de agroecología, *Idesia (Arica)*, 33(1), 69-83.

- Maldonado, J. A. (2018). *Gestión de Procesos*. Santiago-Chile: Publicaciones ACADEMIA. <https://n9.cl/wkos0r>
- Manz, C. C., Cameron, K. S., Manz, K. P., & Marx, R. D. (2022). Values and Organizational Behavior: The Role of Ethical Leadership in Shaping Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 333-352.
- Mariscal Méndez, A., Ramírez Miranda, C., & Pérez Sánchez, A. (2017). Soberanía y Seguridad Alimentaria: propuestas políticas al problema alimentario. *Economía y Políticas Pública*, 69, 9–26.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5154/r.textual.2017.69.001>
- Martínez Castillo, R. (2009). Sistemas de producción agrícola sostenible. *Tecnología En Marcha*, 22, 23–39.  
[https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/114/113](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/114/113)
- Martínez Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619.
- Mata-López, F. I., Mata-López, D. I., & Terranova-Mera III, J. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas Deming Prize model of Quality Management for the productivity of Ecuadorian SMEs Modelo do Prêmio Deming de Gestão da Qualidade para a productividades das PME equatorianas. 5, 1033–1053.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1539>
- Melinkoff, R. (2008). *Los Procesos Administrativos*. Caracas- Venezuela. Editorial Panapo de Venezuela.
- Mendoza Pérez, F., & Caballero Yovera, R. J. (2019). Modelo de gestión agrícola para optimizar la producción de los pequeños y medianos productores, zona norte, municipio pao estado cojedes. In *Revista Gerens Número (Vol. 3)*.
- Mendoza Rodríguez, J., Abad Varas, M., & García Espinoza, L. (2021). La economía popular y solidaria: Un medio para reducir la vulnerabilidad socioeconómica. *Revista Multi-Ensayos*, 7(14), 15–27.  
<https://doi.org/10.5377/multiensayos.v7i14.12002>
- Miño-Cascante, G. E., García Flores, A., & Moyano Alulema, J. (2019). Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en

- madera. *Rev. Inv. & neg.*, 12(19), 28–35.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n19/v12n19\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n19/v12n19_a04.pdf)
- Molina Ayala, R., & Guachún Bermeo, S. (2021). La mediación: una alternativa para la gestión de conflictos socio - ambientales” [Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10704>
- Molina, J. Santos, B. M., Aguilar, B. L. (2004). Manejo integrado de plagas: cultivo de la papa. Guía MIP. 1ra edición. Managua: INTA. 59 p.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–216.  
<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Montenegro Castillo, J. (2019). Caracterización de las unidades de producción agrícola del resguardo indígena pueblo Totoró, departamento del Cauca. Popayán: Fundación Universitaria de Popayán.  
<https://unividadfup.edu.co/repositorio/items/show/761>
- Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Obtenido de Muestreo en Poblaciones Finitas.
- Neffa, J. C. (2008). Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo. En J. C. Neffa & F. Eymard-Duvernay (Eds.), *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo: Análisis institucionalistas* (pp. 139-206). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). (2010). *Manual de Metodologías Participativas*. [www.redcimas.org](http://www.redcimas.org)
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York, Naciones Unidas, pp. 1-40.
- Orellana-Orellana, C. P., Orellana-Orellana, E. F., Olivo-Olivo, M. A., & Tambo-Caraguay, V. R. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 4, 343–351. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.113>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018). Alimentación y agricultura sostenibles.  
<https://www.fao.org/sustainability/es/>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). El enfoque de proceso en ISO 9001:2015 (p. 7).
- Ortega, J., & Andrade Bolaño, H. (2021). Estado de arte del cultivo de papa para el consumo de papa prefrita congelada en el Ecuador. *Revista Latinoamericana de La Papa*, 25(2), 42–57. <https://doi.org/10.37066/ralap.v25i2.431>
- OXFAM Internacional. (2020). La desigualdad de la tierra en el corazón de las sociedades desiguales. Internacional Land Coalition Secretariat.  
<https://www.oxfam.org/es/informes/la-desigualdad-de-la-tierra-en-el-corazon-de-las-sociedades-desiguales>
- Pazmiño Guevara, L. verónica, & Álvarez Tello, J. R. (2021). Estrategias de asociatividad para la comercialización de productos agroecológicos strategy for associativity of agro-ecological products. *Retos de La Ciencia*, 5.  
<https://doi.org/10.53877/rc.5.e.20210915.10>
- Peralta Vallejo, X., Bueno Álvarez, A., & Monterio Bermeo, P. (2018). Nuevo Modelo de Gestión Integral para las instituciones de educación superior públicas. In P. Fossatti & H. S. Jung (Eds.), *INVESTIGAÇÃO EM GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: MEMÓRIAS: Vol. Volumen 2*.  
[file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/documento%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/documento%20(3).pdf)
- Peralta-Vallejo, X., Álava-Atiencie, G., & Morquecho-Vintimilla, W. (2021). Integral management model for agroecological organizations in Ecuador. *Libro-de-Actas-CUICIID 2021*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/41071>.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión. Aspectos teóricos y prácticos*.  
[https://www.academia.edu/15156079/Libro\\_de\\_Proyectos\\_Edmundo\\_Pimentel](https://www.academia.edu/15156079/Libro_de_Proyectos_Edmundo_Pimentel)
- 1
- Pinedo-Taco, R., Borjas-Ventura, R., Alvarado-Huamán, L., Castro-Cepero, V., & Julca-Otiniano, A. M. (2021). Sustentabilidad de los sistemas de producción

- agrícola: una revisión sistemática de las metodologías empleadas para su evaluación. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 24. [www.zotero.org](http://www.zotero.org)
- Rengifo Tobar, D. (2022). Impacto de la expansión urbana sobre tierras productivas y sus repercusiones en la producción agrícola Caso Cantón Mejía-Ecuador, período 2005-2015.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8621/1/T3777-MRI-Rengifo-Impto.pdf>
- Rivera López, M. I., Estrada Hernández, J. A., Elidea Quiñonez, R., René, R., & García, M. (2019). Aproximación teórica y aplicada al modelo de diversificación integral de cultivos para el desarrollo agrícola y económico en el cantón Quinindé, provincia de esmeraldas, república del Ecuador. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*.  
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1723/958>
- Robbins, S. y Timothy J. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Ruiz, M. (2012). Análisis de los factores que dificultan el empoderamiento de las mujeres en la transformación de la semilla de ojoche. [Universidad de Alcalá de Henares: Nicaragua].  
<file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/TESIS%20FINAL%20Martaha%20Lorena%20Ruiz1610212.pdf>
- Sabogal Porras, A. (2018). Bases para la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares, para un desarrollo rural integral en el corregimiento de Monterrey (Buga). Universidad del Valle.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18822/CB-0586731.pdf?sequence=1>
- Sachs, J & Warner, A (1995). "Natmal Resource Abundance and Economic Growth", National Bureau of Economic Research. Working Paper 5398. Cambridge.MA
- Sánchez, R., Najul, M. V., Ferrara de Giner, G., & Ortega, E. (2009). Modelo de gestión integral para fortalecer la industria agroalimentaria venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 537–561.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Schor, J. (1998). *The overspent american: the upscaling, downshifting and the new consumer*. Nueva York: Basic Books.
- Schuldt, J., Acosta, A., Barandiarán, A., Bebbington, A., Folchi Cedla -Bolivia, M., Alayza, A., & Gudynas, E. (2009). *Extractivismo, política y sociedad*. <https://www.rosalux.org.ec/pdfs/extractivismo.pdf>
- Sepúlveda Rivillas, C. I., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73). <https://doi.org/10.31876/revista.v21i73.21055>
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. Gestión 2000.
- Shiva, V. (2020). *¿Quién alimenta realmente al mundo? (1st ed.)*. CAPITÁN SWING LIBROS. <https://www.perlego.com/book/1942820/quin-alimenta-realmente-al-mundo-el-fr-acaso-de-la-agricultura-industrial-y-la-promesa-de-la-agroecologa-pdf> (Original work published 2020)
- SIPA (2020). *Panorama agroeconómico: Ecuador 2019*. Quito – Ecuador. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-internacional-del-ecuador/economia-internacional/panorama-agroeconomico-2019/12816559>
- Soares, P., Almendra-Pegueros, R., Benítez-Brito, N., Fernández-Villa, T., Lozano-Lorca, M., Valera-Gran, D., & Navarrete-Muñoz, E. M. (2020). Sustainable food systems for healthy eating. In *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética (Vol. 24, Issue 2)*. Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas. <https://doi.org/10.14306/renhyd.24.2.1058>
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus Santillana Ediciones Generales, S.L
- Suárez González, A. (2011). *Modelo para la gestión de la comercialización en la empresa comercializadora del SIME DIVEP VC*. [Universidad Central Martha Abreu de las Villas].

<https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/a127b627-6619-4bb7-92c3-9b2b56f39dec/content>

Sumba Bustamante, R. Y., Toala Sánchez, A., & García Vélez, H. A. (2022). Canales de comercialización en las ventas de la asociación 11 de octubre. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 92–108.

<https://doi.org/10.26820/recimundo/6>

Urquiza Chango, C. (2017). Sistema de comercialización como vector en las ventas de la Asociación Agrícola Virgen del Cisne ASOAGRICIS. Universidad Técnica de Ambato.

Vollman, A. R., Anderson, E. T., & McFarlane, J. (2004). *Canadian Community as partner*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zúñiga, D., & Mendoza, R. (2021). *Gestión y manejo del agua en la agricultura*.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/19866/CDHN22038298e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Consentimiento informado

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Título de la investigación</b></p> <p style="text-align: center;">MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y VALOR AGREGADO DEL CULTIVO DE LA PAPA EN EL CANTÓN PAUTE, ECUADOR, 2022-2025.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivo del estudio</b></p> <p>Generar una propuesta de modelo de gestión integral que aporte a la sostenibilidad agrícola a partir del análisis de los sistemas de producción, comercialización y organizacional de productores de papas que fomentan la Economía Popular y Solidaria en el cantón Paute - Azuay.</p> <p><b>Participante</b></p> <p>Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.</p> <p>Firma</p> <p>_____</p> <p>C.I:</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Anexo 3 Guía de entrevista

### Guía de entrevista



**MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y VALOR AGREGADO DEL CULTIVO DE LA PAPA EN EL CANTÓN PAUTE, ECUADOR, 2022-2025.**

#### **Objetivo del estudio**

Generar una propuesta de modelo de gestión integral que aporte a la sostenibilidad agrícola a partir del análisis de los sistemas de producción, comercialización y organizacional de productores de papas que fomentan la Economía Popular y Solidaria en el cantón Paute - Azuay.

#### **Preguntas**

##### **Sistema de producción**

1. ¿Qué tipo de producción usted realiza?
2. ¿Cuáles son las principales prácticas de conservación del suelo usted realiza?
3. ¿Cuáles son las prácticas que usted implementa en su producción y aportan a la biodiversidad del entorno?
4. ¿Qué prácticas implementa para la conservación de los cultivos?
5. ¿Qué prácticas usted implementa en su producción para el cuidado del agua?
6. ¿Cuáles son los recursos locales que usted utiliza para su producción?
7. ¿Qué prácticas de reciclaje implementa en su proceso de producción de papas?
8. ¿Qué prácticas ancestrales usted implementa en su proceso de producción?

##### **Sistema de comercialización**

9. ¿Cuáles son los canales que usted utiliza para la comercialización de las papas? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que implementa usted para la comercialización de sus papas? ¿Por qué?
11. ¿Usted comercializa de manera individual o asociativamente?

12. ¿La comercialización de su producción es para consumo local, regional o nacional?
13. ¿Su producto es vendido para el consumo familiar, para instituciones gubernamentales o no gubernamentales, a intermediarios o a empresas privadas? Comente al respecto.
14. ¿Usted implementa alguna estrategia de supervisión y coordinación de la comercialización de su producción?
15. ¿Usted tiene procesos para realizar la comercialización de su producción?
16. ¿Usted implementa algún tipo de marketing para la comercialización de su producción?
17. ¿Usted implementa alguna estrategia de seguimiento del rendimiento del proceso de comercialización?

#### **Sistema Organizacional**

18. ¿Le gustaría formar una asociación de productores de papa? ¿Por qué?
19. ¿Considera que existen beneficios al asociarse para producir y comercializar la producción de papas?
20. ¿Si bien la producción es familiar, implementan alguna forma de organizar las actividades para la producción y comercialización?
21. ¿Todas las personas del núcleo familiar que trabajan en la producción y comercialización de la papa, tienen las mismas oportunidades para la toma de decisiones relacionadas con estos procesos?

**Anexo 4** *Listado de productores de papa del cantón Paute**Listado de productores de papa del cantón Paute*

## Productores De Papa Independientes

| N° | Nombre                              | Parroquia | Sector     |
|----|-------------------------------------|-----------|------------|
| 1  | Amón Abad Jorge Patricio            | Bulán     | Tejar      |
| 2  | Arichabala Orellana Maria Victoria  | Bulán     | Padrehurco |
| 3  | Atariguana Torres Klever Ceferino   | Tomebamba | Tomebamba  |
| 4  | Barrea Cuzco Mariana                | Tomebamba | Santul     |
| 5  | Barrera Rosa Magdalena              | Dug Dug   | Huachi     |
| 6  | Barrera Inga Maria Clementina       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 7  | Barrera Lazo Carlos Klever          | Tomebamba | Tomebamba  |
| 8  | Barrera Orellana Miriam Lucia       | Bulán     | Bulán      |
| 9  | Barrera Segarra Gustavo Andrés      | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 10 | Barrera Zaruma Carlos Gilberto      | Dug Dug   | Gunag      |
| 11 | Bermeo Sarmiento Wilson Desiderio   | El Cabo   | Villafior  |
| 12 | Cajilima Lazo Ángel Polivio         | Bulán     | Tejar      |
| 13 | Cajilima Yanzahuano Digna Isabel    | Dug Dug   | Huachi     |
| 14 | Carchi Lazo Jose David              | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 15 | Carchi Lazo Luis Enrique            | Dug Dug   | Rodeo      |
| 16 | Carchi Piedra Yolanda Maribel       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 17 | Ceballos Vintimilla Jose Kleber     | Tomebamba | Tuncay     |
| 18 | Cevallos Ortiz Franklin Benigno     | Tomebamba | Tuncay     |
| 19 | Cevallos Ortiz Henry Alejandro      | Tomebamba | Tuncay     |
| 20 | Cevallos Ortiz Juan Pedro           | Bulán     | Zumán      |
| 21 | Cevallos Ortiz Marco Vinicio        | Tomebamba | Tuncay     |
| 22 | Cevallos Vintimilla Alejandro Romeo | Tomebamba | Tuncay     |
| 23 | Chimborazo Diaz Juan De Dios        | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 24 | Chiriboga Guillermo Blanca Marina   | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 25 | Coyago Chacon Hilda Mercedes        | Tomebamba | Tuncay     |
| 26 | Cumbe Barrera Erika Tatiana         | Dug Dug   | Gunag      |
| 27 | Cumbe Cumbe Ángel Celio             | Dug Dug   | Gunag      |
| 28 | Cumbe Martinez Blanca Piedad        | Dug Dug   | Rodeo      |
| 29 | Espinoza Barrera Maria Patricia     | Dug Dug   | Dug Dug    |

|    |                                     |           |            |
|----|-------------------------------------|-----------|------------|
| 30 | Garcia Garnica Jonathan Patricio    | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 31 | Garnica Marquina Jesús Alicia       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 32 | Garnica Marquina Jesús Alicia       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 33 | Garnica Marquina Juan Pablo         | Bulán     | Zumán      |
| 34 | Garnica Marquina Manuel Saul        | Bulán     | Zumán      |
| 35 | Garnica Vallejo Ángel Gustavo       | Bulán     | Zumán      |
| 36 | Guamán Castro Juan                  | Guarainag | Cecl       |
| 37 | Guamán Guillermo Ramona Azucena     | Dug Dug   | Rodeo      |
| 38 | Guillen Tacuri Ángel Gustavo        | Bulán     | Bulan      |
| 39 | Heras Rojas Celso Patricio          | Bulán     | Zumán      |
| 40 | Hurtado Castro Laura Mariana        | Dug Dug   | Huachi     |
| 41 | Juca Villalta Diana Noemi           | Chicán    | Maras      |
| 42 | Lazo Martinez Juan Carlos           | Bulán     | Padrehurco |
| 43 | Lazo Mejía Rosario Angelita         | Tomebamba | Tomebamba  |
| 44 | Lazoaguay Gaspar César              | Tomebamba | Santul     |
| 45 | Llvisupa Inga Maria Magdalena       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 46 | Loja Barrera Segundo Víctor         | Bulán     | Zumán      |
| 47 | Loja Barrera Víctor Miguel          | Bulán     | Zumán      |
| 48 | Lozado Lozado Luis Rómulo           | Bulán     | Bulan      |
| 49 | Marquina Luis Fernando              | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 50 | Martinez Barrera Blanca Lucia       | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 51 | Martinez Cumbe Maria Rebeca         | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 52 | Martinez Guillermo Jorge David      | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 53 | Ortiz Ceballos Boris José           | Tomebamba | Tuncay     |
| 54 | Pacheco Jose Antonio                | Bulán     | Guayan     |
| 55 | Palomeque Rojas Rosa Maria          | Tomebamba | Tomebamba  |
| 56 | Parra Patiño Maria Juana            | Paute     | Marcoloma  |
| 57 | Pérez Villa Jose Roberto            | Tomebamba | Santul     |
| 58 | Riera Garay Milton Hipólito         | Tomebamba | Santul     |
| 59 | Riera Ortiz Bolivar Hipólito        | Tomebamba | Tuncay     |
| 60 | Rivera Barrera Carlos Alejandro     | Tomebamba | Tuncay     |
| 61 | Rivera Palomeque Lía Jaqueline      | Tomebamba | Tomebamba  |
| 62 | Rojas Rea José Antonio              | Bulán     | Zumán      |
| 63 | Rojas Rea Manuel Mesías             | Bulán     | Zumán      |
| 64 | Sarmiento Peñafiel Claudia Patricia | Tomebamba | Tomebamba  |
| 65 | Segarra Aguilar Maria Clemencia     | Dug Dug   | Dug Dug    |
| 66 | Segarra Chiriboga Rosa Marlene      | Dug Dug   | Dug Dug    |

|    |                                 |           |         |
|----|---------------------------------|-----------|---------|
| 67 | Segarra Inga Silvia Patricia    | Dug Dug   | Dug Dug |
| 68 | Uzho Castro Juan Benigno        | Dug Dug   | Dug Dug |
| 69 | Yanza Ortiz Freddy Jose         | Tomebamba | Tuncay  |
| 70 | Yanza Trelles Maria Magdalena   | Tomebamba | Tuncay  |
| 71 | Yanza Vintimilla Carlos Rodolfo | Tomebamba | Tuncay  |
| 72 | Yauri Sanango Edwin             | Bulán     | Zumán   |
| 73 | Yumbla Erika                    | Tomebamba | Tuncay  |
| 74 | Yumbla Piña Segundo Iserio      | Tomebamba | Santul  |
| 75 | Zaruma Chiriboga Digna Maria    | Dug Dug   | Gunag   |
| 76 | Zaruma Inga Blanca Yolanda      | Dug Dug   | Dug Dug |

---

