



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**Magíster en Gestión de Proyectos**

**TEMA:**

Plan de negocios de un emprendimiento asociativo enfocado a la producción y comercialización de pulpa membrillo en la ciudad de Macas.

**Autor:**

Fabián Eduardo Sarmiento Jara

**Director:**

**FALCONI NOVILLO JOSE FRANCISCO, Mgtr**

*Milagro, 2025*

## DERECHOS DE AUTOR

Sr. Dr.

**Fabrizio Guevara Viejó**

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **Fabián Eduardo Sarmiento Jara** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de **Magíster en Gestión de Proyectos**, como aporte a la Línea de Investigación Gestión de proyectos, estrategias de desarrollo en la Sub Línea de Investigación Gestión de proyectos y desarrollo sostenible de conformidad con el Art.114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 11 de junio de 2025

Fabián Eduardo Sarmiento Jara  
C.I.: 0104007356

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TITULACIÓN

Yo, FALCONI NOVILLO JOSE FRANCISCO, MGTR, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por FABIÁN EDUARDO SARMIENTO JARA, cuyo tema es Plan de negocios de un emprendimiento asociativo enfocado a la producción y comercialización de pulpa membrillo en la ciudad de Macas, que aporta a la Línea de Investigación GESTIÓN DE PROYECTOS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO en la Sub Línea de Investigación GESTIÓN DE PROYECTOS Y DESARROLLO SOSTENIBLE, previo a la obtención del Grado MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 11 días del mes de junio del año 2025.

---

FALCONI NOVILLO JOSE FRANCISCO, MGTR

C.C.: 0924505266

## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### FACULTAD DE POSGRADO

### ACTA DE SUSTENTACIÓN

### MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los veintiseis días del mes de agosto del dos mil veinticinco, siendo las 15:00 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, ING. SARMIENTO JARA FABIAN EDUARDO, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **PLAN DE NEGOCIOS DE UN EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO ENFOCADO A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PULPA MEMBRILLO EN LA CIUDAD DE MACAS.**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Msc MURILLO BARRERA CARLOS ANDRES, Presidente(a), Mgs MORENO CASTRO DENNY WILLIAM en calidad de Vocal; y, Mst PEÑAFIEL LEON JAZMIN JESSENIA que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo la calificación de: **89.10** equivalente a: **MUY BUENO**.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 16:00 horas.



Msc MURILLO BARRERA CARLOS ANDRES  
**PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL**



Mgs MORENO CASTRO DENNY WILLIAM  
**VOCAL**



Mst PEÑAFIEL LEON JAZMIN JESSENIA  
**SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL**



ING. SARMIENTO JARA FABIAN EDUARDO  
**MAGISTER**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional y constante apoyo a lo largo de este camino. También a mis docentes y compañeros, por ser parte fundamental de este proceso de aprendizaje y crecimiento.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a la universidad y a la facultad, por brindarme las herramientas académicas, el acompañamiento y el espacio para mi formación profesional. Así mismo expreso mi gratitud al director de tesis por su guía, sus observaciones oportunas y por compartir sus conocimientos durante el desarrollo de este trabajo.

Gracias a mis docentes por su dedicación, exigencia y compromiso, los cuales han sido fundamentales en mi proceso de aprendizaje. De igual manera, a mis compañeros y compañeras de maestría, con quienes compartí experiencias valiosas, intercambié ideas y encontré apoyo durante este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. En especial, a mí hijo, quien siempre creyó en mí y me motivó a continuar.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de una u otra forma, colaboraron y contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

## Resumen

El presente trabajo propone un plan de negocios para un emprendimiento asociativo enfocado en la producción y comercialización de pulpa de membrillo en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, en el marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Esta propuesta surge como respuesta a la baja tecnificación, débil organización y escaso valor agregado en la producción agrícola local, especialmente del membrillo (*Cydonia oblonga*), fruta con alto valor nutricional y potencial agroindustrial.

El estudio se justifica en la necesidad de fortalecer las capacidades productivas de los pequeños agricultores mediante la conformación de asociaciones, aprovechando la creciente demanda de productos naturales por parte de industrias locales, como Tutto Freddo S.A., que han mostrado interés en adquirir pulpa procesada bajo estándares técnicos y sanitarios.

La metodología aplicada es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), incluyendo entrevistas, revisión documental y análisis financiero. Se identificó una demanda anual de 18.000 kg de pulpa de membrillo y una oferta potencial de 18.750 kg por parte de la pre-asociación de 20 productores. Se diseñó un flujo técnico de proceso y una estructura organizativa basada en la LOEPS. Además, se evaluó la rentabilidad del emprendimiento obteniendo un VAN de \$14.266,76 y una TIR del 16,47%, lo cual indica viabilidad financiera. Y así mismo Los resultados sugieren que este plan de negocios no solo es rentable, sino que también promueve la inclusión productiva, el desarrollo rural sostenible y la revalorización de prácticas agroecológicas en la Amazonía ecuatoriana. Finalmente, se recomienda extender la estrategia de comercialización hacia mercados locales y desarrollar manuales administrativos que fortalezcan la gestión asociativa.

---

Palabras clave: Economía Popular y Solidaria, plan de negocios, emprendimiento asociativo.

## Abstract

This work proposes a business plan for an associative enterprise focused on the production and commercialization of quince pulp in the city of Macas, Morona Santiago province, within the framework of the Popular and Solidarity Economy (EPS). This proposal arises in response to low levels of technological advancement, weak organization, and limited value addition in local agricultural production, particularly of quince (*Cydonia oblonga*), a fruit with high nutritional value and agro-industrial potential.

The study is justified by the need to strengthen the productive capacities of small farmers through the formation of associations, leveraging the growing demand for natural products from local industries, such as Tutto Freddo S.A., which has expressed interest in acquiring pulp processed under technical and sanitary standards.

The applied methodology follows a mixed approach (qualitative and quantitative), including interviews, document review, and financial analysis. An annual demand of 18,000 kg of quince pulp was identified, along with a potential supply of 18,750 kg from the pre-association of 20 producers. A technical process flow and an organizational structure based on the LOEPS were designed. Furthermore, the profitability of the enterprise was evaluated, yielding a Net Present Value (NPV) of \$14,266.76 and an Internal Rate of Return (IRR) of 16.47%, indicating financial feasibility. Likewise, the results suggest that this business plan is not only profitable but also promotes productive inclusion, sustainable rural development, and the revitalization of agroecological practices in the Ecuadorian Amazon. Finally, it is recommended to expand the commercialization strategy to local markets and to develop administrative manuals to strengthen associative management.

---

Keywords: Popular and Solidarity Economy, business plan, associative enterpri

## Índice

### Contenido

<b>Capítulo I: El Problema De La Investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Delimitación del problema .....	2
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Preguntas de investigación .....	4
1.5 Determinación del tema .....	4
1.6 Objetivos.....	5
1.6.1 Objetivo general.....	5
1.6.2 Objetivos específicos .....	5
1.7 Hipótesis .....	6
1.8 Declaración De Las Variables (Operacionalización).....	7
1.9 Justificación.....	8
1.10 Alcance y limitaciones .....	9
<b>2. Capítulo II: Marco Teórico Referencial .....</b>	<b>10</b>
2.1. Marco teórico .....	10
2.1.1. <i>Antecedentes Históricos</i> .....	10
2.2. Marco legal .....	12
2.3. Marco conceptual.....	15
<b>3. Capítulo III: Diseño Metodológico .....</b>	<b>17</b>
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	17
3.2 La población y la muestra .....	18
3.2.1 <i>Características de la población</i> .....	18
3.3 Los métodos y las técnicas .....	18
3.3.1 <i>Técnicas</i> .....	19
3.4 Procesamiento estadístico de la información. ....	19
<b>4. Capítulo IV: Análisis E Interpretación De Resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>5. Capítulo V: Propuesta .....</b>	<b>24</b>
5.2 Justificación de la propuesta .....	24
5.3 Beneficiarios.....	24

5.4 Análisis FODA y PESTEL .....	25
5.5 El producto .....	27
5.6 Estudio organizacional .....	28
Permisos de funcionamiento .....	28
5.7 Base Filosófica .....	30
5.8 Estructura Organizacional .....	31
5.9 Flujo de proceso.....	32
5.10. Estudio Financiero.....	34
<b>6. Capítulo VI: Conclusiones Y Recomendaciones.....</b>	<b>39</b>
6.1 Conclusiones.....	39
6.2 Recomendaciones .....	39
<b>Bibliografía.....</b>	<b>40</b>

## Lista de Figuras

ILUSTRACIÓN 1 .....	12
ILUSTRACIÓN 2 .....	32

## Lista de Tablas

TABLA 1.....	7
TABLA 2.....	22
TABLA 3.....	23
TABLA 4.....	23
TABLA 5.....	25
TABLA 6.....	26
TABLA 7.....	27
TABLA 8.....	34
TABLA 9.....	36

## Lista de Siglas / Acrónimos

3-TUM	Modelo de tres niveles del uso de la tecnología
$\alpha$	Alfa de Cronbach
AVE	Varianza media extraída
BI	Intención de comportamiento
CB	Enfoque de Covarianzas
$f^2$	Valoración de los tamaños de los efectos
FIV	Factor de inflación de la varianza
IS	Sistema de información
M	Media de la muestra
MBC	Modelo basado en análisis las covarianzas
MPLUS	Regresión y análisis de mediación uso
NFI	Índice de ajuste normado
NS	No significativo
O	Muestra original
OECD	Organización para la cooperación económica y el desarrollo
OLAT	El aprendizaje en línea y la formación
OLS	Mínimos cuadrados ordinales
PATH	Modelos de trayectoria, senderos
$\rho_A$ (rho_A)	Índice dijkstra-henseler's
$\rho_c$	Fiabilidad compuesta
PDA	Dispositivos asistentes personales
PE	Entretenimiento percibido
PEOU	Facilidad de uso percibido
PLS	Mínimos cuadrados parciales
PU	Utilidad percibida
$Q^2$	Stone-geisser, índice de relevancia predictiva de un modelo PLS
QWL	Calidad de vida laboral
$R^2$	Valoración del coeficiente de determinación
REL	Relevancia del trabajo
RES	Demostración de resultados
RMS Theta	Medio de la raíz cuadrada de correlación de error
SEM	Modelo de ecuaciones estructurales
Sig.	Significancia estadística
SPSS	Paquete software estadístico para las ciencias sociales

SRMR	Normalización de raíz cuadrada media residual
STDEV	Desviación estándar
SU	Uso del sistema
TAM	Modelo de aceptación de la tecnología
TCC	Terapia cognitivo conductual
TIC	Tecnología de información y comunicación
TPB	Modelo teoría de la conducta planificada
TRA	Teoría de acción razonada
TTF	Modelo de ajuste de tareas-tecnológicas
URL	Localizador de recursos uniforme
USE	Intensidad de uso
UTAUT	Teoría unificada de aceptación y uso de tecnología

# Capítulo I: El Problema De La Investigación

## 1.1 Planteamiento del problema.

En Ecuador le denominamos economía popular y solidaria según la Constitución de la República del año 2008, antes estaba invisibilizada en las leyes, pero en el artículo 283 es reconocida como uno de los sectores del sistema económico ecuatoriano compuesta por las diferentes fórmulas económicas empresariales como las cooperativas, asociaciones, sector comunitario y las unidades económicas populares ; y sigue su proceso de institucionalización en la denominada Ley de economía popular y solidaria en el año 2011 a través de los diferentes instrumentos que promueven el sector. (Verzosi Vargas, 2023)

Según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS, 2022), este modelo puede contribuir significativamente al fortalecimiento de cadenas de valor en regiones con economías emergentes.

El membrillo, fruta de alto valor nutricional y cultural, posee características ideales para su transformación en productos con valor agregado, tales como la pulpa, lo cual responde tanto a una tendencia creciente de consumo saludable como a las oportunidades que brinda el mercado agroalimentario local y nacional. (González, 2021).

Este tema revive importancia por su potencial para dinamizar la economía de pequeños productores. Los objetivos principales son: evaluar la viabilidad comercial del producto y proponer estrategias que fomenten la sostenibilidad del emprendimiento. Estudios recientes (Gómez & Rivera, 2021; Torres et al., 2022) respaldan la necesidad de impulsar modelos de negocios asociativos como mecanismos de inclusión productiva en territorios rurales

En este contexto, el presente plan de negocios busca evaluar la viabilidad de un emprendimiento asociativo dedicado a la producción y comercialización de pulpa de membrillo, analizando aspectos clave como la oferta, la demanda, el adecuado flujo de los procesos productivos y la viabilidad financiera.

## 1.2 Delimitación del problema

En la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, la agricultura representa una de las principales actividades económicas, especialmente para las comunidades rurales. Sin embargo, la producción y comercialización de productos agrícolas, como el membrillo (*Cydonia oblonga*), enfrenta múltiples desafíos relacionados sobre todo a que mantiene la producción tradicional con enfoque en monocultivo, a lo cual se suma la falta de organización, la limitada tecnificación y las dificultades para acceder a mercados competitivos.

El membrillo, un fruto reconocido por su versatilidad y valor nutricional, tiene un mercado potencial tanto local como regional debido a su uso en la elaboración de jugos, mermeladas y otros productos derivados. Sin embargo, en Macas, su cultivo no ha sido aprovechado de manera estratégica, a pesar de las condiciones climáticas favorables y la experiencia agrícola de las comunidades. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2022), el 70% de los pequeños productores de la región no cuentan con acceso a programas de capacitación ni con planes de comercialización sólidas, lo que limita su capacidad para generar ingresos sostenibles.

Una de las alternativas que se presenta es la generación de emprendimientos asociativos, los cuales se basan en la necesidad del desarrollo hacia interna, es decir que cada emprendimiento asociativo tiene la identidad de la organización en la que nace, tomando como referencia la esencia de las organizaciones como lo señalan (Alvarado & Albuja, 2024) Por tanto, es fundamental considerar que los emprendimientos solidarios deben ir de la mano de principios y valores que se construyen en los núcleos asociativos.

Para llevar a cabo la creación de un emprendimiento asociativo, es esencial desarrollar un plan de negocios que conceptualice los aspectos necesarios de la idea empresarial. Este plan sirve como una herramienta para estructurar y organizar la iniciativa, permitiendo centrarse en definir los elementos clave del emprendimiento. Un plan bien elaborado incluye todo lo

necesario para iniciar un negocio. En este contexto, es fundamental situarse y comprender la evolución de la producción y la demanda en el sistema alimentario. En un diagnóstico inicial, las producciones ecológicas presentan ciertos condicionantes, como la producción a pequeña escala, limitaciones en la gestión de almacén, riesgos y capacidad de inversión, sensibilidad a las oscilaciones del consumo, importancia de la gestión logística y costes de transporte, y la necesidad de una mayor articulación y cooperación entre la producción y otros agentes (Ordóñez Yaguache, 2024)

### **Espacio**

En Ecuador, región amazónica, provincia de Morona Santiago, en el cantón Macas.

### **Universo**

Productores agrícolas del cantón Macas.

### **Línea de investigación**

Gestión de proyectos, estrategias de desarrollo.

### **Sub-línea de investigación:**

Gestión de proyectos y desarrollo sostenible.

### **Nivel de educación:**

Bachillerato (productores agrícolas)

### **Período:**

2025

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la implementación de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo enfocado en la producción y comercialización de pulpa de membrillo puede contribuir al desarrollo económico de los productores agrícolas de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago?

### **1.4 Preguntas de investigación**

¿Cuál es la viabilidad financiera de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo dedicado a la producción y comercialización de pulpa de membrillo en Macas?

¿Qué factores culturales, sociales y económicos influyen en la aceptación del producto en la región de Macas?

¿Qué incentivos gubernamentales o de la economía popular y solidaria pueden aprovecharse para apoyar el emprendimiento?

### **1.5 Determinación del tema**

Plan de negocios de un emprendimiento asociativo enfocado a la producción y comercialización de pulpa membrillo en la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo de producción y comercialización de pulpa de membrillo para la ciudad de Macas.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para definir la demanda potencial de pulpa de membrillo
- Definir un flujo de proceso para la producción de pulpa de membrillo
- Analizar la factibilidad financiera para la producción y comercialización de pulpa de membrillo para la ciudad de Macas.

## 1.7 Hipótesis

La implementación de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo dedicado a la producción y comercialización de pulpa de membrillo en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, permitirá incrementar los ingresos de los socios del emprendimiento y fomentar el desarrollo económico local.

## 1.8 Declaración De Las Variables (Operacionalización)

Tabla 1.

### Operacionalización de variables

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definiciones	Metodología	Indicadores
<b>Problema General:</b>	<b>Objetivo General:</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Independiente:</b>		<b>Tipo de investigación</b>	<b>Variable Independiente:</b>
¿De qué manera la implementación de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo enfocado en la producción y comercialización de pulpa de membrillo puede contribuir al desarrollo económico de los productores agrícolas de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago?	Elaborar una propuesta de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo de producción y comercialización de pulpa de membrillo para la ciudad de Macas.	La implementación de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo dedicado a la producción y comercialización de pulpa de membrillo en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, permitirá incrementar los ingresos de los socios del emprendimiento y fomentar el desarrollo económico local.	Plan de Negocios enfocado a la producción y comercialización de pulpa de membrillo	Plan de negocios: describe los objetivos, estrategias, y procedimientos de una empresa. Se trata de una guía para el desarrollo y gestión de un negocio, y es fundamental para cualquier emprendedor	Cuantitativa: enfocada a la producción, volumen. Cualitativa: entrevista, descripción de tipo de producto  <b>Métodos:</b> entrevistas, análisis bibliográfico y documental <b>Instrumentos:</b> Entrevista Análisis estadístico Análisis documental	Cantidad de producción Volumen de Comercialización Costos de producción Precios de Venta
	<b>Objetivos Específicos:</b>		<b>Dependiente:</b>			<b>Variable Dependiente:</b>
	1.-Realizar un estudio de mercado para definir la demanda potencial de pulpa de membrillo 2.-Definir un flujo de proceso para la producción de pulpa de membrillo 3.- Analizar la factibilidad financiera para la producción y comercialización de pulpa de membrillo para la ciudad de Macas.		Resultados del emprendimiento asociativo	Los resultados del emprendimiento pueden ser de utilidad para quienes buscan iniciar o mejorar un negocio.		Rendimientos financieros Empleo

**Fuente:** Elaborado por el autor

## 1.9 Justificación

La producción y comercialización de pulpa de membrillo en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, se presenta como una oportunidad a la producción tradicional y comercial para fomento del desarrollo económico, el cual se debe ponderar el trabajo asociativo pues la negociación en volumen favorece las condiciones económicas para los productores. El membrillo es una fruta con alto contenido de pectina, lo que la hace ideal para la elaboración de productos derivados como la pulpa, que tiene múltiples aplicaciones en la industria alimentaria.

En Ecuador, el sector agroindustrial ha mostrado un crecimiento sostenido, destacándose como una alternativa estratégica para diversificar las economías locales y fortalecer los medios de vida rural (INEC, 2023). Sin embargo, en zonas como Macas, la falta de procesos organizativos y de valor agregado limita el aprovechamiento pleno de los recursos agrícolas disponibles. Un plan de negocios bien estructurado puede ser el punto de partida para superar estas limitaciones, promoviendo la integración de pequeños productores.

El enfoque asociativo del emprendimiento contribuye a consolidar el tejido social y económico de la región, alineándose con los principios de la economía popular y solidaria. Asimismo, la comercialización de productos derivados del membrillo puede responder a una creciente demanda de alimentos naturales y funcionales, alineándose con tendencias globales en el consumo responsable y de reducción de pérdida de alimentos en todas las cadenas de valor.

### **1.10 Alcance y limitaciones**

La presente investigación tiene como alcance a los productores agrícolas del cantón Macas en la provincia de Morona Santiago.

Una limitante en este estudio podría estar relacionada con la información actualizada de las fuentes oficiales, es decir, las páginas gubernamentales y el acceso a los productores de la zona.

## 2. Capítulo II: Marco Teórico Referencial

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. Antecedentes Históricos

El membrillo (*Cydonia oblonga* Mill.) es una especie arbórea perteneciente a la familia de las Rosáceas, originaria de la región del Cáucaso, que incluye en la actualidad partes de Irán, Armenia y Turquía (Info agro, 2025)

El membrillo (*Cydonia oblonga*) fue llevado por los españoles y portugueses al Nuevo Mundo a partir del siglo XVIII, instalándose inicialmente en zonas de clima templado de América del Norte y, luego, Sudamérica (Infobae, 2024).

Según FAOSTAT y fuentes de investigación, la producción mundial de membrillo superó las 697 000 t en 2021, con Turquía y China liderando con aproximadamente el 43 % de ese total. De 1981 a 2013, el volumen global creció un 94 %, alcanzando unos 630 000 t, con Turquía, China, Uzbekistán, Marruecos e Irán como principales productores (Şirikçi & Gül, 2017).

En el Ecuador el membrillo (*Cydonia oblonga*) se cultiva mayormente en la región Sierra, especialmente en provincias como Azuay, Loja, Chimborazo y, aunque menos frecuente, en zonas interandinas de Tungurahua y orientales como Morona Santiago. El clima templado y alturas que oscilan entre 2 400–3 200 msnm favorecen la producción y encapsulan su adaptación local. En la provincia de Chimborazo, se emplea mayormente para consumo familiar, injerto y venta local; el rendimiento por planta puede ser de 20–30 frutos anuales tras 2 años de plantación. (Barragán, 2025)

Según datos de OEC, en 2023 Ecuador exportó USD 288 000 en “Manzanas, peras y membrillos frescos”, lo que lo ubicó como exportador número 83 a nivel mundial, con Alemania y Arabia Saudita como principales destinos. Sin embargo, las importaciones del mismo grupo alcanzaron USD 76,4 millones, reflejando una dependencia de fruta importada (principalmente de Chile y Argentina) (Observatorio de Complejidad Económica, 2023)

Esto señala que, aunque el cultivo local es marginal y orientado al consumo interno, existe un espacio sin cubrir en el mercado de membrillo fresco y productos procesados.

El dulce de membrillo conserva presencia en la tradición culinaria ecuatoriana, aunque su consumo ha decaído en los últimos años (Ramírez, 2025). Existen industrias familiares o asociativas que han recuperado la receta tradicional, como la presentada por la empresa San Carlos (Guayas), que promueve la cocción lenta de membrillo o guayaba para fortalecer la identidad gastronómica y apoyar a pequeños productores (Bustán, 2023).

El membrillo en Ecuador se reproduce principalmente por injerto, lo cual acelera la producción: los injertos comienzan a dar frutos en 2 años, con rendimientos aproximados de 20–30 membrillos por planta (García & Pinela, 2013). La fruta se cosecha cuando su piel adquiere color amarillo y firmeza, lo cual optimiza su postcosecha (Kader, 2002).

En estudios recientes realizados en la ciudad Ambato, específicamente por la Universidad UniAndes menciona para pulpas de mora, fresa, pera y durazno evidenció una demanda insatisfecha, con potencial para nuevas pulpas, incluida la de membrillo, al ser productos frescos y de calidad que el mercado local no está atendiendo (Torres E. , 2024)

En Ecuador, los pequeños productores agrícolas (o la agricultura familiar) contribuyen significativamente a la producción agrícola nacional. Se estima que representan más del 64% de la producción total. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025).

En esta perspectiva la producción y la comercialización de los pequeños productores resultan como una oportunidad, más si esta se realiza de manera asociativa o cooperativa. Existen varios casos de éxito donde se analizó la viabilidad de estos emprendimientos en base técnico-económicas y factibilidad financiera, con retornos positivos en plazos estimados de 5 años.

## 2.2. Marco legal

La economía es la ciencia que gestiona eficientemente recursos para satisfacer necesidades humanas. Sin embargo, esta gestión puede variar según diferentes perspectivas adoptadas por agentes económicos. Estas perspectivas se materializan en modelos distintos: economía privada, pública y mixta. Estos modelos no solo representan distintas filosofías de gestión, sino que también reflejan las elecciones estratégicas que diversos emprendimientos y naciones han implementado en función de sus objetivos, recursos y contextos. Estas decisiones, en última instancia, influyen en cómo se distribuyen y utilizan los recursos en diferentes ámbitos (Martínez, 2018).

### Ilustración 1

#### *Tipos de economía*



*Nota: Tipos de economías.*

**Fuente:** *Elaborado por el autor*

La EPS en el Ecuador, la nomenclatura "economía popular y solidaria" se ha privilegiado sobre "economía social", dada la vinculación de este último con estratos socioeconómicos desfavorecidos. Sin embargo, es esencial recalcar que dicha economía trasciende la mera focalización en grupos vulnerables. Representa un modelo desarrollista

orientado por principios que exaltan la vida y bienestar humano, reconfigurando la concepción económica hacia un enfoque centrado en la dignidad y necesidades humanas.

En este sentido, la economía popular y solidaria emerge como un paradigma económico que subraya el bienestar humano, impulsando rentabilidad no sólo financiera, sino también social, mediante la solidaridad y cooperación. Si bien este modelo encuentra resonancia en diversas naciones, en Ecuador adquiere especial relevancia, siendo instrumental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y potenciar el desarrollo humano sustentable en comunidades locales. Esta concepción económica, aunque de eco internacional, se consolidó particularmente en la Constitución ecuatoriana de 2008, a través de:

**Art 283**, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios

**Art 309**, señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario.

**Art 311**, El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas y de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencias del Estado, en la medida que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art 319**, Reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunicarias, cooperativas, empresas, públicas o privadas asociativas familiares, domesticas, autónomas o mixtas.

Es decir, en el Ecuador, a partir de la Constitución desde el año 2008, se reconoce el modelo de economía popular y solidaria y está definido en el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria como:

Una forma de organización económica, donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades de generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación el lucro y la acumulación de capital.

La Economía Popular y Solidaria (EPS) propone un paradigma que privilegia la involucración activa y equitativa de distintos agentes en la creación de valor, orientándose hacia la edificación de una colectividad equitativa y solidaria.

### 2.3. Marco conceptual

El membrillo (*Cydonia oblonga*) es una fruta con alto contenido de pectina, ácidos orgánicos y antioxidantes, lo cual la convierte en una materia prima ideal para la elaboración de pulpas, mermeladas, compotas y jugos funcionales (Mendoza, M, & Cárdenas, 2020). Su transformación contribuye a la diversificación de la oferta agroindustrial y al aprovechamiento de cultivos poco comercializados.

En Ecuador, el cultivo del membrillo se ha desarrollado principalmente en la Sierra, donde las temperaturas moderadas favorecen su crecimiento. Según el sitio especializado Mundo Huerto, el membrillero requiere temperaturas medias entre los 15 y 25 °C, ya que es susceptible tanto a las heladas como a temperaturas extremadamente altas. Estas condiciones se encuentran en las zonas interandinas del país, lo que explica su predominancia en la región Sierra (Amigo, 2023). Diversos estudios destacan su valor nutricional, su sabor distintivo y sus propiedades digestivas (Camacho & Hidalgo, 2020).

La ciudad de Macas, ubicada en la región amazónica del Ecuador, posee condiciones agroecológicas propicias para el cultivo de frutas, entre ellas el membrillo. Su economía se basa en actividades agropecuarias, artesanales y de servicios, aunque enfrenta desafíos como el limitado acceso a los mercados, el aislamiento y la escasa industrialización (INEC, 2022).

El gobierno provincial y diversas ONGs han promovido en los últimos años iniciativas de fomento productivo, asociatividad rural y desarrollo territorial, lo cual abre oportunidades para consolidar emprendimientos agroindustriales con valor agregado (Chalán & Ortiz, 2020). Además, el enfoque en bioeconomía y agroecología ha cobrado relevancia como alternativa de desarrollo sostenible (Cedeño, Gualinga, & Ayala, 2023)

Los emprendimientos asociativos se han convertido en una forma organizativa clave dentro de la Economía Popular y Solidaria (EPS), especialmente en zonas rurales de América Latina. Estos modelos priorizan la cooperación, la redistribución de beneficios y la

sostenibilidad sobre el lucro individual, buscando inclusión y dinamizar las economías locales (Jiménez & Martínez, 2021)

Diversos estudios evidencian que la asociatividad permite a pequeños productores superar limitaciones estructurales como el acceso al crédito, la tecnología y la comercialización (Vera & Muñoz, 2022). Además, fomenta la cohesión social y la participación democrática en los territorios.

Un plan de negocios es una herramienta estratégica que permite estructurar y visualizar la viabilidad de un emprendimiento desde sus componentes técnicos, financieros, comerciales y organizacionales. Según (López & Ramírez, 2020), este instrumento es fundamental para tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y atraer inversionistas o aliados.

Su estructura básica comprende: análisis de mercado, plan de producción, plan de marketing, estructura organizativa y proyecciones financieras (Castro, López, & Romero, 2021). En el caso de emprendimientos asociativos, el plan debe adaptarse a las dinámicas colectivas, integrando principios de equidad y sostenibilidad (García & Herrera, 2022).

### 3. Capítulo III: Diseño Metodológico

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación aplicada en la presente será mixta, es decir con dos enfoques cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cualitativo en la investigación se caracteriza por su dedicación a explorar y comprender a fondo los fenómenos sociales o humanos desde la perspectiva de los participantes. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se apoya en mediciones numéricas y estadísticas, este método se centra en la interpretación detallada de datos, los cuales suelen ser recopilados a través de técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de documentos. (Vizcaino, Cedeño, & Maldonado, 2023). Para la presente investigación se ha centrado en analizar mediante entrevistas para conocer las características del producto, si este fuese aceptado conforme la propuesta o debería tener una especificación determinada para realizar los ajustes correspondientes.

El enfoque cuantitativo se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos. Este método se caracteriza por la recopilación sistemática de información que puede ser cuantificada, seguida de un análisis riguroso mediante técnicas estadísticas. A diferencia del enfoque cualitativo, que busca comprender a fondo los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, el enfoque cuantitativo se enfoca en la obtención de resultados cuantitativos que permiten establecer relaciones causales y patrones de comportamiento a gran escala. (Vizcaino, Cedeño, & Maldonado, 2023). La aplicación de este método se centrará en la recopilación de información de producción, cobertura, rendimientos, cuantificación media de costos, precios y volumen.

El enfoque mixto en la investigación es una estrategia que amalgama tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión. Esto implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o en fases sucesivas. Los investigadores que optan

por este enfoque buscan amalgamar la rigurosidad y capacidad de generalización del enfoque cuantitativo con la profundidad y perspectiva contextual del enfoque cualitativo. (Vizcaino, Cedeño, & Maldonado, 2023)

### **3.2 La población y la muestra**

La población o universo es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica que va a ser estudiada (Salusplay, 2015).

#### **3.2.1 Características de la población**

La población a la cual se encuentra destinada como mercado potencial se centra en la industria, es decir la empresa privada. Para la presente investigación se ha realizado un acercamiento con la empresa Tutto Fredo S.A, específicamente con el Ing. Geovanny Feijoo, responsable de Mejora Continua de la empresa Tutto Freddo S.A que tiene su sede matriz en la ciudad de Cuenca, y que dentro de sus políticas se centran en realizar la compra de materias primas a pequeños y medianos productores, bajo los parámetros de calidad predefinidos

### **3.3 Los métodos y las técnicas**

#### **Enfoque metodológico**

El presente proyecto adopta un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), orientado a la construcción de un plan de negocios para un emprendimiento asociativo que produce y comercialice pulpa de membrillo en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago. Este enfoque permite abordar de manera integral la comprensión del contexto económico-productivo del emprendimiento, su viabilidad técnica y económica, así como el diseño de estrategias comerciales adecuadas. (Bernal, 2020).

#### **Tipo y diseño de investigación**

El estudio es de tipo descriptivo y no exploratorio, ya que se busca caracterizar las condiciones actuales del entorno productivo y comercial del membrillo en la zona de estudio, así como identificar las oportunidades de inserción del producto en el mercado,

particularmente mediante la venta directa a una empresa compradora de pulpa. El diseño es no experimental. y transversal, pues no se manipulan variables, y los datos serán recolectados en un solo momento del tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2021)

### **3.3.1 Técnicas**

Dado que el estudio de mercado está dirigido a una empresa específica que recibirá la pulpa, no se aplicarán encuestas al consumidor final, sino que se recurrirá a entrevistas semiestructuradas. con los representantes de la empresa compradora y actores clave del sector agro-productivo local. Además, se realizará una revisión documental y análisis de fuentes secundarias, como informes agro-productivos, precios de mercado, normativa sanitaria y experiencias similares en el país.

Entre los instrumentos que se utilizarán se encuentran:

- Guía de entrevista para el levantamiento de requerimientos técnicos y comerciales de la empresa compradora.
- Fichas técnicas de producción del membrillo.
- Matriz de análisis FODA participativa con los socios del emprendimiento.

### **3.4 Procesamiento estadístico de la información.**

En base a la entrevista realizada al Ing. Geovanny Feijoo, responsable de Mejora Continua de la empresa Tutto Freddo S.A. A continuación, se detalla la información estadística más relevante:

4. ¿Cuál es la demanda aproximada anual de pulpa de membrillo que su empresa podría adquirir?

La empresa Tutto Freddo,S.A realizó un estudio de mercado y consideró que la demanda podría variar entre los 15.000- a 20.000kg al año, siendo una media los 18.000kg (Feijo, 2025)

5. ¿En qué formato/presentación necesita recibir el producto? (Congelado, al vacío, en kilos, otro)

Para efecto de procesamiento, preferimos la pulpa congelada en presentación de 1 kilo, que es el modelo estándar. (Feijo, 2025)

6. ¿Qué características físicas y sanitarias debe cumplir la pulpa que adquieren?

Las características están en función del manual sanitario y de procesamiento de materias primas dentro de las más importantes se encuentran: certificación BPM, registro sanitario, en presentación de 1 kilo congelado. (Feijo, 2025)

7. ¿Con qué frecuencia realiza compras de este tipo de productos? (mensual, trimestral, estacional)

Con base en las primeras muestras y pilotaje de producción y de demanda interna, estimaría que se podría comprar de manera mensual o estacional en función de la oferta bajo los parámetros técnicos citados en la pregunta anterior. (Feijo, 2025)

8. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores de pulpas?

La empresa da prioridad a organizaciones de economía popular y solidaria, siempre y cuando cumplan los requisitos de calidad, y cantidad. Sino a productores individuales. (Feijo, 2025)

9. ¿Estaría dispuesto a trabajar con una asociación de pequeños productores como proveedora?

Por su puesto, porque desde una perspectiva de misión social y apoyo a los pequeños agricultores locales y regionales, son prioridad uno. (Feijo, 2025)

10. ¿Qué condiciones comerciales suelen establecerse? (Precio por kilo, condiciones de pago, volumen mínimo, contratos)

Una vez definidas las condiciones de precio, presentación, calidad, temporalidad se establecen contratos comerciales (Feijo, 2025)

11. ¿Qué tipo de acompañamiento técnico o capacitaciones exige o recomienda a sus proveedores?

La situación del país en si es compleja, por ello buscamos en el caso de las organizaciones agro- productivas brindar un acompañamiento con capacitaciones y visitas a las plantas de procesamiento, de esta forma aseguramos calidad y rendimientos. (Feijo, 2025)

## 4. Capítulo IV: Análisis E Interpretación De Resultados

El levantamiento de información requirió de dos momentos claves para definir una propuesta real referente a la producción y comercialización de membrillo.

En primera instancia se realizó un levantamiento documental sobre la producción y caracterización de los productores el cual se llevó a cabo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la ciudad de Macas obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 2.**

*Estimación de Producción de Membrillo en Macas*

<b>Tipo de Productor</b>	<b>Estimación de Producción Anual (toneladas métricas)</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Pequeños Productores</b>	30 – 50	Cultivos en pequeñas parcelas; producción destinada principalmente al mercado local.
<b>Grandes Productores</b>	80 – 120	Cultivos en extensiones mayores; posible acceso a mercados regionales o nacionales

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

Además, se pudo obtener las siguientes características de la producción de membrillo en la ciudad de Macas para pequeños productores:

### **Tenencia de la tierra**

Predios pequeños o familiares: La mayoría de los productores poseen parcelas de menos de 5 hectáreas, muchas veces bajo la modalidad de propiedad individual o familiar. También existen casos de tierras comunales o heredadas, especialmente en zonas rurales y comunidades indígenas shuar.

Producción diversificada: El cultivo de membrillo suele formar parte de sistemas agroforestales o policultivos, donde convive con otros frutales (naranja, guayusa, plátano, etc.) y productos para el autoconsumo.

Frecuencia de cosecha del membrillo

El membrillo (*Cydonia oblonga*) se cosecha una vez al año, generalmente entre los meses de agosto y octubre, dependiendo del clima local y la altitud.

Rendimiento estimado: Un árbol adulto bien cuidado puede producir entre 15 y 30 kg por temporada, dependiendo de las condiciones del suelo y el manejo agrícola.

Además, conforme lo señalado en el capítulo 3 de la presente investigación se pudo recopilar los siguientes datos con el Ing. Geovanny Feijoo, responsable de Mejora Continua de la empresa Tutto Freddo S.A.

**Tabla 3.**

*Características de la Demanda de Pulpa de Membrillo*

<u>Empresa</u>	<u>Demanda anual ( en kilos)</u>	<u>Presentación requerida</u>	<u>Precio de Compra por kilo</u>
Tutto Freddo S.A	18.000 kilos	Kilos/ congelada/ al vacío	\$2.5- \$3

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

En función del cuadro anterior se ha determinado una media de la demanda que podría requerir la empresa Tutto Freddo, pero ello no implica que este sería el límite máximo, sino que esta podría ser proyectada y esto se evidenciará en el flujo de caja de la presente propuesta.

Considerando múltiples variables como son: número de socios, tenencia de la tierra y rendimiento por planta, se ha definido la oferta, obteniendo el siguiente cuadro:

Tabla 4.

*Características de la oferta de Pulpa de Membrillo*

<u>Organización</u>	<u>Nro. de Socios</u>	<u>Nro. de Plantas promedio por socio</u>	<u>Rendimiento por árbol</u>	<u>Oferta de fruta fresca anual</u>	<u>Oferta de pulpa de membrillo</u>
Asociación de Productores de Membrillo	20	50	25 kilogramos	25.000 kilogramos	18.750

**Fuente:** *Elaborado por el autor*

Una vez que se ha analizado la demanda de la empresa y oferta que brinda la asociación cubre considerando un margen adicional de mermas.

## 5. Capítulo V: Propuesta

### 5.1 Descripción de la propuesta

El presente plan tiene como propósito de desarrollar un emprendimiento asociativo enfocado a la producción y comercialización de pulpa membrillo en la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago.

### 5.2 Justificación de la propuesta

El objetivo principal de este plan diseñar un plan de gestión comercial y los procesos administrativos que requiere un emprendimiento asociativo dedico a la comercialización de membrillo. Para ello se busca la consolidación de una asociación en la ciudad de Macas, pues no existe una organización de esta índole exclusivamente, sino productores individuales u organizaciones que producen y comercializan diversos tipos de cultivos incluyendo el membrillo.

### 5.3 Beneficiarios.

- Los beneficiarios de la presente propuesta se clasifican como directos e indirectos
- Beneficiarios directos: son los productores que forman parte de la pre-asociación de productores de membrillo de la ciudad de Macas, y que la presente fecha la conforman 20 miembros.
  - Beneficiarios indirectos: estos se clasifican en tres sub- grupos que son:

- Familias de los productores: según el número de miembros de la pre- asociación de productores de membrillo se estima en promedio que al menos 80 personas se consideren como beneficiarios indirectos pues, al ser parte del núcleo familiar recibirán las ganancias del emprendimiento asociativo.
- Proveedores de insumos, y materiales: evidentemente este emprendimiento asociativo demandará insumos, materiales, los cuales pueden ser cubiertos por negocios locales de la ciudad de Macas, lo que dinamizaría la economía interna.

#### 5.4 Análisis FODA y PESTEL

En el marco del desarrollo de la propuesta es indispensable entender la situación que afecta a la pre- asociación, su entorno y para ello se realizó el levantamiento de la matriz FODA, la cual se describe a continuación:

**Tabla 5.**

*Matriz FODA*

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
<b>Conocimiento tradicional en el cultivo del membrillo</b>	Demanda creciente de productos naturales y agroindustriales
<b>Disponibilidad de tierras fértiles en la zona</b>	Interés de mercados locales y regionales por productos artesanales y agroindustriales
<b>Compromiso y motivación de los productores</b>	Posibilidades de alianzas con instituciones públicas y ONGs de desarrollo rural
<b>Variedades locales adaptadas al clima de la región</b>	Acceso a programas de financiamiento y capacitación para asociaciones productivas
Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
<b>Falta de personería jurídica y estructura organizativa formal</b>	Competencia de productos industrializados de otras regiones
<b>Bajo nivel de tecnificación en procesos de cultivo y pos cosecha</b>	Riesgos climáticos que afectan la producción

<b>Limitado acceso a canales de comercialización</b>	Trámites burocráticos y costos asociados a la formalización y legalización
<b>Escasa experiencia en gestión empresarial y comercial</b>	Inestabilidad económica e incrementos de insumos

**Fuente:** *Elaborado por el Autor*

A la parte del análisis de la Pre-asociación de productores de membrillo de Macas, se realizó un análisis desde la percepción externa y que podría influir directamente; para ello se empleó el Análisis PESTEL, pues este examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en el entorno externo de la propuesta:

**Tabla 6.**  
*PESTEL*

Factor	Descripción del Impacto
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo gubernamental a emprendimientos agrícolas mediante el Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- Posibilidad de acceder a incentivos de asociaciones vinculadas a la Economía Popular y Solidaria (EPS).</li> <li>- Estabilidad política local y apoyo del GAD municipal a iniciativas rurales.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la economía ecuatoriana, con oportunidades en mercados de productos agroindustriales.</li> <li>- Alta informalidad en zonas rurales que puede limitar acceso a financiamiento formal.</li> <li>- Posible acceso a fondos no reembolsables o créditos productivos a través de BanEcuador o CONAFIPS.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente interés por productos naturales, artesanales y saludables.</li> <li>- Fuerte vínculo comunitario y tradición agrícola que favorece la organización asociativa.</li> </ul>

	- Falta de capacitación técnica y administrativa en algunos sectores rurales.
Tecnológico	- Acceso limitado a tecnología agroindustrial moderna en zonas rurales como Macas. - Posibilidad de adquirir maquinaria pequeña para procesamiento (pelado, cocción, pulpa) con apoyo estatal o ONGs. - Brecha digital que limita el uso de herramientas de marketing digital o plataformas de venta online.
Ecológico	- Condiciones agroecológicas favorables para el cultivo del membrillo en zonas andino-amazónicas. - Necesidad de prácticas sostenibles que respeten la biodiversidad local. - Riesgos por el cambio climático: lluvias intensas, plagas o enfermedades que afecten la producción.
Legal	- Normativa favorable a la conformación de asociaciones bajo la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. - Requisitos sanitarios y de etiquetado para productos procesados (ARCSA, BPM, registros sanitarios). - Trámites legales que pueden ser burocráticos si no se cuenta con asesoría.

**Fuente:** *Elaborado por el Autor*

## 5.5 El producto

Es clave definir el horizonte de la propuesta, a partir de su razón de ser, es decir, desde el producto para ello se ha desarrollado un análisis empleando las 5 P del marketing, las cuales son unas herramientas estratégicas que ayudan las empresas a planificar y ejecutar sus acciones de marketing. Estas cinco "P" son: Producto (Product), Precio (Price), Plaza (Place), Promoción (Promotion) y Personas (People).

### Tabla 7.

*Las 5 del Marketing*

P del Marketing	Descripción Estratégica
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pulpa de membrillo 100% natural.</li> <li>- Presentación: 240 ml y 500 ml.</li> <li>- Sin conservantes.</li> <li>- Apta para jugos, postres y repostería.</li> <li>- Identidad local y artesanal.</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios justos y solidarios.</li> <li>- Tarifas diferenciadas por volumen.</li> <li>- Transparencia en estructura de costos.</li> </ul>
Plaza (Distribución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una empresa que demanda el producto directamente</li> <li>- Lo anterior no descarta que se pueda contemplar la participación en ferias agroecológicas locales, venta directa vía redes y WhatsApp y otras.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok).</li> <li>- Degustaciones en ferias.</li> <li>- Etiquetas con información del productor.</li> <li>- Alianzas con instituciones educativas.</li> </ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores locales comprometidos.</li> <li>- Enfoque en liderazgo comunitario.</li> <li>- Participación de mujeres y jóvenes.</li> <li>- Formación en atención al cliente y calidad.</li> <li>- Consumidores conscientes.</li> </ul>

**Fuente:** *Elaborado por el Autor*

## 5.6 Estudio organizacional

### Permisos de funcionamiento

Para llevar a cabo la comercialización de productos procesados en el cantón Macas, provincia de Morona Santiago, es básico realizar obtener como primer paso la personería

jurídica en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). El segundo paso es la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) definitivo en el Servicio de Rentas Internas (SRI) lo que facilitara el proceso de actualización y el cumplimiento con las normativas tributarias.

### **Procedimientos Preliminares para la Legalización del Emprendimiento**

#### *Patente Municipal.*

Los documentos requeridos para este trámite son:

- Copia de la cédula y certificado de votación del representante legal.
- Nombre completo del propietario del terreno donde se ubicará la unidad económica.
- Copia del RUC.
- Declaración juramentada de inicio de actividades.
- Escritura de constitución de la empresa o asociación.
- Informe de inspección relevante para la actividad comercial.

#### *Licencias y Permisos Regulatorios*

- La operacionalización del emprendimiento requiere la obtención de varias licencias y permisos, que incluyen:  
Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)  
Permiso Anual de Funcionamiento (P.A.F.) del Ministerio del Interior  
Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Por otra parte, es recomendable la apertura de una cuenta de ahorros asociativa para la gestión óptima de la contabilidad y finanzas.

Obligaciones Fiscales y Laborales

Fiscales

Mensuales

Declaración de Impuestos Retenidos en Fuente.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Anuales

Matriculación Vehicular

Al cumplir con todas las disposiciones legales, fiscales y laborables la asociación no solo asegurará su legitimidad y transparencia, sino además se posicionará de manera óptima para alcanzar el desarrollo sostenible en la comercialización de productos con valor agregado.

## **5.7 Base Filosófica**

### **Misión**

Impulsar el desarrollo económico y social de los asociados mediante la producción, transformación y comercialización sostenible de pulpa de membrillo de alta calidad, promoviendo prácticas agroecológicas, el valor agregado local y el trabajo cooperativo en la ciudad de Macas.

### **Visión**

Ser una organización reconocida a nivel provincial y nacional por su compromiso con la excelencia, la sostenibilidad y la innovación en la producción de pulpa de membrillo, contribuyendo al bienestar de nuestros socios y al desarrollo de la economía solidaria en la Amazonía ecuatoriana.

### **Valores:**

- Solidaridad
- Sostenibilidad
- Calidad
- Transparencia
- Compromiso
- Equidad
- Innovación

## 5.8 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que se ha planteado corresponde a una Asociación bajo la normativa de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), descrita en su artículo 19.

Con base en ello, se establece de la siguiente manera:

### Junta Directiva

Integrado por la directiva de la organización de productores, electos de acuerdo a sus Estatutos, por la Junta General.

Roles y funciones de la Junta Directiva en la planta procesadora:

- Coordinar permanente con el Administrador para analizar y validar las propuestas de inversiones, planes estratégicos y planes operativos, para presentarlos a la Junta General.
- Analizar y validar los procedimientos y normas internas para el funcionamiento de todos los procesos desarrollados por la planta procesadora para presentarlos a la Junta General

### Junta De Vigilancia

Formado por tres a cinco miembros de la Asociación, nombrados en Junta General de acuerdo a sus Estatutos

Roles y funciones de la Junta de Vigilancia en la planta procesadora:

- Supervisar, auditar y emitir en forma periódica un informe con las observaciones respecto a los ingresos, gastos económicos inversiones, contabilidad de loa planta procesadora.
- Controlar que la planta procesadora de la asociación cumpla el rol con base en los principios de la LOEPS y lo que determina el reglamento interno de la asociación.
- Vigilar periódicamente la contabilidad conforme lo determina el reglamento interno de la asociación

Administrador De La Asociación

El Administrador se rige por los Estatutos de la Asociación

Roles y funciones del Administrador en la Planta Procesadora:

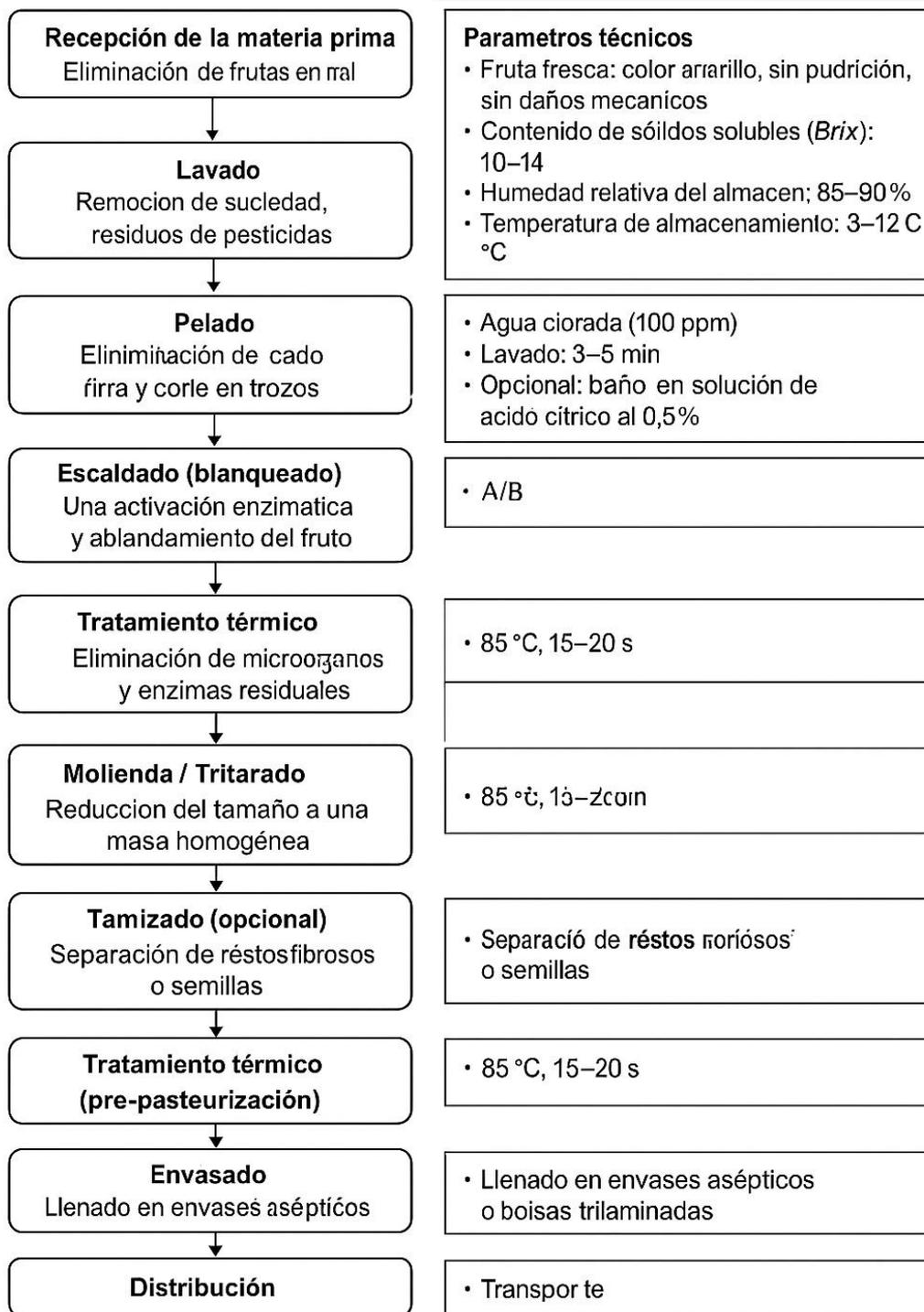
- Representar legalmente a la organización y sus emprendimientos.
- Controlar el buen uso de la infraestructura, maquinaria y equipos entregados para el funcionamiento de la planta procesadora de forma eficiente y con el uso de buenas prácticas, de acuerdo con el objeto previsto.
- Mantener un archivo ordenado y actualizado de todas las operaciones técnicas y administrativas que permitan revisiones periódicas.
- Realizar bajo su responsabilidad el mantenimiento rutinario y periódico de la infraestructura, maquinaria y equipos para el procesamiento de pulpas.
- Evaluar las metas periódicas conforme a la Planificación establecida
- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento del emprendimiento.

## 5.9 Flujo de proceso

Como parte de la presente propuesta se busca la garantizar la calidad y el buen uso de los recursos y materias primas que ingresan a la planta procesadora. Para ello se ha formulado un flujo de proceso considerando los principales aspectos técnicos requeridos.

### **Ilustración 2**

*Flujo de proceso*



Fuente: Elaborado por el autor

## 5.10. Estudio Financiero

A continuación, se desglosa los principales cuadros que detallan el estudio financiero:

**Tabla 8.**

*Inversión Total*

<b>Plan de Inversiones y Financiamiento</b>				
Rubro	Valor en dólares	Fuente de Financiamiento	Valor en dólares	Porcentaje
<b>Maquinaria y Cuarto Frío</b>	\$31,398.57	MAG.	\$15,699.29	50%
		ONG	\$12,559.43	40%
		Aporte organización	\$3,139.86	10%
<b>Infraestructura y Terreno</b>	\$55,000.00	GAD Provincial de Macas	\$16,500.00	30%
		GAD. Provincial del Morona	\$27,500.00	50%
		Asociación	\$11,000.00	20%
<b>Capital de trabajo</b>	\$7,000.00	ONG	\$7,000.00	100%
<b>Total</b>	<b>\$93,398.57</b>		<b>\$93,398.57</b>	

*Fuente: Elaborado por el autor*

Como se puede evidenciar de la tabla anterior la presente propuesta no se trata de un simple proyecto asociativo, sino su base corresponde a la gestión territorial para su consecución por ello la articulación con los diferentes actores.

A partir de lo anterior se ha determinado los cuadros de costos y gastos, por ende el flujo de efectivo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- La planta procesadora tendrá una capacidad inicial de 19 toneladas al año.
- El precio unitario por kilogramo de pulpa de membrillo de \$3.00.
- Existe un porcentaje de merma del 3-5% de producto por efecto de residuos y desperdicio.

**Tabla 9.**

*Flujo de Caja*

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Ítem / Año</b>	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS Frutales</b>		\$ 56,042.37	\$ 61,786.72	\$ 68,119.85	\$ 75,102.14	\$ 82,800.11
<b>COSTOS</b>						
COSTO FIJO		\$ 5,740.36	\$ 5,740.36	\$ 5,740.36	\$ 5,797.76	\$ 5,797.76
COSTO VARIABLE Frutales		\$ 33,177.96	\$ 33,841.52	\$ 34,518.35	\$ 35,208.71	\$ 35,912.89
<b>COSTO TOTAL</b>						
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 7,000.00					
Inversión	\$ 93,398.57					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 17,124.06	\$ 22,204.84	\$ 27,861.15	\$ 34,095.66	\$ 41,089.46
<b>FLUJO NETO</b>	\$ (86,398.57)	\$ 17,124.06	\$ 22,204.84	\$ 27,861.15	\$ 34,095.66	\$ 41,089.46
Tasa descuento	11%					

VAN=	\$ 14,266.76
TIR=	16.47%

*Fuente: Elaborado por el autor*

**Evaluación de la Inversión:** En esta sección se analiza la rentabilidad del proyecto a través de indicadores como el VAN (Valor Actual Neto), y la TIR (Tasa Interna de Retorno)

### **Valor actual neto (VAN)**

Se define como la sumatoria de los valores actualizados del Flujo Neto de Fondos (a una tasa atractiva mínima de rendimiento).

El Valor Actual Neto del proyecto está conformado por la diferencia entre la inversión inicial y la sumatoria de flujos descontados al presente a una tasa específica; constituye la diferencia entre ingresos y egresos del proyecto. Es importante considerar una regla de decisión para aceptar o rechazar el proyecto según este criterio es:

VAN = > 0 Se acepta

VAN < 0 Se rechaza

El Valor Actual Neto se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{FN}{(1+i)^n}$$

**FN=** Flujo Neto

**i=** Tasa de Interés

**n=** Número de años

La tasa de interés con la se realizaron los cálculos estimados para la presente propuesta corresponde al 11%. (Albuja, 2018)

El Valor Actual Neto obtenido para la presente propuesta es \$ 14.266,76 dólares americanos, por lo tanto, el proyecto es factible, pues el rubro obtenido es mayor a 0.

## Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad del dinero que se mantendría dentro del proyecto.

Al igual que el VAN, para la Tasa Interna de Retorno del proyecto es indispensable considerar la siguiente regla de decisión: Si la TIR es mayor a la tasa de descuento con la que se estimó el Proyecto, se debe aceptar el proyecto; si no es así se lo rechaza.

La interpolación para encontrar la TIR se realiza utilizando la siguiente fórmula:

$$TIR = tm + \left[ \frac{VAN_{tm}}{VAN_{tm} + VAN_{TM}} \right] (TM - tm)$$

TIR= Tasa Interna de Retorno

TM= Tasa Mayor

tm= Tasa menor

La tasa menor es la Tasa Referencial de descuento con el que se calculó el Valor Actual Neto (VAN). (Albujá, 2018)

Para el análisis se pudo determinar que la Tasa Interna de Retorno, equivalente a 16,47% y esta supera la tasa de descuento que es del 11% puede decir que el proyecto es válido.

## 6. Capítulo VI: Conclusiones Y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

- Existe una demanda potencial de pulpa de membrillo, especialmente de la industria local, lo cual brinda una oportunidad de desarrollo de productos no tradicionales con valor agregado especialmente para organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria.
- Se propone un flujo de proceso claro y con parámetros técnicos para la extracción de pulpa de membrillo, lo cual marca una oportunidad para frutos no tradicionales promoviendo la innovación del sector rural de la provincia.
- Una vez desarrollado el plan de negocio se considera viable desde un punto de vista financiero, pues sus indicadores VAN y TIR arrojan resultados positivos lo que evidentemente indica, una inversión rentable y con oportunidad de crecimiento

### 6.2 Recomendaciones

- Analizar la posibilidad de mercados complementarios no solo enfocados a la industria sino al mercado local en la provincia, pues ello representa un aporte desde la perspectiva del consumo y de desarrollo local, a través de la creación de ecosistemas de economía popular y solidaria.
- Desarrollar un manual de procesos administrativos y operativos, tomando como base el presente estudio que permita a la planta procesadora dinamizar su operatividad y buscando la efectividad en el uso de los insumos productivos para la Asociación.
- Presentar esta propuesta de proyecto a las entidades co- financiadoras para su análisis, una vez que se ha evidenciado que es viable su ejecución administrativa, técnica y financiera.

## Bibliografía

- Albuja, J. (Septiembre de 2018). RACIONALIZACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS AGRICULTORES MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA EN LA PARROQUIA DE MACHACHI. Quito, Pichincha, Ecuador: UTI.
- Amigo, J. (24 de Abril de 2023). <https://www.mundohuerto.com>. Obtenido de <https://www.mundohuerto.com>: <https://www.mundohuerto.com/cultivos/membrillero>
- Barragán, J. (02 de 2025). Membrillo en el Ecuador. (F. Sarmiento, Entrevistador)
- Bernal, C. (2020). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (5.ª ed.). *Pearson Educación*.
- Bustán, Y. (2 de 11 de 2023). [ww.revistazonalibre.ec](http://ww.revistazonalibre.ec). Obtenido de [ww.revistazonalibre.ec](http://ww.revistazonalibre.ec): [https://www.revistazonalibre.ec/2023/11/02/san-carlos-presenta-el-autentico-membrillo-un-sabor-que-celebra-la-herencia-culinaria-de-ecuador/?utm\\_source=](https://www.revistazonalibre.ec/2023/11/02/san-carlos-presenta-el-autentico-membrillo-un-sabor-que-celebra-la-herencia-culinaria-de-ecuador/?utm_source=)
- Camacho, F., & Hidalgo, M. (2020). Caracterización fisicoquímica del membrillo. *Revista Científica Agroalimentaria* , 10(1), 25–38.
- Castro, D., López, P., & Romero, J. (2021). Planes de negocio y su aplicabilidad en pymes rurales. . *Revista de Administración y Empresas*, 24(2), 112–130.
- Cedeño, R., Gualinga, A., & Ayala, V. (2023). Bioeconomía amazónica y desarrollo sostenible. *Revista Amazonía y Sociedad* , 7(1), 50–73.
- Chalán, R., & Ortiz, G. (2020). Agroindustria rural y fortalecimiento territorial en Morona Santiago. *Revista Regional Amazónica*, 11(2), 89–103.
- Feijo, G. (Mayo de 2025). Especialista Empresa Tutto Freddo. (F. Sarmiento, Entrevistador)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). <https://www.fao.org/ecuador>. Obtenido de <https://www.fao.org/ecuador>: <https://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>
- García, A., & Herrera, M. (2022). La planificación participativa en emprendimientos colectivos. *Revista de Ciencias Sociales* , 36(2), 92–108.
- García, I., & Pinela, E. (2013). [es.scribd.com](https://es.scribd.com). Obtenido de [es.scribd.com](https://es.scribd.com): [https://es.scribd.com/document/382313662/mermerlada-de-membrillo-ecuador-pdf?utm\\_source](https://es.scribd.com/document/382313662/mermerlada-de-membrillo-ecuador-pdf?utm_source)
- González, L. (2021). Transformación agroindustrial del membrillo: una alternativa de valor agregado en zonas rurales. *Revista Agroindustria y Desarrollo Rural*, 78–90.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7.ª ed.). *Educación McGraw-Hill*.
- INEC. (2022). Información estadística territorial de Morona Santiago. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*.

- Info agro. (01 de 2025). <https://www.infoagro.com/>. Obtenido de <https://www.infoagro.com/>:  
[https://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tradicionales/membrillero.htm?utm\\_source](https://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/membrillero.htm?utm_source)
- Infobae. (18 de sep de 2024). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>:  
[https://www.infobae.com/revista-chacra/2024/09/18/el-membrillo-el-fruto-olvidado-que-renace-en-la-agricultura-argentina/?utm\\_source=](https://www.infobae.com/revista-chacra/2024/09/18/el-membrillo-el-fruto-olvidado-que-renace-en-la-agricultura-argentina/?utm_source=)
- Jiménez, R., & Martínez, E. (2021). Cooperativas, economía social y estrategias de inclusión rural. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 19(3), 34–51.
- Kader, A. (2002). [postharvest.ucdavis.edu/ec](https://postharvest.ucdavis.edu/ec). Obtenido de [postharvest.ucdavis.edu/ec](https://postharvest.ucdavis.edu/ec):  
[https://postharvest.ucdavis.edu/es/produce-facts-sheets/membrillo?utm\\_source=](https://postharvest.ucdavis.edu/es/produce-facts-sheets/membrillo?utm_source=)
- López, H., & Ramírez, A. (2020). El plan de negocios como herramienta estratégica en emprendimientos. *Revista Contaduría y Negocios*, 18(1), 55–70.
- Martínez, G. (2018). La contratación pública de las sociedades de economía mixta. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*, (23), 707-729.
- Mendoza, C., M, S., & Cárdenas, L. (2020). Innovación en pequeñas agroindustrias. *Revista de Ciencia y Tecnología* , 14(2), 134–149. .
- Observatorio de Complejidad Económica . (2023). <https://oec.world/es>. Obtenido de <https://oec.world/es>:  
[https://oec.world/es/profile/bilateral-product/apples-and-pears/reporter/ecu?utm\\_source](https://oec.world/es/profile/bilateral-product/apples-and-pears/reporter/ecu?utm_source)
- Ordóñez Yaguache, J. V. (2024). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/30895>
- Ramirez, D. (2025). <https://ecuador.gastronomia.com>. Obtenido de <https://ecuador.gastronomia.com>:  
[https://ecuador.gastronomia.com/noticia/8371/sabores-del-ecuador-dulce-de-membrillo?utm\\_source](https://ecuador.gastronomia.com/noticia/8371/sabores-del-ecuador-dulce-de-membrillo?utm_source)
- Salusplay. (2015). <https://www.salusplay.com>. Obtenido de <https://www.salusplay.com>:  
<https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-metodologia-de-la-investigacion/tema-5-la-muestra-y-la-poblacion-de-estudio>
- Şirikçi, B., & Gül, M. (2017). Mercado del membrillo en el mundo y Turquía. *Revista Turca de Agricultura - Ciencia y Tecnología de los Alimentos* , 600–606.
- Torres, E. (12 de 2024). <https://dspace.uniandes.edu.ec>. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec>:  
[https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/18711?utm\\_source=](https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/18711?utm_source=)
- Torres, M., Alvarado, P., & Jaramillo, L. (2020). Agroindustria rural y valor agregado en frutas andino-amazónicas del Ecuador . *Agronomía Mesoamericana*, 31(2), 215–229.
- Vera, G., & Muñoz, P. (2022). Fortalecimiento de organizaciones asociativas rurales. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico* , 39(2), 23–42.

- Verzosi Vargas, C. V. (2023). La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *CIRIEC-España, Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa*, 71-100.
- Vizcaino, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (julio de 2023). <https://ciencialatina.org/>. Obtenido de <https://ciencialatina.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>
- Yin, R. (2018). Investigación y aplicaciones de estudios de caso: Diseño y métodos (6.<sup>a</sup> ed.). *Publicaciones SAGE*.

**UNEMI**  
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

*¡Evolución académica!*

@UNEMIEcuador

