



**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS ANDINOS Y DERIVADOS

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autora:**

Blanca Andrea Mejía Mayorga

**Director:**

Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD

Ambato – Ecuador

Agosto 2017

# **Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para La Comercialización de Frutos Andinos y Derivados**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Blanca Andrea Mejía Mayorga

En cumplimiento parcial de  
los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
empresas Mención Planeación



**Oficina de Investigación y Postgrados**  
Agosto 2017

# **Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para la Comercialización de Frutos Andinos y Derivados**

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt  
Presidente del Comité Calificador  
Coordinador de la Oficina de Investigación y Posgrados

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg  
Miembro Calificador

Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
Secretario General

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Agosto 2017

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autora:** Blanca Andrea Mejía Mayorga

**Director:** Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Marketing

### **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación surge a partir de la problemática del proceso de comercialización de productos frutícolas en la provincia de Tungurahua. En la cadena de comercialización uno de los mayores beneficiados es el intermediario, mientras el agricultor percibe la menor participación económica del proceso.

Para el estudio se tomó como referencia el cantón Tisaleo. Se determinó que los agricultores cultivan dos tipos de plantas, las provenientes de hoja caduca como manzano, peral y duraznero, así también plantas de hoja perenne como mora y fresa. Se ha propuesto un modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados que se fundamenta en cinco perspectivas, la primera perspectiva se enfoca en los productores, con quienes se acordará un precio justo por los frutos, y a la vez se garantizará el abastecimiento del volumen requerido; la segunda perspectiva apunta a los recursos disponibles; la tercera perspectiva se concentra en el consumidor, se analizará su perfil, gustos y necesidades; la cuarta perspectiva es la innovación, en base a esta se generará nuevos productos después de la transformación y combinación de los productos; finalmente, la quinta perspectiva analiza los canales de comercialización para distribuir el producto transformado.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Blanca Andrea Mejía Mayorga, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803699188, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Blanca Andrea Mejía Mayorga

1803699188

*Dedicado a mi pequeña hermana Priscila, la razón de cada día.*

## **Reconocimientos**

Se reconoce el notable aporte del Ing. Carlos Garcés, persona que auspició y estuvo presente en cada etapa del desarrollo del proyecto de titulación.

Un sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por la enriquecedora preparación académica prestada para el desarrollo del presente proyecto.

## Resumen

La presente investigación surge de la inequidad económica que reciben los diferentes participantes en el proceso de comercialización de productos frutícolas en la provincia de Tungurahua. El objetivo es la diseñar un modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados que genere beneficios más justos para los participantes. En cuanto a la metodología, se realizó un análisis descriptivo, la información se obtuvo a partir de encuestas y entrevistas realizadas a los actores del proceso de comercialización, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Se determinó que los agricultores en su mayoría venden su producción a los intermediarios, que compran a precios bajos, además los precios se sujetan a temporalidad. El modelo de gestión que se fundamenta en cinco enfoques, el primer enfoque hace referencia a los productores, con quienes se consensua un precio justo por los frutos, se garantiza el abastecimiento del volumen requerido. El segundo enfoque son los recursos disponibles a comercializar. El tercer enfoque estudia al consumidor, toma en cuenta su perfil, gustos y necesidades. El cuarto enfoque es la innovación, se genera nuevos productos después de la transformación y combinación de los productos. El quinto enfoque son los canales de comercialización para distribuir el producto transformado. Se concluye que el modelo de gestión mejora el proceso de comercialización de la fruta puesto que toma en cuenta a todos los enfoques involucrados, estos dependen el uno del otro para un adecuado desempeño del proceso de comercialización.

Palabras clave: modelo de gestión, comercialización, productores

## **Abstract**

This research comes from the economic inequity which is received by the different stakeholders in the fruit commercialization process in Tungurahua province. The objective is to design a management model for the commercialization of Andean fruit and its derivatives which will generate fairer benefits for the participants. For the methodology, a descriptive analysis was carried out. Information was obtained from surveys and interviews applied to the people involved in the commercialization process. A questionnaire was also used in the process. It was determined that the majority of the farmers sell their products to the intermediaries, who buy the products at low prices. These prices depend on the season. The management model is based on five approaches; the first approach refers to the producers, with whom a fair price for the fruit is agreed and the supply of the required volume is guaranteed. The second approach is the available resources to market. The third approach studies the consumer, its profile, tastes and needs. The fourth approach is innovation. New products are generated after the transformation and combination of the products. The fifth approach focuses on distribution channels to market the processed product. The investigation concludes that the management model improves the marketing process of the fruit. It takes into account all the approaches involved and these depend on each other in order to carry out an adequate performance of the marketing process.

Keywords: management model, marketing, producers

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>III</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>V</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>VI</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>XII</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento .....	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema .....	4
2.3. Preguntas básicas .....	5
2.4. Formulación de meta .....	5
2.5. Objetivos .....	5
2.6. Delimitación funcional .....	5
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
3.1. Definiciones y conceptos .....	6
3.1.1. Modelo de gestión .....	6
3.1.2. Estrategia .....	6
3.1.3. Comercialización .....	7
3.1.4. Marketing.....	8
3.1.5. Marketing Estratégico .....	8

3.1.6.	Segmento de mercado y sus ventajas .....	9
3.1.7.	Alimentos andinos.....	10
3.1.8.	Frutos andinos .....	10
3.1.9.	Frutales Caducifolios .....	10
3.1.10.	Frutales Perennes.....	11
3.1.11.	Agroindustria en el Ecuador .....	11
3.1.12.	Plan de Producción.....	11
3.1.13.	Deshidratación de la fruta .....	11
3.2.	Estado del Arte.....	12
<b>4.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>16</b>
4.1.	Diagnóstico .....	16
4.1.2.	Análisis e interpretación de la entrevista realizada a la presidenta de la asociación de productores agropecuarios San Miguel de Montalvo.....	26
4.1.3.	Análisis e interpretación de la entrevista a un funcionario del Honorable Consejo Provincial de Tungurahua .....	28
4.1.4.	Análisis e interpretación de la entrevista a un miembro del sector del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP.....	30
4.2.	Métodos aplicados.....	32
4.2.1.	Método exploratorio.....	32
4.2.2.	Método descriptivo.....	32
4.3.	Materiales y Herramientas .....	32
4.3.1.	Observación directa.....	32
4.3.2.	Lectura Científica .....	32
4.3.3.	Cuestionario.....	33
4.3.5.	Entrevista.....	33
4.4.	Población y muestra .....	34
4.4.1.	Población: .....	34
4.4.2.	Muestra: .....	34
<b>5.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>36</b>
5.1.	Producto final del proyecto de titulación.....	36
	Modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados.....	36
5.1.1.	Mapa del Modelo de Gestión .....	37

5.1.2. Enfoques del modelo de gestión .....	38
5.1.3. Herramientas del modelo de gestión.....	39
5.1.4. Aplicación del Modelo de Gestión .....	48
5.1.5. Estudios para la creación de una empresa comercializadora de frutos andinos y derivados	58
5.1.5.1. Estudios Administrativos-Jurídicos.....	58
5.1.5.2. Estudios Técnicos .....	58
5.1.5.3. Estudio Económico .....	61
5.2. Evaluación preliminar .....	64
5.3. Análisis de resultados .....	66
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>68</b>
6.1. Conclusiones .....	68
6.2. Recomendaciones.....	69
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>73</b>

## Lista de Tablas

1 Opciones agricultor perteneciente a asociación o agricultor independiente .....	16
2 Opciones frutos que cultivan los agricultores.....	17
3 Opciones estado de la fruta para la comercialización .....	20
4 Opciones de medio de comercialización .....	21
5 Opciones Aceptación para formar parte de una asociación .....	24
6 Enfoque en los productores .....	40
7 Enfoque en los recursos.....	41
8 Enfoque en el consumidor .....	43
9 Enfoque en la innovación.....	45
10 Enfoque en los canales de comercialización .....	47
11 Presupuesto para el desarrollo del modelo de gestión .....	48
12 Datos poblacionales .....	51
13 Población económicamente activa por género en la provincia de Tungurahua .....	51
14 Ingreso promedio de los asalariados <sup>1</sup> por sexo, según grupos de edades y área geográfica....	51
15 Estructura del gasto familiar en porcentajes.....	53
16 Producto proveniente de plantas caducifolias.....	55
17 Productos provenientes de plantas de hoja perenne.....	56
18 Comercialización de bombones Chocomoras y Chocofresas.....	57
19 Comercialización Mezcla de frutas deshidratadas Frutimix.....	57
20 Equipo tecnológico requerido .....	59
21 Activos fijos.....	61
22 Instalaciones.....	61
23 Equipo tecnológico .....	62
24 Equipo de cómputo .....	62
25 Muebles y enseres.....	63
26 Presupuesto.....	64

## Lista de Figuras

1	Pertenencia a asociaciones de agricultores legalmente constituidas .....	17
2	Cultivo de mora .....	18
3	Cultivo de Fresa .....	18
4	Cultivo de Manzana.....	19
5	Cultivo de durazno .....	19
6	Cultivo de pera .....	20
7	Estado de la fruta para la comercialización .....	21
8	Comercialización en mercados locales.....	22
9	Comercialización en mercados mayoristas.....	22
10	Comercialización con intermediarios .....	23
11	Comercialización en cadenas de supermercados .....	23
12	Comercialización en ferias ciudadanas .....	24
13	Interés de participación en una asociación legalmente constituida .....	25
14	Mapa del Modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados.....	37
15	Distribución de la infraestructura de la empresa.....	59
16	Proceso para la elaboración de “snacks” de frutas y bombones rellenos.....	60

## Capítulo 1

# Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

La actividad agrícola ocupa el segundo lugar de las actividades económicas de la provincia de Tungurahua, los agricultores reciben capacitaciones para mejorar sus procesos de producción, sin embargo a pesar del esfuerzo, perciben la menor ventaja económica en el proceso de compra y venta de los productos. En el presente trabajo se enfoca en la comercialización de frutos, se evidencia que existen falencias que perjudican al agricultor.

Se realizó el estudio sobre los medios usados actualmente para la comercialización de productos frutícolas y la propuesta de un modelo de gestión que supla las necesidades presentadas. Como referencia se ha tomado al Cantón Tisaleo puesto que es reconocido por la alta producción de frutos. En la etapa exploratoria, mediante observación directa se obtuvo información básica sobre los procesos de comercialización de fruta. En la etapa descriptiva mediante encuestas se pudo determinar que la mayor parte de agricultores realizan sus actividades de manera independiente, mientras la minoría pertenece a una asociación, se dedican a la producción de frutos de plantas de hoja perenne como la fresa y mora, se puede realizar la cosecha de estos productos aproximadamente dos veces a la semana, además cuentan con cultivos de hoja caduca como manzana, pera y durazno, la cosecha se realiza una sola vez al año en meses determinados. El total de la muestra encuestada manifestó que venden sus productos en estado natural en mercados locales, mercados mayoristas y principalmente a intermediarios. A la mayor parte le gustaría mejorar sus ingresos, comercializar fruta procesada, disminuir la intervención de los intermediarios, para este fin se requiere que las personas se asocien y logren mejores resultados.

En estudios realizados se ha identificado que el modo de comercializar la fruta es agregándole algún tipo de valor en el proceso, a nivel nacional se comercializa en gran medida la pulpa de frutas, los principales compradores son restaurantes, hoteles, supermercados y micro mercados. Otro modo de agregar valor a la fruta es elaborar compotas, mermeladas y jugos. En menor medida se comercializa frutos deshidratados en un mercado diferenciado.

El modelo de gestión que se propone se fundamenta en cinco enfoques, en los productores, los recursos disponibles, la innovación, el consumidor y los canales de comercialización, procura así cubrir a la mayor parte de involucrados en el proceso de comercialización. En cuanto a los productores la meta es llegar a acuerdos que beneficien tanto a productores como a la empresa transformadora de los productos, garantiza precios estables y volúmenes de producción de los frutos. El segundo enfoque corresponde una revisión de los recursos disponibles, en cuanto a materia prima producida por los agricultores, los recursos financieros y finalmente los recursos tecnológicos, con esta combinación de recursos nos lleva al tercer enfoque, el de la innovación, busca la manera de crear nuevos productos, añade valor o mejora procesos creados, procura mantener los valores nutricionales de los frutos. El siguiente enfoque se dirige hacia el análisis de los consumidores, los gustos y preferencias, el mercado en el que se puede comercializar el producto, establece los precios y presentaciones para el segmento del mercado seleccionado. Para cerrar con el proceso se realizará un análisis sobre los canales de distribución más adecuados, negociaciones con distribuidores, inscripción en concursos públicos para ser proveedores del estado y buscar participación en mercados extranjeros con el apoyo del estado.

## **1.2. Descripción del documento**

El presente proyecto se compone de seis capítulos que se detallan a continuación

### Capítulo I, Introducción

En este capítulo se realiza una descripción general del trabajo de investigación, muestra un resumen del presente documento.

### Capítulo II, Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

En esta sección se incluye la información técnica básica del proyecto, la descripción del problema, la formulación de la meta, el objetivo general, objetivos específicos y delimitación funcional

### Capítulo III, Marco Teórico

Dentro del capítulo del Marco Teórico se incluyen definiciones y conceptos sobre los temas que se desarrollan en el planteamiento del modelo de gestión estratégica. También se incluyen investigaciones sobre modos de comercialización de la fruta procesada

#### Capítulo IV, Metodología

Se realiza la descripción de los métodos aplicados en la investigación, los materiales y herramientas utilizados y finalmente se determina la población y muestra.

#### Capítulo V Resultados

Se realiza el procesamiento de la información, el análisis de los resultados, se determina la propuesta y los pasos para su ejecución dentro de una empresa.

#### Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones

Se detallan las conclusiones que se hallaron del proyecto de investigación, también se presentan las sugerencias encaminadas al desarrollo del modelo de gestión

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

#### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Marketing

### 2.2. Descripción del problema

En la provincia de Tungurahua el 18,4% de personas se identifican como agricultores y trabajadores calificados, esta ocupación se encuentra en el segundo lugar de las actividades económicas (INEC, 2010). Los pequeños agricultores reciben capacitación para tecnificar y mejorar la producción, a pesar de esto la comercialización se realiza de manera tradicional con un rédito limitado, se refleja un manejo ineficiente.

En el sector agrícola, el comercio de las frutas es altamente vulnerable porque depende de factores como estacionalidad, condiciones climáticas, oferta y demanda del producto, por lo tanto se debe analizar cada factor para mejorar el proceso de comercialización, este no se trata de una actividad en la cual los productos llegan del productor al consumidor, sino que involucra alimentos, materias primas, estudio y administración de mercados, bienes y servicios de logística, para lograr una adecuada coordinación entre la producción y el consumo (Troncoso & Lobos, 2004).

A partir de los inconvenientes suscitados en la comercialización de productos agrícolas se han realizado reuniones para el análisis de las variables que originan el problema, es así que en el año 2004 se llevó a cabo el encuentro “Comercialización campesina de productos agropecuarios de

Ecuador”, donde se obtuvieron resultados de los problemas que enfrentan los pequeños productores, los limitantes más representativos fueron la difícil obtención de financiamiento, reducida accesibilidad a sistemas tecnológicos, falta de capacitación y principalmente poca información de contactos para llevar a cabo la comercialización, por lo tanto los productores se ven obligados a comercializar con intermediarios. Otra dificultad evidenciada es que los productores no cuentan con información o conocimientos sobre comportamientos de mercado. (Chiriboga & Arellano, 2004)

Si no se mejora el modelo de gestión para la comercialización, los productores invertirán grandes recursos en la producción, pero no se verán mayores ganancias, comercializarán la fruta sin ser transformada, serán los intermediarios y procesadores los que obtengan mayores beneficios.

### **2.3. Preguntas básicas**

¿Qué origina el problema?

Limitado modelo de gestión para la comercialización de la fruta y derivados

### **2.4. Formulación de meta**

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados

### **2.5. Objetivos**

**Objetivo general.-** Diseñar un modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados.

**Objetivos específicos.-**

- Diagnosticar la realidad de la gestión para la comercialización del sector frutícola
- Fundamentar teóricamente la gestión en la comercialización de frutos andinos y derivados
- Construir los elementos del modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados

### **2.6. Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Permitirá que se cuente con un modelo ordenado de fácil aplicación para los agricultores de fruta
- Ayudará a alcanzar una mayor rentabilidad para los agricultores

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Modelo de gestión

El modelo de gestión se identifica como un esquema determinado a seguir del que se puede plantear ideas, obtener conocimientos y actitudes de uno o más individuos que requieren de una jerarquía para ser aplicado en sistemas organizacionales, procura el funcionamiento eficiente, cumple objetivos y obtiene beneficios (Holguín, 2014). El modelo de gestión resulta un mapa o una guía establecida, en la cual se han desarrollado ideas, se han identificado procesos efectivos, para la consecución de objetivos planteados de esta manera se disminuye al mínimo el riesgo y se alcanza el máximo beneficio.

Los modelos de mayor aceptación son la gestión estratégica y retrospectiva, gestión por procesos, gestión del talento y conocimiento, y gestión por competencias. Estos modelos se han convertido en una fuente de desarrollo debido a una visión sistémica de las organizaciones (Tejada, 2003). La comercialización de frutos también es un proceso sistémico que requiere de un modelo acertado que procure alto beneficio, a favor de todos los actores del proceso.

#### 3.1.2. Estrategia

El ejecutar algo implica mayor esfuerzo, destreza y habilidades que el pensarlo, una buena formulación de la estrategia no garantiza una adecuada implementación (Tomaselli, 2005). La estrategia conlleva un alto nivel de análisis de la situación, esto permite prever los escenarios posibles con el fin de tomar medidas que generen mínimo riesgo y alta probabilidad de éxito.

Para la comercialización de productos agrícolas, una estrategia fundamental es la planificación del desarrollo de una cadena alimentaria, en la que se involucran productores, intermediarios, consumidores e instituciones de desarrollo tecnológico y agropecuario, se pueden identificar problemas de orden tecnológico y se plantean alternativas para fortalecer las posibilidades de la cadena (Velásquez, y otros, 1999). Para la implementación de la estrategia se debe tener claro que

todos los actores son fundamentales en la cadena, por lo tanto se debe poner alto grado de atención en cada etapa del proceso de la comercialización desde la producción hasta la venta del bien en su estado natural o procesado.

### **3.1.3. Comercialización**

#### **3.1.3.1. Canales de Comercialización**

El mercado pone a disposición un sin número de opciones entre bienes y servicios, a través de establecimientos de distribución, pero detrás de esto existe una estructura de canal de distribución, un conjunto de instituciones, entidades y establecimientos, que los productos y servicios atraviesan al ser comercializados. Generalmente las entidades dedicadas a la producción al por mayor y por menor reúnen esfuerzos con otras áreas para organizar canales de marketing que permitan distribuir los bienes y servicios a sus clientes, ya sean empresas o individuos. (Stern , El-Ansary, Coughlan, & Cruz , 1999) Sin importar lo eficientes que sean los atributos de un bien o servicio, si estos no pueden llegar al consumidor de una manera eficiente, el productor tendrá pérdidas considerables en el proceso de comercialización. Por este motivo existe una estructura de medios de distribución que permiten llegar tanto a empresas como a individuos hasta los adquirientes de los bienes o servicios. La responsabilidad de seleccionar los canales de distribución adecuados recae sobre los productores, esto conlleva estudios tanto del producto como del mercado al que se desea llegar, con el fin de aprovechar al máximo los canales de distribución disponibles.

#### **3.1.3.2. Comercialización de productos agrícolas**

La comercialización de productos agrícolas implica las transacciones comerciales que se desarrollan desde el lugar de producción agrícola hasta las manos del consumidor final. Las transacciones no se refieren solamente a la compra y venta, sino al transporte, formas de financiamientos, envases, empaques, información de mercados, normalización de productos, entre otros. Es una dinámica de traslados, cambio de posesión, incremento de valor desde el productor al consumidor (Torres, 1987). La comercialización de productos agrícolas merece un trato especial, pues los productos son perecederos en corto tiempo en su estado natural. La comercialización es un proceso que lleva desde la explotación agraria hasta el consumidor, dentro de un conjunto de actividades desarrolladas por los productores de manera individual o en sociedad; este proceso se da en dos planos: la micro comercialización que observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales, y la macro comercialización que toma en

cuenta en gran medida el sistema de producción y distribución (Caldentey & De Haro, 2004). La comercialización de productos agrícolas no es un proceso sencillo que se limita a la compra y venta del producto, al contrario, involucra a varios actores y recursos desde la producción, distribución, transformación de los productos en algunos casos hasta llegar a los consumidores finales.

#### **3.1.4. Marketing**

Implica identificar y satisfacer las necesidades del consumidor a través de bienes y servicios mientras genera una utilidad para la organización. Dirige el enfoque hacia lo que desean los clientes, pretende generar un valor diferenciador sobre la competencia. Integra todas las actividades de la empresa incluye la producción para satisfacer los deseos. Aporta al alcance de las metas de la empresa a la vez que satisface los deseos y necesidades de los clientes con responsabilidad y legalidad (Gitman & McDaniel, 2007). El marketing permite tener ideas más claras sobre los productos a comercializar, pues al identificar las necesidades de los consumidores es más fácil ofertar o diseñar productos que puedan satisfacer tales necesidades. Los requerimientos que surgen pueden ser muy variados, se debe procurar tomar en cuenta la mayor parte de estos para mejorar las posibilidades de éxito de un determinado producto.

#### **3.1.5. Marketing Estratégico**

- Estrategia orientada hacia el mercado

El mercado y los consumidores que los componen deben ser el inicio de la estructuración de la estrategia empresarial. La estrategia impulsada por el mercado propone una visión sobre toda la empresa que exige una combinación eficaz de las actividades y procesos que ofrecen valor al consumidor. Las ventajas de esta estrategia es la comprensión del mercado y las tendencias de cambio en un futuro, permite determinar las capacidades distintivas que generan valor y lograr un rendimiento superior (Cravens & Piercy, 2007). Enfocar la estrategia en el mercado implica estudiarlo para conocer las características y las tendencias, esto genera una ventaja puesto que se determinan rasgos distintivos que los consumidores esperan de un determinado bien o producto.

- Cómo convertirse en una organización orientada hacia el mercado

Valor superior para el consumidor, es la elección que realiza el consumidor entre prestaciones de un producto o servicio y los costes relacionados de dicha elección. Adquisición de información, a pesar de estar inmersos en la era de la información se presenta el reto de desarrollar un planteamiento eficaz para obtener información relevante que involucre la participación de todas

las funciones empresariales. Valoración entre funciones, provoca que los trabajadores de las distintas áreas compartan información sobre el mercado y cooperen juntos para el desarrollo de productos y servicios innovadores (Cravens & Piercy, 2007). La información del mercado tiene un valor muy alto y determinante para ser competitivo, para que una organización esté orientada hacia el mercado debe hallar el modo adecuado de recabar información pertinente que le permita conocer los requerimientos del consumidor para ofertar productos que satisfagan las expectativas del consumidor. Cada parte de organización debe estar coordinada para obtener la información necesaria y administrarla de manera conveniente, debe procurar que los bienes o servicios producidos tengan el mayor éxito en el mercado.

### **3.1.6. Segmento de mercado y sus ventajas**

Es un grupo de consumidores con necesidades relativamente similares, con un comportamiento similar ante un marketing mix determinado, la segmentación nos permite ventajas como oportunidades de negocio en grupos desatendidos o mal atendidos, define un público objetivo para concentrar los recursos hacia él, se identifica fácilmente a la competencia y finalmente al tener mayor conocimiento del mercado específico se puede adaptar mejor al cliente (Rodríguez, 2008). El mercado involucra una extensa gama de gustos, necesidades, tipos de consumidores, capacidad de adquisición de los consumidores. Resulta muy difícil abarcar al mercado en general, por ello se ha dividido al mercado en segmentos, dichos segmentos se forman de grupos de consumidores que comparten características o necesidades semejantes. La ventaja que presta la segmentación del mercado radica en que los productores, sean estos individuales u organizaciones, enfoquen sus esfuerzos y recursos y un grupo determinado, lo que permite determinar con mayor facilidad la competencia en un sector específico, así como los requerimientos, gustos y necesidades de los consumidores del segmento estudiado.

#### **Comportamiento del consumidor**

Para tener una guía sobre los bienes y servicios que deben crearse, producirse, mejorarse o retirarse del mercado es de suma importancia realizar el estudio del comportamiento del consumidor. Este estudio aborda el modo de actuar que poseen los consumidores cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos o servicios cuyo objetivo es satisfacer sus necesidades (Schiffman & Kanuk, 1997).

El estudio del comportamiento del consumidor aborda la manera en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles sean estos representados en tiempo, dinero o esfuerzo, en asuntos relacionados al consumo. Este estudio incluye las preguntas de ¿qué

compran?, ¿para qué lo compran?, ¿cuándo, dónde y con qué frecuencia lo compran? y ¿con qué frecuencia los usan? (Schiffman & Kanuk, 1997)

### **3.1.7. Alimentos andinos**

Los alimentos andinos se desarrollan entre los 1000 y 4500 metros sobre el nivel del mar, son altamente resistente a condiciones ecológicas adversas, plagas y enfermedades. Aseguran el aporte calórico-proteico necesario de los pobladores andinos, quienes cultivan dichos alimentos; además generan entradas económicas al comercializar los excedentes, por tal motivo son considerados de alta importancia a nivel socioeconómico (Alfaro & Salas, 1996).

### **3.1.8. Frutos andinos**

En el 2000 el Instituto Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, realizó investigaciones que dan mayor importancia a los cultivos andinos como mora de castilla, chirimoya, aguacate, tomate de árbol y naranjilla, lograron resultados favorables, en el caso de la mora se recolectaron 240 tipos de plantas, de las cuales se seleccionaron 38, emplearon los mejores materiales se obtuvieron 10, finalmente se encontró un material sin espinas que se evalúa para prestar facilidades en las actividades de campo. (El Universo, 2010)

En el 2006 el INIAP realizó la priorización de frutales andinos lo que permitió identificar que el tomate de árbol, chirimoya, mora, naranjilla, aguacate, babaco, granadilla y uvilla, son productos que poseen ventaja competitiva en la sierra ecuatoriana (Vásquez & Viteri)

En Ecuador la mora se cultiva entre los 1800 a 3000 metros sobre el nivel del mar, se encuentran cultivadas 6000 hectáreas, de las cuales en primer lugar está la provincia de Tungurahua con un cultivo de cerca de 3600 hectáreas, seguida de la provincia de Bolívar con 1500 hectáreas, y el restante se cultiva en las provincias de Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Carchi. En Tungurahua la mora se produce principalmente en los cantones de Ambato, Cevallos, Mocha y Tisaleo. (Tungurahua cultiva mora orgánica, 2012)

### **3.1.9. Frutales Caducifolios**

También se los conoce como frutales de hoja caduca, requieren de un periodo frío para alcanzar un desarrollo adecuado, su característica es que renuevan completamente sus hojas anualmente. Durante el otoño entran en un reposo vegetativo y permanecen así durante el invierno, para iniciar nuevamente con su ciclo vegetativo la siguiente primavera, con los procesos de floración y fructificación (Baraona & Sancho, 1991). El fruto de las plantas caducifolias se puede recoger

solamente una vez al año, sin embargo en temporada de cosecha, se obtiene grandes cantidades de los frutos.

#### **3.1.10. Frutales Perennes**

Se los denomina también como frutales de hoja perenne, no requieren de un número determinado de horas de frío para desarrollarse normalmente. Renuevan durante todo el año sus hojas y siempre permanecen verdes (Baraona & Sancho, 1991). Los frutos de plantas de hoja perenne se pueden obtener durante cualquier temporada del año, puesto que no dependen de un número de horas específico para poder desarrollarse, sin embargo si dependen de cuidados especiales como distribución de la plantación, tratamientos de la planta, abono y riego, estos cuidados deben ser continuos para que la planta produzca sus frutos regularmente.

#### **3.1.11. Agroindustria en el Ecuador**

La agroindustria es una actividad de manufactura por medio de la cual se conservan y transforman materias primas provenientes de la agricultura, de lo pecuario, de lo forestal y la pesca, envuelve procesos de conservación, empaquetamiento, y de producción a través de tecnología moderna y de inversión de capital elevado (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2006)

#### **3.1.12. Plan de Producción**

Consiste en determinar bajo qué método, proceso o sistema se fabricará el producto, en que cantidad y el periodo de tiempo se elaborará y realizar un cálculo de los materiales técnicos, económicos y humanos que se requerirán para cumplir con el proceso (Palacios, 2012). El principal beneficio de una adecuada planificación de la producción es la optimización de los recursos, puesto que se prevé el tiempo, los materiales, herramientas, materia prima, personal requerido que se debe emplear para llevar a cabo el plan, se puede realizar estudios para adquirir recursos óptimos, incluso se puede tener una alternativas en caso de algún evento imprevisto dentro de la planificación.

#### **3.1.13. Deshidratación de la fruta**

La deshidratación es una manera de mantener alimentos, a través de un proceso en el que el alimento se expone al calor, pierde el agua contenida, lo que permite la conservación de dicho alimento por un mayor periodo de tiempo. La fruta deshidratada conserva la mayor parte de propiedades nutricionales, por ello es considerada como un alimento saludable por su alto contenido de azúcares, fibra y minerales (Corpoica, 2001). La fruta deshidratada pierde gran parte

de sus características organolépticas, sin embargo conserva muchas de sus propiedades nutritivas, es una alternativa de alta aceptación para preservar los alimentos por más tiempo, el proceso de deshidratación de la fruta permite tener los productos que se generan en una sola temporada durante el año, como los frutos que provienen de plantas caducifolias.

### **3.2. Estado del Arte**

El término calidad en productos alimenticios se refiere principalmente a los siguientes atributos: valor nutricional, capacidad de los alimentos para satisfacer las necesidades de nutrientes y energías del ser humano. Características sensoriales, se refiere a las propiedades organolépticas del alimento como apariencia, textura, olor, color y sabor. Servicios, se relaciona con las características añadidas al alimento como la presentación, empaque, facilidad para elaboración o empleo. Inocuidad, un requisito básico que implica la ausencia de contaminantes, adulterantes, toxina o cualquier sustancia nociva para la salud, también puede referirse a niveles inocuos o aceptables de los mismos. (Morón & Dárdano, 2001)

#### Comercialización de Pulpa de fruta en Ecuador

La pulpa de frutas se entiende la parte frágil, blanda y fácil de partir, en la industria conservera la pulpa se define como la fruta fresca, pelada, sin semilla o hueso y triturada, en varios países a la pulpa de fruta se la conoce como cremogenado, tiene en común el proceso de molturación y conservación, pero se diferencian en el proceso de homogenización y tamizado (Madrid & Madrid, 2001). La comercialización de la pulpa se ha realizado por varias empresas como es el caso de Proesemica, esta empresa cuenta con una planta productora, con cuartos fríos, marmitas para la pasteurización, despulpadoras, entre otros equipos, gracias a la innovación de maquinaria logra producir hasta 50 paquetes por minuto, procesa 16 tipos de frutos, los más demandados son guanábana, mora, maracuyá y naranjilla, al año se procesan 520 toneladas vende cerca de 20000 dólares mensuales. Una de las estrategias para lograr estos montos incluyó visitas personales a hoteles, restaurantes y autoservicios, lograron ingresar a importantes cadenas como Mi Comisariato, Supermaxi, Comisariato del Ejercito, Royal Decameron Mompiche, otra estrategia de promoción de los productos es la participación en ferias y visitas empresariales a países como Chile y Corea del Sur (Líderes, 2012).

Los aspectos importantes a resaltar de Proesemica es la planta productora y la innovación de su maquinaria que permite grandes volúmenes de producción en cortos periodos de tiempo, este aspecto es de gran valor en el modelo de gestión a plantearse. En cuanto a la estrategia de

promoción que incluye visitas personales a hoteles, restaurantes y autoservicios también es aplicable en el modelo de gestión, sin embargo para esto se capacitará al personal de ventas sobre todos los beneficios del producto antes de realizar las visitas promocionales.

Concentrarse en las necesidades del usuario mientras varía el diseño o modo de presentación es una estrategia aplicada por *Frozen Tropic*, la empresa inició en el 2004, con una inversión de 200000 dólares destinados principalmente a la compra de maquinaria, obtiene una de producción de hasta 15 toneladas de fruta por mes. En un principio comercializaba empaques plásticos de 1 kilogramo de pulpa de fruta, estos empaques fueron reemplazados por envases tipo *gable top* que conservan de mejor manera el producto y facilita el proceso de envasado y almacenamiento, otra innovación fueron los *sachets* que contienen 100 gramos de pulpa, cantidad suficiente para un vaso de jugo, los restaurantes son los mayores consumidores de los *sachets* ya que pueden ofertar diferentes sabores de jugos. Para el año 2011 *Frozen Tropic* comenzó a exportar sus productos, lograron comercializar el 40% de la producción a Estados Unidos y Europa. En el año 2012 con el fin de llegar directamente al consumidor final comenzaron a vender en supermercados jugos de 5 sabores diferentes con la marca de jugos “Yucho” (Gómez, 2013).

Identificar las necesidades del usuario no solo en el producto, sino también en la presentación de este, es un punto que se aplicará en el modelo de gestión, pues el impacto visual o la facilidad para consumir un determinado alimento marca una importante diferencia al realizar una compra.

La comercialización en mercados extranjeros es sin duda una de las aspiraciones de los productores, para alcanzar perchas extranjeras los comerciantes debieron agregarle valor a su productos, este es el caso de Planhofa, empresa Ambateña, cuyo principal accionista con un 51% de participación son la Unión de Pequeños y Mediano Agricultores de Tungurahua (UNAPEMAT), compuesta por 400 productores. Gracias al apoyo de dos ONG logró establecerse como una planta industrial, dedicada a la producción de mermeladas, jugos y pulpas de fruta. En el año 2011 gracias a una alianza con la empresa francesa Ethiquable se logró comercializar en el exterior, colocaron los productos en el mercado francés. Planhofa ha logrado facturar más de 1,2 millones de dólares al año, con la marca Frisco ha logrado colocarse en las perchas de supermercados como Santa María y Tía, además tiene clientes como Nestlé y Alpina. El compromiso de Planhofa es respetar el precio justo de la fruta, incluso si este supera al del mercado, y reconocen mayor valor si el producto es orgánico (Orozco , 2013).

Respetar el precio justo de la fruta, incluso si este supera al del mercado será uno de los principales puntos del modelo de gestión, pues garantiza estabilidad para los agricultores,

quienes ya no dependerán de factores como temporalidad de la fruta, también se establecerán acuerdos para que los productos sean orgánicos o tengan la menor proporción de químicos posible.

#### Oportunidades comerciales de la mora

Una de las frutas que se producen en mayor volumen en la provincia de Tungurahua son las moras, la ventaja de este producto es que la cosecha es semanal y tiene demanda durante todo el año. Las perspectivas de venta de la mora son favorables, principalmente en Estados Unidos, uno de los mayores mercados consumidores de mora, conservan la calidad y precio del producto competitivos, las moras pueden ser enviadas vía aérea congeladas, frescas y en puré. El puré y el concentrado son usados para la elaboración de bebidas, derivados lácteos, mermeladas, jaleas y productos de panadería. (Vallejo & Tamara, 2009)

La mora como producto procesado se exporta como jugo, concentrado y pulpa congelada. El jugo de mora se comercializa en el mercado mundial de dos formas: clarificado (con un contenido de sólidos solubles de 65 a 68°Brix) y turbio (con un contenido de sólidos solubles de 40 a 45°Brix). El jugo se comercializa en tambores de acero o plástico, con capacidad para 55 y 60 galones. El concentrado de mora comercializado en el mercado corresponde a un producto de 10 a 14°Brix y la pulpa se exporta con un contenido de sólidos solubles superior a 8°Brix. Las pulpas se empaacan en bolsas plásticas de 14 y 28 onzas y se congelan en bloques de 28 libras. La mora puede ser usada como materia prima para la elaboración y posterior exportación de helados, yogurt, lácteos saborizados, mermeladas y jugos, además la mora en su estado natural puede ser usado fruto comestible (Universidad de Antioquia)

#### Productos elaborados a base de mora

Miel cremada de mora, es la miel líquida sometida a un proceso que hace que la miel se granule, a esta se le añade sabor a mora, este es un bien especializado, dirigido a un mercado diferenciado, por lo tanto los canales de distribución son las cadenas de supermercados, al ser un producto nuevo se promocionará a través de impulsadoras, el precio para introducción en el mercado resultará asequible, pues la elaboración no representa una alta inversión. La planta de producción variará de acuerdo al volumen, y se trabajará por medio de pedidos, la maquinaria requerida es una batidora industrial, la materia prima es miel líquida, miel cristalizada, G. de Xanthan y mora (Vásquez Amaya, 2010).

Las moras son comercializadas frescas, congeladas y en puré o pulpas, su comercialización se realiza para el consumo directo del comprador, o a su vez para realizar nuevos productos como

jugos, mermeladas, compotas, mieles, helados, yogurt, entre otros. Una alternativa para comercializar este fruto es la deshidratación del fruto, para que este perdure por más tiempo, la fruta deshidratada a su vez puede combinarse con otros productos para ofertar nuevas opciones de consumo en el mercado.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Para extraer la información correspondiente a las características del problema abordado se realizó un análisis descriptivo. Para este efecto se obtuvieron los datos a partir de encuestas y entrevistas que se describen a continuación:

- Encuestas realizadas a agricultores del cantón Tisaleo
- Entrevista a un miembro del sector de agricultura del Consejo Provincial de Tungurahua
- Entrevista a la presidenta de la asociación de productores agropecuarios San Miguel de Montalvo.
- Entrevista a una funcionaria del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP)

#### 4.1.1 Encuestas realizadas a agricultores del cantón Tisaleo

Se tomó como referencia el Cantón Tisaleo, puesto que es un sector que presenta un alto volumen de producción agrícola, generan productos provenientes de plantas caducifolias y perennes.

##### Pregunta 1

¿Pertenece usted a una asociación de agricultores de frutas legalmente constituida o es agricultor independiente? (Marque con una x la opción que corresponda)

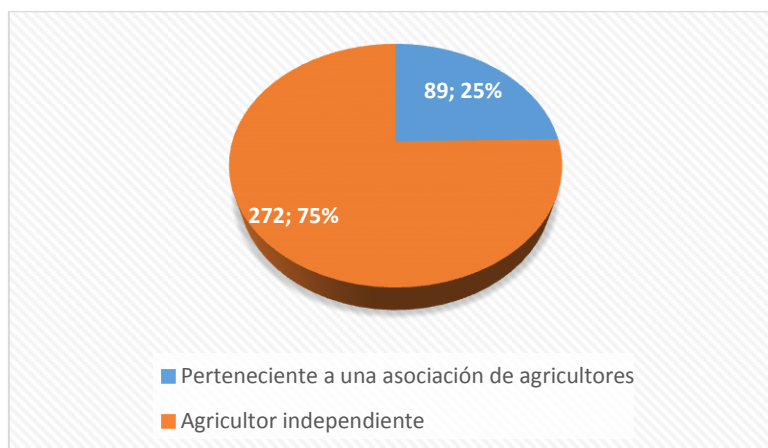
**Tabla 1 Opciones agricultor perteneciente a asociación o agricultor independiente**

Perteneciente a una asociación de agricultores	
Agricultor independiente	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

**Figura 1 Pertenencia a asociaciones de agricultores legalmente constituidas**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

**Análisis e interpretación**

De las 361 personas encuestadas el 25% pertenece a una asociación de agricultores legalmente reconocida, mientras que el 75% restante trabaja de manera individual.

**Pregunta 2**

Del siguiente listado seleccione los frutos que usted cultiva (Marque con una x la opción que corresponda, se puede seleccionar más de una opción)

**Tabla 2 Opciones frutos que cultivan los agricultores**

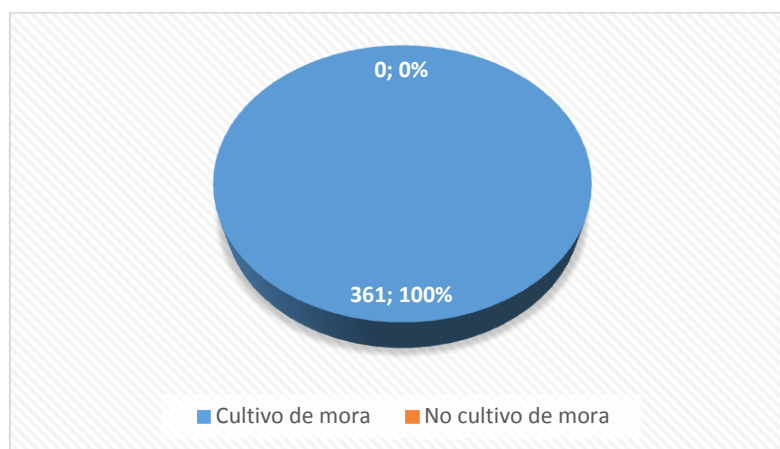
Opción	
Mora	
Fresa	
Manzana	
Durazno	
Pera	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Cultivo de Mora

**Figura 2 Cultivo de mora**



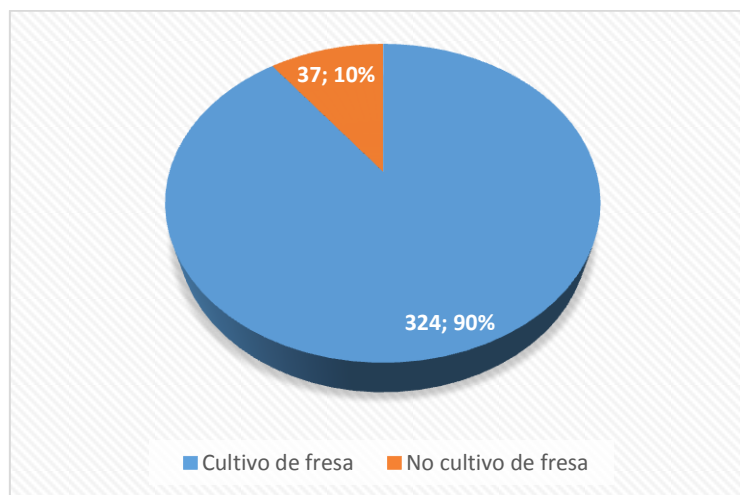
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 100% se dedica a la producción de mora, puesto que es un producto que se cosecha semanalmente.

## Cultivo de fresa

**Figura 3 Cultivo de Fresa**



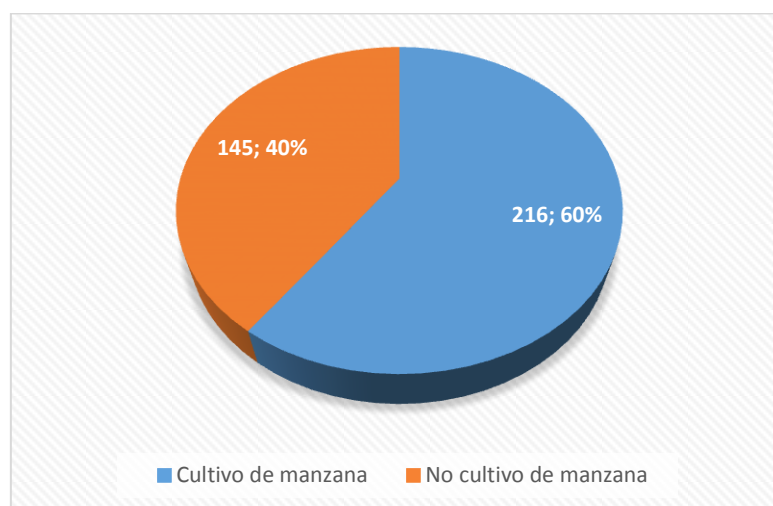
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas, el 90% se dedica al cultivo de la fresa, ya que se cosecha semanalmente.

## Cultivo de manzana

**Figura 4 Cultivo de Manzana**



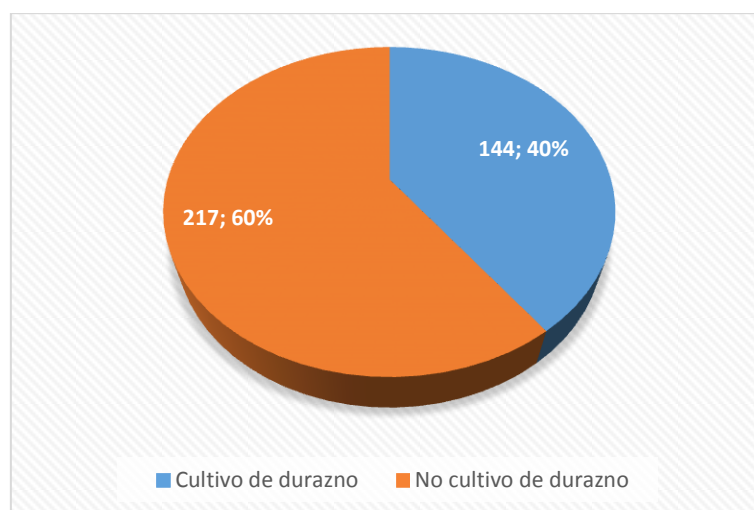
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 60% cultiva manzana, sin embargo manifiestan que no dedican mayores cuidados a parte de la poda, puesto que es un fruto que se cosecha solamente una vez al año, tienen en sus terrenos y el fruto se da por sí solo, según manifestaron los agricultores entrevistados.

## Cultivo de Durazno

**Figura 5 Cultivo de durazno**



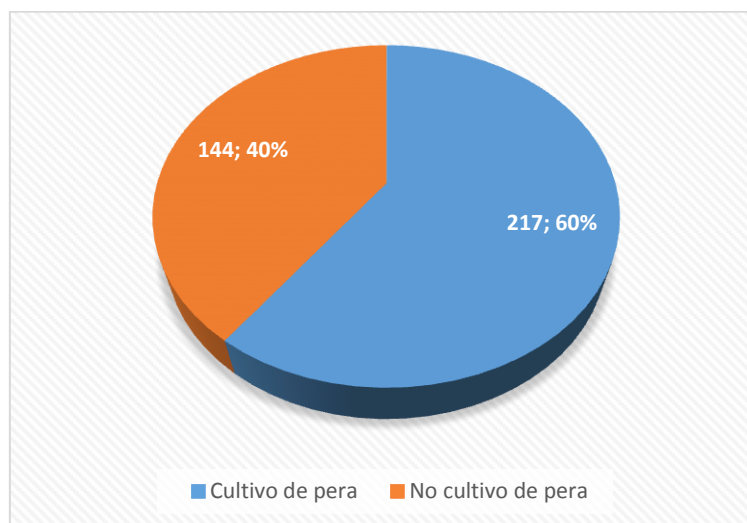
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 40% cultiva durazno, sin embargo manifiestan que no se cultiva en menor proporción. El fruto se cosecha una vez al año, tienen en sus terrenos y el fruto se da por sí solo, según manifestaron los agricultores entrevistados.

#### Cultivo de Pera

**Figura 6 Cultivo de pera**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 60% cultiva pera, sin embargo manifiestan que no dedican mayores cuidados a parte de la poda, puesto que es un fruto que se cosecha solamente una vez al año, tienen en sus terrenos y el fruto se da por sí solo, según manifestaron los agricultores entrevistados.

#### Pregunta 3

¿Comercializa usted la fruta en su estado natural o procesada? (Marque con una x la opción que corresponda)

**Tabla 3 Opciones estado de la fruta para la comercialización**

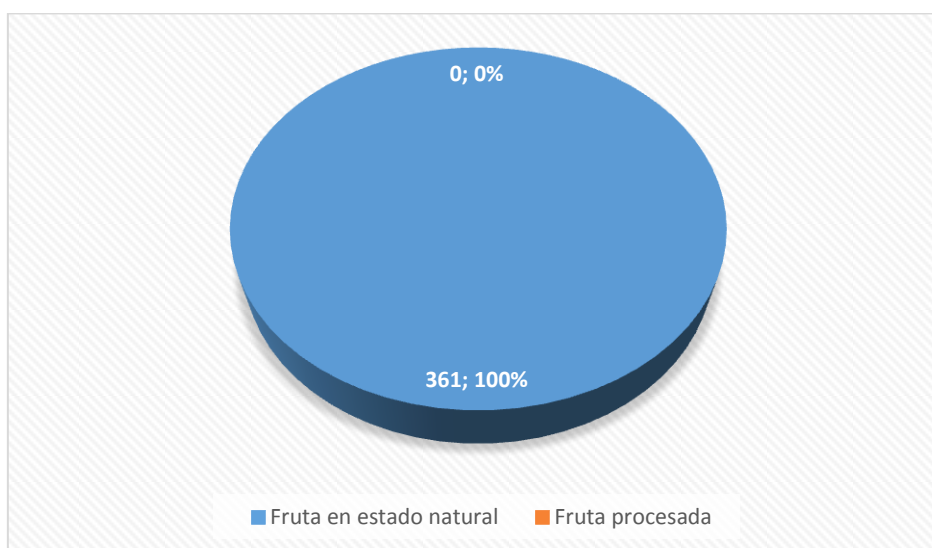
Comercializa fruta en estado natural	
Comercializa fruta procesada	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Estado de la fruta para la comercialización

**Figura 7 Estado de la fruta para la comercialización**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 100% ha manifestado que comercian sus productos en estado natural, procuran mejorar la presentación del producto, sin embargo no se lo transforma en ningún otro producto derivado.

### Pregunta 4

Del siguientes listado, elija los medios que usa para la comercialización de la fruta producida (Marque con una x la opción que corresponda, se puede seleccionar más de una opción)

**Tabla 4 Opciones de medio de comercialización**

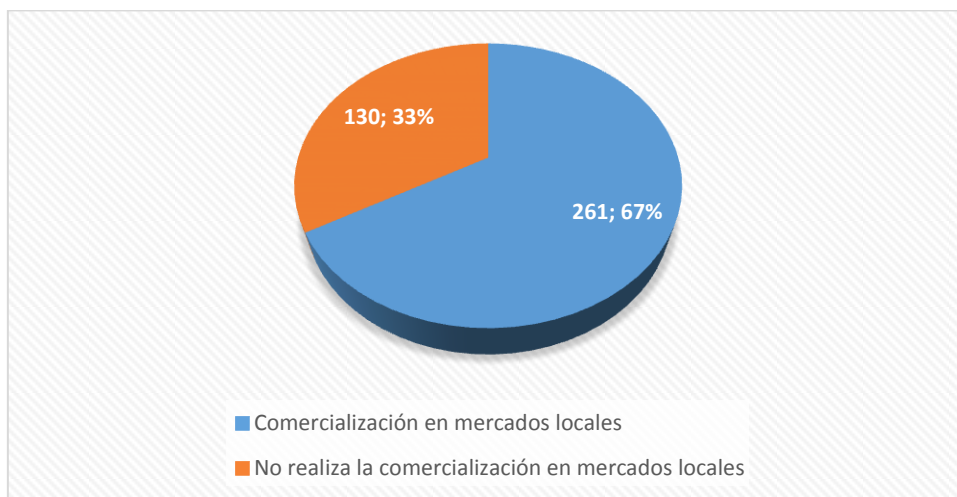
Opción	
Comercialización en mercados locales	
Comercialización en mercados mayoristas	
Comercialización con intermediarios	
Comercialización en cadenas de supermercados	
Comercialización en ferias ciudadanas	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Comercialización en mercados locales

**Figura 8 Comercialización en mercados locales**



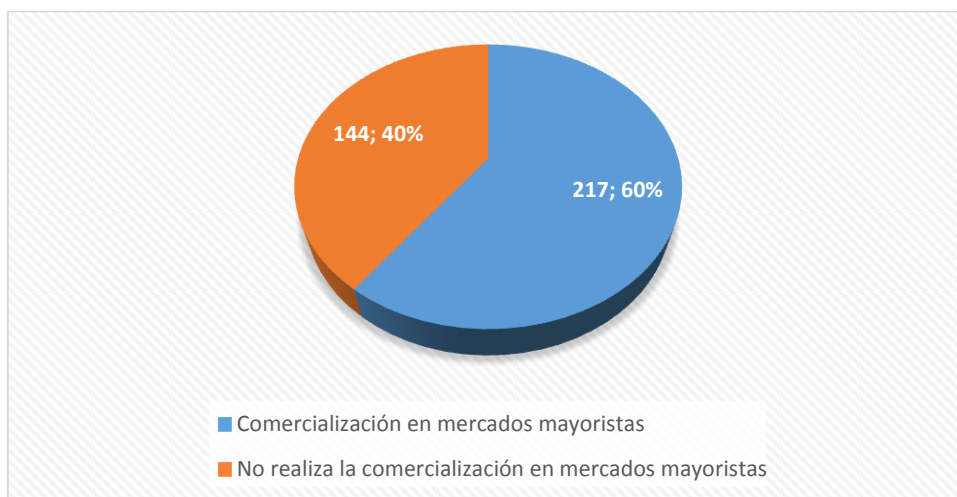
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 67% de las personas comercializan sus productos en mercados locales.

## Comercialización en mercados mayoristas

**Figura 9 Comercialización en mercados mayoristas**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 60% comercializa sus productos en mercados mayorista, de aquí venden a consumidores finales, intermediarios y pequeños distribuidores como dueños de tiendas o de puestos de fruta

## Comercialización con intermediarios

**Figura 10 Comercialización con intermediarios**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas el 72% entrega sus productos a intermediarios, generalmente estos lleva los frutos a otras ciudades, sin embargo los productores desconocen exactamente a quien se distribuye o los usos finales de la fruta.

## Comercialización en cadenas de supermercados

**Figura 11 Comercialización en cadenas de supermercados**



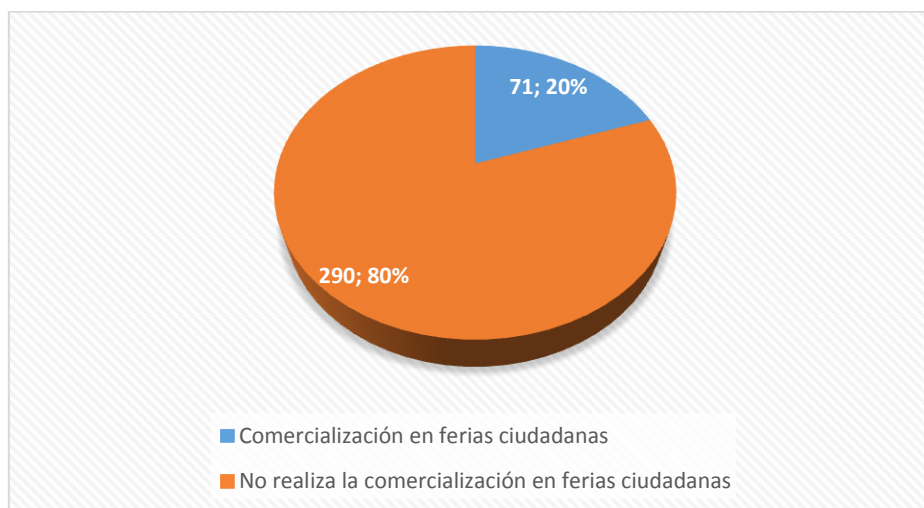
**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las personas encuestadas, ninguna persona entrega sus productos en cadenas de supermercados, manifiestan que no poseen los contactos, que generalmente el intermediario es el que entrega a futa a las cadenas.

#### Comercialización en ferias ciudadanas

**Figura 12 Comercialización en ferias ciudadanas**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las personas encuestadas solamente el 20% manifiesta que comercializa su producto en ferias ciudadanas, estas ferias son organizadas por entidades públicas sin embargo no es mucha la acogida que tiene entre los consumidores.

#### Pregunta 5

¿Le gustaría formar parte de una asociación legalmente constituida para procesar la fruta y comercializarla? (Marque con una x la opción que corresponda)

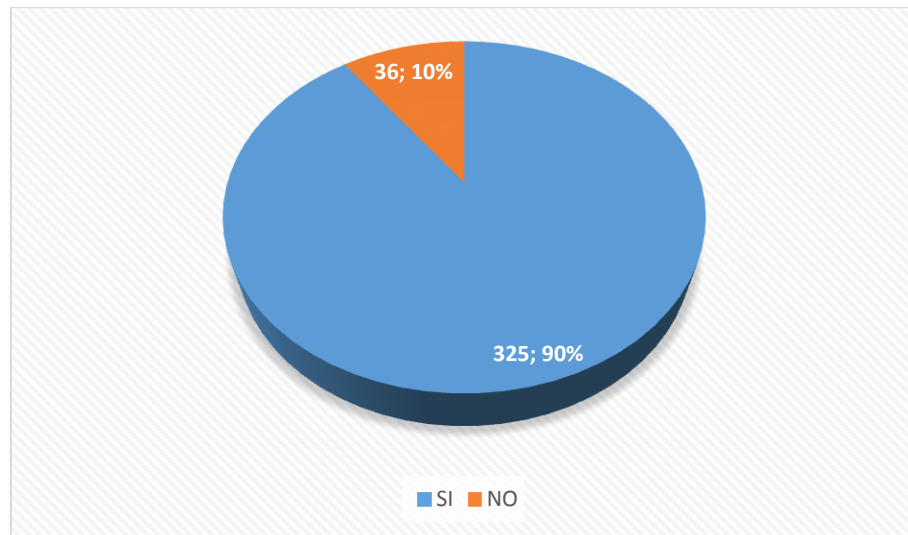
**Tabla 5 Opciones Aceptación para formar parte de una asociación**

Si	
No	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

**Figura 13 Interés de participación en una asociación legalmente constituida**



**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaborado por:** Blanca Mejía

De las 361 personas encuestadas al 90% está de acuerdo con formar parte de una asociación cuyo fin sea procesar la fruta y vender productos derivados para obtener mejores ingresos.

#### **4.1.2. Entrevista realizada a la presidenta de la asociación de productores agropecuarios San Miguel de Montalvo**

Nombre: Germania Barona

Cargo: Presidenta de la asociación de productores agropecuarios San Miguel de Montalvo

Tipo de entrevista utilizada: personal

Lugar de realización de la entrevista: Caserío Palahua el Carmen Parroquia Montalvo, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Fecha del trabajo de campo: Enero, 2016

Desde que fecha existe la asociación: 27 de Marzo del 2014

A que se dedican los miembros de la asociación; cultivo y venta de mora

Número de socios: 45 personas

1.- ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a una asociación de productores de fruta?

Al formar parte de una asociación legalmente constituida con personería jurídica tenemos acceso a los beneficios establecidos por las entidades públicas como Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales o municipales, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, al momento hemos sido favorecidos con la entrega de plantas, sistema de riego por goteo, capacitaciones. Otro beneficio importante es la facilidad para acceder a préstamos e incentivos por parte del estado.

2.- ¿Qué productos son los que cultivan y comercializan?

Nuestra asociación se dedica básicamente al cultivo de fresa y mora, puesto que estas frutas se pueden cosechar semanalmente, en el caso de la mora a partir de la siembra, en siete meses se obtiene la primera cosecha, en adelante se puede cosechar mora semanalmente, siempre y cuando se le dé un buen tratamiento para que la planta se desarrolle, sin embargo se incrementa el cuidado para mejorar la producción en los meses de mayor demanda

3.-¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda de la fresa y mora?

Hay dos temporadas altas, la primera en los meses de febrero, marzo y abril; la segunda temporada alta es el mes de octubre y hasta mediados de noviembre. El resto de meses la demanda disminuye considerablemente.

4.- ¿Cuál es el precio de la fresa y mora en temporada alta y en temporada baja?

La mora se vende por canastos que contienen 12 Kg. El precio por canasto en temporada baja esta entre \$8,00 a \$10,00 y en los meses altos está entre los \$20,00 a \$25,00

La fresa se vende en gavetas de 12 Kg, los precios son similares a los de la mora, en temporada baja se llega a vender la gaveta a \$10,00; mientras que en temporada alta la gaveta está entre los \$25,00 a \$30,00

5.- ¿Cuáles es el monto aproximado para obtener un canasto de mora o una gaveta de fresa?

Una vez que se tiene las plantas se debe invertir en fertilizante, un trabajador y en fumigador, aproximadamente tanto para el canasto de mora o la gaveta de fresa se invierte aproximadamente entre \$ 7,20 a \$7,50, depende de la marca del tipo de fertilizantes y el fumigador.

6.- ¿Cuál es la superficie requerida para la producción de la mora?

No existe una superficie mínima, en mi caso aproximadamente de un terreno de 600 m<sup>2</sup> se obtiene aproximadamente 10 canastos al mes.

7.- ¿Cómo venden el producto?

El canasto se vende en el mercado mayorista los días de feria, sin embargo se vende a un precio muy bajo, también se comercializa a través de intermediarios de la costa que pagan un precio mejor por el canasto.

8.- ¿Qué pasa después de vendido el canasto de mora?

No se obtiene información al respecto, el proceso culmina al vender la mora.

9.- ¿Qué es lo que buscan los intermediarios al comprar la mora?

Que sea gruesa, que no perezca con rapidez y que no se suavice o se haga líquido pronto, generalmente dicen que la mora no sea “aguachenta”

10.- A parte de las plantas de mora y fresa, ¿Los miembros de la asociación cultivan y comercializan otro tipo de frutos?

Si, la ventaja del sector es que la tierra es bastante buena y tenemos árboles de claudia, pera, manzana, durazno, no se le dedica muchos cuidados, a parte de la poda, pues estas plantas producen los frutos aun si no se les da el cuidado, la desventaja de estos frutos es que se cosechan una sola vez al año, y se dan en toda la provincia en gran cantidad, por ello los precios no son altos, sin embargo en la temporada si se comercializa estos frutos.

11.- ¿Cómo creen que se obtendría mayor ganancia con el producto?

Se obtendrían mayores ganancias si se excluye al intermediario, porque la producción es la parte más sacrificada y la que menor ganancia recibe, quisiéramos tener contacto directo con los consumidores finales o con las plantas procesadoras, se procuraría asegurar la producción a un precio estable, sin depender de la temporalidad.

12.- ¿Cuál sería el producto derivado de la fruta que considera beneficioso producir como asociación?

Al momento se encuentra en el mercado las pulpas de fruta, sin embargo está bastante saturado ese mercado, según las capacitaciones recibidas lo ideal es encontrar productos fuera de lo normal, buscar nuevas formas de procesar la fruta que causen impacto en los consumidores finales.

#### **Análisis e interpretación**

En la cadena de comercialización del sector frutícola el primer participante es el agricultor, en general los agricultores son personas campesinas que dedican largas jornadas en la siembra, el cuidado, fumigación, abono y finalmente la cosecha. El segundo involucrado en el proceso es el intermediario, que compra los frutos a los agricultores, este se encarga de vender los productos a los mayoristas, minoristas, supermercados, procesadoras. El consumidor final adquiere los frutos en su estado natural principalmente en mercados populares, en cadenas de supermercados, también adquiere la fruta procesada como pulpas, mermeladas, compotas.

En la cadena actual el precio de los productos está expuesto a temporalidad, en el caso de la mora y fresa durante los meses de febrero y noviembre el canasto de 12 Kg. alcanza un valor de \$25,00 con una inversión en insumos de \$6,00, mientras que el resto del año el precio fluctúa entre los \$7 a \$10 con la misma inversión en insumos. La fruta es vendida a los intermediarios, quienes obtienen el mayor porcentaje de ganancia en esta cadena

En la provincia existen frutos de temporada durante los meses de enero y febrero existe gran producción de claudia, pera, capulí, durazno, durante los meses de febrero y marzo se cosecha la manzana típica de la zona. Dentro de este periodo debido a la excesiva producción la fruta se comercializa a precios bajos. Durante el resto del año no se puede obtener la mayoría de estos productos, se puede obtener productos sustitutos. La manzana de la región es sustituida por la manzana chilena y el durazno es sustituido por el durazno en almíbar enlatado.

#### **4.1.3. Entrevista a un funcionario del Honorable Consejo Provincial de Tungurahua**

Nombre: Rafael Sánchez

Tipo de entrevista utilizada: personal

Lugar de realización de la entrevista: Cantón Ambato.

Fecha del trabajo de campo: Enero, 2016

1.- En que se basa la estrategia agropecuaria del Gobierno Provincial de Tungurahua

La estrategia planteada es un proceso de varios puntos que se deben atacar, desde la producción donde se capacita al agricultor sobre maneras eficientes de cultivo, uso adecuado de fertilizantes, entrega de plantas, y avanza a los procesos de comercialización, ferias y campañas para priorizar el consumo de productos agrícolas sanos con menor grado de químicos; parece algo sencillo pero realmente es un trabajo complejo en el que se deben comprometer todos los involucrados para salir adelante.

2.- En cuanto a la capacitación ¿Cuáles son los temas que se abordan principalmente en la capacitación?

Empezamos con explicación básica sobre los tipos de planta, y los cuidados que estas necesitan, a nivel provincial nos centramos en el cultivo, cosecha y venta de la mora y fresa. Se trabaja con asociaciones, asisten a la capacitación y a manera de incentivo se certifica a las personas que han aprobado el curso. El objetivo principal es que los agricultores mejoren sus procesos, tecnicándolos y cosechen un producto de alta calidad, la capacitación también aborda maneras de comercializar e incluso añadir valor.

3.- ¿Cuál es el mayor problema en la comercialización de los productos?

Los agricultores invierten sus recursos económicos, materiales y lógicamente su esfuerzo, la agricultura es una labor bastante forzada, sin embargo no obtienen el rédito debido. El consejo provincial ha propuesto realizar ferias ciudadanas, mercados de productos agroecológicos, sin embargo los productores venden a los intermediarios, quienes generalmente obtienen las mejores ganancias. Por otro lado son muy pocas las asociaciones que generan valor agregado, generalmente se dedican a la venta de mermeladas, pero son producidas de manera artesanal y realmente quienes continúan llevándose los mayores beneficios son las grandes empresas que procesan los frutos, y adquieren estos frutos a los intermediarios en vez de al productor.

4.- ¿Cuál considera que sería una alternativa para mejorar los beneficios a los agricultores?

Lógicamente se intenta eliminar al intermediario, pero para lograrlo se requiere de un trabajo coordinado de los productores para que estos medien directamente con los dueños de

procesadoras, sería importante que los mismos agricultores procesen sus frutos y los distribuyan, sin embargo reitero que es una actividad muy difícil de coordinar por la organización e inversión que esto implica.

### **Análisis e interpretación**

El Gobierno Provincial de Tungurahua ejecuta una estrategia agropecuaria que busca mejorar las condiciones de los agricultores, esta estrategia involucra todos los procesos desde el cultivo hasta la comercialización. Se centra en la capacitación para que los agricultores tecnifiquen sus procesos de cultivo y cosecha, procuran un mejor producto para la comercialización. El tema que se aborda actualmente es la producción de la mora y fresa. En cuanto a añadir valor se ha manifestado que se realiza mayormente mermeladas de manera artesanal, mismas que son vendidas en ferias ciudadanas.

En el proceso de la comercialización se identifica al agricultor como el participante que menores beneficios obtiene, los que mayores réditos alcanzan son los intermediarios y procesadores de frutos, se busca eliminar al intermediario, incluso se plantea la posibilidad de que el agricultor procese sus frutos para mejorar sustancialmente sus beneficios.

#### **4.1.4. Entrevista a un miembro del sector del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP**

Nombre: Cristina Flores

Cargo: Investigador agropecuaria

Tipo de entrevista utilizada: personal

Lugar de realización de la entrevista: Quito.

Fecha del trabajo de campo: Diciembre, 2015

1 ¿Cuáles son las propiedades nutricionales que destacan de las frutas tales como la fresa, mora, manzano, durazno y pera?

Las propiedades varían mucho de una fruta a otra, pero en general contienen un alto grado de vitaminas hidrosolubles, aminoácidos y antioxidantes.

2 ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de una fruta después de que alcanza la madurez?

El tiempo de duración varía mucho, depende de la fruta, por ejemplo la fresa y mora puede durar una semana en estado natural, luego de este tiempo continúa el proceso de putrefacción, en cambio frutos como la manzana o el durazno pueden durar hasta 15 días hasta antes de comenzar

el proceso de putrefacción, depende mucho de la cantidad de agua que contenga la fruta, así como de su textura.

3 ¿Cuál es el mejor medio para conservar la fruta con la mayor parte de sus propiedades?

Es muy difícil conservar la fruta con todas sus propiedades, ya sean estas nutricionales u organolépticas, por ejemplo es muy común conservar la fruta congelada, sin embargo al descongelarla la textura cambia, pero muchas de las propiedades nutricionales se conservan. Existen otros métodos para la conservación como la deshidratación, la liofilización o el escaldado, de estos la deshidratación y la liofilización son los procesos que conservan las frutas por un mayor lapso de tiempo.

4 ¿Cuál es el proceso de conservación de fruta mayormente recomendado para poder comercializarla?

Es muy difícil determinar el proceso más recomendable, depende mucho de la aplicación que tendrá la fruta, por ejemplo el proceso de liofilización a través de una máquina que ejerce presión atmosférica retira toda el agua de la fruta y las propiedades nutricionales se conservan casi al 100%, y las frutas liofilizadas duran por grandes lapsos de tiempo, pueden conservarse por años, otro proceso que también conserva a las frutas por años es el deshidratado, con este proceso a través del calor se evapora el agua de la fruta, sin embargo el calor degrada muchas propiedades. Por simple lógica podríamos decir que el proceso de liofilizado es el más recomendado, sin embargo si hablamos de comercialización se debe tomar en cuenta otras variables como costos y tiempo, el proceso de liofilizado es mucho más costoso y conlleva mucho más tiempo que el proceso de deshidratado.

#### Análisis e interpretación

Las frutas poseen diferentes propiedades nutricionales y organolépticas, estas se degradan con el tiempo, existen frutas que conservan sus propiedades por mayores lapsos, depende de la textura y de la cantidad de agua que contengan, existen diversos medios para conservar la fruta, sin embargo por el proceso de transformación pueden perder sus características. Para determinar el proceso de conservación más adecuado de la fruta se debe tomar en cuenta la manera en la que se aplicará o consumirá la fruta procesada.

## **4.2. Métodos aplicados**

### **4.2.1. Método exploratorio**

Los modelos de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados en la provincia de Tungurahua son muy limitados, los procesos de comercialización se han desarrollado de manera empírica, por esta razón se ha hecho uso del método exploratorio, con el fin de tener una visión general de los procesos de comercialización a través de la investigación, observación directa y análisis de las dificultades presentadas en dicho proceso. La técnica que respaldará este método será la observación directa con el análisis correspondiente.

### **4.2.2. Método descriptivo**

Para la metodología descriptiva se contemplarán una serie de situaciones y eventos sobre un determinado fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). En este caso el fenómeno determinado son los medios usados actualmente para la comercialización de productos frutícolas y la propuesta un modelo de gestión que supla las necesidades presentadas. Las técnicas que apoyarán este método serán la aplicación de encuestas y entrevistas con sus respectivos análisis.

## **4.3. Materiales y Herramientas**

### **4.3.1. Observación directa**

La observación directa se efectuó en la etapa exploratoria de la investigación,

Para registrar los datos recabados se utilizó una ficha de observación, con el fin de tener una visión general de los procesos de comercialización, se desarrolló en el Cantón Tisaleo de la provincia de Tungurahua, en el mercado del lugar y en los barrios y parroquias del sector.

### **4.3.2. Lectura Científica**

La lectura científica se llevó a cabo en la etapa de elaboración del marco teórico, con el fin de recabar la información necesaria para entender de mejor manera los modelos de gestión, así como los temas que involucran el proceso, de igual manera en base a la lectura científica se elaboró el estado del arte, con el propósito de determinar los estudios previos similares a la presente investigación. El material usado fueron libros, artículos científicos, informes y publicaciones en páginas oficiales del estado en internet.

#### **4.3.3. Cuestionario**

El cuestionario se desarrolló de una serie de preguntas que surgieron en la etapa exploratoria, el propósito de dichas preguntas es recabar información precisa sobre el proceso de comercialización que actualmente se desarrolla, así como las mejoras que se podrían aplicar al proceso de comercialización, se elaboraron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido para la realización de encuestas a los agricultores y el otro para destinado para la elaboración de entrevistas a conocedores de la rama de comercialización de frutos andinos.

#### **4.3.4. Encuesta**

En el apéndice 1 se observa la encuesta aplicada a los agricultores del cantón Tisaleo con la intención de conseguir información sobre el proceso de comercialización actualmente desarrollado, las falencias, así como los requerimientos de los agricultores para mejorar las condiciones.

El cuestionario para la elaboración de la encuesta constó de 5 interrogantes, las preguntas 1, 3 y 5 fueron de tipo dicotómicas, mientras que las preguntas 2 y 4 fueron de opción múltiple, con la posibilidad de elegir más de una alternativa.

En el apéndice 5 se presenta la encuesta aplicada a los agricultores de la Asociación Agrotisaleo para saber el resultado del modelo de gestión planteado. Consta de 7 preguntas de opción múltiple.

#### **4.3.5. Entrevista**

Las entrevistas se aplicaron a tres personas con conocimientos sobre el tema desarrollado. Para la entrevista a un representante de una asociación de fruticultores de la provincia de Tungurahua. En el Apéndice 2 se observa que se utilizó un cuestionario compuesto por 12 preguntas de tipo abiertas, el propósito fue conocer la visión de un representante del gremio de los fruticultores sobre el modo en el que se desarrolla actualmente la comercialización, conocer el cálculo de los precios, el manejo de la temporalidad, los tipos de producto que cultivan y las alternativas que se plantean para mejorar el proceso de comercialización.

Como se evidencia en el Apéndice 3, la entrevista a un funcionario del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP contó con un cuestionario de 4 preguntas de tipo abiertas, el

fin de esta entrevista fue conocer sobre las propiedades de los frutos y el medió óptimo para conservar la mayor parte de dichas características en el tiempo.

En el Apéndice 4 se muestra la entrevista realizada a un funcionario del Consejo Provincial de Tungurahua constó de 4 preguntas de tipo abiertas, el objetivo de este cuestionario fue conocer el funcionamiento de la estrategia agropecuaria que se desarrolla en la provincia de Tungurahua.

En el apéndice 5 se puede observar la entrevista realizada a un representante de la asociación Agrotisaleo para obtener una visión de los resultados obtenidos del modelo de gestión propuesto.

#### **4.4. Población y muestra**

##### **4.4.1. Población:**

Según los resultados del censo del año 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, en el cantón Tisaleo perteneciente a la provincia de Tungurahua la población total es de 12137 habitantes, de los cuales el 48,5% se dedican a actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, son un total de 5886 personas, esta será la población a tomar en cuenta para la presente investigación.

##### **4.4.2. Muestra:**

Para determinar el tamaño muestral de una población finita o conocida se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * (Z_{1-\alpha/2})^2 * p * q}{d * (N - 1) + (Z_{1-\alpha/2})^2 * p * q}$$

Donde:

N	=	Tamaño de la población
$\alpha$	=	Error Alfa
$1-\alpha$	=	Nivel de confianza
$1-\alpha/2$	=	P dos colas
$Z_{1-\alpha/2}$	=	Z de $(1-\alpha)$
p	=	Prevalencia del problema
q	=	Complemento de p
d	=	Precisión o error de estimación

Datos:

$$\begin{aligned} N &= 5886 \\ \alpha &= 0,05 \\ 1-\alpha &= 0,95 \\ 1-\alpha/2 &= 0,975 \\ Z_{1-\alpha/2} &= 1,96 \\ p &= 0,50 \\ q &= 0,50 \\ d &= 0,05 \end{aligned}$$

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{N \cdot (Z_{1-\alpha/2})^2 \cdot p \cdot q}{d \cdot (N-1) + (Z_{1-\alpha/2})^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{5886 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05 \cdot (5886-1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 361$$

El tamaño de la muestra es de 361 personas

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

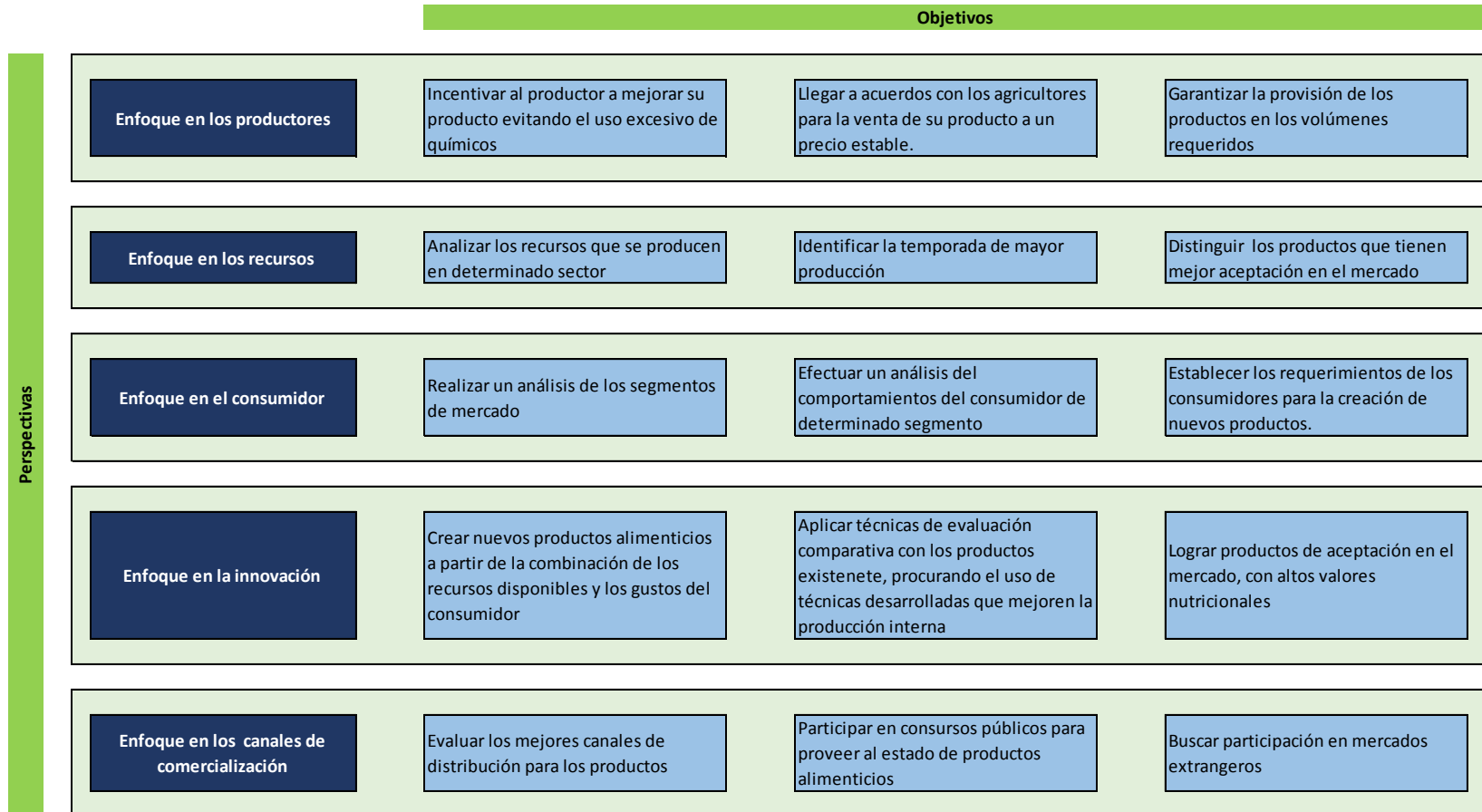
#### **Modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados**

El modelo de gestión propuesto se fundamenta en cinco perspectivas, pretende cubrir a la mayor parte de involucrados en la comercialización de frutos andinos y derivados. Desde el inicio del proceso se desarrolla el enfoque a los productores, se realiza socializaciones con los fruticultores para determinar sus requerimientos, acuerdos en cuanto a los precios y volúmenes de producción requeridos. El segundo enfoque está direccionado a los recursos disponibles, sean estos recursos de materia prima, recursos financieros y tecnológicos. El tercer enfoque se centra en el consumidor, el análisis de su comportamiento y características. El cuarto enfoque, que procura marcar la diferencia en la comercialización de frutos andinos y derivado es la innovación, para ello se buscará la creación de nuevos productos a partir de la combinación de los recursos existentes con los resultados del estudio del consumidor, también se practicarán técnicas comparativas de los productos existente para mejorarlos, se emplearán los recursos necesarios para generar productos con altos niveles nutricionales luego se efectuarán los estudios para determinar el nivel de aceptación de los productos creados. Finalmente el presente modelo abordará el quinto enfoque, que se refiere a los canales de distribución que genere mayores beneficios para la empresa.

Los enfoques no son líneas independientes, por el contrario, se relacionan directamente, pues las decisiones de un enfoque se realizarán a partir de las conclusiones de otro enfoque. El modelo de gestión puede modificarse de acuerdo a las variables que pueden presentarse en el proceso de comercialización.

### 5.1.1. Mapa del Modelo de Gestión

Figura 14 Mapa del Modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados



Fuente: Investigación

Elaborado por: Blanca Mejía

## **5.1.2. Enfoques del modelo de gestión**

### **5.1.2.1. Enfoque en los productores**

- Realizar socializaciones con los miembros de las asociaciones de productores de fruta incentivándolos a que mejoren sus técnicas de cultivo y que logren mejores productos
- Establecer convenios en los que se estipulen los precios estables durante todo el año, para la comercialización de la fruta
- Efectuar un estudio sobre la producción requerida, con el fin de garantizar que las asociaciones provean los volúmenes necesarios de fruta

### **5.1.2.2. Enfoque en los recursos**

- Determinar los productos que se cultivan en la zona en mayor volumen,
- Identificar la temporada de mayor producción de los frutos tanto de plantas de hoja perenne como de plantas caducifolias
- Distinguir los productos que tienen mejor aceptación en el mercado de las plantas que se cultivan en un determinado sector

### **5.1.2.3. Enfoque en el consumidor innovación**

- Realizar un análisis para la determinar el segmento de mercado
- Efectuar un análisis del comportamientos del consumidor del segmento determinado
- Establecer los requerimientos de los consumidores para la creación de nuevos productos

### **5.1.2.4. Enfoque en la innovación**

- Crear nuevos productos alimenticios a partir de la combinación de los recursos disponibles y los gustos del consumidor
- Revisar los productos existentes en el mercado, mediante técnicas comparativas, se evalúa la posibilidad de mejorar los procesos de producción.
- Lograr que los productos posean características nutricionales beneficiosas y a la vez e sabor y la presentación sean agradables para el consumidor

#### **5.1.2.5. Enfoque en la comercialización**

- Revisar los canales óptimos para la comercialización del producto, negociar con los distribuidores
- Participar en concursos para ser proveedores del estado
- Buscar la participación en mercados extranjeros, acogerse a planes del estado que incentiven la exportación como Exporta Fácil del Ministerio de Industrias y Productividad

#### **5.1.3. Herramientas del modelo de gestión**

Para el desarrollo del modelo de gestión se han elaborado manuales en los que se plantea en primer lugar estrategias, cada estrategia cuenta con un proyecto o iniciativa, para cumplir con dicho proyecto o iniciativa se enlistan actividades, se asignan responsables para el cumplimiento de las actividades, los resultados esperados, los indicadores, el tiempo estimado para el desempeño de cada actividad y finalmente el presupuesto requerido para lograr la estrategia planteada.

##### **5.1.3.1. Manual del enfoque en los productores**

La primera estrategia es realizar socializaciones con los miembros de las asociaciones de productores de fruta, para esto se desarrollará un plan de dos actividades, la primera actividad es establecer contactos con los representantes de las asociaciones de fruticultores. En el cantón Tisaleo se han establecido contactos con 5 asociaciones legalmente constituidas, el responsable es el gerente de la empresa, el resultado esperado es haber logrado contactado con el 10% de representantes de asociaciones de fruticultores de un determinado sector, el indicador es el número de contactos establecidos, el tiempo estipulado para realizar esta actividad es de 30 días con un presupuesto de \$100. La segunda actividad es llevar a cabo reuniones con los miembros de asociaciones de fruticultores, el responsable será el gerente de la empresa, los resultados son las reuniones concretadas, el presupuesto es de \$100.

La segunda estrategia es establecer convenios en los que se estipulen los precios estables durante todo el año, para la comercialización de la fruta, para esto se requiere un plan de compras, las actividades para desarrollarlo en primer lugar realizar un estudio sobre el precio al que comercializan actualmente la fruta, tomar en cuenta la temporalidad a la que están sujetos dichos precios y la segunda actividad es llegar a acuerdos para fijar un precio estable de la fruta durante todo el año, dichas actividades las realizará el contador de la empresa, el resultado esperado es alcanzar un precio promedio de la fruta a comercializar, el indicador será la

tabla de precios. El tiempo que se estipula para realizar estas actividades es de 30 días y se requiere un presupuesto de \$150.

La tercera estrategia consiste en efectuar un estudio sobre la producción requerida, el proyecto será el plan de requerimientos, el responsable es el gerente de la empresa, el resultado que se desea alcanzar es el aseguramiento de la provisión de los volúmenes de materia prima requeridos, los indicadores serán las órdenes de pedido, el tiempo para elaborar el plan es de 30 días y se requerirá un presupuesto de \$100.

**Tabla 6 Enfoque en los productores**

Estrategia	Proyecto / Iniciativa	Actividades	Responsable	Resultados	Indicadores	Tiempo	Presupuesto
Realizar socializaciones con los miembros de las asociaciones de productores de fruta	Plan de actividades	Establecer contactos con los representantes de las asociaciones de fruticultores. En el cantón Tisaleo se han establecido contactos con 5 asociaciones legalmente constituidas	Gerente de la empresa	Contactos con el 100% de representantes de asociaciones de fruticultores	Número de contactos establecidos	30 días	\$100
		Llevar a cabo reuniones para socializar el proyecto con los miembros de asociaciones de fruticultores		Reuniones con la mayor parte de los miembros de asociaciones de fruticultores	Número de reuniones y participantes de las reuniones	60 días	\$100
Establecer convenios en los que se estipulen los precios estables durante todo el año, para la comercialización de la fruta	Plan de compras	Realizar un estudio sobre el precio al que comercializan actualmente la fruta, tomar en cuenta la temporalidad a la que están sujetos dichos precios	Contador de la empresa	Alcanzar un precio promedio de la fruta a comercializar	Tabla de precios estable	15 días	\$50
		Llegar a acuerdos para fijar un precio estable durante todo el año	Contador de la empresa	Acordar un precio estable con los productores de fruta	Tabla de precios estable	15 días	\$100
Efectuar un estudio sobre la producción requerida	Plan de requerimientos	Realizar un estudio del volumen de materia prima que se requerirá mensualmente	Gerente de la empresa	Asegurar la provisión de los volúmenes de materia prima requeridos	Orden de pedido	30 días	\$100

Fuente: Investigación

Elaborado por: Blanca Mejía

### 5.1.3.2. Manual del enfoque en los recursos

La primera estrategia es determinar los frutos de hoja perenne y hoja caduca que se cultivan en la zona, el proyecto es la guía de los frutos producidos, el responsable de la elaboración de dicha guía es el gerente de la empresa, la meta es determinar los productos disponibles para la comercialización, el tiempo estipulado para realizar la guía es de 30 días y el presupuesto de \$100.

La segunda estrategia es distinguir los productos de mayor aceptación en el mercado, el proyecto es una guía de los productos de mayor aceptación en el mercado, para ello se debe realizar un estudio de mercado para evaluar los productos que son mejor percibidos por los consumidores, la meta es establecer los productos que se van a adquirir, el indicador es el listado de los productos que se van a adquirir, el tiempo para desarrollar el estudio es de 30 días y el presupuesto es de \$100

La tercera estrategia es identificar la temporada de mayor producción de la fruta, el proyecto es el plan de compra de la fruta, para esto se deberá realizar un estudio sobre el tiempo de cosecha de la fruta, la meta es planificar la compra de la fruta en la temporada de mayor producción, el indicador es el cumplimiento del plan de compra, el tiempo estipulado para realizar la actividad es de 30 días y el presupuesto es de \$100

**Tabla 7 Enfoque en los recursos**

Estrategia	Proyecto / Iniciativa	Actividades	Responsable	Metas	Indicadores	Tiempo	Presupuesto
Determinar los frutos de hoja perenne y hoja caduca que se cultivan en la zona	Guía de frutos producidos	Realizar encuesta a agricultores	Gerente de la empresa	Determinar los productos disponibles para la comercialización	Listado de productos	30 días	\$100
Distinguir los productos de mayor aceptación en el mercado	Guía de los productos de mayor aceptación en el mercado	Realizar un estudio sobre los productos que tienen mayor acogida en el mercado	Gerente de la empresa	Establecer los productos que se van a adquirir de acuerdo al gusto de los consumidores	Listado de los productos que se van a adquirir	30 días	\$100
Identificar la temporada de mayor producción de la fruta	Plan de compra de la fruta	Realizar un estudio sobre la temporalidad de la fruta	Gerente de la empresa	Planificar la compra de la fruta en la temporada de mayor producción	Cumplimiento del plan de compra de la fruta	30 días	\$100

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

### 5.1.3.3. Manual del enfoque en el consumidor

La primera estrategia es efectuar un análisis del comportamiento del consumidor, el proyecto es el perfil del consumidor, las actividades son investigar los motivos, y la frecuencia de consumo, así como los atributos preferidos por los consumidores, el responsable de las actividades es el gerente de la empresa, los indicadores serán los informes sobre los motivos de consumo, la frecuencia de

consumo y de los atributos preferidos por los consumidores, el tiempo para desarrollar las actividades es de 45 días y el presupuesto en total es de \$300.

La segunda estrategia consiste en realizar un análisis de los segmentos de mercado, las actividades a realizarse son estudiar la estructura del gasto familiar en alimentos y bebidas no alcohólicas, investigar el nivel de ingresos del sector y analizar los segmentos de mercado en los que se podrían comercializar los productos; el responsable es el gerente de la empresa, la meta es establecer los segmentos de mercado en los que se podrían comercializar los productos. Los indicadores serán los datos sobre los gastos destinados a alimentos a comercializar, la referencia sobre el nivel de ingresos de los consumidores del mercado y la descripción de los mercados segmentados para la comercialización del producto, el tiempo estimado para el estudio de mercado es de 25 días y el presupuesto proyectado es de \$100.

La tercera estrategia es establecer los productos y precios con los que se comercializará en los mercados, el proyecto es el plan de productos y precios a comercializar, las actividades a realizar son investigar los productos que prefieren los segmentos de mercados estudiados así como el precio que están dispuestos a pagar los consumidores. El responsable del cumplimiento es el gerente de la empresa, la meta es definir los productos a comercializar en el segmento seleccionado y fijar los precios para comercializar los productos determinados. El indicador será el listado de productos y precios para los segmentos de mercado, el tiempo para el elaborar el proyecto es de 30 días y se requiere un presupuesto de \$350.

**Tabla 8 Enfoque en el consumidor**

Estrategia	Proyecto / Iniciativa	Actividades	Responsable	Metas	Indicadores	Tiempo	Presupuesto
Efectuar un análisis del comportamiento del consumidor	Perfil del consumidor	Investigar los motivos del consumo	Gerente empresa	Determinar los motivos del consumo	Informe sobre los motivos del consumo	15 días	\$100
		Investigar la frecuencia del consumo	Gerente de la empresa	Determinar la frecuencia del consumo	Informe sobre la frecuencia del consumo	15 días	\$100
		Investigar los atributos preferidos por los consumidores	Gerente de la empresa	Determinar los atributos preferidos por los consumidores	Informe sobre los atributos preferidos por los consumidores	15 días	\$100
Realizar un análisis de los segmentos de mercado	Segmentación del mercado	Estudiar la estructura del gasto familiar en alimentos y bebidas no alcohólicas	Gerente de la empresa	Establecer los segmentos de mercado en los que se podrían comercializar los productos	Datos sobre los gastos destinados a alimentos a comercializar	5 días	\$0
		Investigar el nivel de ingresos del sector	Gerente de la empresa		Referencia sobre el nivel de ingresos de los consumidores del mercado	5 días	\$0
		Analizar los segmentos de mercado en los que se podrían comercializar los productos	Gerente de la empresa		Descripción de los mercados segmentados para la comercialización del producto	15 días	\$100
Establecer los productos y precios con los que se comercializará en los mercados	Plan de productos y precios	Investigar los productos que prefieren los segmentos de mercados estudiados	Gerente de la empresa	Definir los productos a comercializar en el segmento seleccionado	Listado de productos para los segmentos de mercado	15 días	\$300
		Investigar el precio que están dispuestos a pagar los consumidores de los segmentos de mercados estudiados	Gerente de la empresa	Fijar los precios para comercializar los productos determinados	Listado de precios de los productos para los segmentos de mercado	15 días	\$50

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

#### **5.1.3.4. Manual del enfoque en la innovación**

La primera estrategia es establecer un laboratorio dedicado a la creación de nuevos productos, el proyecto es el laboratorio de innovación, las actividades para realizar el proyecto son elaborar un estudio sobre los requerimientos del laboratorio, así como elaborar un presupuesto para establecer un laboratorio de innovación. El responsable será en gerente de la empresa, las metas a alcanzar son determinar los requerimientos del laboratorio y establecer presupuesto para el laboratorio de innovación, los indicadores serán el listado de requerimientos y el presupuesto. El tiempo estimado es de 45 días y el presupuesto es de \$200

La segunda estrategia es revisar los productos existentes en el mercado, el proyecto es el *benchmarking*, las actividades a realizar son estudiar los productos de alta aceptación en el mercado, evaluar los procesos de producción y analizar la manera de mejorar los productos existentes, el encargado de estas actividades es el departamento de innovación de la empresa. Las metas a alcanzar son determinar los productos de alta aceptación en el mercado construir matrices de procesos y crear un listado de productos mejorados, los indicadores serán el listado de los productos de alta aceptación en el mercado la matriz de procesos y el listado de productos mejorados, esta será una actividad constante de la empresa, el presupuesto para llevar a cabo este proceso es de \$500.

La tercera estrategia es lograr que los productos posean características nutricionales beneficiosas, y que los productos tengan aceptación en el mercado, el proyecto es obtener productos con altos valores nutricionales con aceptación en el mercado; las actividades a realizarse son estudiar las propiedades nutricionales de los productos, efectuar estudios para determinar el proceso de transformación que conserve en mayor proporción las propiedades nutricionales, formar combinaciones de alimentos para crear nuevos productos y realizar pruebas de aceptación de los productos, el responsable de estas actividades será el departamento de innovación, las metas a alcanzar son establecer las propiedades nutricionales de los productos, fijar el proceso que conserve en mayor proporción las propiedades nutricionales, crear nuevos productos a partir de la combinación de los recursos alimenticios disponibles y conocer la aceptación de los productos; los indicadores serán el informe de propiedades nutricionales de los productos, el informe de pérdida de las propiedades nutricionales de los productos luego de la transformación, el listado de nuevos productos combinados y los resultados de las pruebas de aceptación de los productos.

Estas serán actividades constantes de la empresa y el presupuesto es de \$500.

**Tabla 9 Enfoque en la innovación**

Estrategia	Proyecto / Iniciativa	Actividades	Responsable	Metas	Indicadores	Tiempo	Presupuesto
Establecer un laboratorio dedicado a la creación de nuevos productos	Laboratorio de innovación	Elaborar un estudio sobre los requerimientos del laboratorio	Gerente de la empresa	Determinar los requerimientos del laboratorio	Listado de requerimientos	30 días	\$100
		Elaborar un presupuesto para establecer un laboratorio de innovación	Gerente de la empresa	Establecer presupuesto para el laboratorio de innovación	Presupuesto	15 días	\$100
Revisar los productos existentes en el mercado	Benchmarking	Estudiar los productos de alta aceptación en el mercado	Departamento de innovación	Determinar los productos de alta aceptación en el mercado	Listado de los productos de alta aceptación en el mercado	Constante	\$500
		Evaluar los procesos de producción		Construir matrices de procesos	Matriz de procesos		
		Analizar la manera de mejorar los productos existentes		Crear un listado de productos mejorados	Listado de productos mejorados		
Lograr que los productos posean características nutricionales beneficiosas, y que los productos tengan aceptación en el mercado	Productos con altos valores nutricionales con aceptación en el mercado	Estudiar las propiedades nutricionales de los productos	Departamento de innovación	Establecer las propiedades nutricionales de los productos	Informe de propiedades nutricionales de los productos	Constante	\$500
		Efectuar estudios para determinar el proceso de transformación que conserve en mayor proporción las propiedades nutricionales		Fijar el proceso que conserve en mayor proporción las propiedades nutricionales	Informe de pérdida de las propiedades nutricionales de los productos luego de la transformación		
		Formar combinaciones de alimentos para crear nuevos productos		Crear nuevos productos a partir de la combinación de los recursos alimenticios disponibles	Listado de nuevos productos combinados		
		Realizar pruebas de aceptación de los productos		Conocer la aceptación de los productos	Resultados de las pruebas de aceptación de los productos		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Blanca Mejía

### 5.1.3.5. Manual del enfoque en los canales de comercialización

La primera estrategia consiste en revisar los canales de comercialización del producto, el proyecto es el Plan de canales de comercialización, las actividades a realizar son establecer enlaces

con distribuidores mayoristas y minoristas, el responsable es el gerente de la empresa, la meta es establecer canales eficaces de comercialización, el indicador es el listado de canales de comercialización, el tiempo estimado es de 30 días con un presupuesto de \$200.

La segunda estrategia es participar en concursos para ser proveedores del estado, el proyecto es el plan de participación de concursos públicos del estado, las actividades a realizar son obtener el registro único de proveedores RUP, registrarse en el Sistema Oficial de Contratación Pública y participar en los concursos lanzados por las carteras del estado. El responsable es el gerente de la empresa, la meta es lograr contratos para ser proveedores del estado, los indicadores son la obtención del certificado del RUP y del Registro en el Sistema Oficial de Contratación Pública y el total de participaciones en los concursos para proveedores del estado, la obtención de los para la obtención de los certificados se estima un tiempo de 15 días, la postulación en los concursos será contante.

La tercera estrategia es buscar la participación en mercados extranjeros, el proyecto es el plan de participación en mercados extranjeros, las actividades a realizarse serán registrarse en el programa Exporta Fácil Ecuador y asistir a ferias alimentarias internacionales, el responsable de estas actividades es el gerente de la empresa, las metas son acceder a los beneficios del programa Exporta Fácil y establecer contactos para la comercialización del producto a nivel internacional, los indicadores serán el certificado de registro en Exporta Fácil y el listado de contactos para la comercialización internacional, el tiempo para la obtención del certificado es de un día, la búsqueda de participación en mercados extranjeros será una actividad constante, el presupuesto es de \$300

**Tabla 10 Enfoque en los canales de comercialización**

Estrategia	Proyecto / Iniciativa	Actividades	Responsable	Metas	Indicadores	Tiempo	Presupuesto
Revisar los canales de comercialización del producto	Plan de canales de comercialización	Establecer enlaces con distribuidores mayoristas	Gerente de la empresa	Establecer canales eficaces de comercialización	Listado de canales de comercialización	15 días	\$100
		Establecer enlaces con distribuidores minoristas				15 días	\$100
Participar en concursos para ser proveedores del estado	Plan de participación de concursos públicos del estado	Obtener el registro único de proveedores RUP	Gerente de la empresa	Lograr contratos para ser proveedores del estado	Certificado del RUP	15 días	\$0
		Registrarse en el Sistema Oficial de Contratación Pública			Certificado del Registro en el Sistema Oficial de Contratación Pública	1 día	\$0
		Participar en los concursos lanzados por las carteras del estado			Total de participaciones en los concursos para proveedores del estado	Constante	\$0
Buscar la participación en mercados extranjeros	Plan de participación en mercados extranjeros	Registrarse en el programa Exporta Fácil Ecuador	Gerente de la empresa	Acceder a los beneficios del programa Exporta Fácil	Certificado de registro en Exporta Fácil	1 día	\$0
		Asistir a ferias alimentarias internacionales		Establecer contactos para la comercialización del producto a nivel internacional	Listado de contactos para la comercialización internacional	Constante	\$300

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

Presupuesto para el desarrollo del modelo de gestión

**Tabla 11 Presupuesto para el desarrollo del modelo de gestión**

ESTRATEGIA	PROYECTO/INICIATIVA	Costo
Realizar socializaciones con los miembros de las asociaciones de productores de fruta	Plan de actividades	\$200
Establecer convenios en los que se estipulen los precios estables durante todo el año, para la comercialización de la fruta	Plan de compras	\$150
Efectuar un estudio sobre la producción requerida	Plan de requerimientos	\$100
Determinar los frutos de hoja perenne y hoja caduca que se cultivan en la zona	Guía de frutos producidos	\$100
Seleccionar los beneficios financieros	Plan de financiamiento	\$100
Adquirir los recursos tecnológicos eficientes	Plan de compra de recursos tecnológicos	\$160
Establecer un laboratorio dedicado a la creación de nuevos productos	Laboratorio de innovación	\$200
Revisar los productos existentes en el mercado	Benchmarking	\$500
Lograr que los productos posean características nutricionales beneficiosas, y que los productos tengan aceptación en el mercado	Productos con altos valores nutricionales con aceptación en el mercado	\$500
Efectuar un análisis del comportamientos del consumidor	Perfil del consumidor	\$300
Realizar un análisis de los segmentos de mercado	Segmentación del mercado	\$100
Establecer los productos y precios con los que se comercializará en los mercados	Plan de productos y precios	\$350
Revisar los canales de comercialización del producto	Plan de canales de comercialización	\$200
Participar en concursos para ser proveedores del estado	Plan de participación de concursos públicos del estado	\$0
Buscar la participación en mercados extranjeros	Plan de participación en mercados extranjeros	\$300
Total		\$3260

Fuente: Investigación

Elaborado por: Blanca Mejía

#### 5.1.4. Aplicación del Modelo de Gestión

El modelo de gestión propuesto aborda 5 enfoques, y cada enfoque deriva en diversos objetivos, mismos que pueden ser aplicables, adaptables y algunos casos prescindibles, depende del medio o situación en la que se aplique. Los enfoques tienen un orden sugerido, sin embargo este orden puede variar de acuerdo a las condiciones presentadas.

Para la evaluación preliminar se realizará el estudio en el cantón Tisaleo, con los agricultores de la asociación Agrotisaleo, dedicados a la producción de fresa y mora de manera permanente y pera, manzana y durazno en temporada de cosecha.

Para la evaluación preliminar la empresa ENLINCOS CIA LTDA oferta el lugar para la establecer la compañía en el cantón Tisaleo y lograr acuerdos con los productores que respeten los beneficios para todos los involucrados en el proceso de comercialización.

#### **5.1.4.1. Enfoque en los productores**

En primer lugar se llevaron a cabo reuniones con los miembros de la asociación Agrotisaleo con quienes se logró lo siguiente:

Se determinó la fruta que producen por el tipo de suelo y clima que poseen, están dispuestos a efectuar proyectos como asociación para la transformación de la fruta, sin embargo por el momento están de acuerdo en vender su producto directamente a la empresa transformadora.

En cuanto al precio de la fruta se acepta tener una ganancia del 50% sobre el costo de producción, pues al vender al intermediario, obtenían entre el 10 al 25% de ganancia sobre el costo de producción sujetos a la temporada.

En lo referente al volumen de producción acordaron abastecer el monto requerido, en caso de innovar en productos, previo acuerdos se podrá cambiar el fruto requerido mientras las condiciones climáticas y el tipo de suelo permitan la obtención de un determinado producto.

#### **5.1.4.2. Enfoque en los recursos**

##### **Disponibilidad de la fruta**

En la provincia de Tungurahua existen frutos que se producen durante todo el año y frutos que se obtienen solamente durante una temporada del año

##### **Frutos disponibles de plantas caducifolias:**

Las plantas caducifolias o de hoja caduca producen frutos solamente durante una temporada del año. En la provincia de Tungurahua los frutos que mayormente se producen son las manzanas, peras y duraznos. La desventaja de estos productos es que en la temporada de cosecha se

obtienen los frutos en gran cantidad, existe una sobreoferta del producto y el precio es bajo para los productores, el producto como tal no se lo puede almacenar, pues sufre su proceso natural de putrefacción.

#### **Frutos disponibles de plantas de hoja perenne**

Las plantas de hoja perenne se obtienen durante todo el año, se puede cosechar el producto hasta dos veces por semana, en la provincia de Tungurahua las plantas que se cultivan en mayor cantidad son las moras y las fresas

Según los miembros de las asociaciones entrevistadas la fresa y mora son los productos de mayor aceptación, estos frutos se comercializan semanalmente a precios relativamente competitivos. De las frutas que se recogen durante una sola temporada las de mayor aceptación son el durazno, la manzana y la pera, por lo tanto dichos productos serán tomados en cuenta para el proceso de comercialización.

#### **5.1.4.3. Enfoque en el consumidor**

Para que un producto tenga éxito en el mercado es fundamental tomar en cuenta las necesidades, gustos y requerimientos de los consumidores.

La empresa transformadora de fruta se establecerá en la provincia de Tungurahua, por lo tanto partiremos por los pobladores del sector como el espacio del cual se disgregará nuestro mercado objetivo para el estudio.

La provincia de Tungurahua está situada en el centro de la región sierra del Ecuador, está dentro del callejón interandino que atraviesa el país. Limita con seis provincias, al norte con Cotopaxi y Napo, al sur con Chimborazo y Morona Santiago, al este con Pastaza y Napo y al oeste con Cotopaxi y Bolívar. La superficie es de 3335 Km<sup>2</sup>, es la segunda provincia más pequeña por extensión en el país. La provincia de Tungurahua se encuentra a 2620m sobre el nivel del mar (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015). Los moradores tienen fácil acceso a los frutos de temporada así como a los frutos que se cosechan constantemente. La compra de la fruta se puede realizar en mercados populares, en ferias del sector, en tiendas de frutas, en micromercados y supermercados.

## Análisis demográfico

**Tabla 12 Datos poblacionales**

Número de habitantes por género en la provincia de Tungurahua	
Población total:	504583 habitantes
Hombres:	244783 habitantes
Mujeres:	259800 habitantes

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: Blanca Mejía

**Tabla 13 Población económicamente activa por género en la provincia de Tungurahua**

Población económicamente activa por género en la provincia de Tungurahua	
Población total económicamente activa:	239028 personas
Población económicamente activa de hombres:	133366 personas
Población económicamente activa de mujeres:	105662 personas

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: Blanca Mejía

## Análisis de Ingresos y Gastos

**Tabla 14 Ingreso promedio de los asalariados<sup>1</sup> por sexo, según grupos de edades y área geográfica**

Área geográfica y grupos de edad	Total		Sexo			
	Ingreso promedio	Asalariados	Hombre		Mujer	
			Ingreso promedio	Asalariados	Ingreso promedio	Asalariados
Total	414	3.843.834	425	2.563.804	391	1.280.030

Menores de 10 años	24		24		34	
10 A 24 años	244	832.923	244	600.325	244	232.598
25 A 34 años	403	1.141.415	413	742.082	385	399.332
35 A 44 años	474	882.651	513	553.803	409	328.849
45 A 54 años	534	591.769	566	377.790	477	213.979
55 A 64 años	530	300.695	531	212.712	529	87.984
65 años y más	361	94.381	347	77.093	420	17.288
Área urbana	472	2.755.340	497	1.727.103	431	1.028.237
Menores de 10 años	24		24		34	
10 A 24 años	266	549.694	265	378.199	267	171.496
25 A 34 años	444	847.609	457	526.248	422	321.361
35 A 44 años	533	646.236	597	379.443	443	266.793
45 A 54 años	615	438.013	686	257.612	515	180.400
55 A 64 años	630	215.412	655	140.920	583	74.492
65 años y más	483	58.377	475	44.682	507	13.695
Área rural	267	1.088.494	278	836.701	232	251.793
Menores de 10 años						
10 A 24 años	201	283.229	208	222.126	177	61.103
25 A 34 años	285	293.806	303	215.834	236	77.972
35 A 44 años	313	236.415	330	174.360	267	62.055
45 A 54 años	302	153.756	310	120.177	276	33.579
55 A 64 años	277	85.283	287	71.792	226	13.491
65 años y más	163	36.004	171	32.411	88	3.593

Fuente: INEC - Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR 2011-2012

Elaborado por: Blanca Mejía

Los mayores valores del ingreso promedio de los asalariados se concentran en personas en un rango de los 25 a 44 años, por lo que nos enfocaremos en este segmento para comercializar el producto.

Estructura del gasto familiar en porcentajes

**Tabla 15 Estructura del gasto familiar en porcentajes**

Estructura del gasto familiar en porcentajes		
División de gasto	Total	%
<b>Total</b>		
<b>Hogares</b>	3.923.123	
<b>Gasto corriente total del hogar</b>	<b>3.176.344.301</b>	<b>100,00</b>
<b>Gasto corriente monetario</b>	<b>2.452.628.550</b>	<b>77,22</b>
<b>Gasto corriente de consumo</b>	2.393.571.816	75,36
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	18,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,54
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	5,99
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	5,58
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	4,47
Salud	179.090.620	5,64
Transporte	349.497.442	11,00
Comunicaciones	118.734.692	3,74
Recreación y cultura	109.284.976	3,44
Educación	104.381.478	3,29
Restaurantes y hoteles	184.727.177	5,82
Bienes y servicios diversos	236.381.682	7,44
<b>Gasto de no consumo</b>	<b>59.056.734</b>	<b>1,86</b>
<b>Gasto corriente no monetario</b>	<b>723.715.752</b>	<b>22,78</b>

Fuente: INEC - Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR 2011-2012

Elaborado por: Blanca Mejía

Dentro del gasto corriente de consumo los alimentos y bebidas no alcohólicas representan el 18,40% del total de los ingresos, por lo que la comercialización de alimentos y bebidas no alcohólicas resulta un tener una alta probabilidad de éxito en el sector.

- **Análisis del comportamientos del consumidor del segmento determinado**

Perfil de comportamiento del consumidor Tungurahuense

Para tener el perfil de comportamiento del consumidor Tungurahuense se tomarán en cuenta los factores psicológicos de los individuos en cuanto se refiere a motivación y percepción. Una característica principal del consumidor ecuatoriano y del Tungurahuense es la “novelería” un término que hace referencia al interés repentino por cosas nuevas, pero que al paso de corto tiempo dicho interés desaparece, esta característica proporciona una ventaja importante a productos nuevos puesto que tienen las puertas abiertas en el consumidor, y depende de los creadores componer el producto con las características del gusto de los consumidores para que el interés en este permanezca.

El consumidor ecuatoriano es sensible al factor precio, sin embargo gusta de hacer comparaciones entre el precio y las ventajas del producto, por lo que determinados sectores están dispuestos a pagar un valor más alto con la condición de que el producto brinde mayores o mejores facilidades

En cuanto alimentos los requerimientos de los consumidores tienen diversas características, de las cuales se destacan en orden de preferencia los siguientes: delicioso sabor, agradable presentación, precio accesible, alto contenido nutricional, practicidad para consumir el alimento.

#### **5.1.4.4. Enfoque en la innovación**

- Crear nuevos productos alimenticios a partir de la combinación de los recursos disponibles y los gustos del consumidor

Recursos disponibles:

En el cantón Tisaleo se puede obtener durante todo el año la fresa y mora, estos productos son comercializados en su estado natural. Durante determinadas temporadas se dispone de manzano, pera y durazno que en su mayoría son comercializados en su estado original.

Gustos del consumidor

Se ha determinado que el consumidor tiene una alta predilección por los productos de sabor dulce, además están en busca de productos que sean prácticos y a la vez con alto valor nutritivo.

### **Innovación en la creación de productos derivados de la fruta**

#### **Deshidratación de frutos provenientes de plantas caducifolias**

Con el fin de obtener los productos provenientes de hoja caduca durante todo el año se ha considerado la deshidratación de pera, manzana y durazno, se propone comercializar paquetes de fruta deshidratada con la presentación tipo “*snack*” o bocaditos. En una bolsa de 50 gr, la ventaja de estos bocaditos es que no requieren saborizantes artificiales y conservantes. Al producirlos de manera industrial los costos serán bajos y se podrá acceder a un tipo de mercado popular. La fruta se cosechara durante la temporada adecuada, entrará al proceso de deshidratación y se almacenará el producto para distribuirlo durante todo el año

**Tabla 16 Producto proveniente de plantas caducifolias**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN
Frutimix	Rodajas de pera, manzana y durazno deshidratado.	Paquetes de 50 gr con una mezcla de pera, manzana y durazno deshidratado.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

#### **Deshidratación de frutos provenientes de plantas de hoja perenne**

Los frutos provenientes de plantas de hoja perenne seleccionados son la mora y fresa, estos productos se cosechan semanalmente, por lo cual no tiene sentido deshidratar la fruta para comercializarla de este modo, sin embargo al contar con la deshidratadora es importante encontrar la manera de aprovechar los recursos tecnológicos adquiridos. Para añadirle valor a las moras y fresas se ha considerado combinarlas con otros elementos. Se deshidrató moras y fresas enteras, las fresas se redujeron al 50% del tamaño normal, mientras que las moras se redujeron al 60% del tamaño normal. El Ecuador es altamente reconocido por producir chocolate fino de aroma, se ha tomado en cuenta la combinación de la mora y fresa deshidratada cubierta por una preparación de chocolate, para obtener bombones de sabor agradable.

**Tabla 17 Productos provenientes de plantas de hoja perenne**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN
Chocomoras	Moras deshidratadas cubiertas por chocolate fino de aroma. Se crean bombones rellenos de mora	Caja de regalo con 8 bombones de chocolate con el centro de una mora deshidratada
Chocofresas	Fresas deshidratadas cubiertas por chocolate fino de aroma. Se crean bombones rellenos de fresa	Caja de regalo con 8 bombones de chocolate con el centro de una fresa deshidratada

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

#### **5.1.4.5. Enfoque en la comercialización**

- Revisar los canales óptimos para la comercialización del producto, negociar con los distribuidores

Sin duda ingresar al mercado con productos nuevos es un reto que se debe asumir con astucia para minimizar el riesgo.

Para ingresar al mercado contamos con dos tipos de productos, que se introducirán al mercado mediante un canal de venta directa a lugares específicos

Producto 1: Bombones Chocomoras y Chocofresas

**Tabla 18 Comercialización de bombones Chocomoras y Chocofresas**

Producto:	Chocomoras / Chocofresas
Tipo de mercado:	Diferenciado
Ciudad de comercialización:	Ambato
Lugares para la comercialización:	Confiterías y delicatessen Lugares de venta de regalos
Precio de introducción:	\$ 4,00
Presentación:	Caja de chocolates con 8 bombones (bombones de chocolate con relleno de fresas o moras deshidratados)
Plan:	Selección de vendedores Capacitación a los vendedores sobre el producto Realizar visitas programas de los vendedores en confiterías, delicatessen y lugares de venta de regalos de la ciudad de Ambato Lograr ventas en consignación por introducción del producto Realizar seguimiento de los productos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

Producto 2: Mezcla de frutas deshidratadas Frutimix

**Tabla 19 Comercialización Mezcla de frutas deshidratadas Frutimix**

Producto:	Frutimix
Tipo de mercado:	Popular
Ciudad de comercialización:	Ambato
Lugares para la comercialización:	Tiendas de barrios, bares de instituciones
Precio de introducción:	\$ 0,75
Presentación:	Bolsa de productos deshidratados de 50 gr.
Plan:	Selección de vendedores Capacitación a los vendedores sobre el producto Realizar visitas programas de los vendedores en tiendas de barrio y bares de instituciones de la ciudad de Ambato Lograr ventas en consignación por introducción del producto Realizar seguimiento de los productos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## **5.1.5. Estudios para la creación de una empresa comercializadora de frutos andinos y derivados**

### **5.1.5.1. Estudios Administrativos-Jurídicos**

#### **Tipo de Organización**

La empresa dedicada a la comercialización de frutos andinos y derivados será una Compañía de Responsabilidad Limitada, regida por la ley orgánica de Economía Popular y Solidaria. Pone de manifiesto “Art. 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento” (SOLIDARIA).

“La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo momento, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura”.

Nombre de la compañía:

El propósito de la compañía es enlazar a los involucrados en el proceso de comercialización de la fruta, el nombre elegido para la compañía es “Enlifrut Cia. Ltda.” Esta empresa deberá ser registrada en la Superintendencia de Compañías.

Número de accionistas

La empresa tiene la característica comunitaria y asociativa, por tal motivo se contará con la participación de 3 socios que poseerán el mismo número de acciones, y por ende la misma participación.

### **5.1.5.2. Estudios Técnicos**

- Localización: La empresa se localizará en la provincia de Tungurahua, en el Cantón Tisaleo en el Sector “El Carmen”
- Área: El área que se usará para la empresa procesadora de fruta será de 400 m<sup>2</sup>

- Facilidades: El sector elegido cuenta con vías asfaltadas, agua potable, energía eléctrica.
- Tecnología: Para el procesamiento los frutos se requiere adquirir los elementos se describen a continuación:

**Tabla 20 Equipo tecnológico requerido**

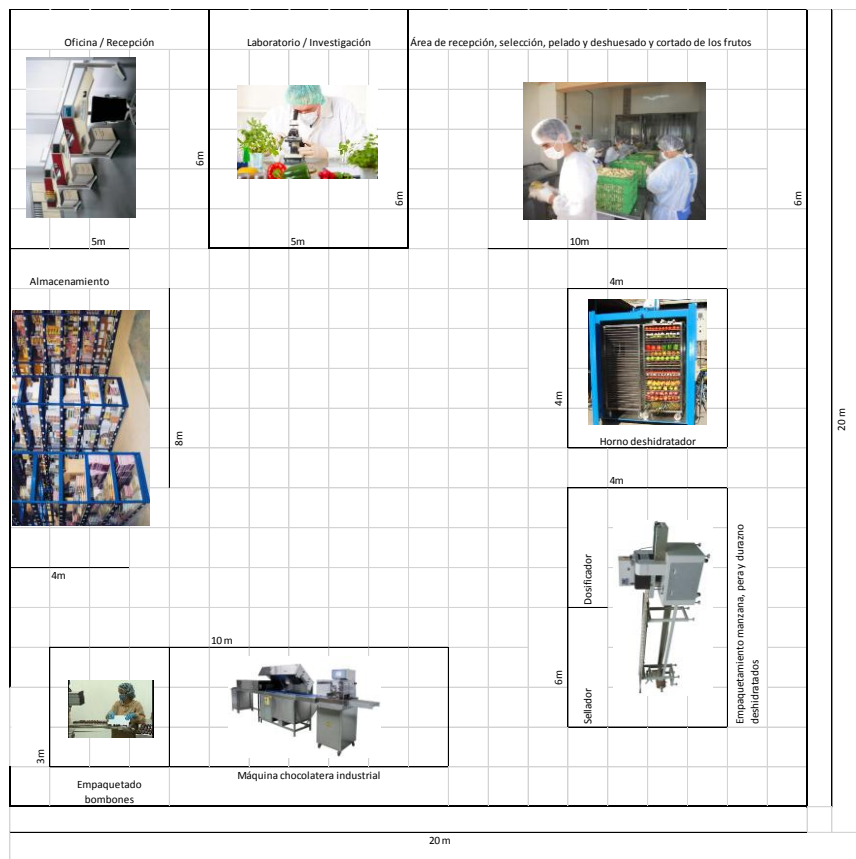
Cantidad	Descripción	Dimensión
1	Horno deshidratador industrial	2m x 1,7m
1	Máquina chocolatera industrial	3m x 2,4m
1	Máquina dosificadora	2m x 1,5m
1	Máquina selladora	2m x 1,5m

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

- Distribución de la infraestructura:

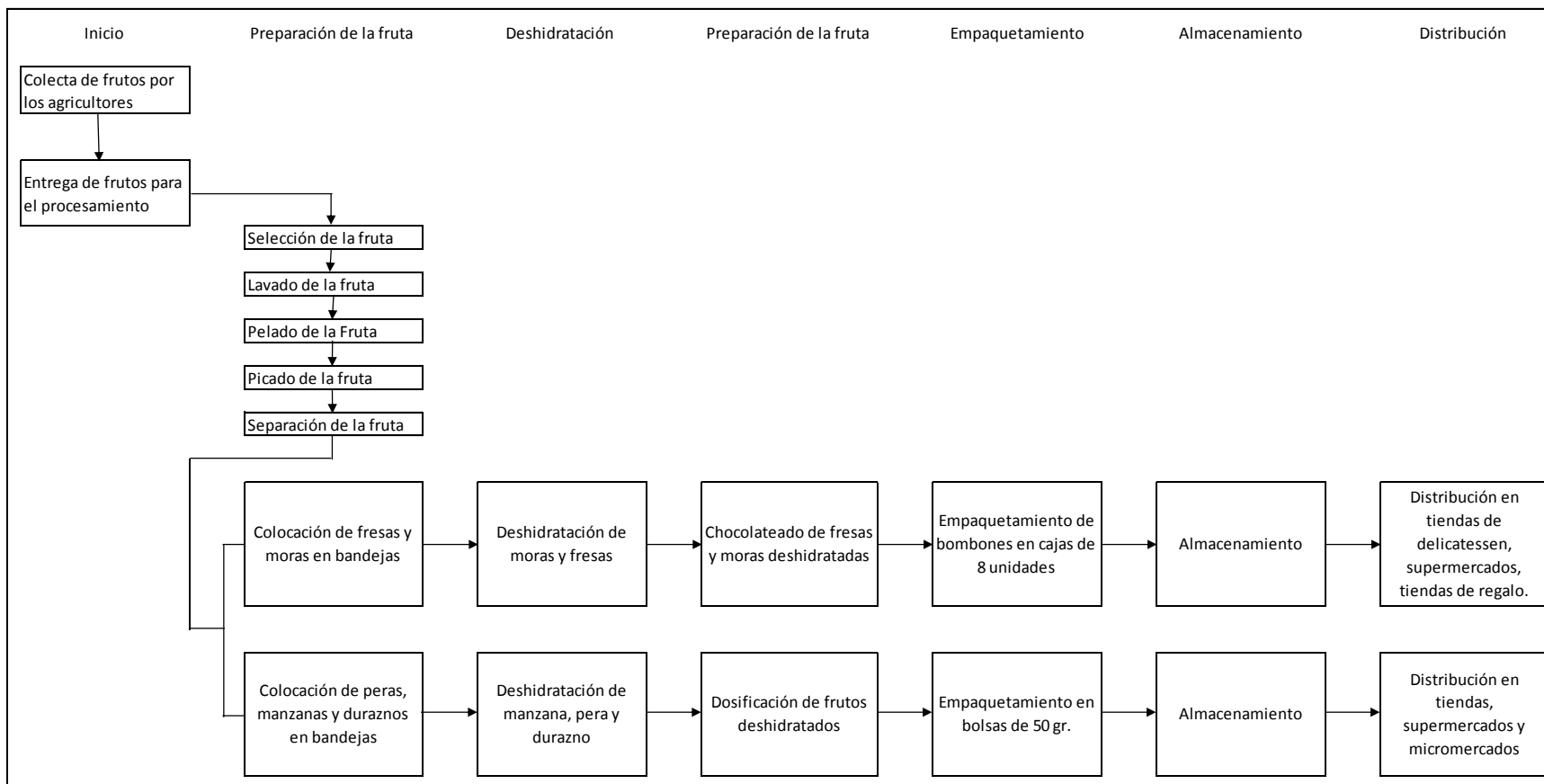
**Figura 15 Distribución de la infraestructura de la empresa**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

**Figura 16 Proceso para la elaboración de “snacks” de frutas y bombones rellenos**



- Diagrama de procesos para la elaboración de “snacks” de frutas y bombones rellenos de mora y fresa

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

### 5.1.5.3. Estudio Económico

#### Activos Fijos

Terreno:

**Tabla 21 Activos fijos**

Concepto	Área	Valor
Terreno Cantón Tisaleo, barrio Carmen	400m <sup>2</sup>	\$10000

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

Instalaciones:

**Tabla 22 Instalaciones**

Concepto	Área	Valor
Oficina	30 m <sup>2</sup>	\$40000
Cuarto de almacenamiento	28 m <sup>2</sup>	
Área de selección pelado y deshuesado de la fruta	60 m <sup>2</sup>	
Área de deshidratación de la fruta	16 m <sup>2</sup>	
Área de chocolateado	30 m <sup>2</sup>	
Área de empaquetamiento	24 m <sup>2</sup>	
Laboratorio producción	30 m <sup>2</sup>	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Equipo tecnológico

**Tabla 23 Equipo tecnológico**

Concepto	Costo
Horno deshidratador industrial	\$20000
Máquina dosificadora	\$1200
Máquina selladora	\$5000
Máquina chocolatera industrial	\$5000
Total	\$31200

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Equipo de cómputo

**Tabla 24 Equipo de cómputo**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Computadores de escritorio	2	\$800	\$1600
Laptop	1	\$600	\$600
Impresora multifunción	1	\$300	\$300
Total			\$2500

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Muebles y Enseres

Tabla 25 Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Oficina			
Escritorio	2	\$100	\$200
Sillas	6	\$20	\$120
Archivador	1	\$50	\$50
Gavetas aéreas	3	\$100	\$300
Juego de muebles sala de espera	1	\$800	\$800
Total			\$1470
Selección, lavado, pelado, deshuesado de fruta			
Mesas de acero inoxidable	2	\$500	\$1000
Total			\$1000
Cuarto de almacenamiento			
Estanterías	10	\$100	\$1000
Total			\$1000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$3470

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Blanca Mejía

## Presupuesto

Tabla 26 Presupuesto

Concepto	Valor Total
Terreno	\$10000
Instalaciones	\$40000
Maquinaria	\$31200
Equipo de cómputo	\$2500
Muebles y enseres	\$3470
Total	\$87170

Fuente: Investigación

Elaborado por: Blanca Mejía

## 5.2. Evaluación preliminar

Una vez concluido el modelo de gestión se realizó la siguiente entrevista con el representante de la asociación Agrotisaleo, para tener una visión sobre los resultados obtenidos después de la aplicación del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados.

- ¿El modelo de gestión propuesto considera a todos los involucrados en el proceso de comercialización de la fruta?

Pues el modelo presentado abarca de manera general cinco aspectos fundamentales del proceso de comercialización que va desde el productor hasta el consumidor final, y toca temas interesantes como el primero ver que es lo que se tiene disponible para comercializar, los productos que se dan en la zona, y los combina con las preferencias de los consumidores, y basándose en lo que se tiene el productor y lo que le gusta al consumidor se genera un nuevo producto a través de la innovación y el medio más eficiente en el que llegará el producto a los clientes. En mi criterio el modelo propuesto abarca de manera completa a los diferentes involucrados en el proceso de comercialización. Sin embargo abarca cada tema de manera

general y se debe considerar que cada proceso es diferente y se deberá hacer adecuaciones en casos específicos para garantizar el éxito de la comercialización

- ¿Considera pertinente la aplicación del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados dentro de su asociación?

Realmente depende mucho de los resultados que deseemos obtener como asociación, pues si el propósito es unir fuerzas para generar mejores ganancias es totalmente adecuado seguir esta guía para la comercialización de los productos.

- ¿Considera que el modelo de gestión propuesto para la comercialización de frutos andinos y derivados mejora las ganancias de los productores de frutas?

Si, el modelo busca mejorar las ganancias de los agricultores, especialmente si logramos generar nuestra propia empresa y comercializar nuestros productos ya transformados, pero si no fuese el caso el modelo de gestión da mucha importancia al productor, se pacta condiciones que mejoran la situación del productor así que también se obtendrían beneficios.

- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los productores del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

Realmente me parece acertado tener en primer lugar un contacto con los productores, para llegar a acuerdos y también garantizar la producción pues de esta manera sabemos que lo que producimos se venderá, y no estaremos a la expectativa si saldrá o no el producto.

- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los recursos del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

Es adecuado el proceso para determinar en primer lugar las condiciones del clima y suelo y en base a tales condiciones que productos se siembran, también en que temporada se cosechan los diferentes productos, para en base a estas condiciones de cierto modo planificar lo que se comercializará.

- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en el consumidor del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

Realmente analizar los gustos y preferencias del consumidor es una guía para no ir a ciegas en el proceso, muchas veces queremos hacer algo más, pero no se nos ocurren ideas claras, sin embargo es tan simple como si no sabes algo, pregunta, es como yo lo considero el proceso en el enfoque del consumidor, analizar su entorno, la capacidad adquisitiva, saber sus gustos, y complacer dichas preferencias es una excelente alternativa para mejorar las posibilidades de éxito de un producto.

- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en la innovación del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

En cuanto a la innovación considero adecuado basarse en la combinación de los recursos disponibles, así como en los gustos del consumidor para la elaboración de nuevos productos y que dichos productos tengan características que se diferencien de los demás

- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los canales de comercialización del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

Si considero adecuado el proceso para revisar el mejor medio de comercialización, en el modelo desarrollado se determinó que el mejor medio es que la empresa visite directamente a los centros de distribución para que estos comercialicen los productos con los consumidores finales, sin embargo en un futuro debería revisarse los canales de distribución para lograr exportar el producto.

### **5.3. Análisis de resultados**

El objetivo general fue diseñar un modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos derivados se cumplió de la siguiente manera

El modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados abarca 5 involucrados en el proceso de comercialización, el primer enfoque se centró en los productores, el segundo en los recursos, el tercero en el consumidor, el cuarto en la innovación y el quinto abordó los canales de distribución. A cada enfoque se le asignó objetivos así como un manual de desarrollo de cada punto.

Para el desarrollo del modelo de gestión se realizó un análisis del estado del arte, en general se estudió el modo de comercializar los productos con algún valor añadido, la mayor parte de empresas comercializan pulpa de frutas congelada, mermeladas, jugos.

Un punto que se observó son los canales de distribución, como en el caso de Proesemica que eligió la oferta personal de sus productos a través de visitas a hoteles, restaurantes y autoservicios.

De la empresa Frozen Tropic se tomó en consideración el hecho de que estudiaron las necesidades del usuario con respecto al modo o presentación de los productos.

De la Unión de Pequeños y Medianos Agricultores de Tungurahua (UNAPEMAT) es destacable que el mayor accionista con el 51% de participación está compuesto por 400 productores, el

punto que se consideró es el hecho que se respeta el precio justo de la fruta, incluso si este supera al precio del mercado y reconocen mayor valor si el producto es orgánico.

Para la elaboración del modelo de gestión se consideró el enfoque en la innovación en la elaboración y presentación del producto, los canales de distribución y la aspiración de mejorar las condiciones de los agricultores. Se realizó un enlace entre estos d enfoques y se complementaron con nuevas perspectivas.

El primer objetivo específico que fue diagnosticar la realidad de la gestión para la comercialización del sector frutícola se llevó a cabo gracias a encuestas realizadas a agricultores así como entrevistas aplicadas a personas involucradas en el sector agrario, gracias a este diagnóstico se tuvo una guía para la construcción del modelo de gestión.

El segundo objetivo específico fue fundamentar teóricamente la gestión en la comercialización de frutos andinos y derivados, para el desarrollo del modelo de gestión se tomó como base las investigaciones realizadas que sustentan el desarrollo del modelo de gestión.

El tercer objetivo específico que fue construir los elementos del modelo de gestión estratégica para la comercialización de frutos andinos y derivados se llevó a cabo gracias a un análisis del estado del arte y un estudio de las necesidades de los involucrados en el proceso de comercialización.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- A través de la investigación realizada se pudo determinar la necesidad del desarrollo de un modelo de gestión estratégica que beneficie a los participantes de la comercialización de frutos andinos y derivados puesto que actualmente se desarrolla un restringido proceso, en el cuál los productores se limitan a vender su producto mayormente al intermediario, en menor cantidad al consumidor final en ferias o mercados, se obtiene el menor beneficio económico del proceso.
- Para el estudio se tomó como modelo al Cantón Tisaleo por su alta producción de frutos de hoja perenne, así como frutos de plantas caducifolias. Se trabajó con una asociación del sector y se logró consensuar con el productor los frutos y volumen requerido, se determinó que los productos a comercializar en el modelo de gestión desarrollado son manzanas, peras, duraznos, moras y fresas. Los frutos de plantas caducifolias pasarán un proceso de deshidratación para preservar el producto en el tiempo y poder consumirlo durante todo el año, los frutos de plantas de hoja perenne también pasarán por un proceso de deshidratación y luego un proceso de combinación con chocolate para la obtención de bombones y comercializar de este modo el producto.
- El modelo de gestión se fundamenta en cinco enfoques que abarcan a los involucrados en el proceso de comercialización, en primer lugar se encuentran los productores, con quienes se llegarán a acuerdos sobre los montos de producción requeridos y los precios. El segundo enfoque son los recursos, con el fin de evaluar los productos disponibles, tanto de materia prima, recursos financieros y tecnológicos para el procesamiento de la materia prima. El tercer enfoque se dedica al estudio del consumidor, realizar un análisis de los comportamientos del consumidor, los segmentos del mercado y los productos y precios en los que se debería comercializar el producto. El cuarto enfoque corresponde al de la innovación, en el cuál se generan nuevos productos a partir de los recursos disponibles así como del estudio del consumidor. Finalmente está el enfoque en los canales de distribución, donde se determinará los medios para comercializar el producto.

- Dentro del modelo de gestión el primer involucrado es el agricultor, con quien se llega acuerdos sobre el producto, volumen y precio a comercializar, de este modo se pretende que las condiciones mejoren en el proceso, sin embargo lo ideal es que el agricultor o la asociación de agricultores sean los fundadores y administradores de la empresa para mejorar en mayor proporción los beneficios.

- El modelo de gestión propuesto, se ha elaborado en base a la comercialización de determinados frutos, sin embargo es aplicable en diferentes productos, pues debe enfocarse en los productores, recursos, innovación, consumidores y canales de distribución, y se debe realizar las modificaciones necesarias en los casos específicos.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda tomar en cuenta que el modelo de gestión propuesto, dirigido especialmente para asociaciones de fruticultores, cuyo fin es que sean estos los que comercialicen sus productos, añadiéndoles valor a través de la transformación de los frutos, y distribuyéndolos directamente en los canales de distribución, y así lograr mayores beneficios económicos.

- Es fundamental que instituciones del estado incentiven a las asociaciones a establecer sus empresas para procesar los productos y comercializarlos con un mayor margen de ganancia.

- Con el fin de mejorar las condiciones de la asociación productora de fruta, se recomienda implementación de una empresa procesadora de frutos permitirá, que permita generar el producto para poder comercializarlo directamente con los mercados, supermercados y tiendas del sector.

## REFERENCIAS

- Alfaro, G., & Salas, S. (1996). Alimentos del Mundo Andino. *Ciclo de Conferencias sobre Alimentos Andinos* (pág. 111). Lima: CODESANY y CIP.
- Baraona, M., & Sancho, E. (1991). *Fruticultura General*. San José : Universidad Estatal a Distancia .
- Caldentey, P., & De Haro, T. (2004). *Comercialización de productos agrarios*. Madrid: Agrícola española S. A, Arganda del rey.
- Chiriboga, M., & Arellano, J. F. (2004). *Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria*. Quito: Desarrolloeconómicolocal.info. Obtenido de [http://www.desarrolloeconomicolocal.info/biblioteca/ACT\\_243.pdf](http://www.desarrolloeconomicolocal.info/biblioteca/ACT_243.pdf)
- Corpoica. (2001). *La Deshidratacion de Frutas: Métodos y Posibilidades*. Tunja: CORPOICA.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Producción Modelos. Lean Management*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management: la gestión competitiva por excelencia*. Barcelona: Profit.
- Cuatrecasas, L., & Olivella, J. (2005). Metodología para la implantación del lean management en una empresa industrial independiente y de tamaño medio. *Congreso Nacional ACEDE. "XIX Congreso Nacional de ACEDE"*, (págs. 1-28). Toledo.
- El Universo. (06 de Marzo de 2010). Iniap rescata frutales andinos de alta calidad. *El Universo*.
- Escobedo Aguilar, A. (2012). *Sondeo rápido de mercado: pulpa de frutas*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. México D.F.: International Tomson Editores, S.A.
- Gómez, L. (2013). Frozen Tropic en 10 años posicionó su pulpa en el Ecuador y el extranjero. *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/frozen-tropic-10-anos-posiciono.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Montreal: McGraw-Hill.

- Holguín, F. (2014). *DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE REDES SOLIDARIAS PRODUCTIVAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). Obtenido de <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/la-institucion-hgpt/informacion-de-la-provincia#>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). *Fascículo provincial Tungurahua*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- Líderes. (2012). El extracto de 16 frutas vitaminiza a este pyme. *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/extracto-16-frutas-vitaminiza-pyme.html>
- Madrid , V., & Madrid, C. (2001). *Nuevo Manual de Industrias Alimentarias*. Madrid: A Madrid Vicente Ediciones & Ediciones MundiPrensa .
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2006). *La Agroindustria en el Ecuador*. Obtenido de <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/anny/Diagnostico%20integral%20de%20la%20agroindustria%20ecuatoriana.pdf>
- Morón , C., & Dárdano, C. (2001). Importancia del Codex Alimentarius en la seguridad alimentaria y el comercio de alimentos. *FAO PROYECTO TCP/RLA/0065*. Santo Domingo.
- Orozco , M. (2013). Con asociatividad su pulpa va hasta París. *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/asociatividad-pulpa-paris.html>
- Palacios, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, I. (2008). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. L. (1997). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- SOLIDARIA, L. O. (s.f.).
- Stern , L., El-Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz , I. (1999). *Canales de Comercialización*. Madrid: Pretince Hall.
- Tejada, A. (2003). *LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTIÓN DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Barranquilla:

- Uninorte. Obtenido de  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/Psicologia/article/Viewfile/1725/1118>
- Tomaselli, L. (2005). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA A A LA Z*. Ambato: ZOP-CEM.
- Torres, H. (1987). *Curso de Comercialización Agropecuaria*. México: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Troncoso, C., & Lobos, G. (2004). *Márgenes de comercialización y concentración industrial en el mercado de frutas y hortalizas en Chile*. Santiago de Chile: Agroalimentaria. Obtenido de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/M0/M000540.pdf>
- Tungurahua cultiva mora orgánica. (20 de Octubre de 2012). *El Comercio*.
- Universidad de Antioquia. (s.f.). *Pulpas de Frutas Tropicales*. Antioquia.
- Vallejo, I., & Tamara, L. (2009). *Perfil de Mora*. Ibarra : CORPEL.
- Vásquez, W., & Viteri, P. (s.f.). Nuevo boom frutícola nacional. *EL HUERTO*, 25.
- Vásquez Amaya, C. (2010). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de miel cremada sabor mora en presentación de 250 gr. en Tegucigalpa, Honduras*. Francisco Morazán: Zamorano.
- Velásquez, F., Plaza, J., Gutiérrez, B., Pulido, J., Rodríguez, G., Romero, M., & Carranza, J. (1999). *Método de Planificación del Desarrollo Tecnológico en Cadenas Agroindustriales que Integra Principios de Sostenibilidad y Competitividad*. La Haya: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional ISNAR.

## APÉNDICES

### Apéndice 1 Formato de la encuesta a agricultores

Objetivo:

Determinar el modelo actual de comercialización de frutos, los principales productos que se comercializan

Indicaciones:

- Lea cada pregunta detenidamente antes de contestar
- Puede elegir más de una alternativa en las preguntas de opción múltiple

Pregunta 1

¿Pertenece usted a una asociación de agricultores de frutas legalmente constituida o es agricultor independiente? (Marque con una x la opción que corresponda)

Pertenece a una asociación de agricultores	
Agricultor independiente	

Pregunta 2

Del siguiente listado seleccione los frutos que usted cultiva (Marque con una x la opción que corresponda, se puede seleccionar más de una opción)

Opción	
Mora	
Fresa	
Manzana	
Durazno	
Pera	

Pregunta 3

¿Comercializa usted la fruta en su estado natural o procesada? (Marque con una x la opción que corresponda)

Comercializa fruta en estado natural	
Comercializa fruta procesada	

Pregunta 4

Del siguientes listado, elija los medios que usa para la comercialización de la fruta producida (Marque con una x la opción que corresponda, se puede seleccionar más de una opción)

Opción	
Comercialización en mercados locales	
Comercialización en mercados mayoristas	
Comercialización con intermediarios	
Comercialización en cadenas de supermercados	
Comercialización en ferias ciudadanas	

Pregunta 5

¿Le gustaría formar parte de una asociación legalmente constituida para procesar la fruta y comercializarla? (Marque con una x la opción que corresponda)

Si	
No	

## Apéndice 2 Cuestionario de la entrevista a miembro de una asociación de fruticultores

- 1.- ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a una asociación de productores de fruta?
- 2.- ¿Cuántos miembros forman parte de la asociación?
- 3.- ¿Qué productos son los que cultivan y comercializan?
- 4.- ¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda de la fresa y mora?
- 5.- ¿Cuál es el precio de la fresa y mora en temporada alta y en temporada baja?
- 6.- ¿Cuáles es el monto aproximado para obtener un canasto de mora o una gaveta de fresa?
- 7.- ¿Cuál es la superficie requerida para la producción de la mora?
- 8.- ¿Cómo venden el producto?
- 9.- ¿Qué pasa después de vendido el canasto de mora?
- 10.- ¿Qué es lo que buscan los intermediarios al comprar la mora?

11.- A parte de las plantas de mora y fresa, ¿Los miembros de la asociación cultivan y comercializan otro tipo de frutos?

12.- ¿Cómo creen que se obtendría mayor ganancia con el producto?

13.- ¿Cuál sería el producto derivado de la fruta que considera beneficioso producir como asociación?

### **Apéndice 3 Formato de la entrevista a un funcionario del Consejo Provincial de Tungurahua**

1.- En que se basa la estrategia agropecuaria del Gobierno Provincial de Tungurahua

2.- En cuanto a la capacitación ¿Cuáles son los temas que se abordan principalmente en la capacitación?

3.- ¿Cuál es el mayor problema en la comercialización de los productos?

4.- ¿Cuál considera que sería una alternativa para mejorar los beneficios a los agricultores?

### **Apéndice 4 Formato de la entrevista a un funcionario del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias**

1 ¿Cuáles son las propiedades nutricionales que destacan de las frutas tales como la fresa, mora, manzano, durazno y pera?

2 ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de una fruta después de que alcanza la madurez?

3 ¿Cuál es el mejor medio para conservar la fruta con la mayor parte de sus propiedades?

4 ¿Cuál es el proceso de conservación de fruta mayormente recomendado para poder comercializarla?

## **Apéndice 5 Entrevista aplicada a un representante de la asociación Agrotisaleo**

- ¿El modelo de gestión propuesto considera a todos los involucrados en el proceso de comercialización de la fruta?
- ¿Considera pertinente la aplicación del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados dentro de su asociación?

Realmente depende mucho de los resultados que deseemos obtener como asociación, pues si el propósito es unir fuerzas para generar mejores ganancias es totalmente adecuado seguir esta guía para la comercialización de los productos.

- ¿Considera que el modelo de gestión propuesto para la comercialización de frutos andinos y derivados mejora las ganancias de los productores de frutas?
- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los productores del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?
- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los recursos del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?
- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en el consumidor del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?
- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en la innovación del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?
- ¿Considera adecuados los procesos desarrollados del enfoque en los canales de comercialización del modelo de gestión para la comercialización de frutos andinos y derivados?

