



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CÍTRICOS (LIMÓN) CASO: FINCA MONABELL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA

MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

BENNY ESTEFANIA GUERRERO RODRÍGUEZ

TUTOR

MGTR. OSCAR IVÁN CERÓN TATAC

MANABÍ, OCTUBRE 2025

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Óscar Cerón Tatac
**TUTOR TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**
CC: 1310821911

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac
C.C. 1310821911
PRIMER LECTOR

Mgtr. Alvarado Danny Mendoza Cedeño
C.C.
SEGUNDO LECTOR

Mgtr. Diana Carolina Bravo Rosillo
C.C.
TERCER LECTOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, julio 2025

(f): _____

Benny Estefanía Guerrero Rodríguez

CC: 1313160945

Email: benny.guerrero2007@gmail.com

Telefono: 593 983 107 807

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

(f): _____

Benny Estefania Guerrero Rodríguez

CC: 1313160945

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi papá, cuya memoria y enseñanza siempre estarán conmigo.

A mi mamá, por su fortaleza y amor incansable.

A mi abuela, la mami Yeya, por estar siempre presente en mi vida como una segunda madre.

A mi novio, por su apoyo constante.

A mi amiga Belén por su amistad incondicional.

Benny Estefania Guerrero Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de esta etapa un poco difícil de sobrellevar y que gracias a ellos pude verla de una mejor forma.

A mi mamá, por su amor incondicional, por enseñarme a ser fuerte con su ejemplo, por su esfuerzo y a su vez que la dedicación es una de las cosas más importantes para poder salir adelante. Gracias por ser mi guía y ejemplo de dedicación. A la mami Yeya, por su ternura y sabiduría. Gracias por ser mi refugio y mi ejemplo de mujer luchadora, gracias por su amor y presencia. A mi papá, quien, aunque ya no está físicamente, sigue siendo mi mayor fuente de inspiración. Esta tesis es un homenaje a él, porque sé que él estaría más seguro que yo, que iba a lograrlo.

A mi novio, por su apoyo, su paciencia y por estar en los momentos más difíciles, por ayudarme a ver que sí puedo. A mi amiga Belén, por su amistad, sabiduría y por ser una pieza clave en este proceso. Su compañía ha hecho todo más llevadero y significativo.

Benny Estefania Guerrero Rodríguez

RESUMEN

La producción y comercialización de cítricos, particularmente del limón, la finca MONABELL enfrenta desafíos significativos debido a factores internos y externos que afectan su eficiencia y rentabilidad. Esta investigación analiza estos factores, identifica los mercados clave y las tendencias de consumo, y propone estrategias para optimizar la producción y comercialización del limón. Mediante un enfoque cualitativo, se implementó entrevistas las cuales se realizaron al dueño de la finca y a 9 de sus colaboradores más antiguos, y observaciones para recopilar datos relevantes. Se encontró que la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el Manejo Integrado de Plagas (MIP) y la diversificación de mercados son estrategias clave para mejorar la rentabilidad. Asimismo, la obtención de certificaciones de calidad y la inversión en infraestructura de almacenamiento y transporte pueden reducir las pérdidas postcosecha y mejorar la competitividad del producto. En términos de comercialización, la preferencia del consumidor por productos ecológicos y certificados representa una oportunidad para la finca. Además, se identificó que la demora en la distribución es un obstáculo que debe abordarse mediante mejoras logísticas. En conclusión, la finca MONABELL puede fortalecer su posición en el mercado adoptando innovaciones tecnológicas, optimizando sus procesos productivos y estableciendo alianzas estratégicas con distribuidores y comercializadores.

Palabras clave: Producción de cítricos, comercialización, limón, Buenas Prácticas Agrícolas, certificaciones de calidad.

ABSTRACT

The production and commercialization of citrus fruits— particularly lemons—at the MONABELL farm face significant challenges due to internal and external factors affecting efficiency and profitability. This study analyzes these factors, identifies key markets and consumption trends, and proposes strategies to optimize lemon production and marketing. Using a qualitative approach, interviews were conducted with the farm owner and nine of the longest-serving collaborators, along with observational methods to gather relevant data. The findings indicate that implementing Good Agricultural Practices (GAP), Integrated Pest Management (IPM), and market diversification are key strategies for improving profitability. Additionally, obtaining quality certifications and investing in storage and transportation infrastructure can reduce post harvest losses and enhance product competitiveness. In terms of marketing, consumer preference for organic and certified products presents an opportunity for the farm. Furthermore, delays in distribution were identified as a barrier that should be addressed through logistical improvements. In conclusion, MONABELL farm can strengthen its market position by adopting technological innovations, optimizing production processes, and establishing strategic partnerships with distributors and marketers.

Keywords: Citrus production, commercialization, lemon, Good Agricultural Practices, quality certifications.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....</i>	<i>II</i>
<i>ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....</i>	<i>III</i>
<i>DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD</i>	<i>IV</i>
<i>DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>V</i>
<i>DEDICATORIA.....</i>	<i>VI</i>
<i>AGRADECIMIENTOS.....</i>	<i>VII</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>VIII</i>
<i>ABSTRACT.....</i>	<i>IX</i>
<i>Índice de tablas</i>	<i>XII</i>
<i>Índice de figura</i>	<i>XII</i>
<i>ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CÍTRICOS (LIMÓN)</i>	
<i>CASO: FINCA MONABELL</i>	<i>1</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
Antecedentes	1
Conceptos Teóricos.....	2
Cadena de Valor de Cítricos (Limón)	3
Prácticas Sostenibles en la Producción y Comercialización de Cítricos (Limón) en Ecuador	4
Definición del problema	4
<i>Objetivos de Investigación.....</i>	<i>6</i>
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
<i>MATERIALES Y MÉTODOS</i>	<i>7</i>
Enfoque Metodológico.....	8
Tipo de investigación.....	9
Métodos de investigación	9
Técnicas de investigación.....	10
Instrumentos de la investigación.....	11
Población y muestra.....	12
<i>RESULTADOS</i>	<i>13</i>
O1: Determinar los principales factores internos y externos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL	13
O2: Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demora y preferencias de los consumidores de los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.....	19
O3: Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.	23

<i>DISCUSIÓN</i>	34
Discusión del objetivo 1.....	34
Factores internos y externos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.	34
Discusión del Segundo Objetivo.....	35
Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demora y preferencias de los consumidores de los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.....	35
Discusión del Tercer Objetivo	37
Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.	37
<i>CONCLUSIÓN</i>	39
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	41
<i>ANEXOS</i>	48

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	7
Tabla 2 Principales factores internos que afectan la producción del limón en la FINCA MONABELL	13
Tabla 3 Análisis FODA cualitativo.....	15
Tabla 4 Principales mercados para la comercialización de la FINCA MONABELL	19
Tabla 5 Características del producto preferidas por los consumidores	22
Tabla 6 Estrategias implementadas en la FINCA MONABELL para una mejor producción	24
Tabla 7 Presupuesto para Diversificación Productiva.....	26
Tabla 8 Presupuesto para la formación de empleados	27
Tabla 9 Presupuesto para modernización del sistema de riego	28
Tabla 10 Presupuesto para la optimización del proceso productivo	29
Tabla 11 Presupuesto para creación de marca propia	30
Tabla 12 Presupuesto para estrategias de diferenciación	31
Tabla 13 Presupuesto total de las estrategias	31
Tabla 14 Cronograma de implementación de estrategias - Finca MONABELL (2025-2026)	32

Índice de figura

Figura 1 Principales desafíos en la FINCA MONABELL	14
Figura 2 Principales mercados de la FINCA MONABELL	19
Figura 3 Características preferidas por consumidores	22
Figura 4 Estrategias implementadas por la FINCA MONABELL	24

ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CÍTRICOS (LIMÓN) CASO: FINCA MONABELL INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Históricamente se ha documentado que la producción del limón ha sido una de las actividades agrícolas con mayor influencia en la economía de Portoviejo, capital de la provincia de Manabí, debido a que durante los últimos años el crecimiento de su producción y comercialización han ido aumentando progresivamente.

Si bien, varias investigaciones realizadas sostienen que Manabí es una de las principales provincias en las que se cultiva el limón, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) durante el 2008, existían cerca de 4377 hectáreas, de las cuales el 32% pertenecía exclusivamente a la provincia de Manabí (Valarezo, y otros, 2020).

Alex Bermúdez (2009) sostiene en su investigación que desde aproximadamente 10 años las plantaciones del limón empezaron a realizarse con fines comerciales, principalmente la variedad Tahití (pág. 9). La principal razón de la producción del limón ha sido destinada para satisfacer las necesidades internas de la población, sin embargo, se ha evidenciado que, a partir del 2002, Ecuador ha dirigido parte de su producción a mercados internacionales, por lo que, existe un dinamismo importante en el sector exportador del país (pág. 22).

De la misma manera, (Sumba, Vinuesa, & Pibaque, 2021) afirman que la mayor producción de limón dentro de la Zona de Manabí se encuentra ubicada en el Valle del Río Portoviejo con aproximadamente 1200 hectáreas, si bien su producción es alta durante todo el año, este producto se encuentra con mucha más abundancia en meses de septiembre a febrero debido a que su producción se ve afectada por condiciones climáticas como el frío, las lloviznas y demás (págs. 242-243). Adicional se considera que Portoviejo produce la mejor calidad de estos frutos en dicho rubro agrícola (Valarezo, Julca, Rodríguez, 2020).

Dentro de este contexto, la comercialización de este producto se ha ido consolidando paralelamente a medida que su producción ha ido aumentando de modo que los agricultores iniciaron a establecer relaciones comerciales con compradores locales, encontrando así distribuidores y exportadores que han hecho posible que en la actualidad se encuentra en muchas partes del país y el extranjero.

Conceptos Teóricos

El proceso de producción de cítricos, específicamente del limón, se fundamenta en técnicas de manejo agronómico como la fertilización, el riego y el control fitosanitario, que tienen un impacto directo en la calidad y el rendimiento del fruto. Según Valarezo et al. (2023), factores como las condiciones climáticas del Valle del Río Portoviejo y las prácticas de cultivo influyen significativamente en la productividad y estacionalidad del limón. Además, el uso de variedades específicas, como el limón Tahití para exportación, resalta la importancia de la selección genética en función de las demandas del mercado; esto evidencia que la eficiencia en la producción depende de la integración de conocimientos técnicos y el monitoreo constante de los procesos.

Finalmente, la comercialización de cítricos se enmarca en la cadena de suministro, que incluye desde la cosecha en la finca hasta su distribución en mercados locales e internacionales. Duque y Kennedy (2014) destacan que la diferenciación de mercados, como el consumo interno de la variedad Sutil y la exportación de Tahití, exige estrategias adaptadas a las preferencias de los consumidores. De este modo, factores como la logística, los costos de transporte y las certificaciones de calidad son determinantes para garantizar la competitividad del producto en mercados internacionales. Lo antes mencionado permite entender cómo las estrategias de comercialización y la identificación de tendencias de consumo son esenciales para incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la producción.

Cadena de Valor de Cítricos (Limón)

La cadena de valor en la comercialización de cítricos es un proceso integral que transforma la producción agrícola en un producto disponible para el consumidor final, asegurando calidad y competitividad en el mercado (Ul Haque et al., 2022). Este proceso inicia en la producción, donde los agricultores seleccionan las variedades de cítricos más adecuadas para el clima y el terreno local. La cosecha es un paso crucial, al realizarse en el momento exacto en que los frutos alcanzan su punto óptimo de madurez lo que garantiza su calidad.

Posteriormente, en la fase de postcosecha, los cítricos son clasificados según su tamaño, color y calidad. Este proceso es determinante para establecer su destino, ya sea para el consumo nacional o para otras modalidades de comercialización. Además, se lleva a cabo el empaque, una etapa que asegura que los frutos lleguen a su destino en condiciones óptimas de protección y presentación.

El siguiente paso en la cadena de valor es el transporte, en el cual los cítricos son trasladados desde las fincas o centros de acopio hasta los puntos de venta. Un manejo logístico eficiente es vital para garantizar que el producto llegue en buen estado y a tiempo. La comercialización juega un rol clave, ya que los mayoristas adquieren grandes volúmenes de cítricos para distribuirlos a los minoristas. Estos últimos, al ofrecer los productos en los puntos de venta, influyen directamente en las decisiones de compra de los consumidores mediante la calidad, el precio y la presentación del producto.

Finalmente, en la etapa de consumo, los consumidores adquieren los cítricos para su uso, sus preferencias y feedback tienen un impacto directo en las decisiones futuras de producción y distribución (FAO, 2021). La retroalimentación del mercado es crucial, al permitir ajustar las estrategias de comercialización y cultivo para satisfacer las demandas cambiantes del consumidor.

A pesar del crecimiento en la producción, los retos como las condiciones climáticas adversas y la alta oferta en la localidad son factores que afectan la eficiencia de la cadena de valor.

Prácticas Sostenibles en la Producción y Comercialización de Cítricos (Limón) en Ecuador

En Ecuador, la producción y comercialización de limón enfrenta desafíos importantes, a través de la implementación de prácticas sostenibles, los productores pueden mejorar la rentabilidad y la competitividad de este sector agrícola. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) son esenciales para optimizar el uso de recursos y reducir el impacto ambiental. Entre ellas destacan el manejo eficiente del agua, utilizando sistemas de riego por goteo, y el control biológico de las plagas, que reduce la dependencia de pesticidas químicos. De igual manera, el Manejo Integrado de Plagas (MIP), que combina métodos biológicos, culturales y químicos, ayuda a mejorar la salud del ecosistema agrícola, incrementando la productividad al reducir las pérdidas ocasionadas por plagas (Toaquiza et al., 2024).

En otro sentido, la certificación orgánica es una estrategia que permite a los productores acceder a mercados más rentables al garantizar que los productos se cultivan sin el uso de químicos sintéticos, lo que preserva el medio ambiente. A esto se suma la educación y capacitación de los agricultores, que es crucial para la adopción de nuevas tecnologías sostenibles; la investigación y desarrollo de nuevas variedades de limón resistentes a enfermedades y plagas, y la reducción del uso de plásticos en el empaque, son prácticas adicionales que contribuyen a la sostenibilidad ambiental (Aguirre y Solís, 2024).

Definición del problema

La actividad agrícola en el Ecuador ha sido una de las principales razones de su crecimiento económico durante los últimos años. La producción y exportación de los productos agrícolas se han constituido como uno de los principales rubros en la economía local. Especialmente, los cítricos, como el limón, han ido incrementando tanto su producción como su

comercialización y participación a nivel local como internacional por tanto desempeñan un papel fundamental en la economía local.

El cantón Portoviejo es una de las zonas más conocidas de Ecuador por ser considerada la ciudad del centro agrícola y urbano del país, dado a que estudios han afirmado que se producen los frutos con mejor calidad debido a sus condiciones climáticas favorables, sus procesos productivos para la producción del cítrico (limón).

Sin embargo, existen problemáticas y desafíos que afectan tanto la producción como la comercialización del cítrico (limón), de modo que podrían obstaculizar la eficiencia y rentabilidad del cultivo en Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Es por ello, que resulta importante considerar aspectos influyentes en la producción del cítrico (limón), las preferencias de los consumidores y los principales segmentos de comercialización del producto, así como también las principales estrategias que podrían aumentar la rentabilidad y eficiencia de su comercialización y producción.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Analizar los procesos de producción y comercialización de cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.

Objetivos Específicos

OE1 Determinar los principales factores internos y externos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.

OE2 Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demanda y preferencias de los consumidores de los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.

OE3 Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tabla 1 Matriz Metodológica

OBJETIVO GENERAR	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN/ ENFOQUE	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN
Analizar los procesos de producción y comercialización de cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.	OE1: Determinar los principales factores internos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.	Analítica Campo	Cualitativo	Entrevista	Observación Cuestionario Ficha de observación
	OE2: Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demanda y preferencias de los consumidores de cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.	Analítica Campo	Cualitativo	Entrevista	Observación Cuestionario
	OE3: Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia de la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.	Analítica Campo	Cualitativo	Teoría fundamentada	Cuestionario Ficha de observación

Nota. Esta tabla muestra para cada objetivo el tipo de investigación, diseño de investigación o enfoque, técnicas de investigación y procedimiento de la investigación

Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico se refiere al conjunto tanto de técnicas como instrumentos y diseños metodológicos acorde a la naturaleza del objeto de estudio que son necesarios para la realización de una investigación, según Creswell (2021). Dentro de estos enfoques destacan el cualitativo y el cuantitativo, cada uno de ellos posee su propia fundamentación epistemológica y, según cada caso, aplican las técnicas necesarias que permitan alcanzar el objetivo de la investigación.

Para el caso de esta investigación, la recopilación de la información se basará en el enfoque cualitativo.

Tipo de investigación.

- **Analítica:** La investigación analítica, según lo define Cristina Ortega, es un tipo de investigación particular que emplea el uso del pensamiento crítico y la evaluación tanto de datos como de información pertinente para la investigación. Este tipo de investigación determina las conexiones causales entre dos o más variables, de modo que permite identificar causas y mecanismos en un tiempo determinado. Cabe recalcar que este tipo de método sirve para evaluar la información de manera crítica y así permite demostrar la validez de las variables, teorías o hipótesis (Ortega, 2023).
- **Campo:** La investigación de campo, en palabras de Fidias Arias, consiste en una indagación donde los datos son recolectados de sujetos investigados que provienen directamente del lugar o de la realidad en la que ocurren los datos, es decir, que son consideradas fuentes primarias.

Este tipo de investigación no admite la modificación de variables ni la alteración de la información obtenida, es decir, que dicha información recolectada debe adjuntarse tal y como se obtiene, sin embargo, pueden emplearse fuentes secundarias, como son las fuentes bibliográficas, para contrastar la indagación realizada (Cajal, 2023).

Métodos de investigación

- **Deductivo:** Este enfoque consiste en formular una hipótesis sustentada en una base teórica preexistente, para luego diseñar un proceso que permita comprobar dichas hipótesis (Oliver, 2011).

Mediante este método, se exploró la percepción de los trabajadores y administrativos de la FINCA MONABELL en reacción con la producción y comercialización de cítricos (limón), partiendo de principios generales extraídos de la literatura.

- **Inductivos:** El método inductivo sostiene que las teorías generales se contribuyen a partir del análisis de observaciones específicas. Este enfoque inicia con la recolección de datos

empíricos, identifica patrones en ellos y, posteriormente, formula conclusiones teóricas (Ameneyro, 2024). En este caso, el método inductivo se aplicó para generar conclusiones sobre la comercialización de cítricos (limón) tomando como base la información obtenida durante la investigación de campo.

Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados de manera sistemática que orientan al investigador en la profundización del conocimiento y el planteamiento de nuevas hipótesis o líneas de investigación. Pues sirven para buscar la lógica y comprensión del conocimiento científico (Feria Ávila et al., 2020).

- **Entrevista:** En palabras de David Neill, Cesar Quezada y Juana Arce, se define a la entrevista como una técnica en la que el investigador obtiene la información de personas o grupos desde el punto de vista y experiencia de cada uno de ellos, generalmente, es catalogado como un diálogo que puede ser de diferentes tipos: Estructurada (la cual es realizada desde una guía de preguntas diseñadas con anterioridad que serán planteadas a quien se entrevista), semiestructurada (donde el entrevistador puede realizar preguntas que no se encuentran en la guía ya planteada) y la informal (donde fluyen las preguntas a medida de que avanza la conversación y no existe ningún documento con preguntas ya realizadas) (2018, págs. 82-83).
- **Observación:** La observación, puede ser definida como una técnica de la investigación cualitativa que se basa en analizar, mediante el uso de los cinco sentidos, el ambiente que rodea al investigador y que permiten ir de manera más profunda al contexto de las interacciones sociales, las vivencias y experiencias de las personas, de modo que indaga y profundiza con detenimiento cada uno de sus ambientes cotidianos. Su finalidad es brindar una noción más integral de los procesos dinámicos y sociales. Esta puede ser directa (cuando

el investigador forma parte del grupo observado), y simple (cuando el observador no pertenece al grupo y solo participa para obtener la información) (Mata, 2020).

- **Teoría fundamentada:** Tal y como señalan Ricardo de la Espriella y Carlos Gómez Restrepo (2020), la teoría fundamentada es un método de análisis cualitativo que establece teorías o métodos a través de la búsqueda de las conceptualizaciones emergentes en patrones integrados y categorizados analizando los datos en un proceso de comparación. Este método sirve para generar conceptos y teorías que se fundamentan en los datos. En este método el investigador actúa como un testigo que construye la comprensión de un fenómeno de investigación y da una construcción social de la realidad (pág. 1).

Instrumentos de la investigación

En palabras de Villamil C (2013), los instrumentos de investigación son los medios que usan los autores a fin de recolectar información para medir comportamientos o atributos de las variables (pág. 58) .

- **Cuestionario:** Tal y como manifiestan Bryman y Bell (2020), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas diseñadas que permiten generar datos necesarios para una investigación cualitativa; su propósito es poder alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se puede definir también como un plan formal que tiene como fin recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (Bryman & Bell, 2020, pág. 250).
- **Ficha de observación:** Las fichas de observación son definidas por Jus Romero (2018) como instrumentos de la investigación de campo y sirven para registrar los datos que son

proporcionados por otras fuentes como son las personas, grupos sociales o lugares en dónde radica la problemática o variable que está siendo investigada. Su función es establecer relaciones entre las hipótesis de la investigación y los hechos reales (pág. 2).

Población y muestra

Población

De acuerdo con Condori P. (2020), la población está conformada por los elementos accesibles o unidades de análisis que pertenecen al contexto específico en el que se desarrolla el estudio. En este caso, dado que la investigación involucra el análisis de información sensible, la población estuvo integrada por el personal con mayor antigüedad en la FINCA MONABELL. Esta finca cuenta con 15 trabajadores de planta y 20 empleados que laboran de manera temporal o rotativa.

Muestra

En cuanto a la muestra, Condori P. (2020) considera que representa un subconjunto de la población que mantiene sus mismas características generales. Dado el tamaño reducido de la población, se seleccionó una muestra de 10 trabajadores con mayor antigüedad en la finca, con el propósito de recopilar la información necesaria mediante las técnicas de investigación aplicadas.

RESULTADOS

O1: Determinar los principales factores internos y externos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL

En esta sección se analizan los principales factores internos y externos que afectan la producción y comercialización del limón en la FINCA MONABELL. Se presentan los resultados obtenidos a partir de entrevistas y observaciones realizadas en el campo, estas se encuentran como anexos en el trabajo de investigación, con el propósito de identificar los principales desafíos y oportunidades para optimizar la producción y comercialización del cítrico.

Cabe destacar que dentro de los anexos se puede encontrar la entrevista realizada al dueño de la finca Ivan Rodriguez, quien se encuentra a cargo y cuenta con mas de 20 años de experiencia en el cultivo de limon y administracion de la finca.

Comprender estos factores permite reconocer las limitaciones que afectan la eficiencia productiva, así como las condiciones del mercado que influyen en la comercialización; este análisis contribuye a desarrollar estrategias orientadas a mejorar los procesos internos de la finca y aprovechar las oportunidades del entorno, garantizado una mayor competitividad y sostenibilidad del negocio.

La información presentada en este documento ha sido recopilada a partir de entrevistas y fichas de observación, las cuales se incluyen en los anexos.

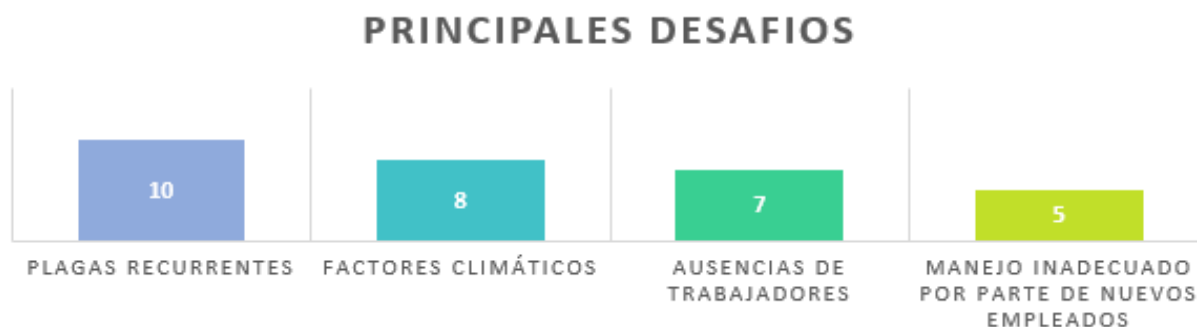
Tabla 2 Principales factores internos que afectan la producción del limón en la FINCA MONABELL

Desafíos	Frecuencia
Plagas recurrentes	10
Factores climáticos	8
Ausencias de trabajadores	7
Manejo inadecuado por parte de nuevos empleados	5
Total de entrevistados	10

Nota. Esta tabla muestra cada uno de los desafíos encontrados que afectan la producción.

Los 10 entrevistados dieron una o más respuestas por pregunta por lo que no es igual a la cantidad de respuestas.

Figura 1 Principales desafíos en la FINCA MONABELL



Nota. En esta figura se muestra los principales desafíos de la finca

En la tabla 1 de las 10 personas entrevistadas, las 10 identifican a las plagas recurrentes como el desafío más prevalente, seguido por 8 que consideran los factores climáticos e inasistencias del personal. Esto confirma que los factores internos, como el manejo de plagas y la formación de empleados, influyen significativamente en la producción y comercialización del limón, como se establece en el OE1; la mitigación de estos factores podría aumentar la eficiencia de la producción y, por ende, mejorar la calidad del producto final.

Además, 5 de los encuestados mencionan el manejo inadecuado por parte de nuevos empleados, lo que sugiere la necesidad de establecer programas de capacitación y supervisión más rigurosos para garantizar un manejo eficiente de las operaciones diarias en la finca.

Tabla 3 Análisis FODA cualitativo

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Experiencia en el sector (40 años)		Manejo inadecuado de nuevos empleados
2	Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Manejo Integrado de Plagas		Ausencia de trabajadores
3	Mercado establecido en Guayaquil y Quito		Dependencia de métodos tradicionales
4	Renovación de cultivos		Alto costo de producción
5	Producción constante		Falta de diversificación
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Expansión a mercados locales		Plagas recurrentes
2	Tendencias favorables de consumo		Factores climáticos adversos
3	Innovación tecnológica en agricultura		Competencia en el mercado
4	Creciente interés en sostenibilidad		Fluctuaciones en precios
5	Acceso a capacitaciones y asistencia técnica		Regulaciones agrícolas

Nota. Presentación de análisis FODA en formato tabla

La FINCA MONABELL, con una trayectoria de 40 años en la producción de limón sutil, enfrenta una serie de factores internos y externos que influyen en su operación. Se realizó un análisis FODA detallado para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas (aspectos descriptivos).

1. **Experiencia en la producción:** La finca cuenta con 40 años de experiencia en el cultivo de limón sutil, lo que le proporciona un conocimiento profundo sobre las mejores prácticas de producción y comercialización.
2. **Uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Manejo Integrado de Plagas (MIP):**
La finca ha implementado estrategias para mejorar la sostenibilidad y la eficiencia en la producción, lo que permite mantener una producción de alta calidad. Un ejemplo de BPA es aumentar la cobertura vegetal del suelo para proteger el suelo de la erosión, retener humedad y favorecer la biodiversidad (C.O., Julca-Otiniano, & A., 2020).
3. **Mercado establecido:** La finca comercializa sus productos en mercados importantes como Guayaquil y Quito que constituyen entre el 60% y 75% del mercado nacional en base al MAGAP, lo que le permite contar con una demanda constante y sostenida.
4. **Renovación de cultivos:** Se han reemplazado árboles viejos con nuevas plantaciones, como Ayodoro (2011) menciona, que renovar árboles viejos mediante nuevas plantaciones mejora tanto la calidad del fruto como la productividad a futuro.
5. **Preferencias del consumidor alineadas con la producción:** Los consumidores buscan limones grandes, jugosos y con buen color (Cárdenas-Cágal Angel, 2023), características que la finca ya prioriza en su producción.
6. **Capacidad de producción constante:** La finca logra mantener una producción diaria de entre 30 y 40 pacas de limón, asegurando un flujo de producto estable.

Oportunidades (aspectos descriptivos).

1. **Expansión a mercados locales:** Actualmente, la finca vende en mercados locales en un 50%, lo que sugiere que puede ampliar su presencia en estas áreas para diversificar sus ingresos y reducir su dependencia de los mercados principales.

2. **Tendencias de consumo favorables:** Según el Banco Mundial (2024), la agricultura puede mejorar la calidad de los alimentos para satisfacer la creciente demanda de productos de alta calidad (p. 125), lo que puede beneficiar a la finca si mantiene altos estándares de producción.
3. **Innovaciones tecnológicas en la agricultura:** El uso de tecnologías avanzadas en el monitoreo de plagas como sistemas de teledetección y aprendizaje automático y la gestión de cultivos podría mejorar la eficiencia productiva y reducir costos (Liakos et al., 2018, p. 2674).
4. **Creciente interés en la sostenibilidad:** Los consumidores y mercados valoran cada vez más los productos cultivados con Buenas Prácticas Agrícolas, lo que podría fortalecer la reputación y competitividad de la finca. Actualmente, los mercados nacionales e internacionales están exigiendo a sus proveedores cumplir con las exigencias de los consumidores” (Agrocalidad, 2020, pp. 2–3).
5. **Acceso a capacitaciones y asistencia técnica:** Existen programas de formación en gestión agrícola que podrían mejorar el manejo de los cultivos y del personal como el curso virtual “Gestión de Empresas Agropecuarias” ofertado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Debilidades (aspectos descriptivos).

1. **Manejo inadecuado por parte de nuevos empleados:** 5 de los encuestados comentó que la inexperiencia de los nuevos trabajadores afecta la cadena de producción y la eficiencia de estos, disminuyendo la calidad del producto y la eficiencia del proceso de recolección.
2. **Ausencia de trabajadores:** De los 10 encuestados, 7 de ellos indicó que la falta de personal en momentos clave afecta la productividad de la finca.

3. **Dependencia de métodos tradicionales:** Aunque se han implementado mejoras, el uso de tecnologías avanzadas sigue siendo limitado, lo que podría reducir la eficiencia y rentabilidad de la producción como la poda mecanizada (Food and Agriculture Organization [FAO], 2019, p. 112).
4. **Costo de producción elevado:** La necesidad de mantener un estricto control de plagas constantes incrementa los costos operativos. “Se conoce que la actividad de control de insectos plaga en el Ecuador es de aproximadamente el 15 % del costo de producción del cultivo limón” (Valarezo Cely, Cañarte Bermúdez, & Navarrete Cedeño, 2011).
5. **Falta de diversificación de productos:** La finca se especializa solo en limón sutil, lo que la hace vulnerable a fluctuaciones del mercado o a una sobreoferta del producto.

Amenazas (aspectos descriptivos).

1. **Plagas recurrentes:** Representan el mayor problema según el total de los encuestados, afectando la calidad y cantidad de la producción. Plagas como: *Diaphorina citri*, *Phyllocnistis citrella*, *Bemisia tabaci*, *Aphis gossypii*, *Tetranychus urticae*.
2. **Factores climáticos adversos:** Heladas y cambios bruscos en el clima pueden reducir la productividad hasta en un 80% (ASAJA Alicante, 2025), afectando la estabilidad de la finca.
3. **Competencia en el mercado:** Otras fincas pueden ofrecer productos similares con estrategias más agresivas de comercialización, lo que podría disminuir la participación de la finca MONABELL en el mercado.
4. **Fluctuaciones en los precios del mercado:** La variación en los precios del limón puede impactar la rentabilidad de la finca.
5. **Restricciones regulatorias y costos de certificaciones:** El cumplimiento de normativas agrícolas y certificaciones puede representar un reto económico y logístico

para la finca, como ejemplo el Decreto Ejecutivo N1449, Registro Oficial N479 (República del Ecuador, 2008).

O2: Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demanda y preferencias de los consumidores de los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL

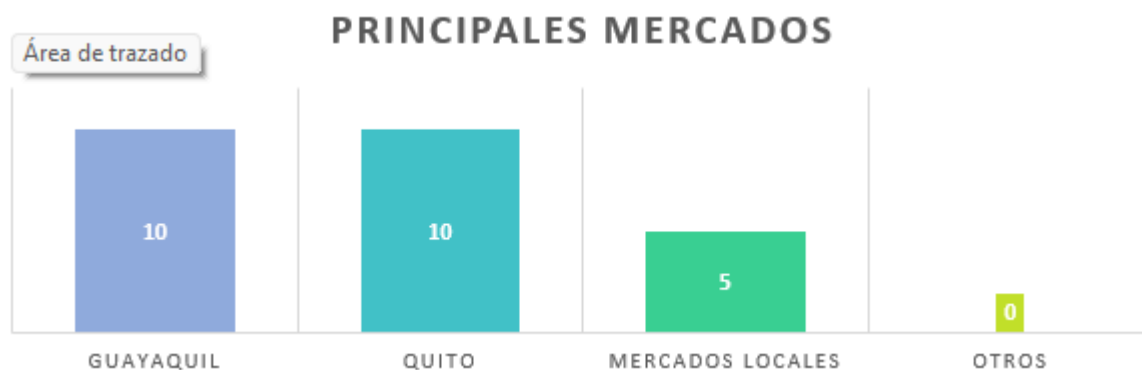
El siguiente objetivo busca identificar los principales mercados en los que se comercializan los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL, analizando la demanda y distribución del producto en diferentes regiones y haciendo uso del cuestionario y ficha de observación como herramienta y fuente de información (anexos 123). De igual manera, se estudian las preferencias de los consumidores con el fin de comprender qué características del producto (como tamaño, jugosidad y color) influyen en sus decisiones de compra. Con esta información, se podrán desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la distribución, reducir tiempos de espera y adaptar la producción a las necesidades del mercado, optimizando así la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Tabla 4 Principales mercados para la comercialización de la FINCA MONABELL

Alternativa	Frecuencia
Guayaquil	10
Quito	10
Mercados locales	5
Otros	0
Entrevistados	10

Nota. Mercados principales para la comercialización del limón.

Figura 2 Principales mercados de la FINCA MONABELL



Nota. Gráfico de los principales mercados a los que llega el limón.

Los resultados muestran que el limón producido en la FINCA MONABELL se comercializa principalmente en Guayaquil y Quito según la encuesta que se realizó en el periodo del mes de enero a febrero y a su vez se encuentra como anexo, lo cual está alineado con el OE2, esto muestra que la venta de la producción se realiza brindando prioridad a las ciudades ya mencionadas, mientras que el limón restante es dirigido a los mercados locales, esto sugiere una oportunidad de expansión que podría mejorar la estabilidad financiera de la finca y reducir la dependencia de mercados específicos.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG, 2023), Ecuador produjo aproximadamente 225,000 toneladas de limón en 2022, de las cuales cerca del 40% se destinó al comercio interno, abasteciendo mercados locales y regionales. En términos de exportación, Ecuador ha mantenido un crecimiento sostenido en la venta de cítricos, con un incremento del 15% en los últimos cinco años.

Los principales compradores de limón en el país incluyen intermediarios, mayoristas y distribuidores de mercados urbanos, quienes abastecen a supermercados, tiendas abarrotes y el sector gastronómico. Quito y Guayaquil destacan como mercados estratégicos debido a su alta demanda de productos agrícolas, mientras que mercados más pequeños dentro de la provincia de Manabí han mostrado interés en establecer acuerdos de compra con productores locales.

La comercialización del limón ecuatoriano en mercados internacionales ha estado en constante crecimiento, especialmente en países como Estados Unidos y la Unión Europea, donde la demanda de productos agrícolas orgánicos y sostenibles ha generado nuevas oportunidades comerciales. No obstante, la mayoría de los productores aún enfrentan desafíos logísticos y regulatorios para exportar su producción.

En cuanto a las tendencias de demora en la comercialización, uno de los principales desafíos que enfrenta la FINCA MONABELL en la comercialización de su producción es la demora en la distribución del limón hacia los mercados principales. Estas demoras pueden ser ocasionadas por diversos factores que afectan el flujo eficiente del producto desde la finca hasta los puntos de venta.

Durante la temporada alta, que comprende los meses de septiembre a febrero, la producción de limón aumenta considerablemente. Este incremento en la oferta puede generar saturación en los centros de acopio y distribución, lo que ralentiza el proceso de comercialización; además, las condiciones climáticas adversas, como lluvias intensas, pueden dificultar la cosecha y el transporte del producto, provocando retrasos en la llegada al mercado.

Otro factor relevante es la dependencia de intermediarios en la comercialización. En muchos casos, los productores no venden su cosecha directamente a supermercados o grandes distribuidores, sino que trabajan con intermediarios que gestionan la venta del producto en los mercados de Quito y Guayaquil. Este proceso puede generar tiempos adicionales en la comercialización, ya que la negociación y distribución dependen de la disponibilidad de estos actores.

La infraestructura vial en algunas zonas rurales de Manabí también representa un reto, ya que en ciertas carreteras en mal estado dificulta el traslado del producto hacia los centros de distribución, esto puede ocasionar pérdidas de calidad en los limones debido a tiempos prolongados

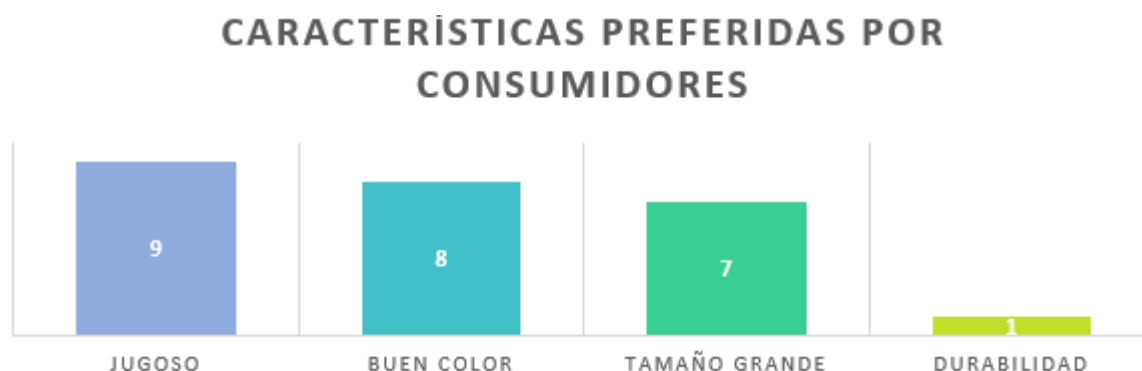
de almacenamiento o condiciones inadecuadas de transporte, lo que a su vez impacta en la rentabilidad de la finca.

Tabla 5 Características del producto preferidas por los consumidores

Características Preferidas por Consumidores	Frecuencia
Jugosos	9
Buen color	8
Tamaño grande	7
Durabilidad	1
Total de entrevistados	10

Nota. Preferencias de los consumidores al elegir el limón.

Figura 3 Características preferidas por consumidores



Nota. Preferencias de los consumidores al momento de elegir los limones

Según los resultados de las encuestas realizadas indican que el contenido de jugo y la calidad visual son los principales factores que determinan las decisiones de compra, lo cual debería guiar las prácticas de producción y las estrategias de ventas también deben enfocarse en resaltar estas características.

Las preferencias de los consumidores de limón se priorizan características como jugosidad, color, tamaño y durabilidad al momento de su compra. Se ha identificado que los compradores prefieren limones grandes y uniformes, ya que son percibidos como de mejor calidad, especialmente en el sector gastronómico y canal moderno, según Quintana, F. Zuluaga, R. (2019),

los consumidores prefieren este tipo de calidad por las cualidades sensitivas que perciben de mayor duración del producto.

El alto contenido de jugo es otro factor determinante, influyendo en su rentabilidad para la preparación de alimentos y bebidas. Además, el color verde intenso es asociado con frescura y buen estado del producto, por lo que influye directamente en la decisión de compra. La durabilidad y resistencia del fruto también son clave para distribuidores y comerciantes, ya que un limón que mantiene su frescura por más tiempo facilita su comercialización. También existe una creciente preferencia por productos cultivados de manera más natural, con menor uso de agroquímicos, lo que representa una oportunidad para la diferenciación del producto en el mercado.

Estas preferencias resaltan la importancia de garantizar un producto de alta calidad, alineado con las exigencias del consumidor, para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la FINCA MONABELL en el sector.

O3: Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.

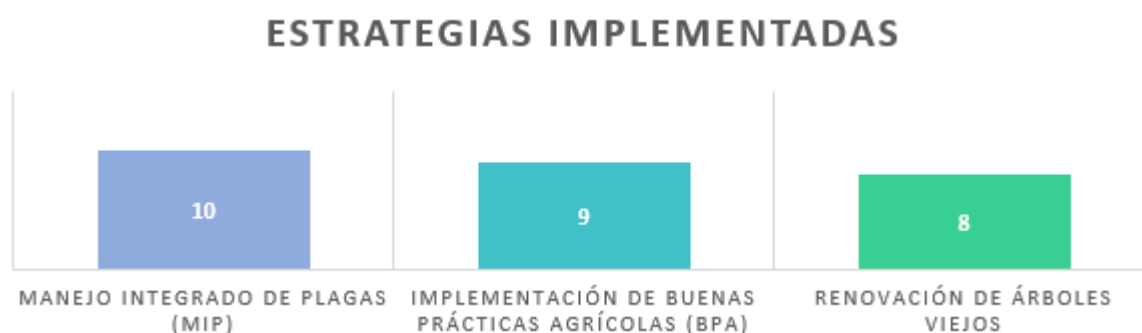
El objetivo tiene el propósito de desarrollar estrategias que permitan optimizar la eficiencia en la producción de limón de la finca, minimizando los costos operativos y mejorando el rendimiento del cultivo; la implementación de estrategias adecuadas puede contribuir e incrementar la competitividad del producto en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Para ello, se identifican prácticas agrícolas innovadoras que maximicen la productividad, además, se realizan estrategias comerciales enfocadas en mejorar la rentabilidad del negocio. Al formular estas estrategias, se busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también garantizar una comercialización más efectiva, reduciendo pérdidas y fortaleciendo el posicionamiento de la finca en el sector agrícola.

Tabla 6 Estrategias implementadas en la FINCA MONABELL para una mejor producción

Estrategias Implementadas	Frecuencia
Manejo Integrado de Plagas (MIP)	10
Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	9
Renovación de árboles viejos	8
Total entrevistados	10

Nota. Estrategias ya implementadas en la finca

Figura 4 Estrategias implementadas por la FINCA MONABELL

Nota. Listado de las estrategias que ha utilizado la finca a lo largo del tiempo

El Manejo Integrado de Plagas (MIP) y la adopción de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) son fundamentales para la finca, según el total de los encuestados. Estas estrategias son esenciales para cumplir con el OE3, que busca mejorar la eficiencia y rentabilidad en la producción y comercialización del limón. La renovación de árboles viejos también ha mostrado ser una práctica efectiva, indicando que la inversión en infraestructura agrícola puede llevar a mejoras sustanciales en el rendimiento de los cultivos.

-Manejo Integrado de Plagas (MIP): Dado que las plagas recurrentes son uno de los principales desafíos identificados, se propone un enfoque integral que combine métodos biológicos, químicos y culturales para minimizar su impacto; es importante mencionar que se recomienda la

capacitación continua de los trabajadores en la identificación temprana y control eficiente de plagas para reducir las pérdidas en la producción.

-Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): El uso de BPA permite mejorar la calidad del producto y garantizar la sostenibilidad del cultivo; estas incluyen técnicas de fertilización adecuada, control biológico de plagas y optimización del riego, lo que favorece la rentabilidad a largo plazo.

-Renovación de árboles viejos: Esta estrategia busca optimizar la producción mediante la sustitución de cultivos envejecidos por nuevas plantaciones con variedades de mayor rendimiento y resistencia a enfermedades; se espera que esta medida incremente la productividad y reduzca la vulnerabilidad de la finca a factores climáticos adversos.

Si bien la finca ha implementado diversas prácticas para optimizar la producción y el manejo de plagas, es fundamental formular estrategias adicionales que permitan fortalecer la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. A continuación, se proponen acciones clave para impulsar el crecimiento y sostenibilidad de la finca:

I. Diversificación de productos y mercados:

Esta estrategia tiene como objetivo reducir la dependencia del monocultivo de limón sutil mediante la diversificación agrícola e inserción en nuevos mercados regionales y nacionales.

Actualmente, la finca se enfoca en la producción y comercialización de limón sutil, lo que la hace vulnerable a fluctuaciones del mercado. Para reducir esta dependencia, se recomienda diversificar la oferta con la introducción de otras variedades de cítricos, como el limón Tahití, naranja o mandarina. Esta estrategia no solo ampliará la gama de productos, sino que también permitirá acceder a diferentes segmentos de mercado. Además, es clave expandir la comercialización hacia nuevos mercados regionales y nacionales. La finca puede establecer

alianzas con supermercados, ferias agroecológicas y distribuidores directos, reduciendo la dependencia de intermediarios y mejorando los márgenes de ganancia.

Tabla 7 Presupuesto para Diversificación Productiva

RUBRO	COSTO
Compra de semillas y plántulas	\$ 3.000,00
Preparación de terreno (limpieza, labranza, fertilización inicial)	\$ 2.000,00
Asistencia Técnica (consultoría agroforestal)	\$ 1.500,00
Mano de obra (siembra y mantenimiento inicial)	\$ 2.000,00
Control de plagas y enfermedades	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 9.700,00

Nota. Listado de las técnicas que se utilizarán para la diversificación de productos.

Este presupuesto se considera desde la adquisición de materiales vegetativos hasta el mantenimiento inicial y control sanitario del cultivo. Se incluye asesoría técnica especializada para asegurar que el proceso cumpla estándares agroecológicos y sea viable en términos económicos y ambientales.

II. Capacitación y fortalecimiento del talento humano

El objetivo de esta táctica será mejorar la eficiencia y calidad de la producción mediante la formación continua del personal en técnicas agrícolas y comerciales.

La formación del personal es un pilar clave para mejorar la eficiencia en la producción, se recomienda establecer programas de capacitación continua en temas como manejo integrado de plagas, nuevas técnicas agrícolas, comercialización y atención al cliente. Un equipo bien capacitado no solo garantizará una producción de mejor calidad, sino que también contribuirá a optimizar los procesos dentro de la finca y fortalecer su competitividad en el mercado.

Las estrategias formuladas buscan fortalecer la producción y comercialización del limón en la FINCA MONABELL mediante la diversificación de productos, la modernización de procesos, la certificación de calidad y la optimización logística; al implementar estas acciones, la finca podrá mejorar su eficiencia operativa, incrementar su rentabilidad y consolidarse en el mercado, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Tabla 8 Presupuesto para la formación de empleados

RUBRO	COSTO
Honorarios capacitadores externos	\$ 1.200,00
Materiales de capacitación	\$ 400,00
Incentivos a empleados	\$ 600,00
Refrigerios y transporte	\$ 250,00
TOTAL	\$ 2.450,00

Nota. Actividades para la formación de empleados

El presupuesto incluye los costos de contratar expertos, materiales didácticos, incentivos para estimular la participación activa del personal, y logística para facilitar su asistencia. Esta inversión fomenta la aprobación del conocimiento y su aplicación en el entorno productivo.

III. Modernización del sistema de riego y manejo eficiente del agua.

El objetivo principal de esta estrategia es optimizar el uso de recursos hídricos mediante la implementación de un sistema de riego por goteo eficiente y sostenible.

La implementación de un sistema de riego tecnificado por goteo permitirá optimizar el uso del agua, reducir costos operativos y mejorar la productividad del cultivo. Este tipo de riego suministra la cantidad exacta de agua que necesita cada planta, evitando el desperdicio y mejorando la calidad de los frutos.

Además, el almacenamiento de agua en reservorios o la capacitación de agua de lluvia pueden ser estrategias complementarias para garantizar el suministro en épocas de sequía.

Tabla 9 Presupuesto para modernización del sistema de riego

RUBRO	COSTO
Compra de sistema de riego por goteo	\$ 4.000,00
Instalación y adecuaciones hidráulicas	\$ 2.000,00
Capacitación para el uso y mantenimiento	\$ 600,00
Asesoría técnica en eficiencia hídrica	\$ 500,00
TOTAL	\$ 7.100,00

Nota. Rubro y costos para la modernización del sistema de riego

Esta inversión incluye tanto la adquisición del sistema como su instalación, capacitación técnica del personal y asesoría especializada, lo cual garantiza una correcta operación y mantenimiento a largo plazo

IV. Optimización de procesos productivos

Mejorar la eficiencia operativa en la recolección, transporte interno y distribución del limón mediante la implementación de procesos logísticos y herramientas adecuadas es el principal objetivo.

Uno de los desafíos identificados es la demora en la comercialización del limón debido a factores logísticos; para reducir este problema, se recomienda mejorar la planificación de cosecha y distribución, estableciendo rutas de entrega más eficientes y alianzas con transportistas confiables.

Además, la implementación de un sistema de gestión de inventarios permitirá un mejor control sobre la producción y comercialización, evitando pérdidas por sobreoferta o almacenamiento prolongado.

Tabla 10 Presupuesto para la optimización del proceso productivo

RUBRO	COSTO
Consultoría para rediseño de procesos internos	\$ 1.000,00
Mejoras en recolección y transporte interno	\$ 1.000,00
Compra de herramientas	\$ 900,00
Capacitación en logística de cosecha	\$ 250,00
TOTAL	\$ 3.150,00

Nota. Actividades a realizar para la optimización del proceso productivo

Este presupuesto abarca la contratación de consultores, mejoras físicas y de equipamiento en la finca, y la formación específica en logística para mejorar la eficiencia operativa desde la cosecha hasta la distribución.

V. Creación de una marca propia

Tiene como objetivo posicionar comercialmente el limón de la finca mediante el desarrollo de una marca diferente con identidad visual y empaque atractivo.

Contar con una marca propia permite diferenciar el producto en el mercado, generar reconocimiento y establecer relaciones directas con consumidores. La creación de una identidad visual coherente con la calidad del producto mejora su percepción y valor, tanto en mercados locales como potenciales en exportaciones. Esta estrategia está alineada con el branding agroalimentario, que enfatiza la trazabilidad, autenticidad y sostenibilidad del producto.

Tabla 11 Presupuesto para creación de marca propia

RUBRO	COSTO
Diseño gráfico del logotipo y etiquetas	\$ 800,00
Registro de marca ante el IEPI	\$ 500,00
Diseño y producción inicial de empaques	\$ 2.000,00
Publicidad en redes, ferias o lanzamientos	\$ 800,00
Asesoría comercial y posicionamiento	\$ 700,00
TOTAL	\$ 4.800,00

Nota. Pasos a seguir para la creación de la marca propia

VI. Estrategias de diferenciación

El propósito de esta estrategia es incorporar prácticas agrícolas sostenibles y estrategias de comercialización innovadoras para acceder a nichos de mercado con alto valor agregado.

Se propone implementar certificaciones como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) u orgánicas, así como el uso de empaques ecológicos. Estas acciones permiten diferenciar el producto y acceder a mercados con mayor exigencia, pero mejor remunerados. Además, la finca puede utilizar redes sociales y plataformas digitales para promocionar sus productos, lo que incrementa el reconocimiento de la marca y reduce costos de intermediación. Estas estrategias aumentan la rentabilidad y posicionan a la finca como un referente en producción responsable.

Tabla 12 Presupuesto para estrategias de diferenciación

RUBRO	COSTO
Proceso de certificación (orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas)	\$ 2.500,00
Adecuación de prácticas agrícolas sostenibles	\$ 1.500,00
Empaque ecológico (biodegradables o compostables)	\$ 1.200,00
Promoción en ferias especializadas y nichos de exportación	\$ 700,00
Consultoría para acceso a mercados diferenciados	\$ 500,00
TOTAL	\$ 6.400,00

Nota. Pasos a seguir para una buena estrategia de diferenciación

Se contempla la inversión en certificaciones, adaptación de prácticas agrícolas, materiales de empaque sostenible y promoción comercial, lo que permite agregar valor al producto y aumentar su competitividad en mercados específicos.

Presupuesto Total

Tabla 13 Presupuesto total de las estrategias

ESTRATEGIAS	TOTAL
FORMACIÓN DE EMPLEADOS	\$ 2.450,00
DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA	\$ 9.700,00
MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO	\$ 7.100,00
OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	\$ 3.150,00
CREACIÓN DE MARCA PROPIA	\$ 4.800,00
ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	\$ 6.400,00
TOTAL GENERAL ESTIMADO	\$ 33.600,00

Nota. Resumen del presupuesto de estrategias y total a utilizar

El total estimado para la implementación de todas las estrategias es de 33.600,00 USD. Este monto representa una inversión integral para mejorar la productividad, sostenibilidad, posicionamiento y rentabilidad de la finca MONABELL, permitiendo consolidarse como un referente en producción cítrica diferenciada.

Cronograma de Implementación de la Estrategia

Tabla 14 Cronograma de implementación de estrategias - Finca MONABELL (2025-2026)

Estrategia	Responsable	Fecha de inicio	Fecha límite	Duración estimada
	Encargado			
Formación de los empleados	BPA	01/06/2025	01/12/2025	6 meses
Diversificación productiva	Ing. Agrónomo	01/01/2026	01/12/2026	12 meses
Modernización del sistema de riego	Técnico riego	01/06/2026	01/12/2026	6 meses
Optimización de procesos productivos	Admin producción	01/07/2025	01/10/2025	6 meses
Creación de marca propia	Gerente de ventas	01/07/2025	01/07/2026	12 meses
Estrategias de diferenciación y calidad	Encargado de calidad	01/01/2026	01/07/2026	6 meses

Nota. Cronograma de implementación de las estrategias a utilizar en la finca MONABELL

La implementación de las estrategias para fortalecer la producción y comercialización del limón en la finca MONABELL se ha organizado en una secuencia lógica y coordinada para optimizar recursos y lograr resultados sostenibles a corto y mediano plazo.

1. Estrategias a Corto Plazo (2025):

- **Formación de empleados:** Inicia en Junio de 2025 y se ejecutará durante 6 meses. Esta estrategia es fundamental para capacitar al personal antes de aplicar los cambios en el sistema de producción y comercialización.
- **Optimización del proceso productivo:** Inicia en Julio de 2025 y finaliza en

Octubre del mismo año. Su ejecución temprana permite identificar y corregir ineficiencias actuales.

- **Creación de marca propia:** Empieza en Abril de 2025 y se extenderá por un año, integrando el diseño de logotipo, registro legal y producción de empaques. Esta estrategia requiere tiempo debido a los trámites institucionales y procesos de marketing.

2. Estrategias a Mediano Plazo (2026):

- **Diversificación productiva:** Se desarrollará durante todo el año 2026, ya que implica actividades agrícolas complejas como siembra, mantenimiento y seguimiento de nuevas variedades.
- **Modernización del sistema de riego:** Se ejecutará en paralelo con la diversificación, entre Junio y Diciembre de 2026. Se coordina de forma que la infraestructura esté lista para sostener los nuevos cultivos.
- **Estrategias de diferenciación** (incluye certificación y empaque ecológico): Se implementarán desde Enero hasta Julio de 2026, permitiendo que los productos diferenciados puedan posicionarse hacia el cierre del año.

DISCUSIÓN

Discusión del objetivo 1

Factores internos y externos que afectan la producción del limón y cómo influyen en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.

El análisis de los factores internos y externos que afectan la producción del limón en la finca MONABELL ha permitido identificar los principales desafíos que enfrenta la finca en términos de eficiencia productiva y comercialización. Entre los factores internos más relevantes se destacan el manejo inadecuado por parte de nuevos empleados, la recurrencia de plagas, la ausencia de trabajadores y los factores climáticos adversos. Estas variables afectan directamente la productividad y la calidad del producto, lo que a su vez incide en la comercialización.

En cuanto a los factores externos, se evidenció que las fluctuaciones en los precios del mercado, la competencia con otras fincas y las condiciones climáticas impredecibles son aspectos que impactan significativamente la rentabilidad de la producción. En particular, las heladas y los cambios bruscos de temperatura pueden reducir la productividad hasta en un 80% (Asociación Agraria Jóvenes Agricultores [ASAJA] de Alicante, 2025). Esto concuerda con los estudios previos que han evidenciado que la producción de limón en la zona de Manabí es alta durante todo el año, pero presenta mayores dificultades en los meses de septiembre a febrero debido a condiciones climáticas adversas.

La comercialización del limón también enfrenta obstáculos relacionados con la dependencia de intermediarios y los tiempos de distribución. En el caso de la Finca MONABELL, la mayor parte de su producción se comercializa en Guayaquil y Quito, mientras que una parte menor se destina a mercados locales. La dependencia de intermediarios en la venta del producto puede generar retrasos en la distribución y afectar los precios de venta final. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG, 2023), Ecuador produjo

aproximadamente 225,000 toneladas de limón en 2022, destinando el 40% al comercio interno y manteniendo un crecimiento del 15% en exportaciones en los últimos cinco años.

Para mitigar estos factores adversos y mejorar la comercialización del limón, es fundamental implementar estrategias que optimicen el manejo del recurso humano, refuercen las prácticas de control de plagas y diversifiquen los canales de comercialización. Estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023) han demostrado que la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas reduce significativamente la incidencia de plagas y enfermedades, impactando positivamente en los costos operativos y en la productividad. Además, el Manejo Integrado de Plagas es clave para evitar el uso excesivo de agroquímicos y promover un equilibrio ecológico sostenible (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, 2022).

Discusión del Segundo Objetivo

Identificar los principales mercados para la comercialización, y las tendencias de demora y preferencias de los consumidores de los cítricos (limón) de la FINCA MONABELL.

La comercialización del limón producido en la Finca MONABELL está influenciada por múltiples factores, entre los que destacan la ubicación de sus mercados principales, la eficiencia en la distribución y las preferencias del consumidor. De acuerdo con los resultados de la investigación, la finca vende su producción en mercados mayoristas de Quito y Guayaquil, con una parte menor destinada a mercados locales. Esta estrategia de distribución le permite llegar a una amplia base de consumidores, aunque con la desventaja de depender de intermediarios, lo que reduce el margen de ganancia para los productores. Estudios previos han demostrado que la intervención de múltiples intermediarios en la comercialización del limón sutil en la microcuenca del río Chico, cantón Portoviejo, genera una reducción en las ganancias de los agricultores debido a la variabilidad de los precios y a la falta de un control directo sobre la comercialización del producto (Bermúdez Pisco, 2009)

Uno de los desafíos más importantes en la comercialización del limón es la demora en la distribución. Según los hallazgos de esta investigación, factores como la falta de trabajadores y las condiciones climáticas adversas afectan directamente los tiempos de cosecha y entrega. Estas demoras no solo impactan la calidad y frescura del producto al llegar a los mercados, sino que también pueden generar pérdidas económicas debido a la descomposición del futuro. Investigaciones realizadas en la parroquia Ayacucho, cantón de Santa Ana, han resaltado que la falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento y transporte agrava este problema, y que la implementación de estrategias comerciales alternativas, como la diversificación de productos derivados del limón (por ejemplo, mermeladas y jugos), ha permitido a algunos productores mitigar estos efectos y captar nuevos mercados (Cañarte & Roland Pinargote, 2017).

Otro aspecto clave en la comercialización del limón es la preferencia del consumidor. Los resultados de la investigación indican que los compradores priorizan características como la frescura, el tamaño y la apariencia del fruto, lo que sugiere la importancia de la mejora de los procesos de selección y el almacenamiento del producto antes de su distribución. A nivel global, se ha observado una creciente inclinación de los consumidores hacia los alimentos naturales y saludables, tendencias que también se reflejan en la demanda de cítricos en Ecuador. Además, estudios sobre *marketing* sensorial han evidenciado que los atributos físicos del producto juegan un papel determinante en la decisión de compra. En particular, un análisis realizado en Manta sobre el comportamiento de los consumidores encontró que factores como el color, la textura y el aroma del producto influyen significativamente en su percepción de calidad y, en consecuencia, en su compra (Palma Pérez, 2018).

Estos hallazgos sugieren que la finca MONABELL podría beneficiarse de estrategias enfocadas en mejorar la eficiencia en la cosecha y distribución, así como en fortalecer el control de calidad para asegurar que el producto cumpla con las expectativas del consumidor. La diversificación de productos derivados del limón también representa una oportunidad para

ampliar su presencia en el mercado y reducir el impacto de las fluctuaciones en la demanda del fruto seco. Cabe destacar que, la reducción de intermediarios en la cadena de distribución ya sea mediante ventas directas o asociaciones estratégicas con minoristas, podría mejorar la rentabilidad del negocio y otorgar un mayor control sobre la comercialización del producto.

Discusión del Tercer Objetivo

Formular las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en la producción y la rentabilidad en la comercialización de cítricos (limón) en la FINCA MONABELL.

Uno de los factores críticos en la producción es la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que permiten mejorar la calidad del cultivo y garantizar estándares adecuados para la comercialización. Estudios previos han demostrado que el uso de BPA reduce significativamente la incidencia de plagas y enfermedades, impactando positivamente en los costos operativos y en la productividad de las fincas citrícolas (FAO, 2023); además, la implementación del Manejo Integrado de Plagas (MIP) es fundamental para evitar el uso excesivo de agroquímicos y promover un equilibrio ecológico sostenible (González et al., 2022).

Otro aspecto clave es la renovación de los cultivos y la selección de variedades resistentes. La introducción de patrones híbridos con mayor tolerancia a enfermedades con la HLB (*Huanglongbing*) ha demostrado ser una estrategia efectiva para prolongar la vida útil de los huertos y mejorar la producción a largo plazo (Martínez y López, 2021), un informe de la Universidad de California (2023) indica que los productores que han adoptado variedades certificadas han logrado incrementar en un 25% su rendimiento promedio (UCANR, 2023).

En términos de comercialización, la diversificación de mercados es una estrategia esencial. Según el Centro de Comercio Internacional (ITC), la demanda global de limón ha crecido en mercados europeos y asiáticos, lo que representa una oportunidad para pequeños y medianos productores que buscan expandir su alcance comercial (ITC, 2023). Además, la

certificación del producto es un factor clave para mejorar la rentabilidad, los mercados internacionales exigen certificaciones como GlobalG.A.P o USDA Organic, lo que incrementa hasta en un 20% el valor de los cítricos exportados (USMP, 2023).

Otro factor crucial es la digitalización del manejo agrícola. La FAO reporta que la integración de sensores para monitoreo de cultivos y el análisis de datos en tiempo real pueden aumentar la productividad en un 30% y reducir costos operativos significativamente (CEPAL, 2021), esto facilita la planificación de riesgos, fertilización y fumigación, optimizando el rendimiento de la finca.

La formulación de estrategias enfocadas en modernización agrícola, certificación para exportación, diversificación de mercados y digitalización del manejo de cultivos resultará clave para mejorar la competitividad de la Finca MONABELL; la implementación de estas estrategias permitirá no solo mejorar la eficiencia de producción, sino también posicionar el producto en mercados de alto valor, asegurando su sostenibilidad y crecimiento.

CONCLUSIÓN

La presente investigación permitió identificar los principales factores que afectan la producción y comercialización del limón en la Finca MONABELL, así como formular estrategias para mejorar su eficiencia y rentabilidad. A lo largo del estudio, se evidenció que tanto los factores internos, como el manejo agronómico, la sanidad de los cultivos y la disponibilidad de recursos tecnológicos, como los factores externos, incluyendo las condiciones climáticas, la demanda del mercado y las fluctuaciones de precios, juegan un papel determinante en el desempeño productivo y comercial de la finca.

En relación con la producción, se determinó que la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y el Manejo Integrado de Plagas (MIP) han sido estrategias clave para optimizar la calidad del cultivo y reducir el impacto negativo de enfermedades y plagas. La renovación de árboles y la introducción de variedades con mayor tolerancia a enfermedades emergen como soluciones viables para aumentar la vida útil de los huertos y mejorar su rendimiento a largo plazo; sin embargo, se identificó que la capacitación constante de los productores y la inversión en tecnología agrícola continúan siendo áreas de oportunidad para consolidar una producción más eficiente y sostenible.

En cuanto a la comercialización, se analizaron los principales mercados de destino del limón y se identificaron las tendencias de consumo que influyen en la preferencia de los compradores, se evidencio que existe una demanda creciente por productos de calidad certificada y con procesos productivos sostenibles. No obstante, también se encontró que uno de los mayores desafíos en la comercialización es la demora en la distribución, generada por problemas logísticos y deficiencias en la infraestructura de transporte y almacenamiento; para mejorar la eficiencia comercial, se recomienda optimizar los tiempos de cosecha y distribución, así como fortalecer la cadena de valor mediante alianzas estratégicas con distribuidores y comercializadores.

Asimismo, se propusieron estrategias para mejorar la rentabilidad de la finca, entre ellas

la diversificación de mercados, la obtención de certificaciones de calidad que permitan acceder a nichos comerciales con mayor valor agregado y la inversión en infraestructura para mejorar la conservación y distribución del producto. Se identificó que el uso de tecnología en la trazabilidad del producto y en la optimización de costos operativos puede representar una ventaja competitiva clave para la finca en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R., & Solís, J. (2024). Contabilidad de costos en la era de la producción sostenible: estrategia empresarial en el Ecuador. *CIENCIOMETRÍA*, 10(2).
<https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v10i2.1316>
- Angel C.-C., Andrés H.-C. J., Salinas-Ruiz, J., Osorio-Acosta, F., & Hernández-Rosas, F. (2023). Preferences for lemon consumption by Mexicans and its relationship with consumer needs, emotions, and attitudes. *International Journal of Food Science & Technology*, 58(2), 646–655. <https://doi.org/10.1111/ijfs.16213>
- Asociación Agraria Jóvenes Agricultores (ASAJA) de Alicante. (2025). *Se reducen las previsiones de cosecha del limón Verna por las heladas*. ASAJA.
<https://revistamercados.com/se-reducen-las-previsiones-de-cosecha-del-limon-verna-por-las-heladas>
- Ayodoro, N. M. (2011). *Evaluación de árboles trasplantados entre árboles viejos para intensificar población y rendimiento* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro]. Repositorio UAAAN.
- Banco Mundial. (2024). *Ecuador: Crecimiento resiliente para un futuro mejor* (p. 125). World Bank Group.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050924131536292/pdf/P17797312cbabc01b189011ce0839cba821.pdf>
- Bermúdez Pisco, A. F.(2009). Análisis socioeconómico de la producción y comercialización del limón sutil (*Citrus aurantifolia*) en la microcuenca del río chico en el cantón Portoviejo. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
 Recuperado de repositorio.uleam.edu.ec.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades*. Pearson.
- Bravo, M. (2025, 11 febrero). Limón sutil y Tahití de Ecuador ingresarán a Chile. *Portal Frutícola*. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2025/02/03/limon-ecuatoriano/>
- Bryman, A., & Bell, E. (2020). *Business Research Methods* (5.^a ed.). Oxford University Press.
- Cabrera López, J. (2012). Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de limón Tahití en el cantón Santa Rosa. *Repositorio Digital de la UTMACH*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/1823>
- Cajal, A. (2023). *Investigación de Campo: Características, Tipos, Técnicas y Etapas*.
Obtenido de
<https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548087369/name/Investigaci%C3%B3n%20de%20Campo.pdf>
- Cañarte, T., Rolando Pinargote, G.M. (2017). Captación de nuevos mercados del limón producido en la parroquia Ayacucho, cantón Santa Ana. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Recuperado de repositorio.unesum.edu.ec.
- CEPAL. (2021). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas.
Recuperado de: CEPAL
- Condori-Ojeda, Porfirio (2020). *Universo, población y muestra. Curso Taller*. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- Coria Páez, A. L., Román, I. P., & Torres Hernández, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*, 35, 2-24.

- Creswell, J. W. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5.^a ed.). SAGE Publications.
- De la Espriella, R., & Gómez, C. (2020). *Teoría fundamentada*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502020000200127
- Duque, G., & Kennedy, B. (2014). Estudio de mercado y prefactibilidad del cultivo del limón Tahití (*Citrus aurantifolia*) en la Provincia de Santa Elena. Repositorio *Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Estudio-de-mercado-y-prefactibilidad-del-cultivo-en-Duque-Kennedy/0d42dff7edc6f5971862fbebe132188798590532>
- Food and Agriculture Organization. (2023). *Buenas prácticas agrícolas: Guía para cítricos*. FAO. <https://www.fao.org/3/cc1234es/cc1234es.pdf>
- FAO. (2023). Good Agricultural Practices in Citrus Production. Recuperado de: FAO
- FAO. (2021). *Major tropical fruits – Market review 2021*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). *The future of food and agriculture: Trends and challenges* (p. 112). <https://www.fao.org/3/ca5604en/ca5604en.pdf>
- García, B. (s.f.). “ESTUDIO DE MERCADO Y PREFACTIBILIDAD DEL CULTIVO DE LIMÓN TAHITÍ (*Citrus aurantifolia*) EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. [Proyecto de Investigación]. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, Guayaquil.

- González, R, et al. (2022). Postharvest technologies of Fresh Citrus Fruit: Advances and Challenges, Recuperado de: MDPI
- Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. (2022). *Gestión de Empresas Agropecuarias* [Curso virtual]. <https://iica.int/gestion-empresas-agropecuarias>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2022). *Manual de manejo integrado de plagas en cítricos*. Estación Experimental Portoviejo.
<https://www.iniap.gob.ec/manual-mip-citricos-2022.pdf>
- Liakos, K. G., Busato, P., Moshou, D., Pearson, S., & Bochtis, D. (2018). *Machine learning in agriculture: A review*. *Sensors*, 18(8), 2674.
<https://doi.org/10.3390/s18082674>
- Martinez, P., & Lopez, J. (2021). New Rootstocks for Citrus Tolerance to HLB Disease.
- Mata, L. (2020). *La observación en la investigación cualitativa*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20comprenden,de%20nuevas%20l%C3%ADneas%20de%20investigaci%C3%B3n.
- Mero, K. (s.f.). ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL LIMÓN (*Citrus aurantifolia*) EN LA ZONA DE CERECITA GUAYAS. [Trabajo de Titulación]. UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR, Guayaquil.

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG). (2023). *Informe sobre la producción y comercialización del limón en Ecuador*.

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de Guía Dinámica: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Muñiz, M. (2010). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

Neill, D., Quezada, C., & Arce, J. (2018). Investigación cuantitativa y cualitativa. En D. Neill, & L. Cortez, *Procesos y fundamentos de la investigación científica* (págs. 82-83). Machala: Ediciones UTMACH.

Oliver, S. P. (2011). *Metodología de la investigación social*. Librería-Editorial Dykinson.

Ortega, C. (2023). *Investigación analítica: Qué es, importancia y ejemplos*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-analitica/>

Palma Pérez, X.M. (2018). El Marketing sensorial y su influencia en el comportamiento de compra de los consumidores de la ciudad de Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recupero de repositorio.uleam.edu.ec.

Porter, M. (1985). Ventaja competitiva. Crear y mantener un rendimiento superior. Free Press.

Produce Play. (2024, 27 marzo). *Situación del limón en Estados Unidos y Latinoamérica*. - Produce Play. Produce Pay. https://producepay.com/es/el-blog/situacion-del-limon-en-estados-unidos-y-latinoamerica/?utm_source=

Quintana, F. & Zuluaga, R. (2019). Productos premium en el sector alimenticio agrícola.
<http://hdl.handle.net/10726/2228>..

República del Ecuador. (2008). *Decreto Ejecutivo N° 1449, Registro Oficial N° 479: Reglamento de Buenas Prácticas Agrícolas*. Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD).

Resultados de la intervención PIDARA – PIDARA. (s. f.-b).
https://pidara.mag.gob.ec/resultados-intervencion-pidara/?utm_source=

Romero, J. (2018). *¿Qué son las fichas de observación?* Obtenido de
<https://slideplayer.es/slide/12532224/>

Sumba, R., Vinueza, M., Pibaque, T. (2021). CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LAS VENTAS DE LIMÓN DE LOS PRODUCTORES DE LA PARROQUIA AYACUCHO, CANTÓN SANTA ANA, PROVINCIA DE MANABÍ. *Revista Publicando*, 8(2247), 240-245. doi:10.51528

Toaquiza, A., Gordón, M., Huera, G., Pesantes, M., & Aldana, C. (2024). Estrategias de sostenibilidad ambiental en los emprendimientos agropecuarios en Ecuador 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11925/17337>

UCANR. (2023). Citrus Huanglongbing and Rootstock Selection. Recuperado de:
 UCANR

Ul Haque, E., Saggu, A. H., Asim, M., & Afzaal, S. (2022). The supply and value chain of citrus fruit. In J. Li (Ed.), *Citrus Production* (pp. 405–420). CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9781003119852-26>

USMP. (2023). Desafíos y oportunidades en la exportación de productos agrícolas peruanos: perspectivas internacionales. Recuperado de: USMP

Valarezo, C., Julca, A., & Rodríguez, A. (2020). Evaluación de la sustentabilidad de fincas productoras de limón en Portoviejo, Ecuador. *Scielo*, 7(20), 110-115. doi:108-120

Valarezo, C., Caicedo, O., Cadena, D., Alcívar, L., Rodríguez, A., & Julca, A. (2020). CARACTERIZACIÓN DE FINCAS PRODUCTORAS DE LIMÓN (*Citrus aurantifolia*) EN. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 89.

Valarezo, C., Mendoza, J., Julca, A., & Rodríguez, A. (2023). Dinámica poblacional de insectos plaga del limón sutil en dos zonas agroecológicas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 10(3), 10. <https://doi.org/10.53287/aade4894uy19y>

Valarezo Cely, O., Cañarte Bermúdez, E., & Navarrete Cedeño, J. B. (2011). *Plagas de los cítricos y su control biológico* (Boletín Divulgativo No. 367). Estación Experimental Portoviejo, INIAP.

Villamil, C. (2013). *Marco Metodológico*. Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0094733/cap03.pdf>

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA	
Componente 1: Introducción y Contexto	
C 1.1	¿Qué tiempo tiene produciendo la finca?
C 1.2	¿Podría describir brevemente el proceso de producción de cítricos (limón) en la finca MONABELL?
C 1.3	¿Qué variedades de limón se producen?
Componente 2: Factores y Desafíos de Producción	
C 2.1	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la finca en la producción de limón?
C 2.2	¿Cuáles son los factores más significativos que afectan la producción del limón en la finca? (por ejemplo, clima, plagas, condiciones del suelo, etc.)
C 2.3	¿Cómo afectan estos factores a la calidad del limón y su disponibilidad para la comercialización?
Componente 3: Comercialización y Mercado	
C 3.1	¿Cuáles son los mercados principales para la comercialización de los cítricos producidos en la finca MONABELL?
C 3.2	¿Qué características y preferencias buscan los consumidores al momento de elegir el limón (por ejemplo, tamaño, color, sabor, etc.)?
C3.3	¿Cómo maneja la finca MONABELL las variaciones en la demanda y los cambios en las preferencias del consumidor?
Componente 4: Estrategias y Sostenibilidad	
C 4.1	¿Qué estrategias ha implementado la finca MONABELL para mejorar la eficiencia en la producción de limón?
C4.2	¿Cuál considera que es la principal barrera para mejorar la rentabilidad en la producción y comercialización del limón?
C 4.3	¿Qué papel juegan las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y el Manejo Integrado de Plagas (MIP) en la finca para garantizar una producción sostenible y eficiente?
Componente 5: Oportunidades y Recomendaciones	
C 5.1	¿Cuáles son las principales oportunidades y retos que enfrenta la finca MONABELL en el futuro cercano en cuanto a la producción y comercialización de cítricos?
C 5.2	¿Qué recomendaciones daría a otros productores de limón en la región para mejorar su competitividad en el mercado?

Ficha de Observación General
Fecha de la visita: miércoles, 8 de enero de 2025
Lugar: Finca MONABELL, El Milagro de Picoazá, Portoviejo, Manabí
Nombre del estudiante: Benny Estefanía Guerrero Rodríguez
Objetivo de la visita: Analizar los procesos de producción y comercialización de cítricos (limón) en la finca MONABELL.
Aspectos generales de la finca:
Ubicación: El Milagro de Picoazá, Portoviejo, Manabí
Tamaño de la finca: Aproximadamente 70 hectáreas
Instalaciones:
Secado de cacao
Centro de acopio para el limón, donde se realiza el lavado y la selección.
Actividades realizadas en la finca:
Recolección de cacao, coco, plátano y limón.
Tareas de limpieza y poda de los árboles de limón para garantizar su buen desarrollo.
Análisis:
La finca está organizada y diversificada en cuanto a los cultivos que produce, lo que permite una oferta variada tanto para los mercados de cítricos como para otros productos.
La infraestructura y los procesos de la finca se observan bien estructurados, lo que asegura una producción eficiente y controlada.
Es importante que se continúen implementando prácticas sostenibles para mejorar la calidad del cultivo, la eficiencia del trabajo y la rentabilidad a largo plazo.
Recomendaciones:
Se podría mejorar la automatización en la recolección, lavado y selección del limón, para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos.
La finca podría considerar la implementación de sistemas de trazabilidad para garantizar la calidad y seguridad alimentaria, lo que podría abrir nuevas oportunidades en mercados internacionales.
Imágenes:



Ficha de Observación de la Recolección del Limón

Fecha: miércoles, 8 de enero de 2025

Lugar: Finca MONABELL, El Milagro de Picoazá, Portoviejo, Manabí

Responsable: Benny Estefanía Guerrero Rodríguez

Descripción del proceso:

Los trabajadores realizan la recolección del limón de manera manual. Esto se hace con mucha precaución para evitar que las flores del árbol caigan, ya que esto podría afectar la producción futura de limones.

La recolección se enfoca en los limones más grandes, jugosos y maduros, ya que estos son los de mejor calidad para el mercado.

Después de recoger los limones, se hace una segunda revisión para seleccionar aquellos que están completamente maduros, asegurando que solo los de mejor calidad sean llevados a la siguiente fase del proceso.

Observaciones adicionales:

La técnica de recolección es fundamental para preservar la calidad de los limones. La caída de la flor del árbol puede ser perjudicial no solo para la producción del cultivo, sino también para la salud del árbol en sí.

Se podría considerar la implementación de un sistema de monitoreo o tecnología para optimizar la recolección y asegurar que no se dañen los limones ni las flores.

Imágenes:



Ficha de Observación del Lavado del Limón

Fecha: miércoles, 8 de enero de 2025

Lugar: Finca MONABELL, El Milagro de Picoazá, Portoviejo, Manabí

Responsable: Benny Estefanía Guerrero Rodríguez

Descripción del proceso:

Los limones son colocados en grandes tinas llenas de agua y jabón, con el fin de eliminar cualquier residuo de tierra o impurezas.

Este proceso no solo mejora la presentación del producto final, sino que también es fundamental para asegurar una buena higiene, lo cual es indispensable para la

comercialización.

Los limones son cuidadosamente sumergidos en las tinas y luego se les da un enjuague para asegurarse de que no queden residuos de jabón o tierra.

Observaciones adicionales:

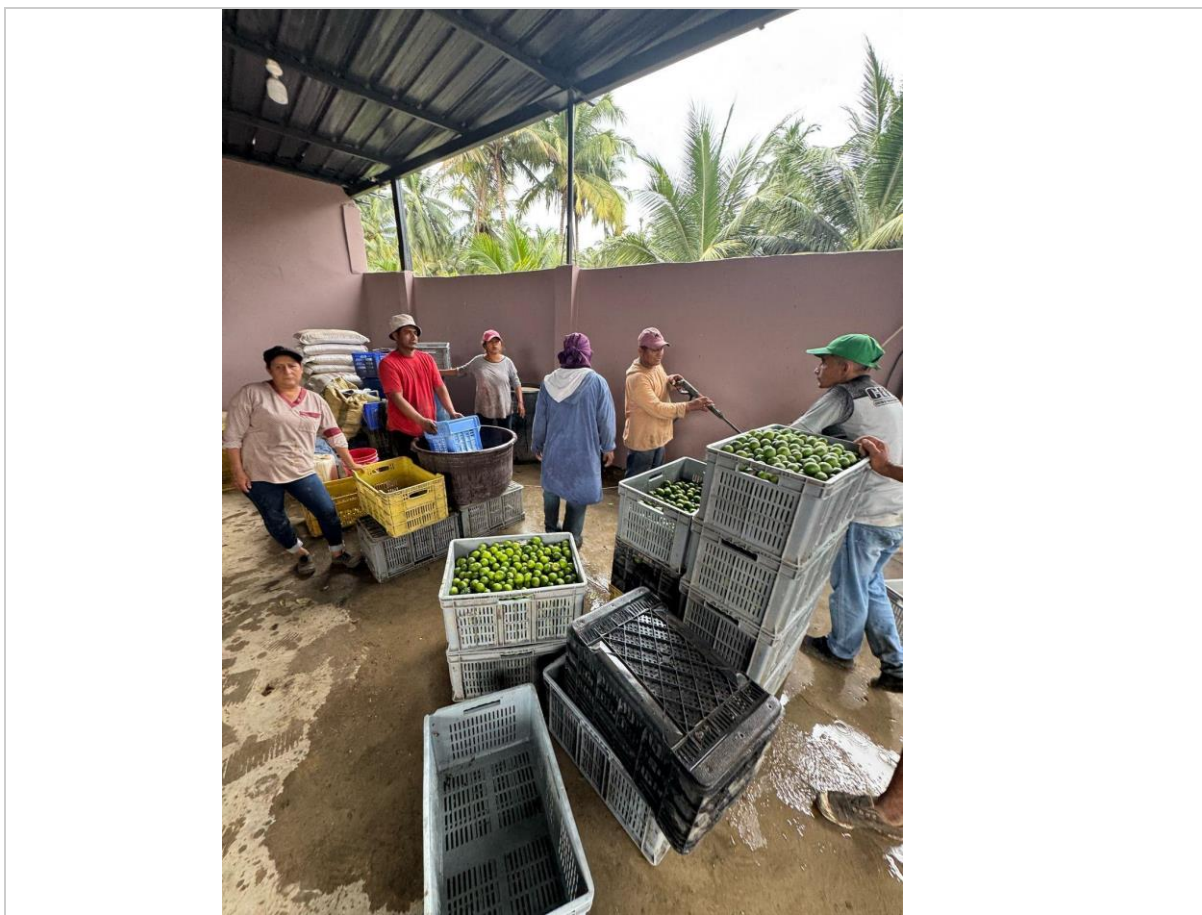
Es importante que se use jabón específico para el lavado de frutas, evitando productos químicos que puedan afectar el sabor o la calidad del limón.

El proceso de lavado debe ser monitoreado para asegurarse de que los limones no sean dañados durante la manipulación.

Imágenes:



Ficha de Observación de la Selección del Limón
Fecha: miércoles, 8 de enero de 2025
Lugar: Finca MONABELL, El Milagro de Picoazá, Portoviejo, Manabí
Responsable: Benny Estefanía Guerrero Rodríguez
Descripción del proceso:
Los limones lavados son colocados en gavetas, donde se separan según su tamaño, color y estado de madurez.
Los limones más grandes, jugosos y maduros son seleccionados para la venta en el mercado de alta calidad.
Los limones más pequeños o menos maduros se separan y son enviados a otros mercados o para otros usos, dependiendo de su calidad.
Los limones seleccionados para comercializar son transportados en camiones hacia los centros de distribución.
Observaciones adicionales:
Este proceso es clave para asegurar que el producto final esté bien clasificado y, de esta manera, maximizar los ingresos.
La clasificación es una parte crítica en el proceso, ya que una correcta diferenciación de los productos mejora la percepción del cliente y garantiza la calidad del limón en cada mercado.
Se podría evaluar la automatización de este proceso para optimizar tiempos y reducir errores humanos.
Imágenes:



Entrevista 1: Ivan Rodríguez

Bloque 1: Introducción y Contexto

¿Qué tiempo tiene produciendo la finca?

Casi 40 años de producción.

¿Podría describir brevemente el proceso de producción de cítricos (limón) en la Finca Monabell?

Cada día se producen entre 30 y 40 pacas de limón. Los trabajadores recolectan el fruto y lo llevan al centro de acopio, donde es lavado y clasificado en verdes, maduros y con defectos. Luego se embalan según el tamaño para ser vendidos.

¿Qué variedades de limón se producen?

Solo producen limón sutil.

Bloque 2: Factores y Desafíos de Producción

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la finca en la producción de limón?

El manejo inadecuado por parte de nuevos empleados, el estrés de las plantas cuando se recolectan frutos inmaduros, plagas recurrentes y ausencias de trabajadores.

¿Cuáles son los factores más significativos que afectan la producción del limón en la finca?

Factores climáticos como heladas e insectos como la mosca blanca y ácaros. También el mal manejo durante la recolección, que puede dañar las flores.

¿Cómo afectan estos factores a la calidad del limón y su disponibilidad para la comercialización?

El limón puede salir manchado o defectuoso, lo que reduce su valor en el mercado e incluso lleva a desecharlo.

Bloque 3: Comercialización y Mercado

¿Cuáles son los mercados principales para la comercialización de los cítricos producidos en la finca Monabell?

Se comercializa principalmente en Guayaquil y Quito, además de otros mercados locales.

¿Qué características y preferencias buscan los consumidores al momento de elegir el limón?

Prefieren limones grandes, jugosos y de buen color.

¿Cómo maneja la finca Monabell las variaciones en la demanda y los cambios en las preferencias del consumidor?

Producen según las capacidades de la finca, ya que las preferencias del consumidor suelen mantenerse constantes.

Bloque 4: Estrategias y Sostenibilidad

¿Qué estrategias ha implementado la finca Monabell para mejorar la eficiencia en la producción de limón?

Han renovado sus árboles, eliminando cultivos viejos para mejorar la calidad del fruto.

¿Cuál considera que es la principal barrera para mejorar la rentabilidad en la producción y comercialización del limón?

El control de plagas sigue siendo el principal reto.

¿Qué papel juegan las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y el Manejo Integrado de Plagas (MIP) en la finca para garantizar una producción sostenible y eficiente?

Son fundamentales, ya que sin estas prácticas la planta no florecería ni produciría frutos.

Bloque 5: Oportunidades y Recomendaciones

¿Cuáles son las principales oportunidades y retos que enfrenta la finca Monabell en el futuro cercano en cuanto a la producción y comercialización de cítricos?

Tienen la oportunidad de aumentar la producción gracias a sus árboles jóvenes, pero enfrentan retos como plagas y condiciones climáticas adversas.

¿Qué recomendaciones daría a otros productores de limón en la región para mejorar su competitividad en el mercado?

Recomendaría enfocarse en el manejo de plagas y aplicar Buenas Prácticas Agrícolas.

