



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA MORA,
DESPUÉS DE LA COSECHA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES EN EL CANTÓN
AMBATO**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial con mención en Administración de la
Productividad**

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones

Autora:

MARÍA CRISTINA MOSCOSO CALDERÓN

Director:

ING. PHD. RAMIRO PATRICIO CARVAJAL LARENAS

Ambato – Ecuador

Noviembre 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA MORA, DESPUÉS DE
LA COSECHA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS
PRODUCTORES EN EL CANTÓN AMBATO**

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones

Autora:

MARÍA CRISTINA MOSCOSO CALDERÓN

Ramiro Patricio Carvajal Larenas Ph. D. f. _____

CALIFICADOR

Amparito del Roció Pérez Barrionuevo Ing. f. _____

CALIFICADORA

Jorge Vladimir Núñez Carvajal Ing. f. _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli Ing. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo María Cristina Moscoso Calderón portador de la cedula de ciudadanía No. 050315934-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Cristina Moscoso Calderón
C.I.050315934-5

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios, por darme las fuerzas, de seguir creciendo y mejorando cada día más.

A la universidad CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, por las enseñanzas impartidas, ser mi segundo hogar y darme la oportunidad de llegar hacer una profesional.

A mi director de Tesis PhD. PATRICIO CARVAJAL, por su paciencia, dedicación y conocimientos impartidos logro darme la motivación necesaria para terminar mis estudios con éxito.

A mi padre JUAN MANUEL MOSCOSO GARCÍA y a mi madre MARÍA CRISTINA CALDERÓN JÁCOME por ser mi apoyo incondicional, por brindarme su amor y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, por todo el esfuerzo que han hecho para que yo estudiará y llegue hacer una profesional.

Gracias a todos ustedes y que Dios los bendiga siempre

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a mis PADRES, por su abnegación, amor incondicional y por ser un ejemplo de trabajo y lucha, han hecho de mí una persona con valores y con herramientas para poder desenvolverme en la vida.

A mis ABUELITAS, por su amor, por brindarme siempre esas palabras de apoyo y fuerza que necesitaba y sobre todo por ser mi ejemplo de vida.

A mi HERMANO, por ser mi compañero y amigo, ser la persona que pone una sonrisa en mi rostro cada vez que me sentía derrotada.

Y a EDGAR, por su cariño, amistad y apoyo brindado para seguir adelante y cumplir otra meta en mi vida.

Resumen

El presente trabajo de investigación se lo realizó en la organización UNOCANT (Unión de Organizaciones Campesinas del Noroccidente de Tungurahua), la misma que se especializa en ayudar al sector campesino de la parroquia Augusto N. Martínez; a fin de contar con las herramientas necesarias para trabajar de una manera autónoma en sus tierras. Este trabajo permitirá proponer un diseño de un Plan de Mejoramiento de la Cadena Productiva de la mora después de su cosecha para mejorar la competitividad de los productores en el cantón Ambato, con la finalidad de promover la eficacia y eficiencia dentro del desarrollo económico y social del sector, organización y de la población. Donde se lo realizó; dando cumplimiento a los objetivos y metas de llegar a ser más competitivos dentro del mercado provincial y en un futuro en el mercado nacional. Con la investigación se diseñó una propuesta orientada a mejorar los procesos y la competitividad de una cadena productiva que es relevante para la economía de los habitantes de la parroquia Augusto N. Martínez, ubicada en el cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua. Después de haber revisado la información bibliográfica sobre el tema, se pudo establecer el marco de referencia que sirvió de guía para la elaboración del trabajo; en la metodología aplicada, se realizó una investigación de campo, por medio de una encuesta a los miembros de la organización, lo que permitió determinar las falencias y poder diseñar un plan de comercialización que sea práctico y fácil de aplicar por los miembros de la organización, que contengan los

métodos y pasos que deben seguir para poder resolver los problemas de comercialización de la mora dentro del mercado provincial.

Palabras Clave: Cadena Productiva, Plan de Mejoramiento, Desarrollo Económico, Comercialización.

Abstract

This research project was carried out in the organization UNOCANT (The Union of Farming Organizations in Northwestern Tungurahua) which specializes in helping farmers in Augusto N. Martínez get the tools they need in order to work autonomously in their lands. In this project, a design is proposed for an improvement plan of the production chain of blackberries after their harvest in order to improve the competitiveness of the producers in the city of Ambato. Its objective is to promote the effectiveness and efficiency within the economic and social development of the sector, the organization and the population where it was carried out, thus fulfilling the goals and objectives of becoming more competitive within the provincial and eventually the future market. With the research, a proposal was designed that is oriented toward the processes and competitiveness of the production chain, which is relevant for the economy of the inhabitants of Augusto N. Martínez, located in the city of Ambato in the province of Tungurahua. After having reviewed the bibliographic Information on the topic, it was possible to establish a reference framework which served as a guide for the elaboration of the project. For the applied methodology, field research was carried out using a survey for the members of the organization; this helped determine what was lacking and helped to design a marketing plan that is practical and easy to be applied by the members of the organization, containing the methods and steps to be followed in order to solve the marketing problems of blackberry within the provincial market.

Keywords: Production Chain, Improvement Plan, Economic Development, Commercialization

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--------------------------------------|------|
| Preliminares..... | i |
| Hoja de aprobación..... | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Dedicatoria | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | viii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| Planteamiento del problema | 1 |
| 1.1 Tema | 1 |
| 1.2 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.3 Contextualización | 2 |
| 1.4 Análisis Crítico | 4 |
| 1.4.1 Árbol de Problemas | 5 |
| 1.4.2 Prognosis..... | 6 |
| 1.4.3 Formulación del Problema | 6 |
| 1.4.4 Preguntas Directrices..... | 7 |
| 1.4.5 Delimitación..... | 7 |

| | |
|--|----|
| 1.4.5.1 Delimitación del Contenido | 7 |
| 1.4.5.2 Delimitación Espacial..... | 7 |
| 1.4.5.3 Delimitación Temporal | 8 |
| 1.5 Justificación | 8 |
| 1.6 Objetivos | 10 |
| 1.6.1 Objetivo General..... | 10 |
| 1.6.2 Objetivos Específicos | 10 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| Marco teórico..... | 12 |
| 2.1 Antecedentes Investigativos | 12 |
| 2.2 Fundamentación Filosófica | 14 |
| 2.3 Fundamentación Legal | 14 |
| 2.4 Fundamentación Teórica | 17 |
| 2.5 Pregunta Directriz: | 18 |
| 2.6 Variable Independiente: | 18 |
| 2.7 Variable Dependiente: | 18 |
| 2.8 Identificación de Variables | 18 |
| 2.8.1 Variable Independiente: Mejoramiento de los procesos de la cadena productiva | 18 |
| 2.9 Origen de la Mora | 19 |
| 2.9.1 Composición Nutricional | 22 |

| | |
|--|----|
| 2.9.2 Variedades de Mora:..... | 24 |
| 2.9.3 Cuatro tipos de moras tiene el país..... | 26 |
| 2.9.4. Cosecha y poscosecha: | 30 |
| 2.9.5. Requerimientos edafoclimáticos. | 31 |
| 2.9.6. Propagación..... | 32 |
| 2.9.6.1. La propagación asexual empleada | 32 |
| 2.9.6.2. El Acodo: | 32 |
| 2.9.6.3. Acodo rastrero: | 32 |
| 2.9.6.4. Acodo de punta:..... | 33 |
| 2.9.6.5. Estacas:..... | 33 |
| 2.9.7. Establecimiento de la Plantación. | 34 |
| 2.9.7.1. Condiciones culturales. | 34 |
| 2.9.7.2 Abonado. | 35 |
| 2.9.8. Preparación del terreno..... | 35 |
| 2.9.9. Siembra. | 37 |
| 2.9.10. Labores de cultivo..... | 38 |
| 2.9.10.1. Poda. | 38 |
| 2.9.10.2. De formación: | 39 |
| 2.9.10.3. De mantenimiento y/o producción: | 39 |
| 2.9.10.4. De renovación:..... | 40 |
| 2.9.10.5. Polinización:..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.9.10.6. Desyerba: | 40 |
| 2.9.10.7. Tutorado: | 40 |
| 2.9.10.8. Espaldera sencilla o de alambre: | 41 |
| 2.9.10.9. Espaldera de doble alambre: | 42 |
| 2.9.10.10. Chiquero o marco: | 42 |
| 2.9.11. Riego | 42 |
| 2.9.12. Fertilización..... | 43 |
| 2.9.13. Cosecha | 44 |
| 2.9.13.1. Reconocimiento de madurez..... | 44 |
| 2.9.14. Forma de recolección | 44 |
| 2.10. Mejoramiento de los procesos post cosecha de la mora | 45 |
| 2.11. Mejoramiento Continuo: | 49 |
| 2.11.1. Importancia Del Mejoramiento Continuo | 51 |
| 2.11.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo | 52 |
| 2.11.2.1. Ventajas..... | 52 |
| 2.11.2.2. Desventajas | 52 |
| 2.11.3. El Proceso de Mejoramiento | 54 |
| 2.11.4. Actividades Básicas de Mejoramiento..... | 54 |
| 2.11.5. Necesidades de Mejoramiento..... | 57 |
| 2.11.6. Política de Calidad | 60 |
| 2.11.6.1. Comprender las Características del Proceso | 61 |

| | |
|---|----|
| 2.11.6.2. Revisión del Proceso | 62 |
| 2.11.7. Efectividad del Proceso..... | 65 |
| 2.12. Cadena Productiva | 65 |
| 2.12.1. El eslabón de una cadena..... | 67 |
| 2.12.2. Una Cadena..... | 69 |
| 2.12.3. Estructura de una Cadena Productiva..... | 70 |
| 2.12.4. Ventajas de las Agrocadenas | 71 |
| 2.12.5. Componentes de la Cadena Productiva..... | 72 |
| 2.12.5.1. Eficiencia de las cadenas productivas..... | 73 |
| 2.12.5.2. Efectividad de las cadenas productivas: | 73 |
| 2.12.5.3. Economía de las cadenas productivas: | 74 |
| 2.12.6. Competitividad de las cadenas productivas: | 74 |
| 2.12.6.1. Gestión de una cadena productiva:..... | 74 |
| 2.12.6.2. Recursos de las cadenas productivas: | 75 |
| 2.12.6.3. Estándares de las cadenas productivas: | 76 |
| 2.12.6.4. Importancia de la Cadena Productiva: | 77 |
| 2.12.7. Sistemas productivos | 77 |
| 2.12.7.1. Objetivos de un sistema productivo..... | 78 |
| 2.12.7.2. Restricciones dentro de una cadena productiva:..... | 78 |
| 2.12.8. Cuello de botella | 79 |
| 2.12.9. Tipos de Cuellos de botella: | 80 |

| | |
|---|-----|
| 2.12.9.1. Restricción de Mercado: | 80 |
| 2.12.9.2. Restricción de Materiales: | 81 |
| 2.12.9.3. Restricción de Capacidad: | 81 |
| 2.12.9.4. Restricción Logística | 81 |
| 2.12.9.5. Restricción Administrativa: | 81 |
| 2.12.9.6. Restricción de Comportamiento: | 82 |
| 2.12.9.7. Como solucionar los Cuellos de botella: | 82 |
| 2.13. Variable Dependiente: | 84 |
| 2.13.1. Competitividad | 85 |
| 2.14. Como aumentar la competitividad en los Productores | 90 |
| 2.15. Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (F.O.D. A)..... | 93 |
| 2.16. Toma de decisiones..... | 95 |
| CAPÍTULO III..... | 105 |
| Metodología..... | 105 |
| 3.1. Enfoque | 105 |
| 3.2. Modalidad de Investigación..... | 105 |
| 3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental: | 105 |
| 3.2.1.1. Investigación de Campo..... | 106 |
| 3.3. Nivel o Tipo de investigación | 106 |
| 3.3.1. Investigación Experimental | 106 |
| 3.3.2. Investigación Correlacional | 107 |

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información 107

3.4.1. Técnica 107

3.4.2. Instrumento 108

3.4.3. Plan de Recolección de Información 109

3.4.4. Procesamiento y Análisis 109

3.4.4.1. Plan de Procesamiento de Información..... 109

3.4.5. Plan de Análisis e Interpretación de resultados..... 110

3.4.6. Población y Muestra 110

3.4.6.1. Población 110

3.4.6.2. Muestra:..... 111

CAPÍTULO IV 113

Análisis e interpretación de resultados..... 113

4.1. Análisis de resultados. 113

CAPÍTULO V 128

Propuesta 128

5.1 Tema: 128

5.2 Datos Informativos:..... 128

5.3 Antecedentes de la propuesta: 128

5.4 Justificación: 134

5.5 Objetivos:..... 135

5.5.1 Objetivo General: 135

| | |
|--|-----|
| 5.5.2 Objetivos Específicos:..... | 135 |
| 5.6 Modelo Operativo de la propuesta | 135 |
| 5.6.1 Fase I: Diagnóstico del Mercado..... | 138 |
| 5.6.2 Producción Local de la Mora..... | 140 |
| 5.6.3 Superficie, Producción y Ventas | 143 |
| 5.6.4 Estrategias Comerciales. | 143 |
| 5.7 Análisis de Factibilidad: | 143 |
| 5.8 Fase II: Puntos críticos de la comercialización de la mora | 145 |
| 5.8.1 Precio | 145 |
| 5.8.2 Distribución | 154 |
| 5.8.3 Segmento de Mercado..... | 156 |
| 5.8.4 Situación de la UNOCANT y sus Competidores..... | 157 |
| 5.8.5 Publicidad y Promoción | 160 |
| 5.9 Fase III: Plan de comercialización..... | 161 |
| 5.9.1 Descripción del Proceso Productivo y de Comercialización de la mora..... | 161 |
| 5.9.2 Normas Técnicas de la Producción y Comercialización del Rubro Mora:.... | 162 |
| 5.9.2.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de la mora..... | 165 |
| 5.9.3 Normas Técnicas para la Comercialización del rubro mora. | 166 |
| 5.9.3.1 Pasos del proceso de Comercialización de la mora | 166 |
| 5.9.3.1.1 Diagrama de flujo del Proceso de Comercialización de la mora.. | 169 |
| 5.10 Administración | 171 |

| | |
|--|-----|
| 5.11 Plan de Monitoreo y evaluación de la Propuesta | 171 |
| CAPÍTULO VI | 173 |
| Conclusiones y recomendaciones | 173 |
| 6.1 Conclusiones | 173 |
| 6.2 Recomendaciones | 173 |
| Bibliografía..... | 174 |
| ANEXOS | 181 |
| Anexo No. 1 | 181 |
| Anexo No. 2..... | 186 |
| Anexo No. 3 Encuesta realizada a los miembros de la Organización UNOCANT..... | 188 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 3.1 Cuadro de Información..... | 109 |
| Cuadro 4.1 Cree usted que el proyecto presentado les ayudara a mejorar económicamente..... | 113 |
| Cuadro 4.2 Los procesos utilizados desde la siembra hasta la cosecha de la mora son los adecuados..... | 115 |
| Cuadro 4.3 Para el cultivo de la mora que tipo de abono utilizan..... | 116 |
| Cuadro 4.4 Con qué frecuencia se cosecha la mora..... | 117 |
| Cuadro 4.5 Estaría de acuerdo que se les capacite para mejorar la producción de la mora..... | 118 |
| Cuadro 4.6 Conoce usted cuáles son los canales de comercialización para la venta..... | 119 |
| Cuadro 4.7 La venta de la mora la realizan por intermedio de..... | 120 |
| Cuadro 4.8 Conoce usted el proceso que se sigue para determinar el costo real de producción de la mora | 121 |
| Cuadro 4.9 Requieren de capacitación en comercialización..... | 122 |
| Cuadro 4.10 Sabe cuál es la utilidad obtenida por la venta de la mora.. | 123 |
| Cuadro 4.11 Por cada libra vendida que porcentaje de utilidad obtiene | 124 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 4.12 Conoce usted cuales son los competidores dentro del mercado..... | 125 |
| Cuadro 5.1 Plan de Acción de la Propuesta..... | 137 |
| Cuadro 5.2 productos que se dan en la zona de la UNOCANT (en porcentaje)..... | 138 |
| Cuadro 5.3. Estimación de la Producción por provincias y por años... | 140 |
| Cuadro 5.4 Estimación de la superficie cosechada por provincias y por años..... | 141 |
| Cuadro 5.5 Estimación de los rendimientos por provincias y por años..... | 142 |
| Cuadro 5.6. Precio Sugerido..... | 151 |
| Cuadro 5.7 Competidores de UNOCANT..... | 153 |
| Cuadro 5.8 Comercialización de la Mora..... | 154 |
| Cuadro 5.9 Segmento de Mercado..... | 156 |
| Cuadro 5.10 Parcelas UNOCANT..... | 157 |
| Cuadro 5.11 Precio de venta de la mora de la UNOCANT y sus competidores..... | 159 |
| Gráficos | |
| Gráfico 4.1 Cree usted que el proyecto presentado les ayudara a mejorar económicamente..... | 114 |
| Gráfico 4.2 Los procesos utilizados desde la siembra hasta la cosecha de la mora son los adecuados..... | 115 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 4.3 Para el cultivo de la mora que tipo de abono utilizan..... | 116 |
| Gráfico 4.4 Con qué frecuencia se cosecha la mora..... | 117 |
| Gráfico 4.5 Estaría de acuerdo que se les capacite para mejorar la producción de la mora..... | 118 |
| Gráfico 4.6 Conoce usted cuáles son los canales de comercialización para la venta..... | 119 |
| Gráfico 4.7 La venta de la mora la realizan por intermedio de..... | 120 |
| Gráfico 4.8 Conoce usted el proceso que se sigue para determinar el .costo real de producción de la mora..... | 121 |
| Gráfico 4.9 Requieren de capacitación en comercialización..... | 122 |
| Gráfico 4.10 Sabe cuál es la utilidad obtenida por la venta de la mora... | 123 |
| Gráfico 4.11 Por cada libra vendida que porcentaje de utilidad obtiene.. | 124 |
| Gráfico 4.12 Conoce usted cuales son los competidores dentro del mercado..... | 125 |
| Gráfico 5.1 Mapa Político de la Provincia de Tungurahua (Ubicación de la UNOCANT)..... | 130 |
| Gráfico 5.2 Propuesta de cadena Productiva de la Mora..... | 132 |
| Gráfico 5.3 Estructura de las principales funciones de la cadena de la mora de la organización UNOCANT..... | 133 |
| Gráfico 5.4 Modelo Operativo de la Propuesta..... | 136 |
| Gráfico 5.5 Producción de la UNOCANT..... | 139 |

| | |
|---|-----|
| Grafico 5.6 Diagrama de flujo del Proceso de Producción de la Mora..... | 165 |
| Gráfico 5.7 Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización de la Mora..... | 169 |
| Grafico 5.8 Pasos de la Producción y de la comercialización de la cadena..... | 170 |

Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1 Composición de alimentos..... | 22 |
| Tabla 2.2 Composición de alimentos..... | 23 |
| Tabla 2.3 Modelo Ilustrado F.O.D.A..... | 94 |

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Árbol de problemas..... | 6 |
| Figura 2.1 Modelo de mejora Continua..... | 60 |
| Figura 2.2 Modelo de Cadena Productiva..... | 67 |
| Figura 2.3 Cadena Productiva..... | 69 |
| Figura 2.4 Modelo de Estructura básica de una cadena productiva... | 71 |
| Figura 2.5 Cuello de botella..... | 80 |
| Figura 2.6 Modo ilustrado F.O.D.A..... | 95 |
| Figura 2.7 Modelo toma de decisiones..... | 97 |

Figura 2.8 Etapas en el proceso de toma de decisiones..... 99

Fotos

Foto 2.1 Mora de Castilla..... 28

Foto 2.2 Mora Brazo..... 28

Foto 2.3 Mora Criolla..... 29

Foto 2.4 Mora La Gato..... 29

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

“Estudio de la cadena productiva de la mora, después de la cosecha para mejorar la competitividad de los productores en el cantón Ambato”

1.2 Planteamiento del Problema

La organización Unión de Organizaciones Campesinas del Noroccidente de Tungurahua (UNOCANT), se especializa en ayudar al sector campesino de la parroquia Augusto N Martínez; a fin de contar con las herramientas necesarias para trabajar de una manera autónoma en sus tierras. Sin embargo, luego de la cosecha no realizan procesos para poder comercializar el producto de una forma adecuada, lo mismo que desencadena una serie de retrasos en tiempo y entrega del producto; es necesario analizar las actividades y tiempos luego de la cosecha de la mora, que le permitan fortalecer procesos de comercialización, para determinar cuáles serían los cuellos de botellas y futuros procesos para de esa forma diseñar un plan diferente del que se ha estado utilizando hasta ahora.

Se considera de igual manera como factor que influye en la cadena la falta de capacitación en la comercialización del producto al igual que el poco deseo de crecimiento económico, el miedo al cambio y a situaciones desconocidas que poseen las personas del sector.

Igualmente, como parte del mejoramiento continuo será conveniente tener en consideración, determinados factores, que influyen dentro de la cadena productiva, entre los cuales están: la falta de intervención de la dirección, objetivos individuales, y de innovación en la producción.

1.3 Contextualización

En el Ecuador existen varias cadenas productivas, tales como Metalmecánica, Textil, Talabartería, Láctea; Entre ellas se encuentran las agrícolas. Que recorren un camino desde el productor hasta el consumidor final.

Existen varios elementos que intervienen en las Cadenas Productivas, como son: Materia Prima, Mano de Obra, Insumos, Maquinaria, que determinan el proceso de transformación hasta obtener el producto terminado.

Intermediarios son las personas que realizan de manera directa la transformación del producto final, los mayoristas, son quienes compran el producto en grandes cantidades, los minoristas son las personas que venden el producto y finalmente llega al consumidor o cliente.

Como se puede ver, la participación de intermediarios en la cadena productiva lleva a encarecer el producto hasta que este llegue al cliente ya que este es quien pagando más por dicho producto, y el productor quien cosecha y cultiva el producto es quien menos gana.

En el sector agrícola la provincia de Tungurahua al estar ubicada en la zona centro y con un clima templado, permite que se desarrolle la producción de mora de una mejor manera la mora de castilla, que en la provincia viene a constar en 30 hectáreas siendo una de las principales, en lo que se refiere a la cadena productiva de este fruto.

La concentración (venta) de todos los productos agrícolas se realiza en el Mercado Mayorista aquí se encuentran los precios más bajos ya que los minoristas van directo donde los mayoristas; también se encuentran varios mercados más de la Provincia como el Mercado Modelo, y Central, donde el producto ya sube de precio por que actúan más elementos en la distribución del producto.

Dentro del cantón Ambato se concentra el mayor movimiento comercial del centro del país, también es conocida por la producción de duraznos (melocotones), manzanas, uvas, peras, moras, y fresas. La producción de estos frutos en la antigüedad se los hacía de manera empírica por lo que muchas personas no obtenían los beneficios del arduo trabajo que realizaban en el campo, para sembrar, cuidar y cosechar los frutos.

La investigación se desarrolla en la zona de la UNOCANT, que se encuentra ubicada al norte de la Provincia de Tungurahua; en general la temperatura óptima de producción estimada por la UNOCANT es de mínima 5°C y la

máxima es de 16°C. Los meses más fríos son julio, agosto, septiembre y diciembre. Las lluvias se presentan dentro de los meses de enero a abril.

El cultivo de mora tiene un gran potencial, dadas las características ecológicas y climáticas, aptas para la explotación y producción en todos los meses del año, lo que incentiva a muchos agricultores a cultivar este fruto. Las comunidades de la UNOCANT están localizadas a una altura promedio de 3200 metros sobre el nivel del mar y al Norte de la provincia de Tungurahua del cantón Ambato, en la parroquia de Augusto N. Martínez, la organización no cuenta con un adecuado plan de comercialización para sus productos, por lo tanto los actores directos de la producción de mora pierden tiempo y dinero.

1.4 Análisis Crítico

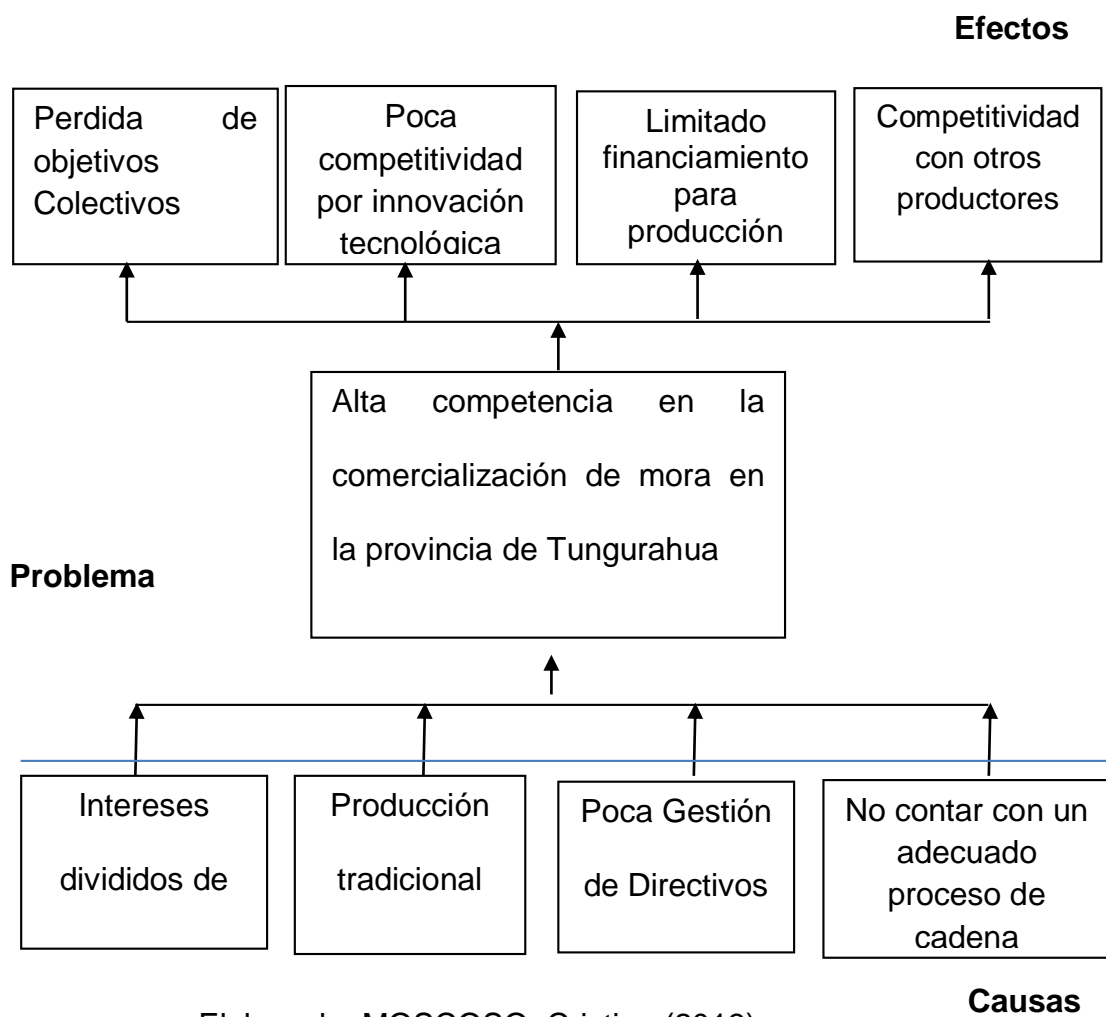
La organización UNOCANT, legalmente constituida con Acuerdo Ministerial del 20 de agosto de 1985. Está compuesta por 7 comunidades: Ambatillo, Angamarquillo, Cullitahua, Angahuana, Llatantoma, Calhua Chico y Calhua Grande. Las tierras de esta zona eran grandes haciendas y los indígenas vivieron como huasipungueros; los mismos que fueron adquiridas por compras o adquisiciones forzadas por los comuneros por los años 1959.

Uno de los aspectos importantes en la producción de mora en la zona de la UNOCANT es la disponibilidad de agua para la producción agropecuaria la misma que es de vital importancia, ya que de esta manera se obtiene una agricultura de bajo riego, siendo estos lotes donde se puede intensificar la producción, con un manejo racional del suelo y agua, esto significa que en

un futuro, se podrá reducir la presión sobre los recursos naturales de la parte alta de las comunas, sin embargo la falta de financiamiento a pequeños productores no ha permitido mejorar sus condiciones de producción y adoptar técnicas que mejoren su competitividad dentro del mercado provincial.

1.4.1 Árbol de Problemas

Figura 1.1.- Árbol de problemas



Elaborado: MOSCOSO, Cristina (2013)

Toda organización que se dedique a la producción de mora requiere de un plan de mejoramiento de los procesos, a fin de obtener resultados beneficiosos, identificar cuellos de botellas, puntos críticos, que provocan pérdidas para la empresa a todo nivel, que en este caso se refiere a la competitividad.

1.4.2 Prognosis

El diseño de un plan de mejoramiento de los procesos post cosecha de la mora, permitirá alcanzar competitividad en el mercado de los productores de la UNOCANT dentro del cantón Ambato, además se identificara de manera clara y ordenada las actividades reduciendo de esta manera la existencia de reproceso los mismos que conllevan a la pérdida de tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, la ausencia de capacitación y de iniciativa de los directores de la UNOCANT, implica que no se tomen medidas ni se creen procesos adecuados después de la cosecha de la mora, de esta manera las personas que intervienen en el proceso lo realiza de una manera empírica. Si continua de esta manera restara la eficiencia con la que se entrega el producto; y por lo tanto la insatisfacción de lograr un crecimiento dentro del mercado.

1.4.3 Formulación del Problema

¿La inexistencia de un plan de mejoramiento de los procesos post cosecha de la mora influye en la competitividad de los productores de UNOCANT en el cantón Ambato?

1.4.4 Preguntas Directrices

- ¿Es importante analizar los procesos de post cosecha que intervienen en la Cadena Productiva de la Mora de castilla luego de su cosecha en el Cantón Ambato?
- ¿La elaboración del proyecto ayudara al sector productivo?
- ¿El análisis de los procesos post cosecha permitirá disminuir los cuellos de botella?
- ¿Se mejorara los procesos de la producción y comercialización de la mora?
- ¿Mejora la competitividad externa de los involucrados con procesos establecidos para comercializar el producto?

1.4.5 Delimitación

1.4.5.1 Delimitación del Contenido

Campo: Comercialización

Área: Cadena Productiva

Aspecto: Mejorar la competitividad

1.4.5.2 Delimitación Espacial

El estudio será realizado en la Provincia de Tungurahua, dentro del Cantón Ambato, parroquia Augusto N Martínez dentro del Sector Rural

1.4.5.3 Delimitación Temporal

El desarrollo de la presente disertación final, en la organización UNOCANT, se llevó a cabo de noviembre de 2012 hasta noviembre de 2013.

1.5 Justificación

Las facilidades que da la organización UNOCANT para poder realizar el estudio de la presente investigación.

Los requerimientos actuales del mercado nos lleva a producir productos de calidad que satisfagan las necesidades que los mismos tienen por esta razón, el presente trabajo será de gran ayuda para los productores, vendedores y para el cliente.

El presente trabajo es muy importante, ya que permitirá a los productores mejorar los procesos dentro de la cadena de la mora luego de su cosecha; además, permitirá detectar si existe alguna falencia dentro de los procesos y poderlos corregir; con el fin de adecuar esas mejoras a los objetivos de la organización. También, permitirá elaborar un plan de mejora continua en los procesos para evitar que existan cuellos de botella y los llamados re procesos que lo único que hacen es expandir el tiempo como los costos.

Al realizar el análisis de los procesos que se utilizan y los que se están dejando de lado dentro de la organización, será de ayuda a las asociaciones existentes para que las mismas se organicen de una mejor manera, se creara fuentes de trabajo nuevas ya que el proyecto, estará a disposición de la sociedad y cualquier persona que tenga un espíritu emprendedor, que tendrá las pautas para crear su propio negocio.

Al cliente está presente investigación les será muy valiosa, ya que en la actualidad se está pretendiendo el consumo de alimentos orgánicos por los beneficios que estos representan para la salud de las personas de todas las edades; por esta razón al hacer un plan de mejoramiento se estará brindando un producto final de calidad, a menor costo y sobretodo nacional.

Para los vendedores ya sean estos minoristas o mayoristas el análisis de la cadena productiva de la mora les ayudara considerablemente, teniendo en cuenta que al no existir reproceso, ni mucha manipulación de la fruta; la misma tendrá mejor calidad y llegara a ellos en mejores condiciones; por lo tanto podrán vender de mejor manera evitando la acumulación y posterior daño de la misma, lo que significa perdida para ellos.

Además, esta investigación principalmente ayudara al sector en donde se la va a realizar; por lo que se brindara las herramientas, pasos y elementos necesarios para que el cultivo y cosecha de mora se haga de una manera

más eficiente; esto permitirá mejorar de manera significativa la economía de sus habitantes.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

“Investigar los procesos de la Cadena Productiva de la Mora a partir de la cosecha y analizar la comercialización de los productores de la UNOCANT”

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la cadena productiva de mora y los procesos de comercialización, posterior a la cosecha en la organización.
- Definir procesos a ser mejorados dentro de la cadena productiva de la mora.
- Identificar los puntos críticos de la cadena productiva de la mora a partir de la cosecha que tienen la UNOCANT, en relación con los distintos competidores.

- Proponer un plan de mejoramiento para la comercialización de la cadena productiva de mora y mejorar la competitividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Dentro de la organización UNOCANT, se realizó un estudio para determinar cuáles van hacer los procesos que intervienen en la cadena productiva de la mora.

En el año 2009 se realizó un flujograma, respeto a la cosecha de la mora, entonces hasta la presente fecha no existe procesos de mejora que permitan obtener el máximo beneficio minimizando costos. Con la presente investigación se pudo establecer nuevas mejoras a las ya existentes; de esta manera la organización UNOCANT tendrá más ventaja competitiva dentro del mercado provincial.

De igual manera se encuentra la investigación realizada por Verónica Gabriela Miranda Beltrán, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato (PUCESA) con el tema “Los canales de distribución en la cartera de clientes de la empresa Soproab de la ciudad de Ambato”, que llevo a establecer las siguientes conclusiones:

1.- En la organización se pudo observar también que en ella existe un método empírico de distribución, que ha sido perjudicial para la organización, ya que no cuenta con rutas establecidas que le permitirán aprovechar de mejor manera sus recursos existentes.

2.- El personal de distribución no cuenta con un plan de distribución adecuado que le permita maximizar recursos y tiempo, que se han convertido en un factor negativo para captar mayor entrada de clientes y; por tanto, incrementar su nivel de ventas y de producción.

3.- La investigación ha precisado que la empresa no categoriza su sistema de distribución de los productos que expende, lo que se ha hecho imposible calificar el tipo de distribución que maneja, sea está a nivel mayorista o minorista.

Según Doris Alexandra Salinas Zamora, con el tema investigativo “La competitividad y su influencia en el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato”, llego a las siguientes conclusiones:

1.- La mayoría de clientes están totalmente de acuerdo que la innovación continua dentro de la empresa es importante para obtener una alta competitividad dentro del mercado.

2.- Los clientes consideran que todos los recursos son importantes dentro de la empresa para obtener un manejo eficiente de la misma.

3.- El producto que ofrece la empresa es muy bueno seguido de que es excelente esto le brinda a la empresa una gran oportunidad de expandir su producto en el mercado y obtener un incremento en el posicionamiento.

2.2 Fundamentación Filosófica

Según el enfoque de **Herrera E. Luis y otros (2004, p.21)** “¹considera al modelo crítico propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas modelos de hacer investigación que están comprendidos con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal”.

La presente investigación, se ubica en el paradigma Crítico-Propositivo, ya que no solo se limita al diagnóstico de las causas y los efectos de la situación actual de la organización UNOCANT; se formula una propuesta enfocada a mejorar los procesos, para lograr la competitividad de los productores de mora de castilla dentro en el Cantón Ambato, aportando de esta manera una solución al problema detectado.

2.3 Fundamentación Legal

¹ HERRERA E LUIS (2004)Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (P21)

El desarrollo Legal de este proyecto se encuentra fundamentado en normativas emitidas por:

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), es la institución rectora del multisector, para: regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector, impulsando el desarrollo de los productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

El Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias (INIAP), que de modo implícito está directamente involucrado en el logro de los objetivos y metas del mandato que establece el Art. 281 (Capítulo tercero Soberanía alimentaria), cuyo texto señala: “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente”, con sus numerales:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria
2. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.

3. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
4. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
5. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
6. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
7. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
8. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación.
9. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

La Constitución en el Art. 298, indica: *“Se establecen pre asignaciones presupuestarias destinadas a la investigación, ciencia, tecnología en innovación en los términos previstos en la ley”*, lo cual significa que el INIAP

podría recibir una mayor asignación presupuestaria que le permita un mejor cumplimiento de las responsabilidades que derivan de la Carta Magna.

En la Constitución, en su Sección octava, del Capítulo primero: Ciencia, tecnología y saberes ancestrales (Art. 385 y siguientes); así como, en la Sección segunda del Capítulo segundo: Biodiversidad y recursos naturales (Art. 400 y siguientes), se determina claramente el marco legal actual que sustentan las acciones y actividades del INIAP.

Adicionalmente, dentro de los Objetivos del Milenio, el Instituto se halla involucrado principalmente en los esfuerzos para: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, y garantizar la sostenibilidad del medioambiente.

Así como también, el Consejo Provincial de Tungurahua y del Municipio de Ambato.

2.4 Fundamentación Teórica

En esta sección se da a conocer varias definiciones y conceptos relacionados con la variable independiente: Mejoramiento de los procesos post cosecha de la mora, la variable dependiente: mejoramiento de la

competitividad, los mismos que sustentan la investigación y dan a conocer de mejor manera el tema estudiado.

2.5 Pregunta Directriz:

¿Cómo influirán en los procesos de la Cadena Productiva de la Mora a partir de su cosecha para mejorar la competitividad y los canales de comercialización de los productores de la UNOCANT?

2.6 Variable Independiente:

Mejoramiento de los procesos de la cadena productiva.

2.7 Variable Dependiente:

Competitividad

2.8 Identificación de Variables

2.8.1 Variable Independiente: Mejoramiento de los procesos de la cadena productiva

Para mejor entendimiento en la presente investigación, se presentan los conceptos sobre mejoramiento continuo, cadenas productivas, proceso y todo lo referente al tema.

2.9 Origen de la Mora

(CICO, 2009), ²En su investigación nos aporta: La mora es una fruta muy apetecida tanto en el mercado nacional como en el internacional; esta fruta, es rica en vitaminas y minerales, la mora tiene un gran futuro como producto de exportación en forma congelada y fresca, una vez que los productores puedan superar los problemas de transporte, ya que por su alta perecibilidad, requiere de especiales cuidados en cosecha y transporte.

Se conocen numerosas especies de moras o zarzamoras en las zonas altas de América Tropical, principalmente en Ecuador, Colombia, Panamá, los países de Centroamérica y México.

Los géneros *Rubus* y *Rosa*, pertenecientes a las Rosáceas, son muy semejantes; de allí que la planta de la mora se asemeje bastante a las plantas de rosas silvestres o guiadoras, con espinas y hojas compuestas de tres a cinco hojuelas. La diferencia entre estos géneros está en el fruto, ya que las moras tienen la apariencia de una fresa oblonga o de dedal y su color es negro, rojo y púrpura cuando está madura.

Se considera que las zonas óptimas para el cultivo de mora en el Ecuador, se encuentran en los valles del Callejón Interandino, principalmente, en la

² Centro de Información y Inteligencia Comercial "CICO", (2009) PERFIL DE MERCADO, PERFIL DE MORA, Corpeli Ibarra (p.3-9)

provincia de Tungurahua y Pichincha. Sin embargo, ha cobrado importancia la producción en provincias como Carchi e Imbabura.

La planta de mora comienza fructificar a los 6 ó 8 meses después del trasplante. Dependiendo del manejo y cuidado de la plantación, la planta presenta un período de 10 ó más años de producción, la misma que aumenta a medida que crece y avanza en edad el cultivo.

Descripción botánica

(Ingeniería Agrícola, 1992)³

Es una planta de vegetación perenne, de porte arbustivo semirrecto, conformada por varios tallos espinosos que pueden crecer hasta tres metros. Las hojas tienen tres folíolos, ovoides de 4 a 5 centímetros de largo con espinas ganchudas. Los tallos son espinosos con un diámetro entre 1 a 2 centímetros y de 3 a 4 metros de longitud. Tanto los tallos como las hojas están cubiertas por un polvo blanquecino. Los peciolo también tienen espinas, de color blanco y son de forma cilíndrica. En la base de la planta se encuentra la corona de donde se forman los tallos la cual está conformada por una gran cantidad de raíces superficiales. El sistema radicular es profundo, puede llegar a profundizar más de un metro dependiendo del suelo y el subsuelo.

³Ingeniería agrícola. (1992). Generalidades sobre la producción de mora de castilla (p. 1-23)

Las inflorescencias se presentan en racimos terminales aunque en ocasiones se ubican en las axilas de las hojas. La fruta es esférica o elipsoidal de tamaño variable, 1,5 a 2.5 cm. en su diámetro más ancho, de color verde cuando se están formando, pasando por un color rojo hasta morado oscuro cuando se maduran. El fruto, es una baya formada por pequeñas drupas adheridas a un receptáculo que al madurar es blanco y carnoso y hace parte del mismo.

2.9.1 Composición Nutricional

Mora de Castilla

Tabla 2.1 Composición de alimentos

| Factor Nutricional | | |
|--------------------|------|----|
| Ácido Ascórbico | 8 | Mg |
| Agua | 92.8 | G |
| Calcio | 42 | Mg |
| Calorías | 23 | . |
| Carbohidratos | 5.6 | G |
| Cenizas | 0.4 | G |
| Fibra | 0.5 | G |
| Fósforo | 10 | Mg |
| Grasa | 0.1 | G |
| Hierro | 1.7 | Mg |
| Niacina | 0.3 | Mg |
| Proteínas | 0.6 | G |
| Riboflavina | 0.05 | Mg |
| Tiamina | 0.02 | Mg |

Porción: 100 g

Comestible: 90 %

Pulpa, sin semillas

Fuente. (castilla, 1992, pág. 122)

Moras

Tabla 2.2 Tabla de composición de alimentos

| Factor Nutricional | | |
|--------------------|------|----|
| Ácido Ascórbico | 15 | mg |
| Agua | 93.3 | g |
| Calcio | 18 | mg |
| Calorías | 23 | . |
| Carbohidratos | 5.6 | g |
| Cenizas | 0.4 | g |
| Fibra | 0.5 | g |
| Fósforo | 14 | mg |
| Grasa | 0.1 | g |
| Hierro | 1.2 | mg |
| Niacina | 0.4 | mg |
| Proteínas | 0.6 | g |
| Riboflavina | 0.04 | mg |
| Tiamina | 0.02 | mg |

Porción: 100 g

Comestible: 90 %

Pulpa, sin semillas

Fuente. (castilla, 1992, pág. 123)

2.9.2 Variedades de Mora:

(MUNDO, 2010)⁴

Las moras provienen de dos especies diferentes, unas son las llamadas Moras provenientes de los morales y la otra son las Rubís provenientes de la zarzamora.

Brazos Originarios de Texas y liberados en 1959. La planta es erecta, muy vigorosa y produce altos rendimientos durante un largo período. La fruta es grande, firme y muestra buena calidad.

Rosborough Originaria de Texas y liberada en 1977. Las cañas crecen moderadamente erectas. Adaptada a un gran rango de condiciones climáticas y de suelo, opción excelente para áreas secas y calientes, fruta grande, firme, dulce, semillas más pequeñas que las de Brazos.

Brison Originaria de Texas y liberada en 1977. Las cañas tienen un crecimiento moderado y erecto, fruta firme, dulce y semillas pequeñas.

Womack Originaria de Texas y liberada en 1977. Las cañas tienen un crecimiento moderado, fruta firme, dulce y semillas pequeñas.

⁴MUNDO, E. P. (2010). Tipos de Mora, Argentina.

Morus: morales o moreras

- *Morus alba* (mora de la morera o mora blanca)

Tras la floración en primavera surgen los frutos compuestos, formados por pequeñas drupas estrechamente agrupadas, entre 2-3 cm de largo, llamadas moras de color blanco a rojizo. Su fruto suele ser de poco sabor.

- *Morus nigra* (mora del moral o mora negra)

El fruto comestible es negro púrpura, a veces bien negro, maduro de 2-3 cm de largo, en racimos de varias drupas pequeñas; ricamente saborizado.

- *Morus rubra* (mora "roja")

La fruta es un conglomerado compuesto de varias pequeñas drupas, similar en apariencia a la mora negra, de 2 a 3 cm de longitud, rojo madurando a púrpura oscuro, comestible y muy dulce con buen sabor.

Rubus: zarzas

- *Rubus ulmifolius* (mora de la zarzamora)

Su fruto llamada zarzamora o mora es comestible. Desde el punto de vista botánico está formada por muchas pequeñas drupas arracimadas y unidas entre sí (multidrupa), de color roja transformándose en negra al madurar.

- *Rubus glaucus* (mora andina o mora de Castilla).

El fruto, es una baya elipsoidal de 15 a 25 mm en su diámetro más ancho, de 3 a 5 g de peso, verde cuando se forma, pasando a rojo y luego a morado oscuro y brillante cuando madura.

- *Rubus caesius* (zarzamora pajarera).

Los frutos son las moras con pocos granos bastante grandes, pruinosos cubiertas de una especie de cera.

2.9.3 Cuatro tipos de moras tiene el país.

(AGROMAR, 2013)⁵

La mora es una fruta que sirve como cerco en las parcelas por sus frondosas ramas y espinas. La especie también es atractiva por sus tonalidades rojas y su sabor exquisito. Es originaria de América y Europa y es rica en vitamina A y C; lo cual, hace que sea apetecida en la repostería y sirve para prevenir enfermedades como la diabetes. Según el subsecretario del Ministerio de Agricultura en el Austro, Xavier Serrano, en los últimos años se reactivó la producción en el país porque es un cultivo rentable para los productores. El ingeniero agrónomo, Antonio Palaguachi, dice que existe una infinidad de tipos de mora en el mundo, pero que en el país hay cuatro: castilla, brazo, gato y criolla. Todas las variedades se adaptan a climas templados (de 14 a 19 grados centígrados) y a 1 800 metros sobre el nivel del mar. Tungurahua con 840 hectáreas es la provincia del país que tiene la mayor área de cultivo. Le siguen Cotopaxi con 430, Pichincha con 220 y Azuay tiene 50. Daniel

⁵ AGROMAR. (2013). EL COMERCIO.

Paredes es uno de los agricultores de Azuay, quien se dedica a la producción de la mora. En una parcela, ubicada en la parroquia Octavio Cordero, a 30 minutos de Cuenca, cultiva 100 plantas. Él se inició en este cultivo hace seis años. Su primera actividad fue abonar el terreno de forma orgánica con nutrientes limpios. Luego se plantaron las matas, a través de la propagación asexual por el método acodo. Este consiste en un orificio en el suelo y taponar la rama con la tierra y cortar hasta que florezca. Él aconseja plantar por hileras y colocar alambres y palos para sujetar las ramas. “Eso ayudará a un correcto crecimiento de los frutos”. Paredes dice que los cuidados de las matas no son mayores, solo se debe cuidarlas de las plagas, así como hacer un correcto manejo del suelo y podar. Según Paredes, el cultivo es rentable. Cada libra vende en un dólar y tiene una ganancia de 90 al mes. Él tiene otros cultivos como hortalizas. Con ese criterio coincide Palaguachi. “Los agricultores invierten en mantenimiento 4 dólares al año y por planta”. La mora tarda de ocho meses a un año para la cosecha inicial. Sus matas crecen hasta un metro y viven ocho años.

La variedad Castilla se cultiva en las regiones templadas y, en menor cantidad, en las frías. Tiene gran aceptación para el consumo y es la más vendida porque es más duradera. Esta variedad es apetecida en la gastronomía (postres). Se caracteriza por tener tallos redondeados y espinosos, hojas trifoliadas con bordes aserrados, de color verde.

Foto No. 2.1: Mora de Castilla



Fuente: El comercio (2013)

Extraído: <http://www.elcomercio.com/agromar/>

El tipo denominado Brazo se caracteriza por su tonalidad oscura similar al negro. Es una especie consistente, sin embargo tiene la dificultad de no adaptarse a todos los climas. Su mayor cultivo se registra en el cantón azuayo Oña, donde su temperatura promedio es de nueve grados centígrados. Mide entre uno y seis centímetros dependiendo del cultivo.

Foto No. 2.2: Mora Brazo



Fuente: El comercio (2013)

Extraído: <http://www.elcomercio.com/agromar/>

La Criolla, común o silvestre tiene estos nombres porque se propaga de forma natural por los cercos en las zonas rurales del país. Además, esta

variedad no requiere mayores cuidados ni en abono del terreno ni en riego. Esta variedad no es muy apetecida para el consumo, ni para las labores de repostería y gastronomía porque su sabor es amargo y es pequeña.

Foto No. 2.3: Mora Criolla



Fuente: El comercio (2013)

Extraído: <http://www.elcomercio.com/agromar/>

La Gato lleva ese nombre, de acuerdo con los expertos, porque su forma tiene semejanzas a la cabeza de un gato. Se caracteriza por su tamaño pequeño y también por su coloración morada. No es muy cultivada en el país porque no soporta las heladas y fríos prolongados. Las moras pesan entre tres y seis gramos, dependiendo del cultivo y el cuidado del agricultor.

Foto No. 2.4: Mora La Gato



Fuente: El comercio (2013)

Extraído: <http://www.elcomercio.com/agromar/>

2.9.4. Cosecha y poscosecha:

(Reina, 1998)⁶ La maduración desuniforme de la fruta, con el carácter espínase de la planta, hacen de la cosecha la parte más delicada del cultivo, púes se requiere recolectar fruta madura habiendo fruta verde aún en el mismo racimo y se requiere de mucho cuidado por par te del cosechador. La primera cosecha del cultivo se obtiene aproximadamente entre los seis y ocho meses de plantado el cultivo y a partir de los 18 meses se llega a plena producción con rendimiento hasta de 14 ton./ha.

La cosecha sale permanentemente con algunas épocas de concentración de la producción; dependiendo de las lluvias factor que incide directamente en los precios. Para evitar pérdidas durante la comercialización es importante tener en cuenta los -siguientes aspectos para la cosecha:

Recolectar la fruta que tenga el mismo estado de maduración en las horas de la mañana pero una vez haya secado el rocío, ya que la humedad favorece la fermentación y el deterioro.

No utilizar recipientes hondos para la recolección, debido a que el peso sobre la fruta trae consecuencias de magullamiento,,

Evitar el manipuleo de la fruta en el campo, empacando la fruta si es posible al pie de la planta.

Debe cosecharse fruta de consistencia dura, firme, pintona o de color vino tinto y no morada o negra.

⁶Reina, I. E. (1998). Manejo Postcosecha y evaluacion de calidad para la mora. Bogotá Colombia.

2.9.5. Requerimientos edafoclimáticos.

(Casaca, 2001)⁷

Clima.

- Temperatura: clima relativamente fresco y soleado con una temperatura promedio de 25°C y una temperatura baja promedio de 16°C.
- Altitud: Para un óptimo desarrollo la mora se debe cultivar entre los 1.200 y 2.000 m.s.n.m., aunque puede tolerar un amplio rango de altitudes.
- Precipitación pluvial: entre 1.500 y 2.500 mm. al año bien distribuidas.
- Humedad relativa: del 80 al 90%.

Suelos.

La mora se desarrolla mejor en suelos franco arcillosos, de modo que permita una adecuada reserva de agua y el exceso sea evacuado fácilmente, con alto contenido de materia orgánica ricos en fósforo y potasio. Deben presentar buen drenaje tanto interno como externo, ya que es una planta altamente susceptible al encharcamiento.

PH: 5,2 y 6,7 siendo 5,7 el óptimo.

⁷ Casaca, Á. D. (s.f.). El cultivo de la mora (2001) info Agro.Colombia (p 1-13)

2.9.6. Propagación.

(Federacion Nacionalde Cafeteros, 1985)⁸ La mora se puede propagar sexual o asexualmente, pero el método recomendado comercialmente; es el asexual, por ser más económico y de mejores resultados. La reproducción sexual no se emplea sino solo experimentalmente, porque las semillas tienen un bajo poder germinativo. Las plántulas que logran emerger y crecer lo hacen en forma muy lenta.

2.9.6.1. La propagación asexual empleada

La estaca y el acodo, se recomienda utilizar las ramas hembras de las plantas, sin embargo, en la práctica, los productores emplean las ramas macho por ser más vigorosas y para no reducir la producción de fruta de la plantación existente. El suelo debe estar suelto y libre de malezas.

2.9.6.2. El Acodo:

El mejor método para obtener plantas vigorosas consiste en el enraizamiento de una zona del tallo, mientras la rama continúa adherida a la planta madre.

2.9.6.3. Acodo rastrero:

Se realiza en matas de tallos largos; para lo cual, se escogen ramas de buenas características, se tiende en el suelo sin arrancar de la planta madre, se tapa con tierra cada 25 cm. hasta cubrir toda la rama. De una rama se pueden obtener de tres a cuatro acodos e igual número de plantas. De la

⁸ Federacin Nacional de Cafeteros. (1985). El cultivo de la mora de castilla. Bogota: Litociencia.

sección de la rama tapada con tierra nacen raíces, y a los tres meses están listas las nuevas plantas.

2.9.6.4. Acodo de punta:

Se realiza arqueando una rama y enterrando la punta 10 cm. en el suelo o en fundas con tierra. De la punta enterrada nacen las raíces y al cabo de un mes se corta a 50 cm. del suelo a la rama, obteniéndose una planta lista para el trasplante en el lugar definitivo. El alto vigor que presentan estas ramas ha permitido recomendar este sistema, aunque se obtiene una plántula por rama, lo que lo hace más costoso en comparación con el sistema anterior.

2.9.6.5. Estacas:

La propagación por estacas consiste en cortar trozos de 35 cm. de tallos vigorosos y de buenas características. El diámetro de los tallos debe ser de 1 cm. y cada estaca debe tener tres a cuatro yemas. Con el fin de tener un buen enraizamiento es necesario aplicar fitohormonas en la parte inferior de las estacas, y parafina en la parte superior para reducir la deshidratación y el ingreso de patógenos. La siembra de las estacas tratadas, se realiza directamente en fundas con tierra preparada o en platabandas.

Este sistema es más costoso que los anteriores, pero proporciona mayor cantidad de material. La propagación por estacas presenta algunas

características como un rápido brotamiento de las yemas, formándose ramitas sin que exista aún el sistema radicular; por lo que, este crecimiento se detiene pronto. Con el fin de obviar este crecimiento, los cortes del tallo deben hacerse cerca de las yemas (parte superior) y después de la siembra mantener las estacas en lugar cubierto y oscuro para evitar el brote de las yemas.

2.9.7. Establecimiento de la Plantación.

(Muñoz, 1984) ⁹Suelo, Las características del suelo son de gran importancia para que una planta pueda tener un buen desarrollo y sus frutos sean de óptima calidad; es así como la mejor fruta sale en conjunto de terrenos de textura media (terrenos francos) la coloración, así como, una mayor porosidad, se ven favorecidos en terrenos ligeros, y sueltos; sin embargo la conservación resulta.

Mejor cuándo el terreno es franco o ligeramente pesado. Un alto contenido de humedad en el suelo, al dar mayor vigor retrasa la maduración.

2.9.7.1. Condiciones culturales.

Son aquellas labores que se realizan con el objetivo que la planta tenga las condiciones Favorables para su normal desarrollo.

⁹ Muñoz.D Jose A ,(1984) Naturaleza y estructura de los productos vegetales comestibles, Alambra, Madrid

2.9.7.2 Abonado.

Las exigencias de abonado para obtener frutas de calidad y buena conservación, se resumen en realidad en una sola: Equilibrio.

- Un exceso de fertilización nitrogenada rinde a los frutos más sensibles alteraciones fisiológicas y patológicas. A mayor contenido de nitrógeno en el fruto, mayor es la intensidad respiratoria del mismo y a mayor intensidad respiratoria; menor es la capacidad de conservación.
- El potasio favorece la conservación, mejora las características organolépticas y huilientas la resistencia de enfermedades fungicas.
- El exceso de boro puede provocar la aparición de manchas en el interior, mientras que la carencia puede determinar la aparición de puntuaciones suberosas.

2.9.8. Preparación del terreno.

Después de seleccionar le sitio apropiado para la siembra, tomar muestras de suelo y prepararlo adecuadamente. La muestra se debe tomar entre 15 y 30 cm. de profundidad en lugares escogidos al azar, a través de toda la futura área de producción.

El análisis del suelo debe incluir los datos de pH, porcentaje de materia orgánica, sales solubles, fósforo (P₂), potasio (K), calcio (Ca) y magnesio (Mg), e incluir un análisis de nemátodos. Si el resultado indicare un pH menor de 5.5, se debe incorporar tres o cuatro meses antes de sembrar, suficiente cal para subir el pH a 6.5.

A los suelos con poca materia orgánica se les debe incorporar gallinaza, compost o sembrar un cultivo de cobertura o abono verde, previo a la siembra. Probablemente habrá que aplicar un fertilizante comercial, de acuerdo a las recomendaciones del análisis de suelo sobre la cantidad y el tipo de fertilizante.

Antes de sembrar elimine las malezas perennes con un aplicación de Roundup (Glyphosato) con un deshierbe mecanizado o azadón.

Es absolutamente necesario fumigar con un nematicida si el resultado de los análisis muestran la presencia de algunos nematodos como: *Xiphinema* spp. (daga), *longidorus* spp., o si hay más de 100 nematodos agalladores por pinta de suelo. Aplique los nematicidas varios meses antes de sembrar localizándolos a 15 cm. de profundidad, cuando la temperatura del suelo este entre 16°C y 22°C. El suelo debe estar bien pulverizado, con todo el material orgánico descompuesto y con el porcentaje de humedad recomendado en la etiqueta del nematicida.

Una vez preparado el suelo, se procede a la delineación y trazado de los sitios donde se realizarán los hoyos. La delineación se realiza con cuerdas, las que son templadas sobre el suelo y con la ayuda de una vara de 2.0 a 3.0 m, se señala el lugar con estacas para su posterior agujereado. Las distancias entre filas y entre surcos van de acuerdo a la topografía del terreno, el clima, el uso del riego y la posibilidad del uso de maquinaria y mano de obra.

En terrenos inclinados, las líneas se trazan siguiendo las curvas de nivel a fin de que el agua no erosione el suelo. Los hoyos de 40 x 40 x 40 cm. se recomienda colocar la capa arable al lado derecho del hoyo y al otro lado la tierra del fondo. La tierra de la capa arable se mezcla con 5 libras de materia orgánica bien descompuesta y fertilizantes químicos en cantidades acordes a los resultados de los análisis de fertilidad de los suelos.

Al momento de realizar la siembra, la capa de tierra preparada del lado derecho se coloca al fondo, en el centro la planta de mora y se lo rellena con la tierra del lado izquierdo.

2.9.9. Siembra.

Siembra con disponibilidad riego el trasplante puede efectuarse en cualquier momento una vez las plantas estén creciendo activamente. Sin riego, el trasplante debe efectuarse en épocas de lluvias para asegurar así el establecimiento rápido de las plantas.

Se utilizan distancias de siembra para obtener alrededor de 2500 plantas por hectárea tales como: 1,5 mt X 2.5 mt/ 2.0 mt x 2.0 me y 2.0 ;nt x 2.5 mt, la densidad dependerá de factores tales como topografía, fertilidad y sistema de siembra*.

El hábito rastrero de las plantas exige un sistema de tu tarado que permita la aireación de las plantas y su apropiado manejo facilitando las deshierbas, aspersiones, podas y cosechas, Existen dos sistemas para organizar el cultivo: la espaldera y el chiquero; la primera consiste en formar un soporte para toda la hilera de plantas “f”, mientras que en el segundo sistema cada manta tiene un soporte individual

2.9.10. Labores de cultivo.

2.9.10.1. Poda.

Esta es una práctica fundamental en éste cultivo, pues sin éste control de crecimiento, se formaría un cultivo entrecruzado que no permite ninguna labor, la producción sería poca, de baja calidad y las enfermedades se propagarían fácilmente, Por medio de podas continuas se consigue una mejor aireación en el cultivo; mayores rendimientos, calidad del producto y se facilitar la labor de recolección.

2.9.10.2. De formación:

Esta poda tiene como función la de formar la planta; se realiza eliminando todos los tallos y ramas secas, torcidas, entre cruzadas, chupones bajeros. En las plantas recién trasplantadas, la parte del tallo que venía de la planta madre debe eliminarse en el momento en que los chupones o tallos principales hayan emergido. Cuando los tallos se encuentren vigorosos (lignificados), con una longitud de dos metros aproximadamente y con los brotes ya definidos, se poda al nivel del alambre en sitios donde se presenten brotes mayores de 20 centímetros producidos de las ramas primarias.

2.9.10.3. De mantenimiento y/o producción:

Se lleva a cabo eliminando las ramas secas improductivas, torcidas, quebradas, dejando tan solo las nuevas, las cuales se distribuyen uniformemente para la recepción de la luz solar; esto también facilita la recolección y el control de plagas y enfermedades. Cuando se realizan buenas prácticas de poda, complementadas con las de fertilización y fumigación, siempre existirán nuevas ramas que jugarán el papel de reemplazo de las viejas y de las improductivas, contribuyendo con la productividad del cultivo.

2.9.10.4. De renovación:

Se puede efectuar de manera total o parcial. La poda de renovación total se lleva a cabo cuando se han presentado daños severos debido a factores ambientales (heladas, granizadas o ataques severos de algún hongo o un insecto) y consiste en podar a ras de la corona (madera). La renovación parcial se realiza cuando se observa que el tallo primario termina su producción. En este caso el tallo se corta a ras de la corona, evitando dejar tocones que pueden pudrirse disminuyendo la producción.

2.9.10.5. Polinización:

En algunos cultivos se han presentado ciertos problemas con la polinización, que pueden evitarse manteniendo el equilibrio poblacional de los insectos benéficos. En algunas ocasiones se recomienda ubicar colmenas de abejas cerca del cultivo.

2.9.10.6. Desyerba:

Al inicio del cultivo es importante que todo cultivo de mora esté libre de malezas, que compitan por agua y nutrientes, evitando el buen desarrollo de la planta. Este tema se especifica mejor en el punto de manejo de malezas.

2.9.10.7. Tutorado:

Debido a que el hábito de crecimiento de la mora es de tipo rastrero, es necesario orientar su crecimiento utilizando tutores que favorezcan la

aireación y permita ejecutar las labores de mantenimiento del cultivo (fumigaciones, manejo de arvenses, cosecha, etc). A continuación, se describen los principales sistemas de soporte o tutorado:

2.9.10.8. Espaldera sencilla o de alambre:

Es el sistema que más utilizan los agricultores. Se construye utilizando postes de madera de 2,4 metros de largo y un diámetro que oscila entre 10 y 12 centímetros. Los postes se ubican siguiendo la dirección de la hilera de las plantas y la distancia entre ellos es de aproximadamente 3 metros. Esto equivale a que entre ellos quede una o dos plantas, según las distancias de siembra utilizadas. Los postes deben inmunizarse. También se pueden utilizar postes de cemento, lo que permite aumentar la distancia entre ellos, sin exceder los 6 metros. El paso siguiente es la colocación de 3 cuerdas de alambre liso No. 10, de tal forma que la primera quede ubicada aproximadamente a 80 - 90 centímetros del suelo y las dos siguientes a 50 centímetros la una de la otra. Las cuerdas no pueden quedar destempladas, porque no cumplirán con su objetivo de sostén. A medida que la planta crece, las ramas se ubican cuidadosamente sobre los hilos, cuidando de quedar bien distribuidas; según la fertilidad del suelo, se dejan entre 6 y 10 ramas por planta. Con el crecimiento del cultivo la fuerza que ejerce el peso de las ramas sobre el sistema de tutorado es mayor; por lo tanto, se aconseja colocar en los postes de los extremos un "pie de amigo", para reforzarlos y evitar su caída.

2.9.10.9. Espaldera de doble alambre:

Con este sistema las plantas se colocan entre dos espalderas, es decir, a cada lado de la planta se encuentran hilos de alambre. Estos alambres se sostienen por palos en forma de "T". Este sistema es más costoso que el anterior, pero tiene la ventaja que permite que exista un mayor número de ramas por planta, en la medida en que brinda mayor firmeza en el sostenimiento de la planta.

2.9.10.10. Chiquero o marco:

Este método es muy común en pequeños cultivos, debido a que se construye con materiales que generalmente existen en las fincas. La forma es de cuadrado o triángulo y se construye colocando 3 ó 4 postes equidistantes a un metro de la planta, con 1,4 metros de altura. Posteriormente, se ubican travesaños que se colocan a un metro en la parte superior, con los cuales se unen y amarran los estacones. Si es necesario se pueden colocar más travesaños.

2.9.11. Riego

Una planta puede someterse a regímenes de cierta sequía, deteriorando su rendimiento. Es preferible ubicar la planta en suelos húmedos pero bien drenados, debido a que la planta sufre cuando el suelo se encharca. Los métodos de riego más convenientes para el cultivo de la mora son el goteo, microaspersión y riego corrido, suministrándole una lámina equivalente a 3 milímetros diarios. El riego por microaspersión presenta el inconveniente de maltratar la floración y aumentar la humedad relativa dentro del cultivo.

2.9.12. Fertilización.

La producción del moro está directamente relacionada con los nutrientes disponibles “f” por esto la importancia de una buena fertilización; el programa. De abonamiento dependerá exclusivamente del análisis del suelo.

Al momento de la siembra el suelo debe estar completamente preparado y húmedo pero no inundado. Se deben colocar las plantas en surcos y cultivarlas a ambos lados. Las plantas de mora se siembran a una distancia de 1.2 a 1.5 m. entre plantas y 1.7 a 2.0 m. entre surcos y de 3 m. si se va a hacer uso de maquinaria agrícola.

La siembra se realiza en época de lluvias o solo si hay abundante riego. Las plántulas que proceden de platabandas se extraen a raíz desnuda o con pan de tierra, en este caso es necesario cubrir el pan de tierra con papel periódico durante el transporte hasta el lugar definitivo, con el propósito que no se rompan las raíces. Cuando se preparan las plántulas a raíz desnuda, el transporte se realiza en paquetes de 10 unidades, las que se envuelven en papel periódico, se humedecen y se colocan en fundas plásticas, con esto se evita que el papel se rompa o que las plantas se deshidraten.

Si las estacas o acodos se hallan en fundas plásticas, éstos son transportados en las mismas fundas pero son quitadas al momento de colocar la planta en el hoyo. En esta etapa es muy importante el riego.

2.9.13. Cosecha

2.9.13.1. Reconocimiento de madurez

La cosecha se inicia después de los ocho meses de haber sido plantada, la fruta se debe recoger cuando tiene un color vino tinto brillante. Si se recoleta en estado verde no alcanza las características de color, sabor y se reduce notablemente el rendimiento por no alcanzar el peso real de la fruta en óptimo estado de cosecha. Por el contrario, si la fruta se recoge demasiado madura, la vida útil en la poscosecha será extremadamente corta (dos días como máximo en condiciones ambientales). Para conocer adecuadamente el color en que se debe cosechar la fruta, CENICAFE, ha desarrollado un interesante trabajo, en el cual presenta una tabla de colores, con la que se debe hacer la comparación respectiva en campo para definir el punto de cosecha. Además, incluye las condiciones de calidad que debe cumplir el producto para ser llevado al mercado. Las normas de calidad para mora se pueden encontrar en las Normas Técnicas ICONTEC, NTC No 4601.

2.9.14. Forma de recolección

Debido al continuo desarrollo de frutos, la maduración no es uniforme; por lo cual, se requiere por lo menos realizar entre dos y tres pases por semana para obtener frutos con adecuada maduración. La recolección debe hacerse en las primeras horas del día, una vez el rocío de la mañana haya

desaparecido ya que si se recolecta húmeda se favorece la fermentación. Se deben recolectar frutos de consistencia dura, firmes, de color vino tinto, sanas, enteras y con pedúnculo. Es importante tener en cuenta la higiene de las personas que cosechan y manipulan la fruta para evitar la contaminación de los mismos. La fruta se debe recoger en recipientes no muy profundos para evitar el sobrepeso en las primeras capas. Se debe realizar preferiblemente en el mismo recipiente en que se va a transportar para evitar excesivo manipuleo. La fruta debe ser acopiada en el cultivo en lugares frescos, ventilados que le proporcionen frescura a la fruta mientras es transportada a los centros de consumo. Para el mercado en fresco, las frutas deben estar sanas, enteras y con pedúnculo. Debido a la presencia de espinas en la planta, para un trabajo más cómodo, es necesario dotar de guantes de tela o cabritilla a los recolectores, para permitir la movilidad normal de la mano.

2.10. Mejoramiento de los procesos post cosecha de la mora

Acondicionamiento

En cultivos bien tecnificados, se somete la fruta a un enfriamiento para disminuir la temperatura de campo y alargar su vida útil. Para disminuir el manipuleo es recomendable que se seleccione la fruta en el momento mismo de la recolección. De acuerdo con el SENA, la mora se puede clasificar en tres clases: Calidad extra, fruta que posee una longitud mayor a 5 cm; Primera o especial, la cual tiene una longitud entre 2,2 y 3,5 cm; por

último, una calidad segunda o corriente, cuya longitud no excede los 2,2 cm y el diámetro es menor a 1,5 cm.

Manejo del producto. (Duran, 1970)¹⁰. Para lograr conservar la fruta por más tiempo y así reducir al máximo las pérdidas debido a un Inadecuado manejo del producto, después de 1 a recolección se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Los frutos después de recolectados se seleccionan y se clasifican de acuerdo a especificaciones como tamaño madurez, peso, color daños mecánicos y estado de sanidad.
- La manera de acomodar y manejar las frutas durante el transporte es muy importante. Esto protege la calidad y reduce el daño del producto, La carga debe estar fija para evitar que se muevan los recipientes deben estar acomodados de tal manera que se permita buena circulación del aire a través del producto.
- Reducir al máximo el tiempo entre el corte de la fruta y el almacenamiento.
- Una vez en el almacén el producto debe ser nuevamente seleccionado y clasificado para evitar infecciones causadas por frutas que se han dañado durante el transporte.

¹⁰Duran, Molinas M.Ferrer (1970). Frigoconsecvación y manejo de frutas, flores y hortalizas. Barcelona: AEDOS.

- Para lograr el mejor almacenamiento de los productos estos serán sometidos a tratamientos con fungicidas o contra alteraciones fisiológicas; lo cual, se realiza mediante fumigaciones nebulizaciones o espumaciones en el tiempo oportuno.
- Los productos se deben empacar en recipientes o empaques; tales como: cajas de cartón, madera, plástico, etc.
- Estos envases deben proteger preservar almacenar y exhibir los productos.

Empaque

En el momento de empacar la fruta, ya debe estar seleccionada, evitando a toda costa que se mezclen variedades y/o fruta con diferente nivel de maduración. Cuando se empaca la mora en cajas de madera, con capacidades que oscilan entre 10 y 15 kilogramos, se presentan pérdidas altas de producto, llegando en algunos casos a ser superiores al 90%. Existen algunos modelos propuestos para empacar la fruta:

- Caja tipo Corabastos: Largo de 48 cm, ancho de 32 cm, alto de 13 cm y capacidad de 7,5 kg;
- Caja tipo Carulla: Largo de 50 cm, ancho de 35 cm, alto de 12 cm y capacidad de 10 kg;
- Caja tipo IIT: Boca de 29x25 cm, base de 14x14 cm, y altura de 19 cm.

La misma fuente menciona el uso exitoso de recipientes pequeños con capacidad de aproximadamente 1 kilogramos. De hecho uno de los empaques que mejor resultado ha presentado, es el contenedor pequeño de plástico cubierto de vitafilm o vinipel. Este elimina las manipulaciones innecesarias y desde luego mejoran la presentación y comodidad de las frutas; con lo cual, se reducen sensiblemente los años. En general estos empaque tienen las siguientes dimensiones: altura de 7,5 cm, diámetro de base de 9.5 cm, diámetro de boca de 11.5 cm y capacidad de 1 libra. Adicionalmente, para el empaque del producto, se deben tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Evitar mezclar la fruta con materiales extraños (tales como pasto);
- Evitar mezcla la fruta sana con dañada y/o maltratada;
- Cuando se utilizan empaques grandes, es necesario que las frutas que van en el fondo no estén muy maduras;
- Evitar la humedad dentro del empaque;
- No empacar más fruta de la que cabe cómodamente;
- Cada contenedor debe tener la misma cantidad de fruta.

Almacenamiento

De acuerdo con ensayos realizados por el SENA, cuando se almacena la mora a 2°C en empaques con aireación del 13%, se puede conservar por 10

días. Después del décimo día, la fruta comienza a deshidratarse y a presentar ataques fungosos. Otros ensayos muestran que cuando la fruta se almacena a 0°C con una humedad relativa que oscila entre 90 y 95%, puede conservarse con buena calidad durante cuatro días. Es indispensable tener algunas precauciones en el almacenamiento; tales como, la desinfección de las canastas y cuartos evitando la contaminación por hongos. Para tal fin, se usan productos como hipoclorito de sodio y algunos productos químicos señalados para ser usados en la poscosecha. Esta fruta se puede almacenar sin problemas con la fresa, la uchuva, la uva, la cereza y el maracuyá. Cuando se almacena con otros productos agrícolas, se presentan contaminaciones entre unos y otros, causado principalmente por el intercambio de olores y sabores.

2.11. Mejoramiento Continuo:

- (HARRINGTON, 1993)¹¹, señala que “para mejorar un proceso, se debe cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.
- (KABBOUL, 1994)¹², define el Mejoramiento Continuo como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo, cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.”

¹¹HARRINGTON, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. (págs. 37-42). Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

¹²KABBOUL, F. (1994). La Reingeniería en las Empresas de Servicio. IESA. (pág. 22). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España.

- (DEMING, 1996)¹³, se refiere a, calidad total como un “proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección siempre se busca, pero nunca se logra”.
- (SULLIVAN, 1994)¹⁴, define el Mejoramiento Continuo, como “un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes”.

De esta manera podemos establecer que el Mejoramiento Continuo es un proceso, en el cual describe la calidad y refleja lo que la organización necesita hacer si quiere ser competitiva y mantenerse en un mercado creciente al largo del tiempo.

Citando los pensamientos de los autores; se podría decir, que la mejora continua es el hecho de que nada puede considerarse terminado, que sea una forma estática o que ya se lo ha mejorado en forma definitiva.

En UNOCANT los productores de las cadenas se encuentran todavía muy arraigados a los métodos pasados en los cuales se debía hacer todo como siempre; se necesita cambiar la manera de pensar o indicar que el cambio no es malo y no significa destrucción de su tierra más, lo que se impulsa con mayor capacitación a aprovechar la misma en beneficio del agricultor.

¹³DEMING, E. (1996). Calidad productividad y competitividad. (pág. 15).Panorama editorial, México

¹⁴SULLIVAN, L. (1994). El Mejoramiento Continuo. (pág. 22). Publicaciones Vértices S. L. Chicago EEUU

En la actualidad nos encontramos siempre en un proceso de cambio, de posibilidades de mejorar; por lo tanto, se podría decir que con el cambio llegamos al desarrollo.

La vida no es estática, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, por lo que podemos decir que para mejorar la cosecha, producción y comercialización, requiere de una nueva manera de pensar, más amplia y estar dispuestos a enfrentar los cambios y retos que se nos pongan en el futuro.

2.11.1. Importancia Del Mejoramiento Continuo

(BPMN, s.f.)

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.11.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

2.11.2.1. Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad; lo cual, es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.11.2.2. Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

¿POR QUÉ MEJORAR?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey"; es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y, por lo tanto, los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe; por lo que, merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se

comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos, el cliente siempre tiene la razón.

2.11.3. El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.11.4. Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

1. Compromiso de la Alta Dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y

supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello, se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y, así evitar que se presenten problemas.

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse que todo el grupo administrativo, comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello, existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.11.5. Necesidades de Mejoramiento.

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma; es por ello, que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al

presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa; por ello, el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y

mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente, debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

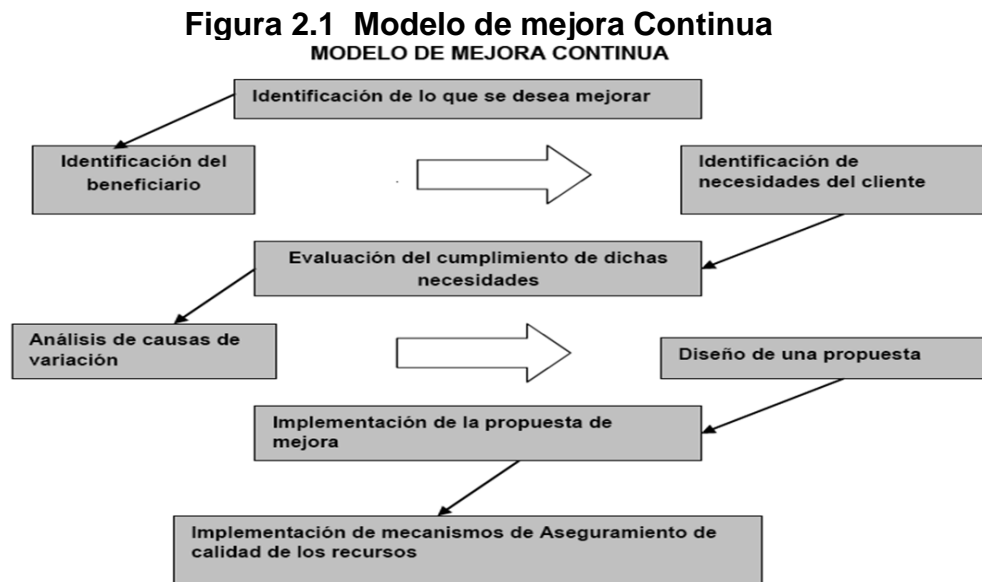
¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a

depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.



Fuente: www.conductitlan.net (1987)

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

2.11.6. Política de Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o

servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes y; de esta manera, poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

2.11.6.1. Comprender las Características del Proceso

El Empleado y el Proceso

Las personas le dan vida al proceso. Nuestro personal hace que el proceso funcione; sin él, no obtenemos nada. Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías; en el cual, el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el EMP no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Hable con ellos. Pídeles sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

2.11.6.2. Revisión del Proceso

1. Los empleados malinterpretan los procedimientos.
2. No conocen los procedimientos
 1. Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
 2. Es difícil poner en práctica el método documentado.
3. Les falta entrenamiento.
4. Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
5. No cuentan con las herramientas indispensables.
6. No disponen del tiempo suficiente.
7. Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
8. No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo,

analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

A fin de prepararse para la revisión del proceso, el (***Enterprise Project Management***, EMP, término bajo el cual se engloban las herramientas orientadas a soportar los procesos de gestión de proyectos en el entorno empresarial), debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del equipo de revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada ER debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

El EMP, debe preparar un cuestionario de revisión del proceso para reunir la información necesaria acerca de éste. Las preguntas típicas podrían ser las siguientes.

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se

evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos al EMP.

Nos parece que es una buena práctica revisar los hallazgos con los entrevistados para tener la seguridad de que el equipo no haya interpretado mal sus comentarios. Analice por qué todas las personas no llevan a cabo el mismo trabajo de igual forma. La estandarización es la clave del mejoramiento y la primera tarea que debe emprenderse. Seleccione una forma de realizar una actividad que genere los mejores resultados y utilícela constantemente, hasta realizar un cambio fundamental en el proceso. Es importante que todos hagan el mismo trabajo de manera idéntica.

Cuando la revisión esté completa, cada ER debe presentar sus hallazgos al EMP. Esto le suministra a todo el EMP, una mejor comprensión del proceso.

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Deben desarrollarse planes de acción para cambiar el procedimiento o para que la actividad se desarrolle.

Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto, con frecuencia son difíciles de corregir.

2.11.7. Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

¿Cómo podríamos identificar estas oportunidades de mejoramiento?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface requerimientos del cliente.

2.12. Cadena Productiva

(HEYDEN Damien Van der (1ra. y 2, 2006)¹⁵

¹⁵ HEYDEN Damien Van der, (2006), 1ra edición Quito Ecuador (p 14,15)

“Una definición sencilla puede ser: Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

(Productiva, 2010)¹⁶

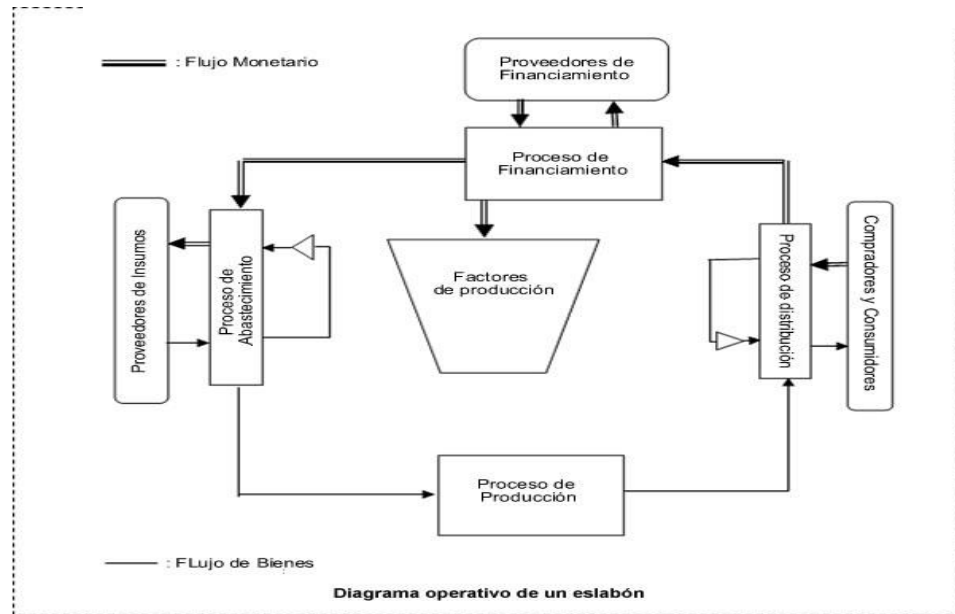
Hay diferentes formas de entender una cadena productiva y su funcionamiento. Puede por ejemplo, entenderse como una relación de acuerdos o contratos de comercialización entre productor y comerciante. Pueden ser simples (entre dos partes o en una línea secuencial de procesos), o complejas (con la participación variada de agentes).

En este trabajo se enfatiza que la relación entre los agentes de la producción y los servicios, es físicamente real, y que al multiplicarse el enlace, el conjunto debe optimizar su desempeño comportándose como un sistema;

¹⁶ Productiva, C. (2010).

esto es, definiendo una única ruta clara, buscando que todos crezcan juntos en el marco de valores comunes. Esto último implica que el conjunto de empresas así relacionadas, debe adoptar una estrategia común de comportamiento y propósitos, como se ilustra en la figura 2.2.

Figura 2.2 Modelo de Cadena Productiva



Fuente: <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/66>.

(2010)

Al actuaren conjunto como lo demuestra la figura optimizaremos los recursos y de esta manera tendremos un mejor funcionamiento del sistema productivo.

2.12.1. El eslabón de una cadena

Una empresa (entidad, institución u organización en general) incluyendo sus procesos, agentes y recursos, conforma un eslabón cuyo funcionamiento

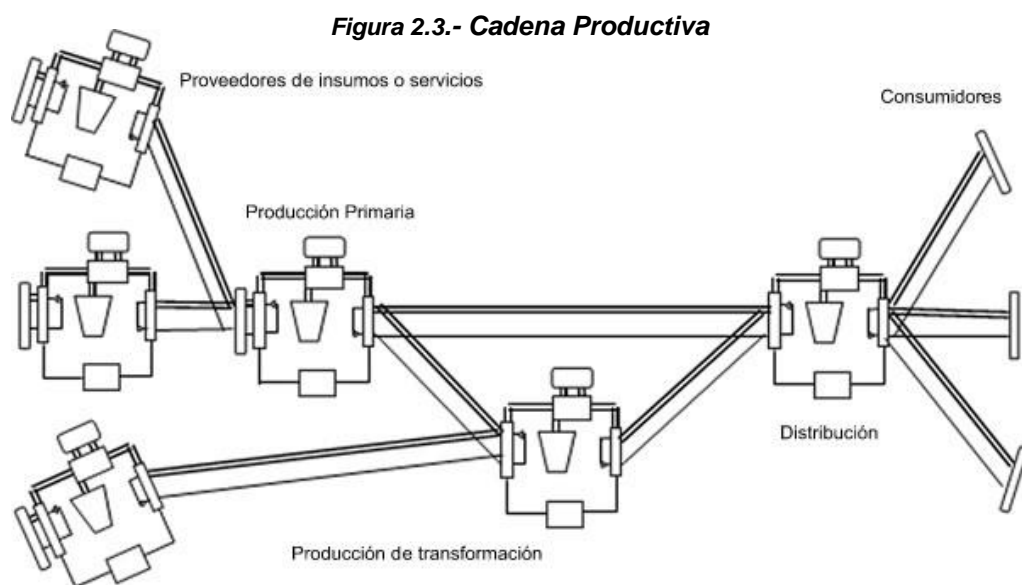
básico depende de si mismo y de eslabones con los cuales tiene directa relación.

El diagrama adjunto que ilustra este comportamiento de la empresa, puede entenderse de la siguiente manera:

- Una dotación de Factores de Producción, la cual además de los habituales de tierra, trabajo y capital, se suelen agregar los de tecnología, innovación y conocimiento.
- Un proceso de Abastecimiento, a través del cual la empresa se relaciona con un mercado Proveedor de Insumos y Servicios, con el cual intercambia dinero por bienes. El proceso incluye el propio stock o inventario de tales bienes.
- Un proceso de Producción (igualmente es válida la representación para el caso de Servicios), en el cual se incorporan los insumos y se utilizan los factores de producción. El resultado son los productos finales.
- Un proceso de Distribución, con su propio stock, a través del cual la empresa se relaciona con un mercado de Compradores y Consumidores, con los cuales, intercambia los productos finales con dinero.
- Un proceso de Financiamiento, que incorpora el resultado de las ventas con un mercado Financiero. La provisión de recursos le

permite a la empresa reforzar los Factores de Producción y atender las necesidades del proceso de Abastecimiento, cerrando el eslabón

- Una importante característica que se deriva de este diagrama es la interdependencia de procesos y factores. La situación de cualquier elemento, o su debilidad relativa, afecta a los otros y a la empresa en su totalidad. De esta manera puede decirse que el eslabón está vivo, como se puede apreciar en la figura 2.3.



Fuente: <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/66>
 . (2010)

El diagrama ilustra una combinación que considera la existencia de una producción primaria destinada, tanto para el consumo directo como para el procesamiento. Será agroindustrial en el caso de que dicha producción primaria provenga de la agricultura.

2.12.2. Una Cadena

Igualmente este arreglo puede alcanzar a más de dos eslabones. El que nos interesa, se conforma en un proceso integral que llega desde los insumos básicos al consumidor final.

Como en los arreglos más sencillos, o del propio eslabón, todos los elementos de la cadena mostrada en el diagrama, dependen entre sí, y para ser exitosos, particularmente y en conjunto, deben desenvolverse en armonía. De ahí que se puede decir que constituye un sistema vivo.

2.12.3. Estructura de una Cadena Productiva

Entendiendo el concepto de cadena productiva.

Estructura de una Cadena Productiva.

Para simplificar el diagrama, asumimos que alrededor de un eje de producción, se ubica un eje de servicios (como financieros, de investigación e innovación, de capacitación) y otro de abastecimiento de insumos (como proveedores) y de logística.

La cadena debe adoptar una estrategia que la oriente hacia la consecución de propósitos comunes a todos sus integrantes, dándole coherencia a las actuaciones individuales. Se armonizan así, un conjunto de acciones y relaciones entre sus miembros.

- Aquellas derivadas de la gestión integral de la cadena (en valores, en calidad, en relación con el medio ambiente, en el campo laboral, respecto a la eficiencia productiva, a la investigación e innovación, a la relación con los mercados, a la comunicación e información, con la imagen institucional, o con la formación de líderes).

- Aquellas que tienen que ver a las relaciones entre partes (como servicio de atención al cliente, precios y costos, contratos o mesas de negociación)
- Las que se deriven de políticas públicas pertinentes, establecidas por los órganos reguladores ya sea en normas de sanidad como en comercialización y empaque, se aplicara el modelo de estructura básica de una cadena productiva como se aprecia en la figura 2.4.

Figura 2.4 Modelo de Estructura básica de una cadena productiva



Fuente: <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/66>
(2010)

Estableciendo el eje de producción, los servicios y la logística la producción se orienta a la consecución de un resultado común.

2.12.4. Ventajas de las Agrocadenas

Según (Acosta, 2006)¹⁷ las principales ventajas son:

- Resalta la distribución y el mercado como un componente del costo.

¹⁷ ACOSTA, Andes D.2006 Cadena Productiva Agro Cadena (p. 263)

- Facilitan la identificación y análisis del flujo de información a lo largo de la cadena.
- Identifican problemas y puntos críticos a lo largo de la cadena, facilitando el desarrollo de soluciones de manera conjunta.
- Permiten analizar de manera independiente e interrelacionada las actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución, mejorando así los eslabones.
- Permiten realizar un análisis de los costos de transacción de la cadena.

2.12.5. Componentes de la Cadena Productiva

(LANGNER.C./DEMENUS, 2008)¹⁸

Es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos,

¹⁸ LANGNER,C./DEMENUS,W(2008) Tomo 2, El Salvador Minec/gtz. (p. 293)

económicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

2.12.5.1. Eficiencia de las cadenas productivas

La eficiencia está referida a la relación existente entre los servicios entregados por las cadenas productivas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La utilización adecuada de los recursos que dispone las cadenas productivas, va a ser factible disponer de medios, los que pueden ser utilizados para dotar de eficiencia a los servicios que prestan las cadenas productivas.

Dice Koontz/O'Donnell (1999)¹⁹, una institución es eficiente si facilita el logro de los objetivos y misión institucional con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas.

2.12.5.2. Efectividad de las cadenas productivas:

Mencionando a Terry (2003)²⁰, la efectividad se refiere al grado en el cual las cadenas productivas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación institucional o fijados por el los directivos o la gerencia.

¹⁹ Koontz/O'Donnell (1999) ,Eficiencia de las Cadenas Productivas.

²⁰ Terry (2003), Efectividad de las Cadenas Productivas.Inglaterra

2.12.5.3. Economía de las cadenas productivas:

Analizando a Evans (2000), la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las cadenas productivas adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

2.12.6. Competitividad de las cadenas productivas:

Es la fuerza que debe impulsar siempre a las cadenas productivas a crecer y desarrollarse en cada uno de los ámbitos institucionales. Interpretando el pensamiento de Terry (2003), se puede decir que la ventaja competitiva, está en el centro del desempeño de una cadena productiva.

Las cadenas productivas tienen que estar siempre luchando por el crecimiento, tomando como alternativa la diversificación de la producción agrícola, de modo que no pierdan de vista la posibilidad de tener la ventaja competitiva, necesaria para mantener la confianza en la sociedad.

2.12.6.1. Gestión de una cadena productiva:

Haciendo comentario a lo dicho por Steiner (1999), la gestión de una cadena productiva se define de múltiples formas, dependiendo del punto de vista,

convicciones y comprensión. Así, se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso.

Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos.

Analizando a Robins (2000) y Evans (2000), la gestión de una cadena productiva es un conjunto de actividades diseñadas a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles, efectivos y de total provecho para la comunidad. Este se logra utilizando con efectividad recursos no humanos, trabajando con personas y motivándolas para usar su plena capacidad.

2.12.6.2. Recursos de las cadenas productivas:

El recurso humano, es el recurso de más importancia con que cuenta una organización. Por lo demás, la organización es para las personas y por

medio de las personas. Una organización exitosa sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias. Los recursos, distintos a las personas, son esenciales para el éxito corporativo.

Se debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte de la gerencia. Hay un objetivo que alcanzar, una misión que cumplir. Una buena cadena productiva está orientada al cumplimiento de objetivos.

2.12.6.3. Estándares de las cadenas productivas:

(O'Donnell, 1999)²¹ Ya que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los involucrados dentro de la cadena no suelen observar todo, se establecen normas especiales.

Estas herramientas son, por definición, son objetos que permiten mejorar las tareas, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a las personas que colaboran con la cadena

²¹ O'Donnell, S. K. (1999)

respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

2.12.6.4. Importancia de la Cadena Productiva:

Desde el punto de vista del desarrollo agrario, la importancia del concepto de cadena productiva radica en que es un mecanismo poderoso para transformar la actual situación del agro. En efecto, uno de los mayores problemas de nuestra estructura productiva actual, radica en que es atomizada, individualizada y sin planeación, lo cual ha generado inequidad, deficiencia y la consecuente pobreza.

Con las cadenas productivas se aspira a construir una nueva estructura productiva descentralizada, en cuyo diseño participen activamente todos los actores que intervienen en el proceso productivo.

2.12.7. Sistemas productivos

(Castro, 1997)²²

“Considerado como un subsistema de la cadena productiva, cuyo enfoque de actuación son las actividades productivas desarrolladas dentro de una finca, un sistema productivo, puede ser definido ,como un conjunto de componentes interactivos cuyo objetivo es producir alimentos, fibras,

²²Castro. (1997). Artículo Academico. I. 1998a, 1998b, 1998c.

energéticos y otras materias primas de origen animal y vegetal (Castro et al. 1998a, 1998b, 1998c)”.

2.12.7.1. Objetivos de un sistema productivo

- Maximizar la producción biológica y económica en el sector agrícola, así como la eficiencia productiva en un determinado escenario socioeconómico.
- Alcanzar ciertos patrones de calidad exigidos por su cliente inmediato.
- Mantener la sostenibilidad del proceso productivo, considerando el uso más racional de los recursos ambientales.

Para poder hacer un diseño dentro de los procesos de la cadena productiva de la mora es muy importante saber cuáles son algunas restricciones que impiden tener un proceso fluido, eficiente y productivo; además de cuáles serían las herramientas y estrategias que se pueden utilizar para solucionarles y mejorar los procesos dentro de la cadena.

2.12.7.2. Restricciones dentro de una cadena productiva:

Entre las principales restricciones que se presenta dentro de la cadena productiva de la mora en el cantón Ambato y en la organización UNOCANT son: los cuellos de botella y ruta crítica.

Se hablara de cada uno de ellos, como poder identificarlos y como dar soluciones de fácil aplicación.

2.12.8. Cuello de botella

(organizacional, 2008)²³

En ingeniería, un cuello de botella es un fenómeno en donde el rendimiento o capacidad de un sistema completo, es severamente limitado por un único componente. El componente es generalmente llamado punto del cuello de botella. El término es una derivación metafórica que hace referencia al cuello de una botella, donde la velocidad del flujo de un líquido es limitado por este cuello angosto.

Es el simple hecho que los procesos de cualquier ámbito, solo se muevan a la velocidad del paso más lento. La manera de balancear el proceso es utilizar un acelerador en este paso y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo, estos factores limitantes se denominan restricciones, embudos o cuellos de botella.

Siendo las restricciones factores que bloquean a la empresa en la obtención de mayores ganancias, toda gestión gerencial que apunte a ese objetivo debe focalizarse sobre las restricciones.

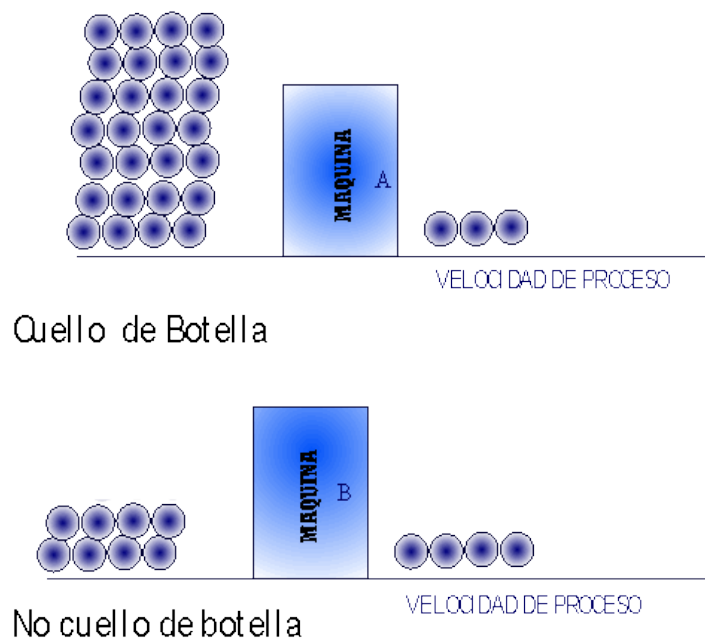
Cuando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de

²³organizacional, C. C. (2008). <http://www.revista-mm>.

espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos.

Los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado de equipos, como se puede observar en la figura 2.5.

Figura 2.5 Cuello de botella



Fuente: monografias.com.(1997)

El cuello de botella en todo proceso reduce la productividad y por consiguiente suben los costos lo cual perjudica a la empresa.

2.12.9. Tipos de Cuellos de botella:

2.12.9.1. Restricción de Mercado:

La demanda máxima de un producto está limitada por el mercado; satisfacerla depende de la capacidad para cubrir los factores de éxito establecidos como el precio, la oportunidad de entrega, etc.

2.12.9.2. Restricción de Materiales:

Se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.

2.12.9.3. Restricción de Capacidad:

Es el resultado de tener un equipo con una capacidad que no satisface la demanda requerida o que la satisface muy por encima de lo instalado.

2.12.9.4. Restricción Logística

Restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción. Las decisiones y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente el flujo de producción.

2.12.9.5. Restricción Administrativa:

Estrategias y políticas definidas por la empresa que limitan la generación de ingresos y fomentan la optimización local.

2.12.9.6. Restricción de Comportamiento:

Actitudes y comportamientos desfavorables del personal como la actitud de “No tengo tiempo para eso ahora mismo y la tendencia a trabajar lo fácil.

2.12.9.7. Como solucionar los Cuellos de botella:

Solucione solo un Cuello de botella, una vez solucionado siga con el próximo.

Los pasos para desarrollar las soluciones de los cuellos de botellas, son:

- a) Identificar las Restricciones del Sistema: Determine la capacidad de cada proceso en volumen de producción por unidad de tiempo, por ejemplo: unidades/minuto, kilos/hora, metros/segundo, actividades/unidad de tiempo etc., una vez obtenidas todas las capacidades, escoja cual es la más crítica, las más importante o la más alta.

- b) Decida como Explotar las Restricciones del Sistema: Implica buscar la forma de obtener la mayor producción posible de la restricción. Un ejemplo de una restricción en una máquina: Se le deberían asignar los operarios más hábiles, se debería hacer control de calidad antes de que la misma procese las piezas, se deberían evitar las paradas para almorzar (rotando a la gente), se debería evitar que quedara sin

trabajar por falta de materiales (incorporación de reguladores de tiempo), se la debería dotar de un programa óptimo con el cual, cada minuto se aproveche para cumplir los compromisos con los clientes, etc.

- c) Subordine todo a la Restricción: Anterior: Este paso consiste en obligar al resto de los recursos a funcionar al ritmo que marcan las restricciones del sistema, según fue definido en el paso anterior. Como la empresa es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen, por tal motivo no tiene sentido exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto de su capacidad, sino que se le debe exigir que actúe de manera que las restricciones puedan ser explotadas según lo enunciado en el paso b. Es esencial, entonces, tener en cuenta las interdependencias que existen si se quiere realizar con éxito la subordinación.

- d) Eleve las Restricciones del Sistema: Ejemplos de elevar las restricciones del sistema son la compra de una nueva máquina similar a la restricción, la contratación de más personas con las habilidades adecuadas, la incorporación de un nuevo proveedor de los materiales que actualmente son restricción, el cambio de ubicación para satisfacer una demanda en crecimiento.

En general, la tendencia de las empresas es realizar este paso sin haber completado los pasos b y c.

Procediendo de ese modo estamos aumentando la capacidad del sistema sin haber obtenido aún el máximo provecho del mismo, según como estaba definido originalmente. Dado que normalmente el paso d implica acciones que exigen mucho esfuerzo, tiempo y dinero, se recomienda no llevarlo a cabo hasta estar seguros de que se hayan implementado con éxito los pasos anteriores. Esta forma de proceder ayudará, además, a generar mayores recursos propios para afrontar las inversiones necesarias.

- e) Si en las Etapas Previas se Elimina una Restricción, Volver al Paso a). En cuanto se ha elevado una restricción debemos preguntarnos si ésta sigue siendo tal o si ahora existen otros recursos con menor capacidad. Debemos volver al paso a), comenzando nuevamente el proceso.

Es importante hacer aquí una advertencia: ¡CUIDADO CON LA INERCIA! Entre los pasos a) y c) hemos definido las reglas de funcionamiento de la empresa considerando las restricciones existentes en ese momento. Si las restricciones han cambiado se deberán modificar todas esas reglas.

La mejora continua NO ES BARATA. El proceso de focalización propuesto por la teoría de restricciones está diseñado para ORIENTAR los esfuerzos de mejora hacia el logro del máximo impacto en cada momento del proceso.

2.13. Variable Dependiente:

Competitividad (incremento de mercado)

Para entender de una mejor manera como una empresa puede mejorar su competitividad vamos hablar sobre todos los elementos que intervienen dentro de la misma y cuáles son los factores para que una empresa sea más competitiva que otras.

2.13.1. Competitividad

(Weblog, 2013)²⁴

La competitividad es un concepto vago y difícil de precisar. Hay numerosas teorías al respecto y por ello, diversos indicadores para medirla y una variedad de rankings para establecer listas de países según su nivel de competitividad.

En primer lugar, hay que advertir que, aunque son conceptos relacionados, competitividad no es competencia. La competencia de un mercado está relacionada con el número de compradores y vendedores de un mercado, con la escasa regulación pública, con la transparencia del mercado, la homogeneidad de los bienes y la libertad de entrada y salida de oferentes y demandantes. La economía global ha aumentado la competencia internacional en el mercado de bienes y servicios comerciables y de factores productivos como el capital, el trabajo, los recursos naturales y la tecnología. Los grados de apertura de las economías actuales han ido elevándose rápidamente en los últimos años, poniendo de manifiesto que la suma de las

²⁴ Weblog, E. (2013).

exportaciones e importaciones de sus economías, sobre el total de su producción, está siendo cada vez mayor.

¿Qué entendemos por competitividad?

La competitividad es un concepto diferente. Está asociado al éxito al competir, a la excelencia de un país o de un tejido productivo concreto.

En principio hay dos grandes aproximaciones, o visiones, y cada una de ellas son fruto de diversas teorías explicativas más precisas. Una de estas visiones tiene un carácter amplio y general de lo que es un país competitivo. Desde esta primera óptica, un país competitivo es un país excelente, con una tasa de crecimiento elevada, donde es fácil hacer negocios; un país que atrae la inversión internacional, con una elevada Renta por habitante; en suma un país atractivo para vivir y trabajar. Esta visión se desarrolla en algunos rankings de competitividad a partir de unos índices cualitativos de las características descritas.

La segunda aproximación enfoca más el tejido productivo de un país y cómo compite con éxito en su área comercial. Se trata pues de apreciar la cualidad de un país, que produce bienes y servicios que los agentes económicos nacionales y extranjeros prefieren, frente a los fabricados en otros países. Las teorías de por qué un país alcanza esta cualidad son diversas y apuntan a la inversión en I+D, diferenciación de productos, calidad de la producción, gestión del conocimiento, uso de la tecnología, etc... Un buen indicador de esta aproximación es el saldo en la Balanza Comercial y en la Cuenta Corriente.

Ambas aproximaciones son interesantes y nos permiten sintetizar los factores de los que depende la competitividad.

¿De qué depende la competitividad?

En primer lugar debemos señalar que la competitividad es un concepto relativo. Se trata de ser más competitivo que alguien y éste alguien es el área comercial de cada país. Indudablemente se puede cambiar el área comercial ampliando mercados y es posible que se incorporen al área comercial de un país, nuevos competidores que mermen su posición.

Dicho esto, podemos precisar que la competitividad depende de cuatro factores: la productividad, los costes de producción, los precios de los bienes y los tipos de cambio.

- **La productividad** es el Valor creado por unidad de factor. Este Valor añadido debe ser apreciado por los consumidores que adquieren dicho bien por su calidad, la adecuación a sus preferencias, su diferenciación de los otros bienes, los servicios añadidos, etc. La productividad es un ratio. En el numerador está el Valor Añadido creado y en el denominador las unidades de factor necesarias para generar este valor (normalmente se utilizan las horas de trabajo). La mejora de la productividad conlleva crear más valor y también hacerlo con menos factores, siendo por tanto más eficiente. Imaginación y talento de un lado y una mejor organización productiva, tecnología y

capital humano del otro. Como veremos, la productividad de la economía española ha crecido muy poco en estos años. No porque el tejido productivo no haya creado Valor, sino porque lo ha hecho derrochando horas de trabajo, debido a la tecnología de bajo nivel, utilizada por nuestro tejido productivo, y a la, en general, deficiente cualificación de sus trabajadores. Desde esta primera variable, ser más competitivo que los países con los que se compite, consiste en que la productividad crezca más que la de estos países de su área comercial.

- **Los costes de producción son el segundo factor de competitividad.** Se gana competitividad si estos costes suben menos que los de los países competidores. Y, llegados aquí, debemos tener una visión amplia de la naturaleza de los costes de producción. Indudablemente hay que considerar los costes salariales y las cargas sociales, pero también los costes financieros, los costes energéticos, las materias primas, los impuestos a la producción y unos costes difíciles de precisar pero muy relevantes en el análisis de la competitividad: los costes de transacción. Estos son costes originados por las instituciones y por las formas y costumbres de proceder, por la mala organización administrativa, por los horarios de trabajo inadecuados o las costumbres de vida, por el tiempo perdido en un trámite administrativo o en crear una empresa, por ese conjunto de molestias que rodea a la actividad productiva, pero que hace que en un país se requiera menos tiempo y esfuerzo que en otro para

desarrollar la misma tarea, para producir el mismo bien o dar el mismo servicio. Reducir los costes de transacción requiere una actuación precisa, compleja y constante, dada la inercia del marco institucional y, con frecuencia, superar rencillas políticas y administrativas, entre departamentos de la cadena del proceso administrativo.

- **Los precios** constituyen el tercer factor de competitividad. Hay países más inflacionistas que otros. Ante una presión de la demanda, hay países que incrementan la producción y otros que suben los precios. La disponibilidad de capacidad productiva y laboral cualificada, un mercado laboral flexible para contratar y despedir sin costes elevados y el alto grado de competencia entre las empresas, dan lugar a países con menos inflación. Al igual que los costes, subidas de precios por encima de los precios de los países competidores restan competitividad.
- **Finalmente, un cuarto posible factor de competitividad es la devaluación o depreciación** de la moneda nacional. Un aumento del tipo de cambio, pagar más moneda nacional por la divisa extranjera del país con el que se compite, abarata los productos nacionales, encarece los extranjeros y mejora la competitividad de un país. En ocasiones los países fuerzan a mantener sus monedas depreciadas para mejorar su competitividad pero, por lo general, son los mercados financieros internacionales los que fuerzan estas depreciaciones, en

la medida que un país importador necesita divisas para pagar dichas importaciones a cambio de la moneda nacional, que tiende a depreciarse.

Estos cuatro factores de competitividad y la relatividad del concepto limitado al área comercial, son los puntos claves para comprender la situación de cada economía y analizar su competitividad.

2.14. Como aumentar la competitividad en los Productores

(XXI, 2006)²⁵

Cómo hacer una empresa más competitiva.

- **Motivar.** Motive a su gente. La motivación es clave para incrementar la productividad de una empresa. Aprenda sobre cómo motivar a su gente, a hacerla copartícipe de sus objetivos, Considere a su empresa como un equipo que tiene que ganar una liga en una competición donde los otros equipos (sus competidores) también están haciendo grandes esfuerzos para quedar en los primeros lugares de la clasificación final. Haga esfuerzos por hacer agradable el ambiente laboral que se respira en su empresa. Trate a su equipo directivo, considerando a cada miembro como alguien muy especial, darle estatus y haga que se sienta importante en su empresa.

²⁵ XXI, E. p. (21 de octubre de 2006). <http://empresa.euroresidentes.com/2006/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>

- Innovar y mejorar. Esté continuamente abierto a las nuevas ideas y las innovaciones que puedan mejorar cualquier aspecto de su empresa. No se cierre a ningún detalle. Analice todo el proceso productivo, la comercialización, el trato con los proveedores, la atención al cliente. Inste a sus empleados a que piensen y tengan ideas. No tema perder su tiempo en asistir a las mejores ferias, reuniones, etc. Ponga las antenas inteligentemente para captar ideas que puedan superar mejoras en cualquier faceta de su negocio.
- Ejercer un liderazgo estimulante. Establezca retos y objetivos alcanzables. Trate de medirse con los mejores. Si desea hacer una empresa más competitiva, analice los factores de éxito de las empresas más competitivas y establezca estrategias realistas que sean estimulantes para los equipos que trabajan en su empresa.
- La tecnología al servicio de la empresa. No deje que la tecnología le domine. Familiarícese con la innovación y desarrollos tecnológicos más importantes. Haga de la tecnología uno de sus mejores aliados. Lea de vez en cuando las mejores revistas sobre tecnología... Esté al día. Asesórese con los mejores técnicos para tomar decisiones correctas en materia de tecnología. Cuando tenga un informe, pida otro alternativo. sopesese y decida. Las soluciones sobre tecnología que dan los expertos no siempre son convergentes.

- Internet y las nuevas tecnologías de información. Hágase un foro de las nuevas tecnologías de la información y muy especialmente de Internet. No le deje en bandeja a sus competidores una base decisiva para su empresa, sea del sector que sea. Haga el uso más inteligente y productivo de estas herramientas. No se contente con los tópicos. Aprenda por usted mismo.
- Comparta su conocimiento, hágalo público, reciba inputs de sus proveedores, clientes, investigadores, profesionales... El conocimiento que se comparte crece.
- Globalización. Créase de verdad que el mundo es global. Acostúmbrese a pensar en global. Fomente actitudes y aptitudes mentales para un mundo globalizado. Piense en las implicaciones que tiene para su empresa la globalización real que vivimos.
- Baje al suelo. Métase de vez en cuando en el detalle, póngase codo con codo con la gente de su empresa que trabaja en las diversas vertientes de su empresa. Ponga en tensión todos y cada uno de los departamentos de su empresa. Demuestre que está dispuesto a estar encima de todo lo que ocurre en su empresa y pueda ser relevante.
- Piense en futuro. Diseñe continuamente el futuro de su empresa. Imagine como mejorar su empresa. Siempre que pueda anticiparse al futuro. Tome decisiones valientes que constituyan firmes apuestas de

futuro para la competitividad de su empresa. No dude en aquello que tiene la certeza que puede hacer su empresa más competitiva.

- Administrar el cambio. Las sociedades cambian, los países cambian, las generaciones cambian... Sepa administrar los tiempos y los cambios...

2.15. Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (F.O.D. A)

(GLAGOVSKY, 2001)²⁶

Según (Hugo Esteban Glagovsky), nos dice que el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término F.O.D.A es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas, como se observa en la tabla 2.3.

²⁶ GLAGOVSKY, H. E. (2001). Planeación Estratégica "Esto es FODA" Reverte, Argentina (pag 77)

Tabla 2.3 Modo ilustrado F.O.D.A

| Matriz FODA | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|-------------|------------------------------|----------------------------|
| FORTALEZAS | Estrategias defensivas | Estrategias ofensivas |
| DEBILIDADES | Estrategias de sobrevivencia | Estrategias de orientación |

Fuente: Glagovsky, 2001

Descripción elementos del F.O.D.A

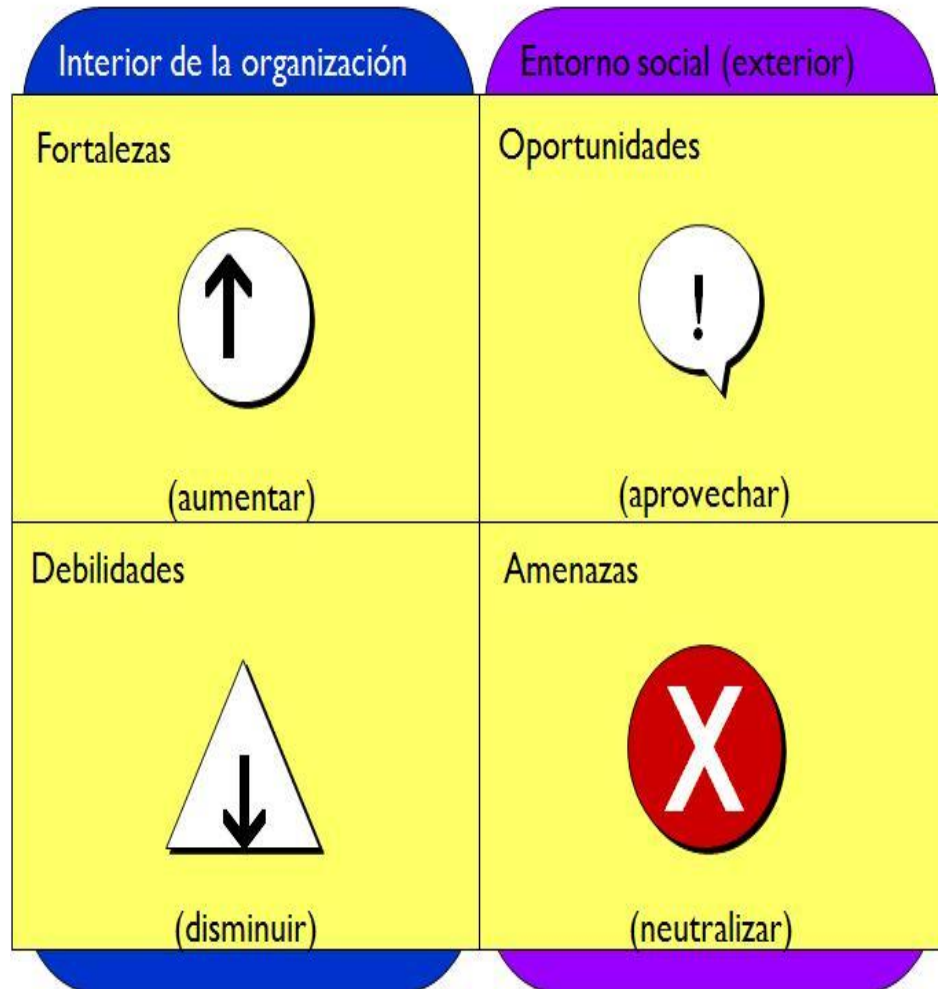
Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, como se puede apreciar en la figura 2.6.

Análisis FODA
Figura 2.6 Modo ilustrado F.O.D.A



Fuente: <http://investigacionubv.wordpress.com/>

2.16. Toma de decisiones.

La toma de decisiones.

(EMPRESAS, 2010, págs. 2-7)²⁷

²⁷EMPRESAS, L. t. (2010). EMPRESAS, La toma de decisiones en la (p 2-7)

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

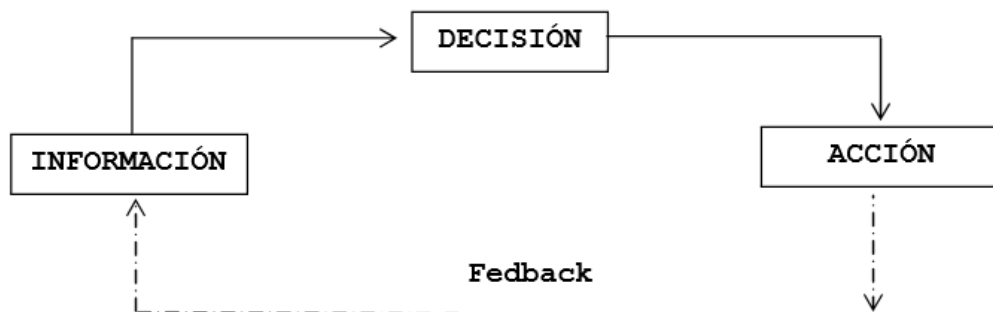
Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la

acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello, debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back, como se aprecia en la figura 2.7.

Figura 2.7 Modelo toma de decisiones



Fuente: Menguzzato y Renua, (1991)

En el presente modelo se observa que para la toma de decisiones es importante la retroalimentación.

Le Moigne define el término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación; por ello, se

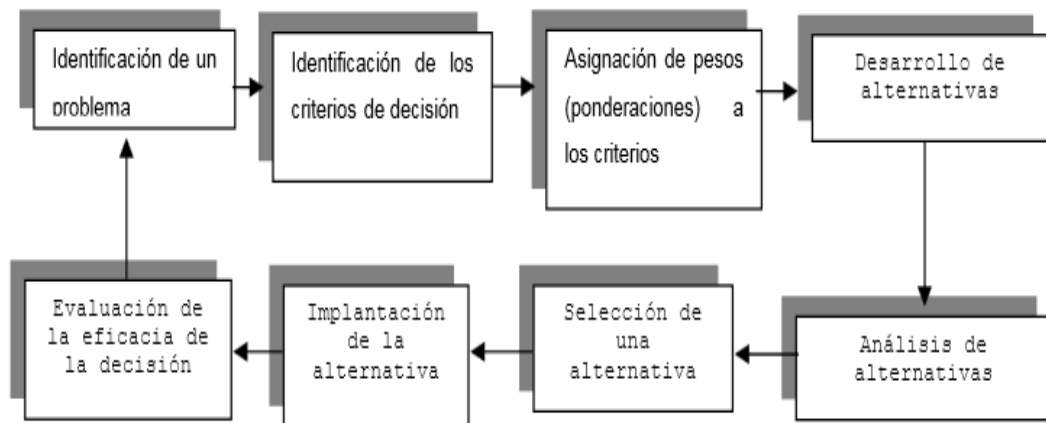
puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Etapas en el proceso de toma de decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura 2.8, nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:

Figura 2.8 Etapas en el proceso de toma de decisiones



Fuente: Robbins,S.P. 1994

Como podemos apreciar cada etapa dentro del modelo para la toma de decisiones cumple un papel importante en el andamiaje para la consecución de los resultados.

Etapa 1.- La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras

organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen

en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Paso 5.- El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Paso 5.1.- Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios

Paso 6.- Selección de una alternativa.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Paso 7.- La implantación de la alternativa.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que

representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

- a) **1 Modelos objetivos y subjetivos.** En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.

- b) **Modelos analíticos y de simulación.** Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.

- c) **Modelos estáticos y dinámicos.** Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.

- d) **Modelos deterministas y probabilísticos.** En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en

términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La presente investigación se maneja en un enfoque cuantitativo, ya que se delimita el tema; además se elaboran técnicas e instrumentos adecuados para la recolección y análisis de datos de la cadena productiva de la mora, en la organización UNOCANT, que posteriormente se contrastan en los objetivos planteados anteriormente; finalmente, se busca dar la solución más adecuada al problema.

Además, la investigación se maneja en un enfoque cualitativo, ya que considera que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto y sus intereses, valores, creencias y el objeto de estudio ayudando de esta manera a todos los involucrados dentro de la cadena productiva a mejorar su economía y bienestar del sector de Augusto N Martínez.

3.2. Modalidad de Investigación

Las modalidades de la investigación utilizadas, serán las siguientes:

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental:

Según Arias (2004)²⁸ expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por

²⁸Arias 2004, (P 25-38-94)

otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.(p. 25). Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación, se requiere la definición de los requerimientos por medio de la documentación, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

La investigación, está sustentada en documentos e información dada por la Organización UNOCANT; además, en libros relacionados con el tema del proyecto por ejemplo “Guía para la elaboración de Ante/Proyectos y Proyectos” de Carlos Villaba Avilés 2003

3.2.1.1. Investigación de Campo

La investigación de campo según Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 94).

Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenidos directamente del sitio donde se realiza la investigación; es decir, en la Organización UNOCANT de la parroquia Martínez que se dedican a la cadena productiva de la mora.

3.3. Nivel o Tipo de investigación

3.3.1. Investigación Experimental

Se utilizó este tipo de investigación ya que se ha ideado el propósito de determinar, con la mayor confiabilidad las relaciones de causa-efecto; para

lo cual, uno o más procesos de la cadena productiva, se exponen a los estímulos experimentales y los comportamientos resultantes se comparan con los comportamientos anteriores, de esta manera se obtiene más control y, se les puede dar un tratamiento especializado de aquellos que no lo necesitan.

3.3.2. Investigación Correlacional

El mejoramiento de los procesos en UNOCANT, permite la estandarización de tiempos aplicadas a tareas y subprocesos; es decir, existe una estrecha relación entre la variable independiente y la dependiente, esto quiere decir que varía una cuando varía la otra; en este caso, la correlación puede ser positiva o negativa, dependiendo desde la siembra hasta la comercialización.

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La técnica e instrumento que fueron utilizados en la investigación, se basan principalmente en el interés de conocer cuáles son las causas reales al problema de estudio y poder dar una solución adecuada.

3.4.1. Técnica

Como técnica de investigación, se utilizó la observación.

Observación

Según Hernández et al, 2010, p 411²⁹. "La observación es una técnica que implica adentrarnos a profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente". Es decir, estar atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Se utilizó la técnica de la observación en esta investigación, ya que los datos e información fueron recolectadas en la organización de UNOCANT, por esta razón se pudieron constatar todas las debilidades, errores y falencias que tenía la cadena productiva de la mora, de la misma manera establecer conclusiones para aplicar estrategias que ayuden a la organización a mejorar y evaluar su progreso.

3.4.2. Instrumento

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

Fotografías ver anexo No1. , tomadas en Martínez donde se encuentran las plantas de mora, de esta manera se capturó de una manera veras como se ha venido trabajando y como se desarrollan los procesos de siembra, cosecha hasta llegar a comercializar la fruta en los mercados de la ciudad de Ambato.

Otro instrumento que fue utilizado en esta investigación fue la matriz de decisión ver anexo N°. 2, las mismas que permitieron recolectar información y datos por medio de un cuestionario realizado a los miembros de la

²⁹ Hernández et al, 2010, (p 411)

UNOCANT para determinar donde existían problemas y de esta manera poder determinar las posibles soluciones.

3.4.3. Plan de Recolección de Información

Un aspecto importante dentro de la investigación es el proceso de recolección de información, pues de ello depende la validez del estudio realizado en la organización UNOCANT de la parroquia Martínez.

Cuadro 3.1. Cuadro de Información

| Tipo de Información | Técnicas de Información | Instrumento de investigación |
|----------------------------|--------------------------------|---|
| Información Primaria | Observación | Fotografías y Matrices |
| Información Secundaria | Lectura Científica | Libros y tesis relacionadas con el tema |

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014)

3.4.4. Procesamiento y Análisis

3.4.4.1. Plan de Procesamiento de Información

Revisión Crítica de la Información recogida: Es decir, realizar una limpieza de toda la información recolectada a través de la encuesta aplicada a los miembros de la organización UNOCANT, para descartar de esta manera información que sea defectuosa, que esté incompleta y que no sea la adecuada para la investigación.

Repetición de la Recolección: Esto nos permite corregir fallas de contestación.

Tabulación: Son los estudios estadísticos de los datos para la presentación de los resultados de la investigación.

Representaciones Gráficas: Son figuras estadísticas para ser utilizadas en las representación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

3.4.5. Plan de Análisis e Interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos
- Interpretación de resultados
- Comprobación de la pregunta directriz, en base a los objetivos planteados.

3.4.6. Población y Muestra

3.4.6.1. Población

Jackeline Widoski (2012.p79)³⁰ Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en lugares y en momentos determinados. Cuando se vaya a llevarse a cabo alguna investigación debe de tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La población de la Organización UNOCANT, está conformada por 500 miembros, por lo tanto se va a tomar la muestra para realizar el estudio correspondiente.

3.4.6.2. Muestra:

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestro. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan representativo se quiera que sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador, ya que es imposible encuestar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar la muestra se estudia una parte o subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de está para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

Pada poder determinar la muestra, se aplicó la siguiente formula:

³⁰ JACKELINE WIDOSKI Planeación de Procesos Canadá (2012.p79)

$$n = \frac{N}{((N-1) * E^2) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

E= Error del muestreo (5%) = 0.05

$$n = \frac{500}{(499 * 0,0025) + 1}$$

$$n = \frac{500}{1,2475 + 1}$$

$$n = \frac{500}{2.2475}$$

$$n = 222$$

El tamaño de la muestra es igual a 222 asociados, a los cuales se les debe realizar la encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

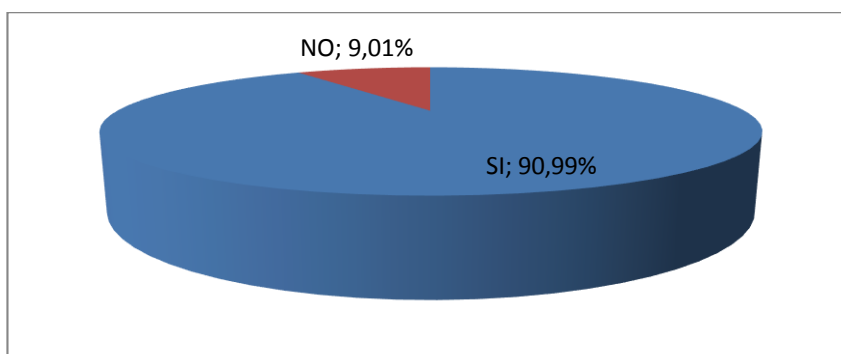
En el presente capítulo, se muestran cuadros estadísticos, datos y gráficas de las encuestas realizadas a los 222 miembros de la organización UNOCANT.

4.1. Análisis de resultados.

1.- ¿Cree usted que el proyecto presentado les ayudará a mejorar económicamente?

Cuadro No. 4.1

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 202 | 90,99% |
| NO | 20 | 9,01% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.1

Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 90,99% de los encuestados manifiesta que el proyecto si les va a ayudar para mejorar económicamente, mientras que el 9,01 indica que no los va a ayudar.

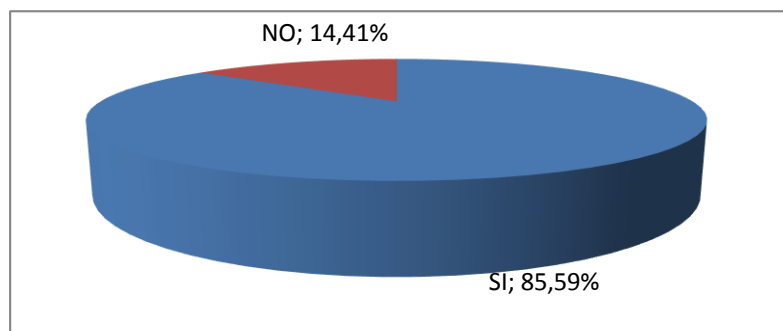
Interpretación: En su gran mayoría de los miembros de la UNOCANT, considera que si será de ayuda para la organización, mientras que en un mínimo porcentaje no cree que les podrá ayudar económicamente.

2.- ¿Los procesos utilizados desde la siembra hasta la cosecha de la mora son los adecuados?

Cuadro No. 4.2

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 190 | 85,59% |
| NO | 32 | 14,41% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.2



Fuente : Organización UNOCANT.
 Fecha : Abril 2014.
 Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 85,59% de los encuestados indica que los procesos que se están llevando a cabo son los adecuados, el 14,41% manifiesta que no son los procesos adecuados a seguir.

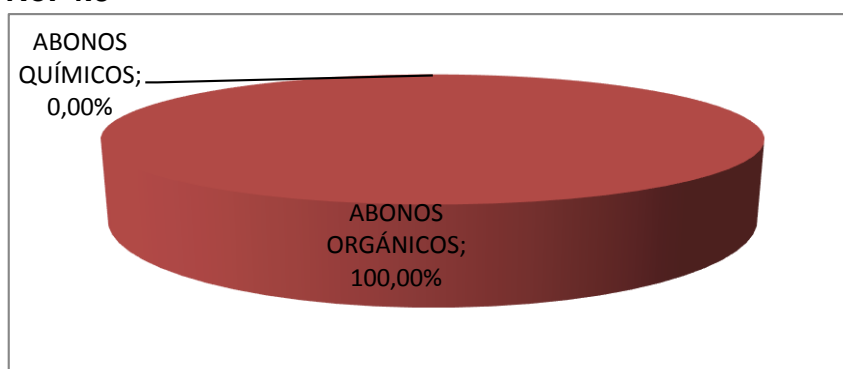
Interpretación: La mayoría de los encuestados indica que los procesos son los más adecuados, mientras que en menor número de personas encuestadas que sus procesos no son los adecuados.

3.- ¿Para el cultivo de la mora que tipo de abono utilizan?

Cuadro No. 4.3

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| ABONOS QUÍMICOS | 0 | 0,00% |
| ABONOS ORGÁNICOS | 222 | 100,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.3



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: Los miembros de la UNOCANT en el proceso de siembra hasta su cosecha, utilizan abonos orgánicos en el 100%.

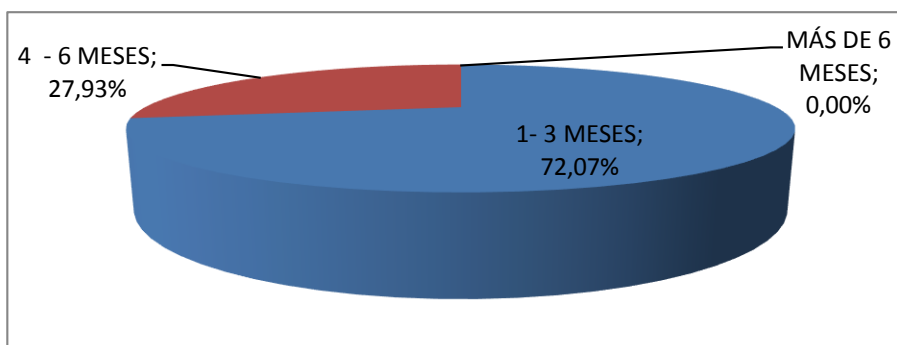
Interpretación: Todos los encuestados usan abonos orgánicos, debido a que al utilizar estos es mejor para la salud de todos los consumidores, además que sus aromas más agradables.

4.- ¿Con qué frecuencia se cosecha la mora?

Cuadro No. 4.4

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| 1- 3 MESES | 160 | 72,07% |
| 4 - 6 MESES | 62 | 27,93% |
| MÁS DE 6 MESES | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.4



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 72,07% cultiva mora de Catilla, porque la cosecha se la realiza hasta los 3 meses, mientras que el 27,93% cultiva la mora de Brazo necesita más tiempo para su cosecha que se puede dar hasta los 6 meses.

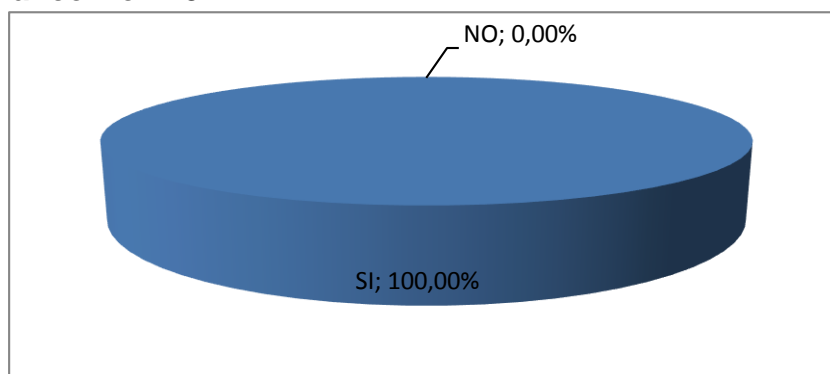
Interpretación: Los productores de Martínez para obtener mayor ganancia se dedican al cultivo de corto plazo, mientras que el resto cultiva la mora de brazo necesita más cuidado y tiempo para su cosecha.

5.- ¿Estaría de acuerdo que se les capacite para mejorar la producción de la mora?

Cuadro No. 4.5

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 222 | 100,00% |
| NO | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.5



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 100% de los agricultores contestó que si necesita capacitación sobre la producción de mora, para mejorar el cultivo.

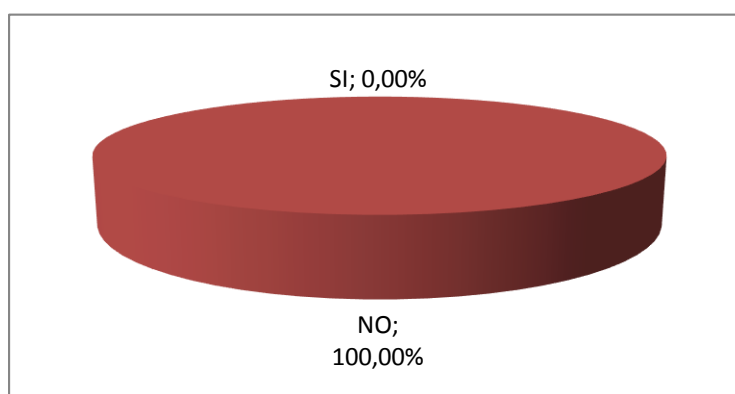
Interpretación: Todos los miembros de la UNOCANT están de acuerdo, en recibir capacitación de manera técnica, de esta forma obtener mayor producción.

6.- ¿Conoce usted cuáles son los canales de comercialización para la venta?

Cuadro No. 4.6

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 0 | 0,00% |
| NO | 222 | 100,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.6



Fuente : Organización UNOCANT.
 Fecha : Abril 2014.
 Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 100% de los encuestados indica que no conocen cuáles son los canales de comercialización para mejorar las ventas de sus productos.

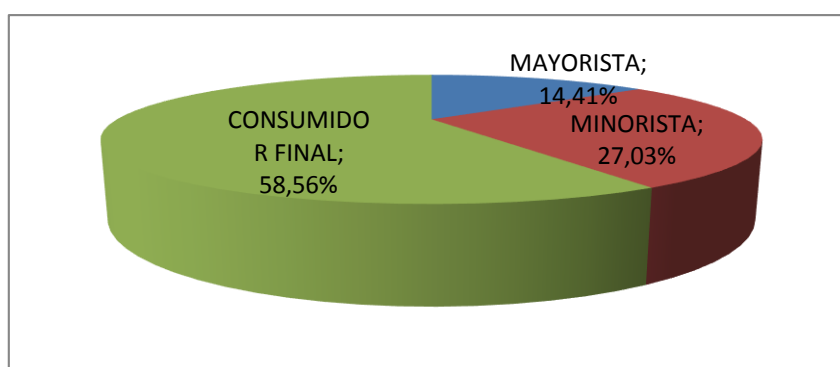
Interpretación: Por falta de formación académica la mayoría de agricultores, que casi en su totalidad son terminados la primaria, no saben en forma técnica cuáles son los canales de comercialización para llegar al consumidor final.

7.- La venta de la mora lo realizan por intermedio de:

Cuadro No. 4.7

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| MAYORISTA | 32 | 14,41% |
| MINORISTA | 60 | 27,03% |
| CONSUMIDOR FINAL | 130 | 58,56% |
| OTROS | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.7



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 58,56% de los encuestados comercializan la mora de forma directa al consumidor final, el 27,03% lo venden a los minoristas en las plazas y mercados; y el 14,41% lo comercializa la mora a través de los mayoristas.

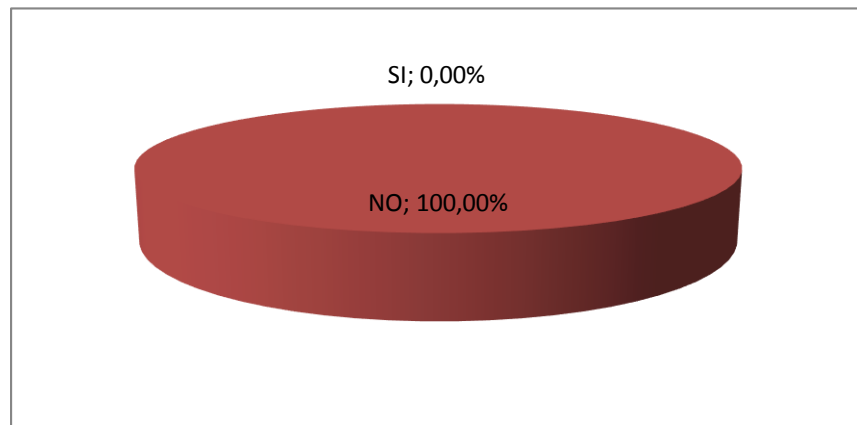
Interpretación: Más de la mitad de los miembros de la organización, venden la mora al consumidor final en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato; así como, también un poco de la producción comercializa en los sitios anteriormente mencionados, mientras que la minoría la venden a los mayoristas en la Parroquia Martínez.

8.- ¿Conoce usted el proceso que se sigue para determinar el costo real de producción de la mora?

Cuadro No. 4.8

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 0 | 0,00% |
| NO | 222 | 100,00% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.8



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 100% de los encuestados no sabe sacar el costo real de la producción de mora.

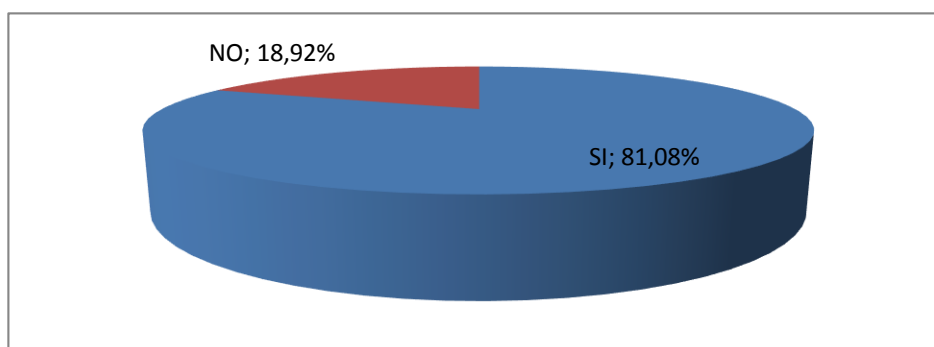
Interpretación: Todos los productores de mora en la Parroquia Martínez, no saben que procesos se debe realizar para calcular el costo real de la mora de castilla y de brazo.

9.- ¿Requieren de capacitación en comercialización la mora de una forma técnica?

Cuadro No. 4.9

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 180 | 81,08% |
| NO | 42 | 18,92% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.9



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 81,08% de los encuestados manifiesta que si necesita capacitación, mientras que el 18,92% indica que no necesitan capacitación sobre comercialización.

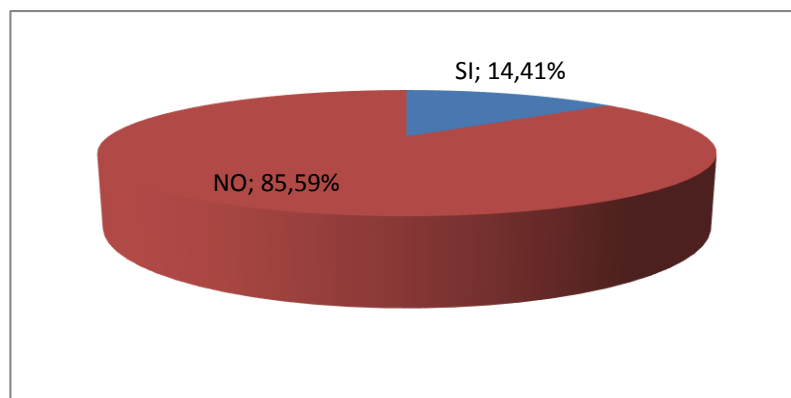
Interpretación: La mayoría de los encuestados indica que si requiere capacitación sobre comercialización de una forma técnica, mientras que en menor número de personas encuestadas no necesitan de una capacitación.

10.- ¿Sabe cuál es la utilidad obtenida por la venta de la mora?

Cuadro No. 4.10

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 32 | 14,41% |
| NO | 190 | 85,59% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.10



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 85,59% de los miembros de la organización no saben cuál es la utilidad obtenida, mientras que el 14,41% indica que si sabe cuánto gana por la venta de la mora.

Interpretación: La gran mayoría de los encuestados, indica que no saben de forma exacta la utilidad obtenida y una minoría manifiesta que si conocen la ganancia por la venta de la mora.

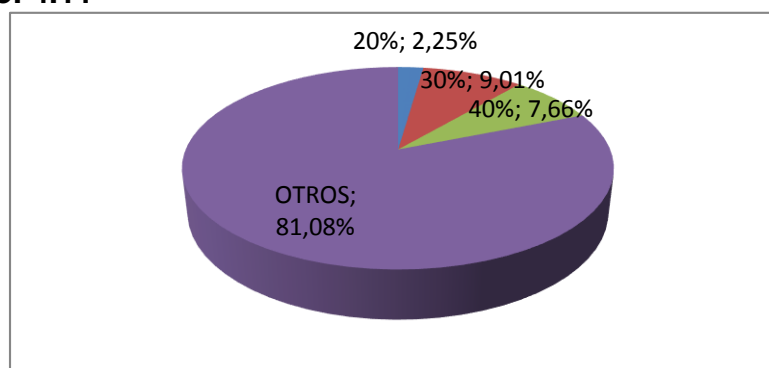
11.- ¿Por cada libra vendida que porcentaje de utilidad obtiene?

Cuadro

No.

| 4.11 | Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------|--------------|------------|-------------|
| | 20% | 5 | 2,25% |
| | 30% | 20 | 9,01% |
| | 40% | 17 | 7,66% |
| | OTROS | 180 | 81,08% |
| | TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.11



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 81,08% de los encuestados manifiesta que no sabe de forma exacta el porcentaje de ganancia, el 9,01% indica que tienen una ganancia del 30%, mientras que el 7,66% obtiene una ganancia del 40%, y el 2,25% tiene una utilidad del 20% por la venta.

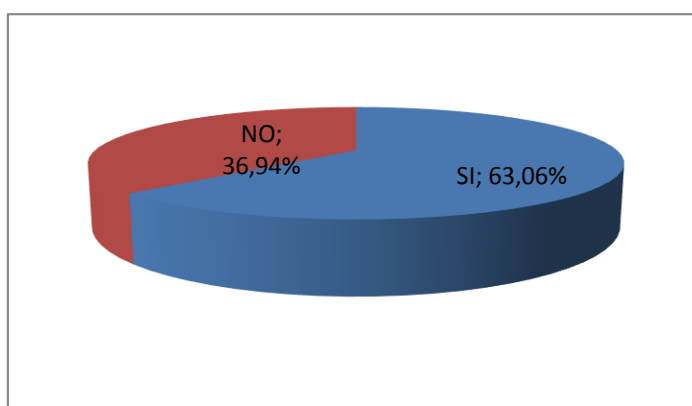
Interpretación: La mayoría de los productores de mora en la UNOCANT no saben cuál es la ganancia exacta debido a que desconocen, cómo se realiza el cálculo de la utilidad de una manera técnica.

12.- ¿Conoce usted cuáles son los competidores dentro del mercado?

Cuadro No. 4.12

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 140 | 63,06% |
| NO | 82 | 36,94% |
| TOTAL | 222 | 100% |

Gráfico No. 4.12



Fuente : Organización UNOCANT.

Fecha : Abril 2014.

Elaborado por : MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El 63,06% de los miembros saben, cuáles son sus competidores en la comercialización de la mora y, el 36,94% indica que no conoce sobre su competencia en el mercado.

Interpretación: Más de la mitad de los productores de mora, saben cuál es su competencia en el mercado y el otro porcentaje indica que no conoce a su competencia en relación a la producción y comercialización de la mora.

Conclusiones y Recomendaciones de la Encuesta realizada a los miembros de la UNOCANT

Conclusiones:

- El proyecto si va hacer de gran ayuda para mejorar económicamente sus ingresos, de esta manera podrá ayudar a sus hogares para tener una mejor calidad de vida.
- Los agricultores pensando en la salud de los seres humanos hacen sus cultivos mediante el uso de abonos orgánicos.
- Por falta de conocimiento y educación de los agricultores de la parroquia Martínez de la organización UNOCANT, no saben de forma exacta cual es la utilidad que se debe aplicar para la venta de la mora, debido a que no conocen como comercializar de forma técnica; así como también, su producción.
- Los agricultores de la parroquia Martínez, saben cuáles son sus competidores dentro de las plazas y mercados en la Provincia de Tungurahua.

Recomendaciones:

- Luego de terminada la investigación y la propuesta, se recomienda que la ejecuten para que de esta manera puedan alcanzar una mejor calidad de vida para cada uno de sus miembros y sus familias.

- En la actualidad se habla del buen vivir y una de las formas es el cultivo orgánico, razón por la cual es aconsejable que sigan con el mismo uso de tipo de abona.
- Se recomienda que organicen capacitaciones sobre canales de comercialización, como mejorar la producción en sus tierras y como deben calcular el costo real de la producción de la mora y las utilidades.
- La UNOCANT, debe estar atenta al mercado; esto es, de las diferentes organizaciones, agricultores de la Provincia de Tungurahua, para mejorar la producción y la venta de la mora.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema:

Plan de comercialización para mejorar la competitividad de la cadena productiva de mora.

5.2 Datos Informativos:

Institución ejecutora: Organización UNOCANT

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Martínez

Beneficiarios: Miembros de la UNOCANT

Responsable: Srta. María Cristina Moscoso

Tiempo estimado de Ejecución:

Inicio: Noviembre de 2012

Fin: Mayo 2014

Tutor: PhD Patricio Carvajal

5.3 Antecedentes de la propuesta:

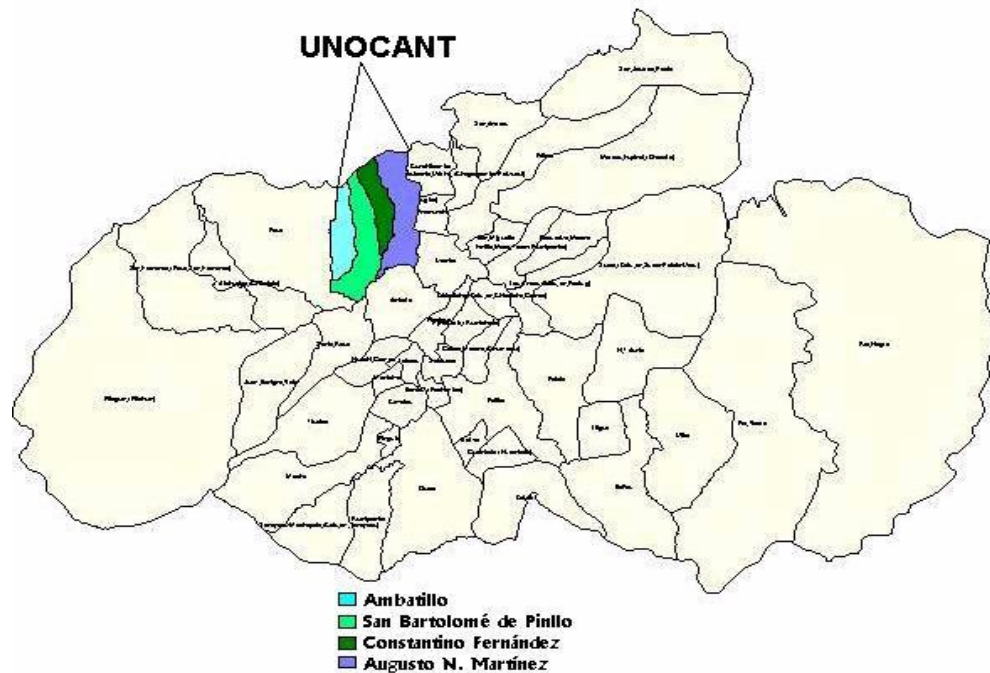
Con la investigación realizada anteriormente, se determinó que dentro de la cadena productiva de la mora existen algunos problemas; los cuales, impiden el buen funcionamiento de la misma; por esa razón, los miembros de la UNOCANT, no pueden desarrollarse dentro del mercado de la mejor manera.

La propuesta que se presenta al director de la UNOCANT y a sus miembros, tiene como objetivo determinar la situación actual de la mora en los mercados locales y, cuáles son las dificultades en comercializarla; de esta manera, se elabora un plan para mejorar la comercialización de la mora, así; los miembros tendrán la guía necesaria para conocer cuáles son los pasos que deben seguir en todo el proceso de comercialización.

La investigación se desarrolló en la zona de la UNOCANT, que se encuentra ubicada al norte de la provincia de Tungurahua; en el ámbito general de PDA UNOCANT, la temperatura mínima es de 5°C y la máxima es de 16°C; temperatura promedio al día oscila entre los 8°C y 12°C; temperatura promedio en la noche es entre 3°C y 4°C. Los meses más fríos son: julio, agosto, septiembre y diciembre. Las lluvias se presentan de enero a abril. En agosto son frecuentes las heladas, mientras que las granizadas aparecen en octubre y noviembre. Los vientos son más intensos en julio y agosto.

A continuación se muestra el mapa de la Ubicación de la organización UNOCANT

Gráfico No. 5.1 Mapa Político de la Provincia de Tungurahua (Ubicación de la UNOCANT)



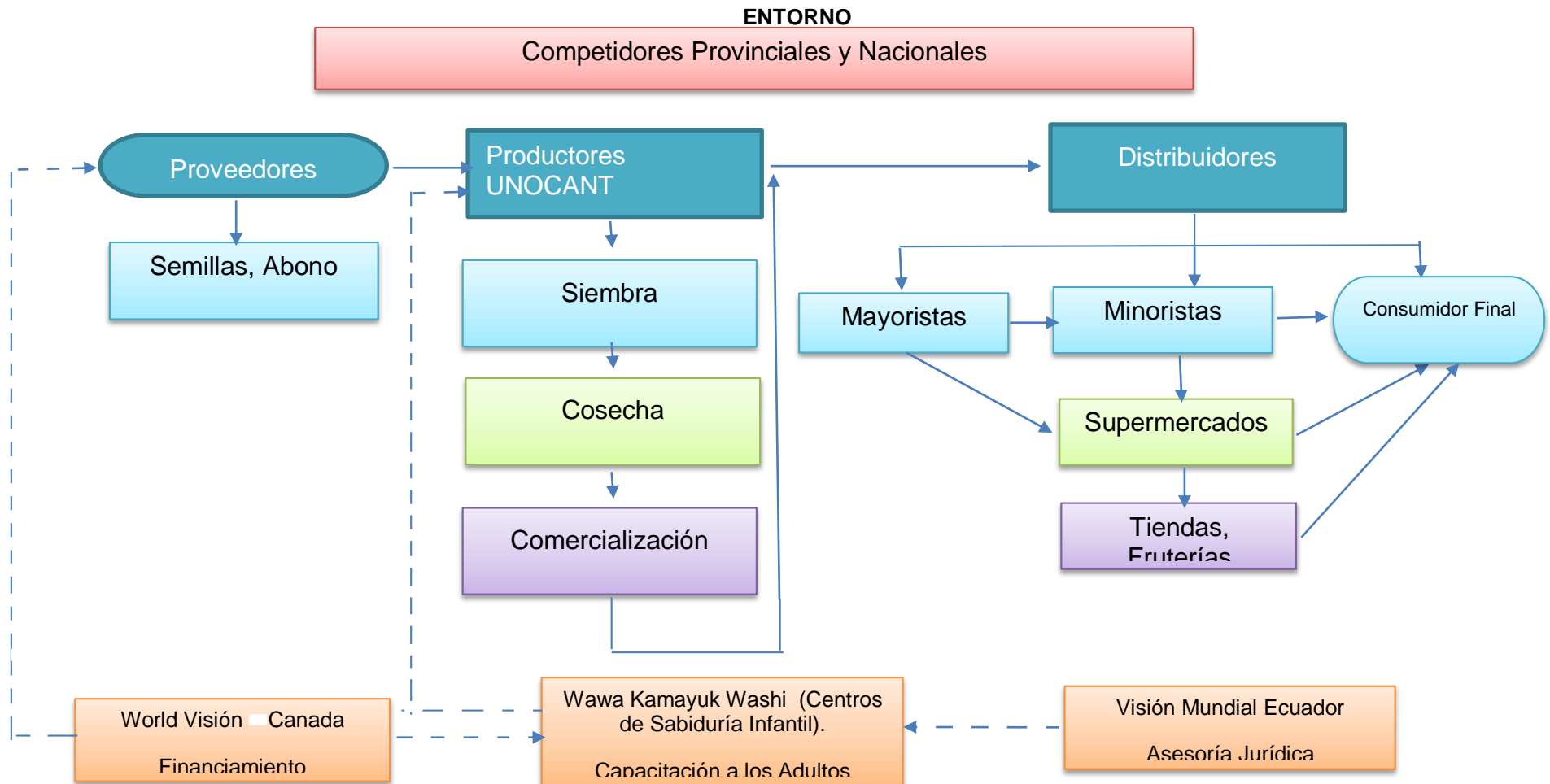
Fuente: www.google.com.ec/search?q=mapa+politico+provincia+de+tungurahua&es_sm=93&tb

Para los agricultores miembros de la UNOCANT de la Parroquia Augusto N. Martínez, el sistema de comercialización es poco beneficioso para estos, debido a que la mora se expende especialmente en los mercados de la ciudad de Ambato; lo que, demuestra la poca capacidad de negociación que tienen los miembros de la UNOCANT, permitiendo por esta razón que los intermediarios se lleven la mayor utilidad, por esta razón, el proyecto que se presenta a los agricultores va a ser de mucha ayuda, para que sepan cómo comercializar la mora y así obtener un mayor rendimiento económico que ayudará a sus familias a tener una mejor calidad de vida.

En los distintos cantones de la provincia de Tungurahua, existen otras asociaciones de agricultores que en algunos casos buscan asesoría técnica, para mejorar los procesos productivos, desde el cultivo hasta su comercialización; razón por la que, mediante este proyecto, podrán mejorar su producción y, así obtener mayores beneficios.

Es por eso que continuación se esquematiza la Cadena Productiva de la Mora en el grafico # 5.2; A fin de identificar sus elementos y la estructura de sus funciones según el grafico # 5.3

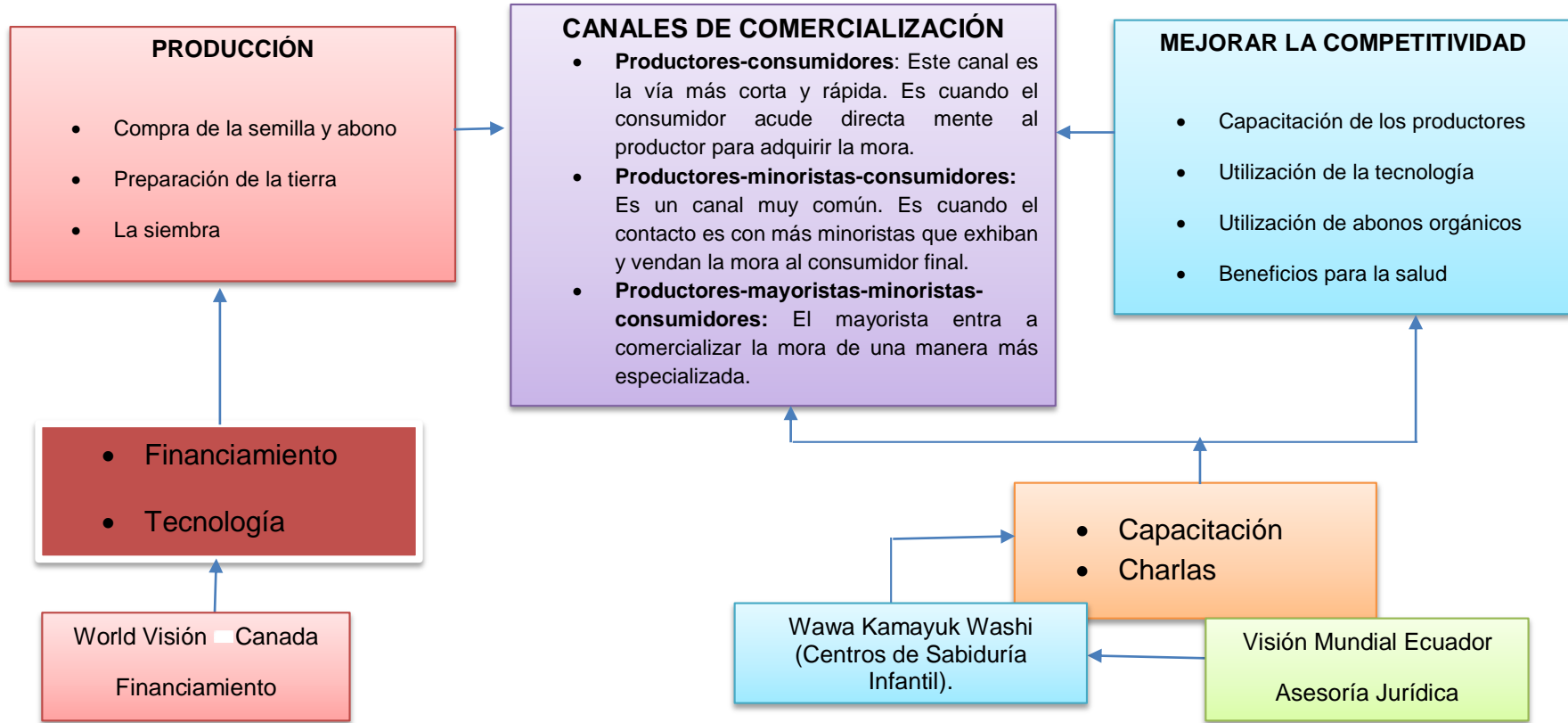
Gráfico No. 5.2 Propuesta de cadena Productiva de la Mora



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Gráfico No. 5.3 Estructura de las Principales funciones de la cadena de la mora de la organización UNOCANT



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

5.4 Justificación:

Para dar solución a los problemas de la UNOCANT en la parroquia Martínez, se propondrá el diseño para mejorar la comercialización y el proceso productivo de la mora, esta investigación contribuirá a mejorar los niveles de ingresos económicos de los agricultores involucrados y sus familias, con la que se lograra:

- Motivar a los miembros de la organización, para que se fomente la siembra de la mora.
- Reducir la cadena intermediarios en la comercialización de la mora de castilla y de mora brazo.
- Mantener los precios, mejorando los ingresos de los agricultores de la parroquia Martínez por el cultivo de la mora.
- Contribuir al empleo de los miembros de la UNOCANT y, así mejorar la calidad de vida de sus habitantes, dándoles una fuente segura de ingreso (venta de mora a un adecuado precio y entregando a la colectividad un producto 100% de calidad).
- El uso de la tecnología, el acceso directo al crédito formal y la oportunidad de contar con asesoría permanente, permitirá que estas plantaciones optimicen el uso de su suelo, su productividad y mejoren su comercialización.

5.5 Objetivos:

5.5.1 Objetivo General:

- Elaborar un plan de mejoramiento para la comercialización de la cadena productiva de mora, que permita optimizar los precios y mejorar los niveles de ingreso de los miembros de la UNOCANT.

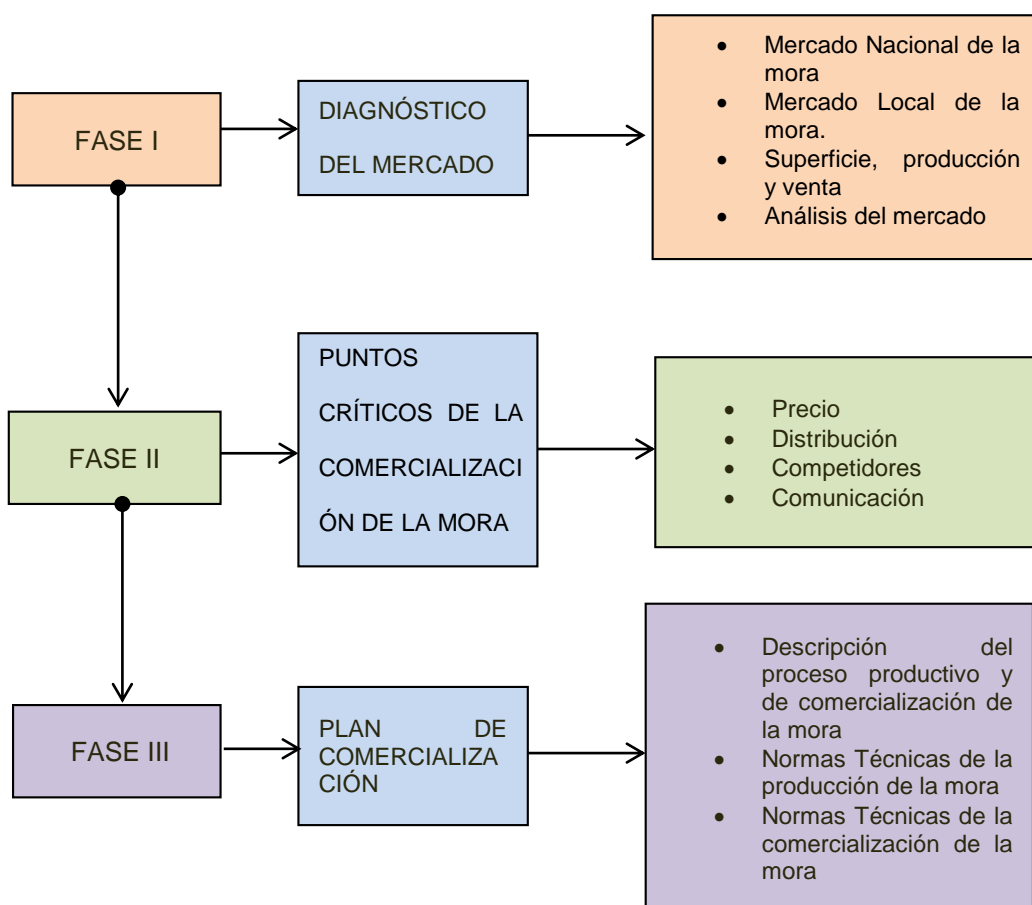
5.5.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del Mercado de la mora.
- Identificar los puntos críticos de la comercialización de la cadena de la mora.
- Diseñar un plan de mejoramiento para la comercialización de la cadena de la mora.

5.6 Modelo Operativo de la propuesta

Mediante el análisis de la UNOCANT, ha sido factible realizar la presente propuesta, la misma que contiene el plan de mejoramiento de la comercialización de la mora en el mercado, mediante este plan se ayudará a la organización, para que sea más competitiva y eficiente en la comercialización de su producto. Para cumplir con este propósito, como se puede apreciar en siguiente cuadro, se plantean las siguientes fases:

Gráfico No. 5.4 Modelo Operativo de la Propuesta



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Como se indica en el gráfico anterior, son los pasos que se deben seguir para el mejoramiento de la producción y comercialización de la mora.

Cuadro 5.1 Plan de Acción de la Propuesta

| FASES | ¿QUÉ? | ¿CÓMO? | ¿QUIÉN? | ¿CUÁNDO? | ¿CON QUÉ? | PROPÓSITO | Comentarios |
|-----------------|---|---|---------------------------------------|--|---|---|-------------|
| FASE I | Diagnóstico del mercado | <ul style="list-style-type: none"> Recolección de datos de la organización UNOCANT, Consejo Provincial e Internet | El Director | Semestralmente/ 6 meses Inicio: 02-06-14 | Informes, Datos estadísticos | Conocer la situación actual de la cadena productiva de la mora en la provincia, consumidores y mercados de acción | |
| FASE II | Puntos Críticos de la Comercialización de la mora | <ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de la situación actual y problemas que presenta la cadena de la mora | El Director, especialistas | Trimestralmente/ 3 meses Inicio: 15-06-14 | Encuestas, visitas técnicas y muestreos | Determinar las fallas dentro de la cadena productiva de la mora, para poder establecer mejoras | |
| FASE III | Plan de Comercialización | <ul style="list-style-type: none"> Determinar cuáles son los canales de distribución más apropiados para la organización UNOCANT Desarrollar pasos y actividades para realizar una correcta comercialización. | Especialistas, Miembros de la UNOCANT | Trimestralmente/ 3 meses Inicio: 01-07-14 | Capacitación, monitoreo y evaluaciones | Difundir a los miembros de la organización un plan donde se especifique, cuáles son los pasos a seguir para realizar una producción y, comercialización adecuada de la mora | |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

5.6.1 Fase I: Diagnóstico del Mercado

Mercado Nacional de la Mora

La producción nacional de mora registra una expansión constante, lo que hace suponer que las perspectivas son promisorias y la misma pueda convertirse en una excelente alternativa dentro del mercado provincial. En el Ecuador, las dos variables más importantes de mora son la de Castilla y la de Brazo; aunque la primera, es la que se cultiva más.

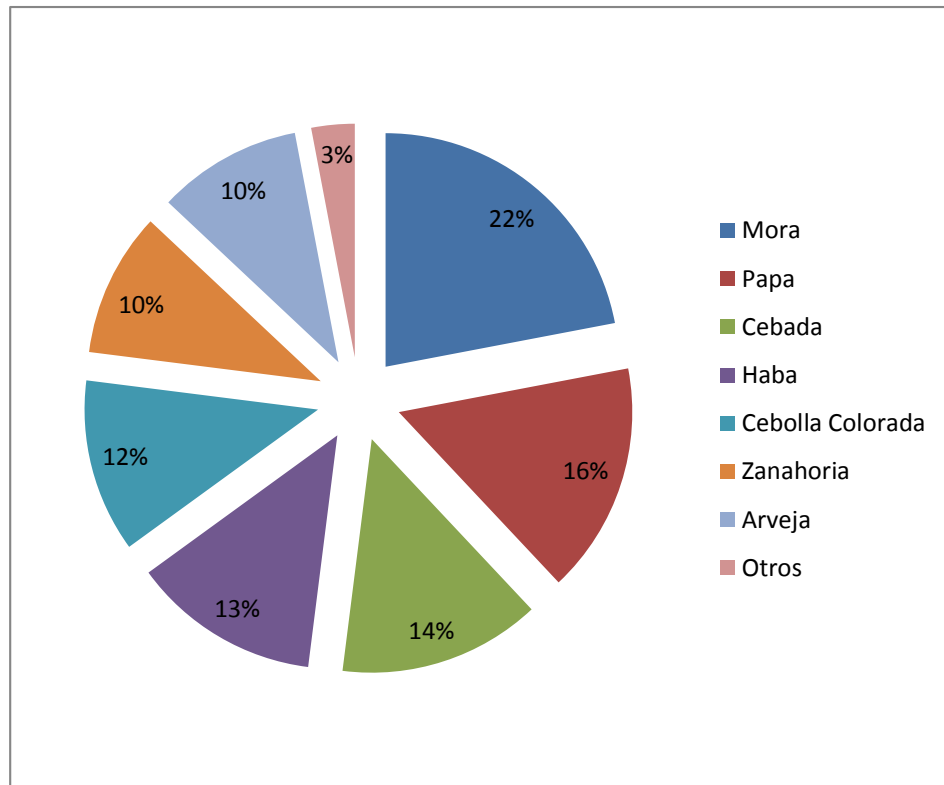
Cuadro No. 5.2 PRODUCTOS QUE SE DAN EN LA ZONA DE LA UNOCANT (en porcentaje)

| PRODUCTOS | PORCENTAJE |
|------------------|-------------|
| Mora | 22% |
| Papa | 16% |
| Cebada | 14% |
| Haba | 13% |
| Cebolla Colorada | 12% |
| Zanahoria | 10% |
| Arveja | 10% |
| Otros | 3% |
| Total | 100% |

Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Gráfico No. 5.5 Producción de la UNOCANT



Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: El cultivo de la mora con el 22% es el más importante en las comunidades de la UNOCANT; en segundo lugar está la papa con el 16%, la cebada con el 14%, el haba con el 13%, la cebolla colorada con el 12%, la zanahoria y la arveja con el 10% y en un 3% destinado a otros cultivos, de donde se deduce que la producción de estos cultivos en pequeña escala, es utilizada en primer término para satisfacción de las necesidades básicas familiares.

5.6.2 Producción Local de la Mora

Cuadro No. 5.3 Estimación de la Producción por provincias y por años

| PROVINCIAS | TM (Toneladas métricas) | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Imbabura | 120 | 92 | 130 | 131 | 244 | 231 |
| Pichincha | 450 | 425 | 425 | 252 | 318 | 324 |
| Cotopaxi | 2315 | 2450 | 1280 | 1120 | 1220 | 1200 |
| Tungurahua | 5226 | 4725 | 6553 | 448 | 1152 | 2152 |
| Chimborazo | 1225 | 1114 | 1298 | 181,8 | 81 | 111 |
| Bolivar | 2328 | 2812 | 1768 | 1788 | 1729 | 1812 |
| Total | 11664 | 11618 | 11454 | 3920,8 | 4744 | 5830 |

Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Del cuadro, se puede visualizar que la provincia de Tungurahua, presenta bondades inigualables (suelo y clima) para el cultivo de la mora, por lo cual en la provincia de Tungurahua es en donde se da la mayor producción de mora.

Cuadro No. 5.4 Estimación de la superficie cosechada por provincias y por años

| PROVINCIAS | HA (Hectárea) | | | | | |
|-------------------|---------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Imbabura | 45,0 | 43 | 36 | 38 | 69 | 68 |
| Pichincha | 165 | 172 | 119 | 80 | 100 | 105 |
| Cotopaxi | 875 | 895 | 398 | 368 | 400 | 398 |
| Tungurahua | 1670 | 1630 | 1379 | 373 | 369 | 597 |
| Chimborazo | 515 | 452 | 348 | 160 | 64 | 89 |
| Bolivar | 1050 | 113 | 1113 | 1233 | 1195 | 1012 |
| Total | 4320 | 4305 | 3393 | 2252 | 2197 | 2269 |

Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

La provincia de Tungurahua, cultiva la mora en un área de 597 hectáreas, en relación con las otras Provincias ocupa el tercer lugar de superficies.

Cuadro No. 5.5 Estimación de los rendimientos por provincias y por años

Rendimiento por Provincia

| PROVINCIAS | Kg/HA | | | | |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Bolivar | 2217,1 | 2526,5 | 1588,5 | 1450,1 | 1446,9 |
| Chimborazo | 2318,6 | 2464,6 | 3729,9 | 1136,4 | 1265,6 |
| Cotopaxi | 2645,7 | 2737,4 | 3216,1 | 3043,5 | 3050 |
| Tungurahua | 3129,3 | 2898,8 | 4752,2 | 1201,1 | 3122 |
| Imbabura | 2666,7 | 2139,5 | 3611,1 | 3447,4 | 0 |
| Pichincha | 2727,3 | 2470,9 | 3571,4 | 3150 | 3180 |
| Total República | 2700 | 2698,7 | 3375,8 | 1741 | 2159,3 |

Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

La producción obtenida obtenidos por plantaciones de mora bordean, los 2.159.30 Kilogramos por hectárea; es decir, 2.2 Toneladas para el 2012. Las zonas con mayor rendimiento se encuentran en las provincias de: Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua, que en promedio sobrepasan los 3.100 Kilogramos por hectárea es decir 3.1 Toneladas.

5.6.3 Superficie, Producción y Ventas

En resumen, se puede decir que: relacionado con superficie, producción y ventas, se observan datos de las estrategias comerciales que la empresa ha diseñado en un principio. Esto nos permitió determinar cuáles son las necesidades que tiene y porque razón necesita mejorar los procesos para la comercialización de la mora.

5.6.4 Estrategias Comerciales.

Se conoce como estrategia comercial al conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se lleva a cabo para lograr las metas y objetivos planteados por la organización UNOCANT.

5.7 Análisis de Factibilidad:

Factibilidad Política

La UNOCANT no tiene influencia de ningún partido o movimiento político, razón por la cual, estos agricultores de la mora de la parroquia Augusto N. Martínez, están conscientes de que pueden mejorar su nivel económico, a través de la comercialización de la mora de catilla y de mora brazo.

Factibilidad Socio Cultural

Uno de los puntos importantes de esta asociación es el compañerismo, solidaridad que hay entre ellos, para que de esta manera puedan seguir avanzando económicamente, a través del uso de la tecnología y de los diferentes canales de comercialización.

Los agricultores durante su trayectoria han demostrado que tienen ganas de superarse gracias al apoyo que existe entre ellos; razón por la cual, la propuesta se hace más factible, debido al apoyo que van a tener a través de la presentación del proyecto.

Factibilidad Tecnológica

Para el proceso productivo de la mora se cuenta con la tecnología y herramientas necesarias para la ejecución de la presente propuesta, los miembros de esta organización contribuirán a que el proyecto sea factible y viable, el mismo que será en beneficio de los agricultores y sus familiares.

Factibilidad Organizacional

La organización UNOCANT, se encuentra muy bien estructurada, con personas capaces en el área administrativa, para la siembra, cosecha y comercialización de la mora.

Factibilidad Ambiental

Es posible, porque desde el proceso de selección de las semillas hasta su cosecha, los agricultores utilizan abono orgánico; razón por la cual, no perjudican al medio ambiente, debido a que la utilización del abono, no genera ningún impacto para el consumo humano y el medio ambiente.

Factibilidad Económico Financiero

El proyecto que se presentará a los miembros de la UNOCANT, es factible, debido a que todos los recursos económicos para el diseño de esta propuesta, está financiado por parte de la autora.

5.8 Fase II: Puntos críticos de la comercialización de la mora

Análisis de la Oferta Comercial

5.8.1 Precio

El precio puede ser considerado como elemento regulador de la oferta y la demanda; por lo que, el precio es una valoración efectuada sobre un producto y que traducida a dólares, expresa la aceptación o no del consumidor hacia un conjunto de atributos de dicho producto. Las decisiones sobre fijación de precios, condicionan la evolución de la empresa, influyendo de diferentes maneras, como se describe a continuación:

- El precio fijado influye en el nivel de la demanda, orientándola a ésta en uno u otro sentido hacia la compra de mora.
- El precio de venta determinada, es una función de las cantidades vendidas, debido a su influencia en los márgenes unitarios, como la rentabilidad de la actividad comercial de la empresa.
- Influye en la percepción global del producto por parte del comprador; por ejemplo, un precio elevado puede sugerir la imagen de un producto de alta calidad.

Objetivos del Precio

Se pueden manejar dos tipos de objetivos: Prioritarios y secundarios; así:

Objetivos Prioritarios:

- Margen de Beneficio.
- Aumentar o estabilizar la cuota de mercado.
- Maximizar el flujo de dinero a corto plazo.
- Rentabilizar las inversiones.

Objetivos Secundarios:

- Maximizar el beneficio a corto plazo.
- Evitar o afrontar a la competencia.
- Estabilizar precios y márgenes de utilidad.

Factores que intervienen en la fijación del precio

Para fijar los precios, se debe considerar factores y fuerzas que entran en juego, como:

Factores Internos:

- Objetivos de marketing.
- Estrategias de la mezcla de marketing.
- Costos.

Factores Externos:

- Naturaleza del mercado y la demanda.
- Competencia.
- Otros factores ambientales (economía, gobierno).

En consecuencia el costo constituye la medida en términos monetarios, de la acumulación de recursos utilizados en un fin concreto. Los costos establecen el precio mínimo que la organización, puede establecer para sus productos, para no afectar a la rentabilidad del negocio. El precio, representa un papel estratégico en la política comercial de la empresa; con el fin, de penetrar en un mercado y, establecer relaciones con un nuevo cliente y con nuevos segmentos.

En este sentido la UNOCANT, debe cobrar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluyendo un porcentaje de rendimiento por su esfuerzo y riesgo. Así, en la clarificación de los costos, encontramos lo siguiente:

Costos Fijos: Son costos que no varían con la producción o ingresos de ventas y, están referidos en unidades de tiempo; así como también, los sueldos, gastos básicos; además consumo de agua, alquileres, intereses financieros, gastos de investigación, etc.

Costos Variables: Son los gastos que varían directamente con el nivel de producción, como: lubricantes utilizados para la fabricación de varios productos, costos variables de materia prima, mano de obra, comisiones sobre ventas, embalajes y transportes.

Costos directos: Engloba a los costos que puedan ser atribuidos directamente a un producto, como: materia prima, componentes espacio – área de producción, etc.

Costos indirectos: Son costos relacionados con varios productos.

Costos fijos medios: Son costos fijos por unidad en función de los diferentes niveles de producción, se los obtiene dividiendo los costos fijos totales entre la producción correspondiente a cada nivel.

Costo Marginal: Es la diferencia que se genera entre dos valores del costo total, como consecuencia de un incremento unitario en la producción.

Fijación de precios con base en márgenes sobre los costos.

La mejor forma de establecer un precio radica en añadir un margen sobre los costos del producto, de esta forma, al añadir este margen al costo estimado del producto se obtiene el precio de venta.

$$\text{Precio de venta} = \text{Precio de costos} + \text{Beneficio}$$

Utilidad

La utilidad es un ingreso de dinero originado por la venta de productos; por lo que, ésta, depende de una adecuada determinación y equilibrio de precios con relación a los costos, cantidades producidas y vendidas.

Descuentos

Los descuentos son la reducción en cantidad sobre el precio de venta. Los descuentos son concesiones que pueden proporcionarse en forma de un porcentaje de reducción en el precio que se va a pagar.

Para desarrollar una política de promoción de precios no sólo se debe considerar el incremento de ventas generado por la reducción de precios a corto plazo; sino también, las ventas habituales canalizadas por la promoción.

Niveles de Precios

Se conoce a los niveles de precio como la relación que existe entre la calidad y el precio o la forma en que los percibe el consumidor.

Por ser la mora un producto de consumo popular para la venta, se lo realiza en los supermercados, mercados mayoristas, plazas, hoteles, fruterías, restaurants y tiendas; por cierto, es apreciado, por su contenido alto en vitaminas.

En las plazas y mercados la venta de la mora, no se lo realiza por peso, sino que se vende en forma empírica.

Políticas de Precios

La política de precios puede definirse como líneas de actuación al más alto nivel en la toma de decisiones, en función de datos externos e internos, que van a permitir el posicionamiento de la organización UNOCANT y el mantenimiento de una conducta en materia de precios; cabe mencionar, que una política de precios racional debe sujetarse a los cambios de las circunstancias, ya que ningún empresario puede fijar precios con éxito, sin un profundo conocimiento de sus costos, de los precios del mercado, y de la demanda.

La organización UNOCANT por ser productora de mora, la venta se lo realiza al contado, y dependiendo de la cantidad vendida, se realiza un descuento mínimo.

Entre las políticas establecidas para la comercialización de la mora se lo hará bajo los siguientes parámetros.

Según datos obtenidos del Consejo Provincial de Tungurahua, el costos de producción de la mora, oscilan entre USD 1,00 a USD 1,10 dólares por cada Kilogramo. La mora es vendida en los mercados convencionales, de acuerdo a la fluctuación de precios existente y la fijada por los intermediarios, existiendo un piso de USD 0.50 dólares y un techo de USD 1.25 dólares.

Por esa razón se aconseja a la organización UNOCANT, que para obtener una mejor ganancia se debería vender la mora a los precios indicados en cuadro No. 5.6

Cuadro No. 5.6 Precio Sugerido

| Segmento | Precio 1 | Precio 2 |
|------------------|-----------------|-----------------|
| RESTAURANT | 1,25 | 1,30 |
| HOTELES/HOSTALES | 1,25 | 1,50 |
| FRUTERÍA | 1,25 | 1,50 |

Fuente: **UNOCANT (2013)**

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

De la misma manera se realiza un cuadro comparativo de los competidores que tiene la UNOCANT en la producción y comercialización de la mora.

Cuadro No. 5.7 Competidores de la UNOCANT

| No. | Asociación | N° Socios | No. PLANTAS | KILOS/ ANUALES | LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN |
|----------|---|------------|-----------------|-------------------|---|
| 1 | ASOFRUT | 14 | 7600 | 1680 | M. MAYORISTA |
| 2 | LA DELICIA | 20 | 2000 | 75 | M. MAYORISTA |
| 3 | SAN LUIS | 13 | 6500 | 816 | M. MAYORISTA |
| 4 | TRABAJO Y DESARROLLO | 22 | 10 000 | 972 | PLANHOFA/ PATAIN |
| 5 | EL BELEN | 15 | 5400 | 360 | ROOTS/PATAIN |
| 6 | SAN MARTIN | 15 | 3000 | 720 | M. MAYORISTA |
| 7 | PRE COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE MORA TUNGURAHUA | 33 | 7715 | 1440 | M MAYORISTA/ TENA |
| 8 | UNOCANT | 500 | 90000 | 3360 | M. MAYORISTA y otros mercados, Compradores Mayoristas, Tiendas y fruterías de sector |
| | TOTAL | 632 | 122215,0 | 9423 | |

Fuente: Consejo Provincial (2014)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: Los riesgos que tienen los miembros de la UNOCANT son los competidores que venden la mora directamente en los mercados mayorista

5.8.2 Distribución

Son las vías elegidas por la organización UNOCANT, para que la producción de la mora llegue al consumidor final.

Para los agricultores de la parroquia Martínez, deben conocer cuáles son los canales de distribución por medio del cual, puede llegar a la comercialización de su producción, mediante:

- Mayorista
- Minorista
- Consumidor final

Los miembros de la UNOCANT, a través del estudio realizado, para la venta de la mora, también deberían realizarlo, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5.8 Comercialización de la mora

| VARIABLES | RESTAURANT | HOTELES/HOSTALES | FRUTERÍA |
|---------------------------|------------|------------------|----------|
| Empresas | 40% | 0% | 26,32% |
| Personas Naturales | 20% | 75% | 47,37% |
| Indiferente | 40% | 25% | 26,32% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Fuente: **UNOCANT (2013)**

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: La producción de mora, los miembros de la UNOCANT deberán comercializar a restaurantes, hoteles/hostales y fruterías con los porcentajes indicados en el cuadro anteriormente indicad

5.8.3 Segmento de Mercado

Se entiende como la distinción y separación del mercado, hacia donde se quiere llegar con la comercialización de la mora.

Cuadro No. 5.9 En el segmento de mercado tenemos la siguiente información.

| No. | SEGMENTO | POBLACIÓN | CANTIDAD DE CONSUMO | POBLACIÓN CONSUME | QUE LIBRAS POR MES | FRECUENCIA |
|-----|------------------|-----------|---------------------|-------------------|--------------------|------------|
| 1 | HOTELES/HOSTALES | 81 | 100% | 81 | 9,4 | 3 |
| 2 | SÚPER | 19 | 31,58% | 6 | 9 | 4 |
| 3 | TIENDAS | 2279 | 0% | 0 | 0 | 0 |
| 4 | FRUTERÍAS | 307 | 74,92% | 230 | 27,25 | 4 |
| 5 | RESTAURANTES | 735 | 100% | 735 | 4,74 | 4 |

Fuente: UNOCANT (2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: La tabla anterior muestra la población total de cada uno de los segmentos de análisis, esto es, el porcentaje, la cantidad y la frecuencia de consumo (población por porcentaje de consumo, igual a población que consume) de esta manera, podemos saber cuántas personas se abastecen de este producto mensualmente, y cuanto se debe producir para vender.

5.8.4 Situación de la UNOCANT y sus Competidores

La organización UNOCANT, cuenta con 500 miembros que trabajan en la producción de mora, y cada uno de los miembros son dueños de 1000 m² que deben producir; además, la organización cuenta con 110 Parcelas de mora tecnificadas y 320 parcelas no tecnificadas, dándonos un total de 430 parcelas, que dan una producción anual de 3360 kilos de mora a diciembre de 2013.

Cuadro No. 5.10 Parcelas UNOCANT

| PARCELAS | No. | KILOS OBTENIDOS | | |
|-----------------|------------|-----------------|------------|-------------|
| | | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Tecnificadas | 110 | 45 | 180 | 2160 |
| No Tecnificadas | 320 | 25 | 100 | 1200 |
| Total | 430 | 70 | 280 | 3360 |

Fuente: UNOCANT(2013)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Por otra parte, el clima es beneficioso en la Provincia de Tungurahua y el cantón Ambato, para la producción de mora; por esta razón muchas asociaciones la cultivan, por tal motivo, la UNOCANT, debe establecer mejores procesos para su producción y comercialización. A continuación, se muestra en el cuadro No. 24 los competidores que posee la organización UNOCANT.

Cuadro No. 5.11 Precio de venta de la mora de la UNOCANT y sus competidores

| ASOCIACIÓN | PRODUCCIÓN KILOS | LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN | % DE COMERCIALIZACIÓN | PRECIOS/ Kilo |
|---|------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------|
| ASOFRUT | 1680 | M. Mayorista | 95% | 1,2 |
| | | PLANHOFA | 5% | 1,3 |
| LA DELICIA | 75 | M. Mayorista | 100% | 1,2 |
| SAN LUIS | 816 | M. Mayorista | 100% | 1,2 |
| TRABAJO Y DESARROLLO | 972 | PATAIN | 30% | 1,5 |
| | | PLANHOFA | 40% | 1,3 |
| | | INTERMEDIARIOS DE CUENCA | 10% | 1,4 |
| | | M. Mayorista | 20% | 1,2 |
| EL BELÉN | 360 | PATAIN | 80% | 1,5 |
| | | ROOTS | 20% | 1,8 |
| SAN MARTIN | 720 | M. Mayorista | 100% | 1,2 |
| PRE COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE MORA TUNGURAHUA | 1440 | TENA | 20% | 1,5 |
| | | M. Mayorista | 80% | 1,2 |
| | | Hotel Ambato | 1% | 1,8 |
| UNOCANT | 3360 | M. Mayorista y otros mercados | 50% | 1 |
| | | Compradores mayoristas | 20% | 1,1 |
| | | Compradores minoristas | 30% | 1 |

Fuente: Consejo Provincial (2014)

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Análisis: En el cuadro anterior nos podemos dar cuenta que la organización UNOCANT, vende el 50% de su producción directa al consumidor final en los diferentes mercados de la ciudad; mientras sus competidores venden la mayor parte de su producción en los mercados; de esta manera, obtienen una mayor utilidad para sus colaboradores ya que no tienen tantos distribuidores.

Como indican los cuadros anteriores la organización UNOCANT, tiene varios competidores, que reducen el mercado en donde la organización vende su producción; además, el número de intermediarios que posee la organización provoca una disminución de sus ganancias; por tal motivo, se propone utilizar el índice de margen bruto, con el cual se determina la rentabilidad de las ventas, frente al costo de producción.

$$\text{Margen Bruto} = (3360 - 1) / 3360$$

$$\text{Margen Bruto} = 100\%$$

5.8.5 Publicidad y Promoción

Un canal de comunicación, es el medio por el cual va a llegar su producto hacia el consumidor final.

Los canales de comunicación para la comercialización de la mora dentro de la organización UNOCANT, deberían ser:

- Personales: La comunicación directa con los hoteles, restaurantes, fruterías y consumidor final.
- Escrito: A través de la realización de publicidad, en prensa y hojas volantes.

- Radial: Contratar publicidad por los diferentes medios radiales de la Provincia.
- Redes Sociales: Tendrán que realizar la página web de la organización UNOCANT

Lo fundamental en la comunicación, será el mensaje que el vendedor lleve a los segmentos, cada vez que se realice una venta.

El posicionamiento está basado en el cumplimiento de la frecuencia de visita a los segmentos del mercado. La identificación en los envases no ofrecerá un identificador adicional hasta que no aparezca competencia con la misma estrategia, por lo tanto se deberá diseñar etiquetas básicas y con parámetros estándar en diseño.

Los etiquetados deben permitir la visualización plena del producto, para cumplir con las preferencias del producto: “El producto debe lucir fresco”.

5.9 Fase III: Plan de comercialización

5.9.1 Descripción del Proceso Productivo y de Comercialización de la mora

El proceso productivo que maneja la UNOCANT, para la Producción de Mora, Uvilla y Fresa se enfoca más en la producción limpia, garantizando la

salud humana, de los clientes que la organización posee y, aquellos clientes, donde pretende llegar. Otro factor importante, es la sostenibilidad productiva; esto es, mantener y elevar la producción; de esta manera está enfocada al aspecto social, a la equidad económica de sus integrantes y sobre todo el cuidado en el manejo del medio ambiente.

Dentro del estudio realizado se tomó en cuenta la producción de la mora, las precauciones que se tomaron para preservar la calidad de la fruta, hasta llegar al centro de acopio, en el cual se determinará el exitoso de las actividades; las cuales dependen de la agilidad en la cosecha y la venta hasta llegar al destino final.

5.9.2 Normas Técnicas de la Producción y Comercialización del Rubro

Mora:

- Producción del Rubro Mora

Se refiere a la variedad, tipo de producción, pisos de altura, suelos, humedad, superficies sembradas, riego, cuidados, cosecha, post cosecha.

El cultivo de la mora de castilla (*Rubus glaucus Benth*) se desarrolla desde los 1.800 m.s.n.m, hasta aproximadamente los 3.100 m.s.n.m, requiere de

suelos fértiles, profundos y con un buen contenido de materia orgánica, es una planta perenne y arbustiva.

El sistema de producción, es mediante el tutoreo sobre alambres o sobre tiras de madera, y también por el sistema de espaldera, las distancias de siembra recomendadas son 2.0 metros entre plantas y 2.5 metros entre hileras.

Los principales pasos que se dan para la implementación de un huerto de la mora son:

- Trazado y diseño del huerto
- Hoyadura y desinfección de los hoyos
- Fertilización y abonadura en base a las recomendaciones del análisis físico-químico del suelo
- Siembra
- Riegos
- Poda de formación

En el huerto ya establecidos se realizan:

- Podas de sanidad y fructificación
- Controles fitosanitarios
- Fertilizaciones y abonaduras
- Riegos

- Deshierbas
- Cosechas

La cosecha se hace de forma manual semanalmente, el acopio se realiza en las casas de cada uno de los productores, para luego ser transportada a los mercados; el punto tratado se resume en el siguiente diagrama.

Significado de la Simbología:



Inicio / fin



Proceso



Traslado Movimiento

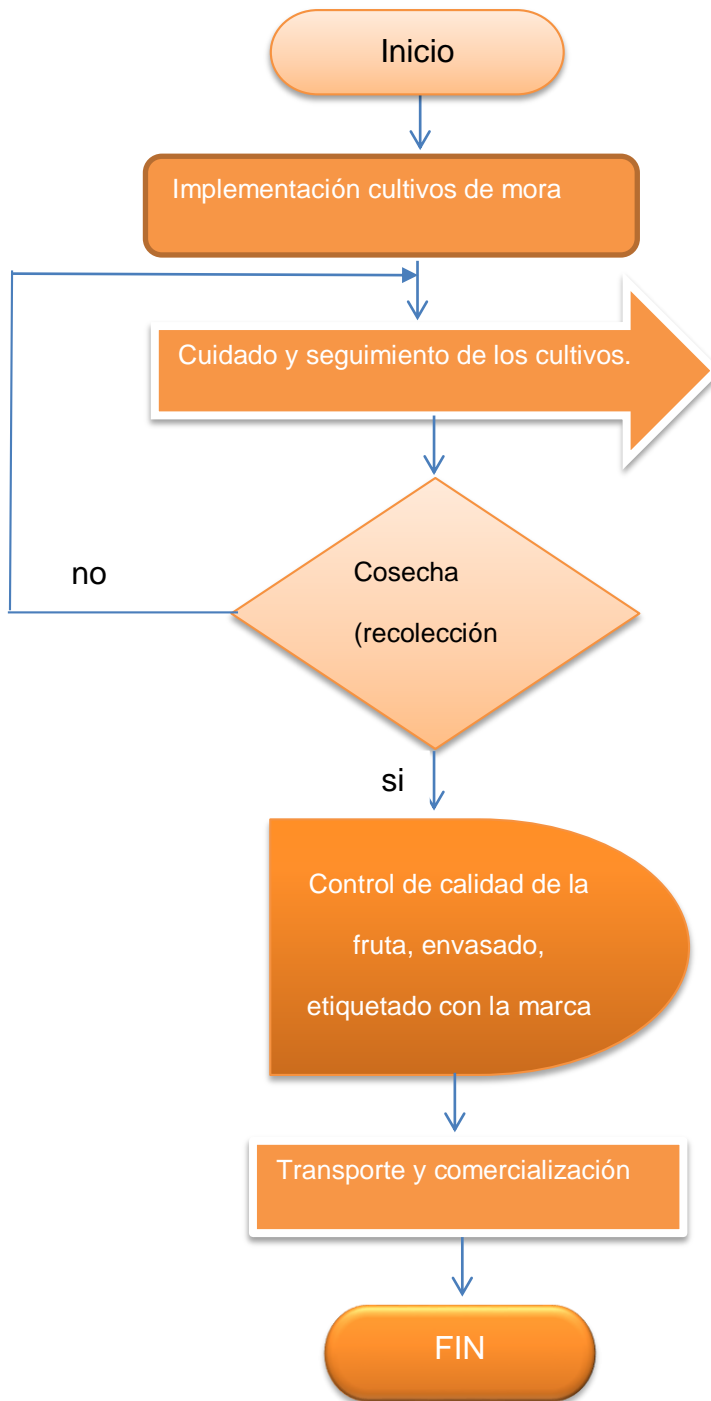


Decisión



Retraso

5.6 Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de la mora



Fuente: UNOCANT

Como se indica en el diagrama de flujo c **Elaborado por:** MOSCOSO, Cristina (2014).
 tiene que seguir para el cultivo hasta el transporte y su comercialización de la mora.

5.9.3 Normas Técnicas para la Comercialización del rubro mora.

El acopio y almacenamiento de la mora se realiza en las casas de los productores, no siempre se realiza una selección o adecuación de los frutos. La comercialización de la mora, se realiza al día siguiente de la cosecha en canastos de carrizo, sistema que no es el más recomendado por el daño que produce a la fruta, en la actualidad existe una nueva normativa para comercializar en gavetas plásticas en el mercado Mayorista de Ambato.

Existen varios productores que asisten a la Escuela de Campo de la UNOCANT, quienes también comercializan la mora en tarrinas plásticas. El canal de comercialización es del productor al intermediario y del intermediario a los minoristas.

5.9.3.1 Pasos del proceso de Comercialización de la mora

Los miembros de la UNOCANT, para comercializar la mora deben seguir los pasos que se detallan a continuación, para que de esta manera llegue a los clientes.

Paso 1. Recolección de la Fruta y control de calidad

La fruta se recoge en gavetas plásticas de 10 kg de capacidad, directamente desde el campo hasta el centro de acopio; el personal operativo que irá en el vehículo tendrá la responsabilidad de verificar la calidad de la mora y una vez aprobada, se encargara de anotar los datos del productor y el peso de la fruta en una Nota de Entrega, la cual le servirá al agricultor para acercarse al Centro de Martínez a cobrar.

Paso 2. Recepción

Es el lugar predestinado para el ingreso de la fruta al centro de acopio; el cual, estará ubicado en las instalaciones de la UNOCANT, ubicadas en la ciudad de Ambato, Calles Araujo y Vicente Maldonado esquina.

Paso 3. Almacenamiento

Una vez realizada la recolección de la fruta, se procede a colocarle en el cuarto frio a una temperatura de -12°C , donde se conservará la fruta antes del respectivo envasado.

Paso 4. Envasado

Luego del almacenamiento se procederá al envasado y etiquetado, cuya presentación se realizara en tarrinas plásticas de 500g de capacidad para la mora, con las etiquetas de la UNOCANT.

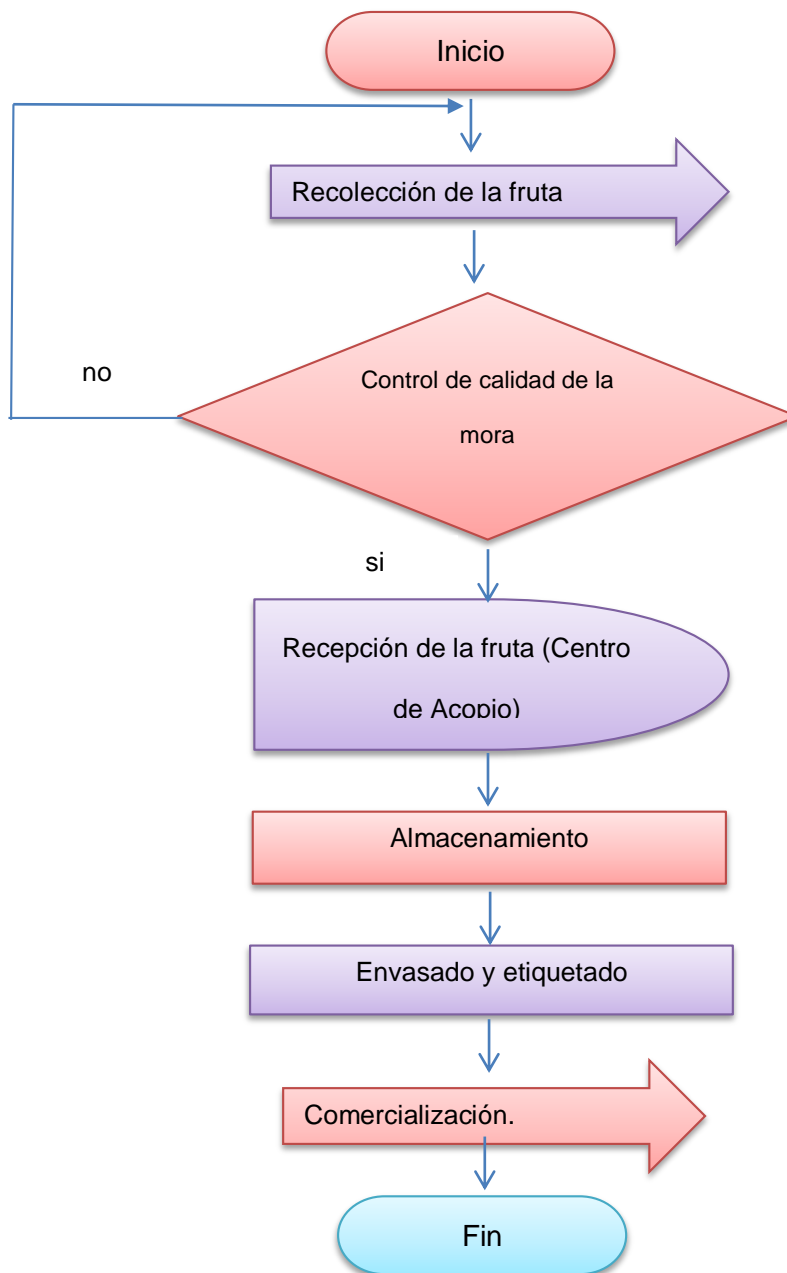
Paso 5. Comercialización

Dado del carácter perecedero de esta fruta, es necesario que haya pre enfriamiento inmediatamente después de la cosecha y que se mantenga; por lo tanto, el transporte deberá realizarse sin demora para lograr que el producto sea aceptable para el comercializador y consumidor (lo normal son 5 días de vida útil, pero a una temperatura que va entre los 1°C y 4°C).

Para la venta a los clientes, se determinará un precio estándar para cada uno de los productores, sin que existiera variación del mismo entre los productores, asegurando así la sostenibilidad económica de los precios y garantizado un principio de equidad entre los usuarios autorizados, agricultores asociados a la UNOCANT.

El siguiente proceso, se resume a continuación:

5.7 Diagrama de flujo del Proceso de Comercialización de la mora



Fuente: **UNOCANT**

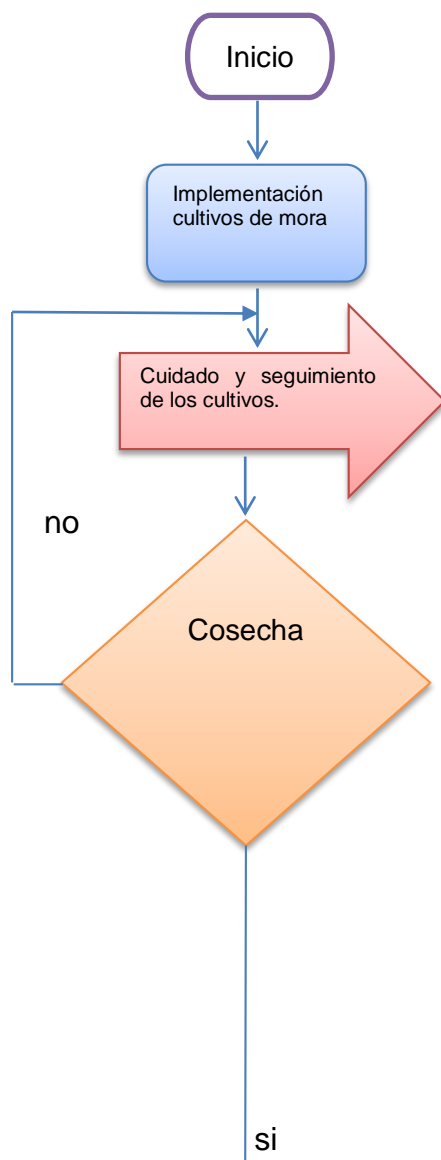
Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

En resumen, es la forma técnica para la adecuada comercialización de la mora

La propuesta presentada anteriormente, muestra los pasos que debe seguir la organización UNOCANT, para mejorar la comercialización de la mora en los distintos mercados de la ciudad de Ambato; a continuación, se muestra en forma resumida el plan de comercialización de la UNOCANT.

Gráfico No. 5.8 Pasos de la producción y la comercialización de la cadena Productiva de la mora

PRODUCCIÓN



COMERCIALIZACIÓN



Fuente: UNOCANT

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

5.10 Administración

La administración de la presente propuesta, la ejecutarán los directivos de la organización, conjuntamente con la autora del proyecto María Cristina Moscoso, para un mejor control del cómo deben realizar la comercialización de la mora. A medida que estas se den se podrán realizar ajustes de pendiendo de las necesidades.

5.11 Plan de Monitoreo y evaluación de la Propuesta

Dada la solución al problema de la comercialización de la mora, mediante la propuesta en los agricultores de la parroquia Martínez, miembros de la organización UNOCANT, tendrá que ser monitoreado y evaluado en cada uno de los procesos de la comercialización, para ello se tendrá que realizar mediante el siguiente cuadro.

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|--------------------------|--|
| ¿Qué evaluar? | Evaluar el cumplimiento y la aplicación de la comercialización de la mora en su proceso. |
| ¿Por qué evaluar? | Para dar solución al problema presentado en la UNOCANT |
| ¿Para qué evaluar | Para dar seguimiento a los procesos de comercialización |
| Indicadores | Para mejorar la eficiencia y efectividad que tendrán a través de la comercialización de la mora los miembros de la UNOCANT |
| ¿Quién evalúa? | Cuantitativa y Cualitativa: Para alcanzar el 100% de la comercialización de la mora |
| ¿Cuándo evalúa? | Los directivos de la UNOCANT |
| ¿Cómo evaluar? | La evaluación se la realizara mensualmente. |
| ¿Fuentes de información? | Mediante la conversación realizada a los miembros de la organización. |
| ¿Con que evaluar? | A los agricultores de la UNOCANT |
| | Mediante la observación y la documentación presentada por los agricultores. |

Fuente: **UNOCANT**

Elaborado por: MOSCOSO, Cristina (2014).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Los miembros de la UNOCANT no tienen un plan de comercialización de la mora.
- No se realizan reuniones entre los agricultores de la parroquia Martínez para establecer planificación de sus ventas
- No tiene fases establecidas para cumplir con las metas establecidas por los miembros de la organización.

6.2 Recomendaciones

- Poner en práctica los pasos para la comercialización de su producción.
- Realizar reuniones periódicas para establecer una planificación de sus ventas.
- Poner en práctica las cinco fases que se desarrolló en este proyecto.

Bibliografía

Agromar. (2013). *EL COMERCIO.COM*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/agromar/tipos-moras-pais_0_618538260.html

BPMN.(s.f.).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>.

Obtenido de webratio.com/bpmn-editor.

Casaca, Á. D. (2001). El cultivo de la mora. *infoAgro*. Recuperado el 05 de 01 de 2014, de

http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_mora__parte_i_.asp

castilla, G. s. (1992). *Ingenieria agricola*. Bogota Colombia. Obtenido de

<http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mora.htm>

Castro. (1997). *Articulo Academico*. Obtenido de Artículos académicos para Castro et al. 1998a, 1998b, 1998c.

CICO, C. d. (2009). *PERFIL DE MERCADO, PERFIL DE MORA*. CORPEI.

Comercio, E. (31 de 12 de 2011). <http://www.elcomercio.com.ec>. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/agromar/tiposmoraspais_0_618538260.html

Deming, E. (1996). Calidad productividad y competitividad. En E. DEMING, *Calidad productividad y competitividad* (pág. 15). Mexico: panorama editorial.

Duran, M. M. (1970). *Frigoconsevación y manejo de frutas, flores y hortalizas*. Barcelona: AEDOS.

D. V. (2006). GUIA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS. En D. V. edicion), *GUIA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS* (págs. 14-15). Quito.

Empresas, L. t. (2010). <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>.

Federacion Nacionalde Cafeteros, d. c. (1985). *El cultivo de la mora de castilla*. Bogota: Litociencia.

Glagovsky, H. E. (2001). Planeacion Estrategica "Esto es FODA". En H. E. Glagovsky, *Planeacion Estrategica "Esto es FADA"* (pág. ONLINE.Est es FODA). Mar del Plata Argentina: Reverte Bogota. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fs3.amazonaws.com%2Ffcp%2Fcomunicaciondemasas%2Fmyfiles%2FANALISIS-FODA.doc&ei=CjIYU4OJC6-vsQT6wIGABA&usg=AFQjCNFsEL7UpkxiRmwacC1nbyIZ1UYIOw>.

Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. En J. HARRINGTON, *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (págs. 37-42). México.: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. .

Heyden Damien Van der (1ra. y 2. (2006). GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS. En H. D. da., *GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS* (págs. 14-15). Quito.

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf
f. (s.f.).

Kabboul, F. (1994). La Reingeniería en las Empresas de Servicio. IESA. En F. KABBOUL, *La Reingeniería en las Empresas de Servicio* (pág. 22).

Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. .

Langner.C./DEMENUS, W. (2008). "Guia de Promocion de Cadenas devolor". tomo 2. En W. LANGNER.C./DEMENUS, "*Guia de Promocion de Cadenas devolor*". tomo 2. El salvador.: minec/gtz.

Limusa, A. S.

(s.f.).http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf.

Mundo, E. P. (2010). *MADE IN ARGENTINA*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.made-in-argentina.com/alimentos/frutas/berries/temas%20relacionados/tipos%20de%20moras.htm>

Muñoz, D. J. (1984). *Naturaleza y estructura de los productos vegetales comestibles*. Madrid: Alambra.

O'Donnell, S. K. (1999). http://www.slideshare.net/yvonne_ruth/la-planeacin-analisis.

Organizacinal,N.C.(s.f.). www.revistamm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf. Obtenido de www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf.

Organizacional, C. C. (2008). <http://www.revista-mm.com>. Obtenido de <http://www.revista-mm.com>.

Productiva,C.(2010).<http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/66>. Obtenido de <http://www.cadenasproductivas.org>.

Reina, I. E. (1998). *Manejo Postcosecha y evaluacion de calidad para la mora*. bogota colombia.

Rodríguez, J. F. (s.f.). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/modelacion-de-procesos/modelacion-de-procesos.shtml>

Sabino

(1990).<http://www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm>

Sullivan, L. (1994). El Mejoramiento Continuo. En L. SULLIVAN, *El Mejoramiento Continuo* (pág. 22). Chicago: Publicaciones Vértices S. L.

Weblog, E. (2013). <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/05/que-es-la-competitividad.php>. Obtenidode<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/05/que-es-la-competitividad.php>: El Global Competitiveness Report

XXI,E.p.(21deoctubrede2006).<http://empresa.euroresidentes.com/2006/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>. Obtenido de <http://empresa.euroresidentes.com/2006/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>.

RIVAS, I

(1995). <http://www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm>

www.google.com.ec/search?q=mapa+politico+provincia+de+tungurahua&

www.google.com.ec/search?q=mapa+politico+provincia+de+tungurahua&es_sm=93&tb

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf. (s.f.).

EMPRESAS, L. t. (2010). <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>.

Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>.

AGROMAR. (2013). *EL COMERCIO.COM*. el 03 de 01 de 2014

Estudios Sobre la mora:

http://ficial.uta.edu.ec/archivos/revistas/REV14_2.pdf

AGROMAR. (2013). *EL COMERCIO.COM*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/agromar/tipos-moras-pais_0_618538260.html

BPMN. (s.f.).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>. Obtenido de webratio.com/bpmn-editor.

Casaca, Á. D. (2001). El cultivo de la mora. *infoAgro*. Recuperado el 05 de 01 de 2014, de

http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_mora__parte_i_.asp

castilla, G. s. (1992). *Ingenieria agricola*. Bogota Colombia. Obtenido de <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mora.htm>

Limusa, A. S. (s.f.).

http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf.

MUNDO, E. P. (2010). *MADE IN ARGENTINA*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de [http://www.made-in-](http://www.made-in-argentina.com/alimentos/frutas/berries/temas%20relacionados/tipos%20de%20moras.htm)

[argentina.com/alimentos/frutas/berries/temas%20relacionados/tipos%20de%20moras.htm](http://www.made-in-argentina.com/alimentos/frutas/berries/temas%20relacionados/tipos%20de%20moras.htm)

O'Donnell, S. K. (1999). http://www.slideshare.net/yvonne_ruth/la-planeacin-anlisis.

Organizacinal, N. C. (s.f.). [www.revista-](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf)

[mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf). Obtenido de

www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf.

organizacional, C. C. (2008). <http://www.revista-mm.com>. Obtenido de <http://www.revista-mm.com>.

Productiva, C. (2010).

<http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/66>.

Obtenido de <http://www.cadenasproductivas.org>.

Rodríguez, J. F. (s.f.). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/modelacion-de-procesos/modelacion-de-procesos.shtml>

Weblog, E. (2013). <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/05/que-es-la-competitividad.php>.

XXI, E. p. (21 de octubre de 2006).

<http://empresa.euroresidentes.com/2006/10/cmo-hacer-una-empresas-competitiva.html>.

ANEXOS

Anexo No. 1

Fotos de la Unión de Organizaciones Campesinas del Noroccidente de Tungurahua UNOCANT

Foto No. 1 Entrada a la Organización UNOCANT



Toma Por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Ubicación: Parroquia Martínez

Foto 2 Asistencia de los miembros de la UNOCANT



Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Foto No. 3 Charla de motivación



Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Antes de comenzar con las labores de cultivo se procede a tomar lista a los asistentes para luego darles una charla de motivación y de esta manera mantener el espíritu de trabajo en equipo ya que del buen desenvolvimiento de los participantes depende en incremento de la producción para una óptima comercialización.

Foto No. 4 Canales de riego por Goteo



Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Foto No. 5 Pozo de agua para el riego de la Plantación de Mora



Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014).

Foto No. 6 Plantas de Mora



Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014)

Anexo No. 2

Matriz de decisión

| | | MATRIZ DE PROBLEMAS CRÍTICOS DE LA CADENA DE LA MORA | | | | | |
|------------------|------------|---|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| PROBLEMAS | ESL | SECTOR PRIMARIO PRODUCCIÓN | | | | SECTOR SECUNDARIO O COMERCIALIZACIÓN | LÍNEA DE ACCIÓN |
| | | FASE 1 RECOLECCIÓN DE FRUTA | FASE 2 RECEPCIÓN | FASE 3 ALMACENAMIENTO | FASE 4 ENVASADO Y ETIQUETADO | | |
| Organización | | Insuficiente | Insuficiente | Insuficiente | Insuficiente | Insuficiente | Promover la organización para que los procesos dentro de la producción sean en el tiempo adecuado, para que el proceso de la comercialización sea más eficiente. |

| | | | | | | |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| Capacitación | Suficiente | Suficiente | Suficiente | Suficiente | Insuficiente | Enfatizar en capacitación en la comercialización del producto y mantener el mismo nivel en el sector producción |
| Tecnología | No existe | No existe | No existe | No existe | No existe | Se requieren de implementar nueva tecnología que permita realizar los procesos de una forma más rápida y eficiente. |
| Comercialización | Problemas frecuentes | Problemas frecuentes | Problemas frecuentes | Problemas frecuentes | Problemas frecuentes | Se requieren de un plan de mejoramiento de los procesos para que de esta manera se pueda incursionar dentro del mercado nacional. No estamos aprovechando la ventaja ecológica de poseer la fruta todos los meses del año. |

Fuente: Investigación de Campo
Tomada por: MOSCOSO, Cristina (2014)

Anexo No. 3 Encuesta realizada a los miembros de la Organización UNOCANT

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato



Escuela Administración de Empresas

Objetivo: Evaluar a los miembros de la UNOCANT, en relación a los procesos de la cadena productiva y la competitividad de la mora en el mercado.

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente las preguntas para contestar
- 2.- Marque con una X una sola respuesta lo que se encuentra entre paréntesis

Cuestionario Estructurado

1.- ¿Cree usted que el proyecto presentado les ayudará a mejorar económicamente?

Si ()

No ()

¿Porque?

.....

.....
.....
.....

2.- ¿Los procesos utilizados desde la siembra hasta la cosecha de la mora son los adecuados?

Si ()

No ()

¿Porque?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿Para el cultivo de la mora que tipo de abono utilizan?

Abonos Químicos ()

Abonos Orgánicos ()

4.- ¿Con qué frecuencia se cosecha la mora?

Entre 1 y 3 meses ()

Entre 4 y 6 meses ()

Más de 6 meses ()

5.- ¿Estaría de acuerdo que se les capacite para mejorar la producción de la mora?

Si ()

No ()

¿Porque?

.....
.....
.....
.....

6.- ¿Conoce usted cuáles son los canales de comercialización para la venta?

Si ()

No ()

7.- La venta de la mora lo realizan por intermedio de:

Mayoristas ()

Minoristas ()

Directo al Consumidor ()

Otros ()

Cuales

.....
.....

.....
.....

8.- ¿Conoce usted el proceso que se sigue para determinar el costo real de producción de la mora?

Si ()

No ()

9.- ¿Requieren de capacitación en comercialización la mora de una forma técnica?

Si ()

No ()

10.- ¿Sabe cuál es la utilidad obtenida por la venta de la mora?

Si ()

No ()

11.- ¿Por cada libra vendida que porcentaje de utilidad obtiene?

20% ()

30% ()

40% ()

Otros ()

Qué porcentaje

.....
.....
.....
.....

12.- ¿Conoce usted cuales son los competidores dentro del mercado?

Si ()

No ()

Quienes

.....
.....
.....
.....

| |
|----------------------------------|
| Observaciones: |
|----------------------------------|

**GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN**