

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODELO DE GESTION DE MICROEMPRESA AGRICOLA DE CULTIVO Y COMERCIO DE FURTAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

LUIS ANTONIO ALDÁS MASAQUIZA

antony03301@hotmail.com

Director: ING. PATRICIO W. LÓPEZ

w.p.lopezm@hotmail.com

2016

DECLARACIÓN

Yo, LUIS ANTONIO ALDÁS MASAQUIZA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

LIC. LUIS ANTONIO ALDÁS MASAQUIZA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por LUIS ANTONIO ALDÁS
MASAQUIZA, bajo mi supervisión.

ING. PATRICIO W. LÓPEZ
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi familia y a mi Dios por la sabiduría, fortaleza, salud y sus múltiples bendiciones recibidas que me permitieron culminar del presente trabajo de investigación.

Extiendo mi más sincero agradecimiento al Ing. Patricio W. López, director de tesis asignado, quien con su inmensa voluntad y calidad humana, conocimientos muy profundos, talento y directriz acertada en cada sesión de trabajo realizada, comunicaciones celulares fuera de días laborables, revisiones, correcciones, fue posible que la presente investigación sea finalizada satisfactoriamente. Indudablemente su exigencia y profesionalismo son la evidencia del trabajo de investigación desarrollado.

No podía dejar pasar por alto mi agradecimiento a mis compañeras(os) de trabajo: Martha Masaquiza del Centro Educativo Experimental INTI ÑAN y Joselito Gómez de la U. E. Manzanapamba de Salasaka; así como también, mi sincero agradecimiento al distinguido grupo de las familias salasakas que dedican al negocio de frutas, en medio de muchas dificultades económicas, quienes contribuyeron grandemente con fuente primaria, entrevistas y demás inquietudes que me pudieron apoyarme.

Es muy emotivo redactar estas líneas al finalizar esta nueva etapa profesional y agradecer a mis grandes amigos de aula de la Escuela Politécnica Nacional, con quienes emprendimos este sacrificado recorrido que hoy está llegando a su feliz término, en especial al Ing. Rafael Amores, quien me ha brindado su apoyo durante las etapas académicas y en el presente trabajo.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por la presente investigación y la dedico con todo cariño a mis hijos: Magaly, Koral, Kucy, Sindy y José Antony, quienes con su amor, comprensión y paciencia estuvieron a mi lado incondicionalmente, apoyándome, inclusive económicamente en este esforzado trabajo de alcanzar una de mis metas y sueños que hoy puedo vivirlo muy feliz y estoy enteramente agradecido.

Agradezco a mis padres que en paz descansen, mis hermanas: Margarita y Delfina; así como también a mis sobrinos y ahijados, colegas docentes y amigos en general por su apoyo espiritual que me dio fuerza y coraje por forjarme un mejor futuro, gracias a todos por sus sabios consejos que me motivaron a lograr uno de los invaluables sueños en mi trayectoria académica.

Antonio Aldás

INTRODUCCION

De acuerdo a la naturaleza del presente trabajo, se describe que está estructurado en tres capítulos, más las conclusiones y recomendaciones respectivamente. Así como también, la parte introductoria en el que se señala la estructura del presente documento y un resumen general de todo el trabajo. Por consiguiente el trabajo comienza con el análisis de la gestión agrícola a nivel del país, provincial y local.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de algunas teorías sobre cadenas productivas y cadenas de valor, a fin de encontrar algún punto de comparación o de semejanza con las actividades comerciales de los productores y de los pequeños revendedores de frutas de Salasaka. El objetivo de este análisis es de conocer, si las familias del Pueblo Sakasaka que dedican al negocio de frutas, tienen conocimiento de algún modelo de gestión de comercio del sector agrícola, especialmente de su área de negocio.

Con este trabajo no se pretende, de ninguna manera, implantar un determinado modelo de gestión agrícola u otro similar, sino únicamente se trata de ofrecer alguna orientación sobre los modelos de este sector económico; siempre y cuando sean, en lo posible de adaptar a las características socioeconómicas y culturales del Pueblo Salasaka.

A través de las encuestas y de entrevistas se ha determinado que el negocio de frutas en el cual están inmersos un grupo de familias de Salasaka, se clasifican en dos: un grupo que está dedicado a la producción y venta de fresas y la mora; mientras que el otro grupo se dedica al comercio de frutas como el capulí, durazno, claudia, la pera, manzana, etc., mediante la reventa. En este segundo grupo, hay también quienes practican este negocio, solo por el feriado de carnaval; ya que en esta temporada los árboles de estos frutos se encuentran en plena cosecha.

Como apoyo en la construcción de este documento académico se utilizaron ejemplos reales del sector de la producción y comercio de frutas (fresa, mora, el capulí, durazno, Claudia, pera, etc.); así como también, mediante fuentes bibliográficas, publicadas por internet, a fin de determinar si este grupo de agricultores están interesados y predispuestos en la formación de una corporación, luego buscar estrategias y la motivación necesaria para ver la posibilidad de formar redes de mercadeo de frutas.

Por otro lado existe un importante porcentaje de agricultores que destinan sus tierras a la producción para el consumo interno, y que enfrentan cada vez con mayor fuerza un proceso de migración. Por lo que es de fundamental importancia defender a este sector, con la finalidad de fortalecer la soberanía alimentaria, con el enfoque de preservación del medio ambiente, a través de la aplicación de la tecnología andina; ya que la producción agrícola constituye un vínculo indeleble con la vida de la Pacha Mama. De tal manera que la actividad agrícola para los pueblos andinos, es la razón de ser y el principio y fin de la calidad de vida de las comunidades y pueblos de este país llamado Ecuador.

Existen algunos documentos escritos, con respecto a la actividad agrícola y demás actividades socioeconómicas de los salasakas. Sin embargo, dichos escritos son

elaborados por personas foráneas y por lo tanto, tienen un enfoque exógeno sobre la definición de cualquier aspecto cultural de este pueblo.

Finalmente este trabajo culmina con el planteamiento de algunas conclusiones y recomendaciones que podrían servir a las familias del Pueblo Salasaka en general, para tomar sus decisiones en la implementación de sus negocios en este sector agroalimenticio.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
CONTENIDOS	9
CAPITULO I	12
1. Análisis de la gestión agrícola (frutas) de la provincia de Tungurahua	12
1.1. Breve historia del Sector Agrario del Ecuador	12
1.2. Evolución de las estructuras agrarias del Ecuador	15
1.3. REGIONALIZACIÓN DEL CULTIVO DE FRESAS	16
1.3.1. Ventajas de producción	18
1.4. ANÁLISIS SECTORIAL	19
1.4.1. ¿Cómo compiten en el sector?	22
1.4.2. Concentración/fragmentación:	24
1.4.3. El crecimiento del mercado:	26
1.4.4. Altos costes fijos	27
1.4.5. Productos sustitutos	28
1.4.6. Entrada de nuevos competidores	29
1.5. ECONOMÍAS DE ESCALA	31
1.5.1. Diferenciación de productos e identificación de marcas	34
1.5.2. Poder de compradores y proveedores	35
1.5.3. Tamaño y concentración	35
1.5.4. Diferenciación del producto	36
1.6. MERCADO DE FRUTAS	37
1.6.1. Comercialización de frutas	38

	10
1.6.2. Canales de distribución	43
1.7. DEMANDA DE FRUTAS	45
1.7.1. Demanda de frutas a nivel externo	46
1.7.2. Demanda de frutas a nivel interno	48
1.8. GENERALIDADES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	49
1.8.1. Producción y Oferta de frutas de la provincia de Tungurahua	50
1.9. LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS Y LA FERIA EN SALASAKA	52
1.9.1. Tipos de negocios agrícolas en Salasaka	54
1.9.2. Modelo de gestión en el negocio de frutas	60
 CAPITULO II	
2.1. Estudio de la cadena de valor de la producción y comercialización de frutas en el Pueblo Salasaka	64
2.1.1. Generalidades	64
2.2. Ventajas competitivas	65
2.3. Tipos básicos de ventajas competitivas	65
2.3.1. Liderazgo por Costo	66
2.3.2. Diferenciación	67
2.3.3. Enfoque	68
2.4. CADENA PRODUCTIVA Y CADENA DE VAOR	68
2.5. ¿EN QUÉ PARTE DEL PROCESO DE LA CADENA SE UBICAN LOS	75
2.6. ENFOQUE TEÓRICO DE CADENA DE VALOR	76
2.7. CADENAS PRODUCTIVAS Y DESARROLLO LOCAL	81
2.8. EL PLAN DEL BUEN VIVIR Y LOS GOBIERNOS PROVINCIALES	83
2.9. Otras experiencias regionales en la construcción de cadenas de valor	84
2.9.1. Experiencia de los Apalaches (EE.UU.)	88
2.10. Principales actores que influyen en las empresas agroproductivas	89

	11
2.11. ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR	90
2.12. INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR AGRICOLA EN ECUADOR	91
CAPITULO III	
3.1. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS EN EL PUEBLO SALASAKA	96
3.1.1. FUNDAMENTOS LEGALES	98
3.2. CADENA DE VALOR, COMO UNA OPCIÓN EN LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS EN EL PUEBLO SALASAKA	100
3.3. ¿DÓNDE COMENZAR LA CADENA DE VALOR?	101
3.4. UN MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR	104
3.4.1. CONSEJO DE GOBIERNO COMO MEDIADOR.	106
3.4.2. Papel de Investigador y Asesor	106
3.4.3. Papel de Facilitador de servicios	107
3.4.4. ¿POR QUÉ LAS CADENAS DE VALOR PUEDEN SER BENEFICIOSAS PARA LOS PRODUCTORES Y COMERCIANTES DE FRUTAS DE SALASAKA?	108
CAPITULO 4	112
Conclusiones y recomendaciones	
TABLAS Y GRÁFICAS	117
IMAGINES	138
MODELOS DE ENCUESTAS	140
BIBLIOGRAFÍA	143

CAPITULO 1

1. Análisis de la gestión agrícola (frutas) de la provincia de Tungurahua

1.1. Breve historia del Sector Agrario del Ecuador

Según Francisco García Pascual (2005), en un documento titulado como “El sector agrario del Ecuador: incertidumbres (riesgos) ante la globalización”, Ed. Universidad de Lleida, España, revela la forma como está incorporado, por una parte, un ambiente de escenarios conflictivos, en el ámbito de las coyunturas políticas y económicas por las que ha atravesado el país a lo largo de su historia republicana. Por otro lado, persiste el rechazo a cualquier figura de inmovilismo o de homogeneización de la agricultura y/o del espacio rural ecuatoriano. Como consecuencia de estos acontecimientos propone asumir los retos y despejar las incertidumbres que la globalización neoliberal impone al mundo agrario y al mundo rural del Ecuador, formulados desde la perspectiva de las respuestas locales a los impactos derivados de procesos globales. Bajo estas consideraciones históricas, de acuerdo a García, señala entre 1980 y 2005, el sector agrario ecuatoriano ha proyectado una trayectoria marcada por cuatro hechos trascendentales en esta área que se detalla más adelante. Recuperado de <http://www.flacso.org.ec/docs/i24garcia.pdf>

- a) La consolidación de estructuras que siguen siendo muy desequilibradas social y territorialmente.
- b) Una ralentización del crecimiento de la frontera agrícola, un aumento de las tierras dedicadas a pastos, una reorientación de las tierras cultivadas en beneficio especialmente de ítems exportadores o de demanda masiva urbana, y un incremento considerable de la actividad ganadera.
- c) Una notable alza de la producción física junto a un significativo decrecimiento de los precios percibidos por los agricultores en términos reales, y

- d) Una notable expansión de las exportaciones agrícolas, lo que ha originado una sensible disminución de los precios unitarios de los bienes agroalimentarios vendidos al exterior.

Frente a estos cuatro aspectos que señala el antes citado autor, se puede considerar que las familias más pobres, especialmente del sector rural son los que soportan todo tipo de políticas que imponen los grupos de poder económico, inclusive, este sector ha sido y sigue siendo los que terminan pagando el 100% del costo de cualquier bien, por ser consumidores finales. Lo peor es que la mayoría de la gente del sector rural, no sabe por qué paga este porcentaje, ni se pone a analizarlos.

Según el documento de análisis del sector agrícola ecuatoriano (s. f.). La Realidad Agropecuaria del Ecuador, Ed. Undefined, describe que la historia moderna del Ecuador se caracteriza en su expresión económica por el auge y la crisis de los sectores de exportación. Señala que el desarrollo de los sectores agroexportadores ha sido un factor determinante en la dinámica de la economía ecuatoriana. Afirma, además que al momento de su independencia política, el Ecuador sigue siendo un país fundamentalmente agrícola. Recuperado de: http://giordanapiza.blogspot.com/p/sector-agricola_9936.html

De acuerdo al artículo antes señalado, indica que el 82% de la población se concentró en la región interandina denominada Sierra. La forma productiva de ese entonces fue la hacienda tradicional con características semif feudales, concentración de la distribución de la tierra, orientación de la producción hacia la demanda para el consumo interno y con un alto grado de autoconsumo (párr. 6 y 7).

Por otro lado, en la región litoral la hacienda tomó la forma de plantación y la producción de los cultivos tropicales que se focalizaron a los mercados externos. El auge bananero de ese entonces (1950-1960), incentivo el proceso migratorio, aunque el país

continuó con una economía agraria, la población se distribuyó de manera similar, concentrándose en las grandes ciudades o centros urbanos, entre las regiones principales de la Sierra y Costa.

Según el documento antes referido la Reforma Agraria de 1964 fue claramente el eje que aglutinó las fuerzas modernizantes. Aunque el impacto sobre la distribución de la tierra es limitado; sin embargo, la reforma antes referida, literalmente significó el punto sin retorno para las formas feudales de producción como huasipungo y el inicio de cambios estructurales en el uso de la tierra, el balance entre diferentes cultivos y la aplicación de tecnologías para la modernización del campo.

De acuerdo a la entrevista mantenida (07/03/2015) con el Sociólogo Agustín Jerez, miembro del Pueblo Salasaka, manifestó que la primera reforma agraria ecuatoriana y las demás reformas subsiguientes de este sector, en realidad no han influido en nada, particularmente para el Pueblo Salasaka, las reformas agrarias no tienen ninguna anécdota, mucho menos se puede hablar de alguna historia de impacto social o económico de estas leyes reformativas. Sin embargo, según la entrevista con el Sr. Ing. Wilfrido Aragón, Ex vicepresidente de la CONFENIAE que coincide con el Sociólogo, estas reformas si han tenido un impacto positivo para los colonos, no indígenas asentados en los territorios nativos de la Amazonía ecuatoriana.

De la misma manera en la entrevista mantenida con el Dr. César Tixelesa Ex presidente de la Organización Indígena Cristobal Pajuña de la zona de Llangahua y el Sociólogo Luis Córdoba, ex Asesor Técnico de ECUARUNARI, coinciden que las reformas agrarias no beneficiaron en nada a las comunidades indígenas. Caso particular de la zona de Cayambe por ejemplo, se podría mencionar que si hubo algún beneficio con el caso de la eliminación relativa de los huasipungos, ya que en esta zona existían muchas haciendas. De la misma manera, se podría mencionar como un síntoma de beneficio que

tuvieron las familias indígenas de Llangahua, del cantón Ambato de Tungurahua que colinda con la provincia de Bolívar; es donde, según la entrevista antes citada, señala que las comunidades de Llangahua lograron comprar la hacienda a través del Estado; pero, previo a una lucha muy fuerte y con consecuencias de pérdidas de vidas humanas, como el caso del líder y héroe de ese entonces el Sr. Cristobal Pajuña que hoy la organización lleva su nombre.

1.2. EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS AGRARIAS DEL ECUADOR

A continuación, con el cuadro No. 1 se puede apreciar la evolución histórica sobre las estructuras del sector agrario ecuatoriano, según los respectivos procesos censales aplicadas en esta área.

Cuadro No. 1

EVOLUCION DEL CENSO AGRARIO DEL ECUSDOR

EVOLUCIÓN DEL ECUADOR						
Tamaño de las explotaciones	censo 1954 explotaciones	censo 1974 explotaciones	censo 2000 explotaciones	censo 1954 %	censo 1974 %	censo 2000 %
menos de 5 ha	251.686	346.877	535.309	71,05	66,82	63,51
de 5 a 20 ha	67.650	96.360	176.726	19,1	18,56	20,97
de 20 a 100 ha	27.742	64.813	111.290	7,83	12,48	13,2
más de 100 ha	7.156	11.091	19.557	2,02	2,14	2,32
Total	354.234	519.141	842.882	100	100	100
Tamaño de las explotaciones	censo 1954 explotaciones	censo 1974 explotaciones	censo 2000 explotaciones	censo 1954 %	censo 1974 %	censo 2000 %
menos de 5 ha	432.200	538.700	774.225	7,2	6,78	6,27
de 5 a 20 ha	565.800	935.300	1.706.794	9,43	11,77	13,81
de 20 a 100 ha	1.138.700	2.664.700	4.614.436	18,98	33,52	37,35
más de 100 ha	3.863.000	3.810.800	5.260.375	64,39	47,94	42,57
Total	5.999.700	7.949.500	12.355.830	100	100	100

Fuente: tomado de Censos agrarios de 1954, 1974 y 2000 (INEC).

1.3. REGIONALIZACIÓN DEL CULTIVO DE FRESAS

El cultivo de fresa en Ecuador (2011). Revista el Agro Noticias, describe que la producción de la fresa está concentrado en su mayor extensión en la provincia de Pichincha. Pero, en la actualidad y en constante crecimiento de estas labores a las están dedicando los pequeños agricultores, se puede constatar en las provincias de Tungurahua, Imbabura, Chimborazo y en pequeñas extensiones en Cotopaxi y zona del Austro, siendo una de las alternativas importantes de la economía en cada una de las mencionadas provincias. Desde los lugares antes referidos se distribuyen la producción a los mercados de Quito, Cuenca, Guayaquil y otras provincias del Litoral. Recuperado de: <http://www.revistaelagro.com/2013/12/18/agricultores-le-apuestan-al-cultivo-de-fresas/>

El artículo Agro Noticias (2011) indica que la producción de fresa en las provincias antes nombradas, ha demostrado que en los últimos tiempos, el interés por un proceso de investigación e innovación en aspectos que van desde el color hasta el sabor de esta fruta, y muy particularmente a su resistencia para resistir largos transportes sin perder ninguna de sus virtudes. Si bien no hay cifras oficiales de producción en el país; el precio en el mercado; ya sea por su color intenso, su sabor y una fuerte carga de azúcar, han convertido a la fresa en una fruta cautivadora para los agricultores, quienes han convertido sus campos en cultivos de esta fruta de matiz brillante y fresca (párr. 3).

Finalmente (2011). Agro Noticias, demuestra las dimensiones de producción de fresas por hectáreas en cada una de las provincias antes señaladas y con una tasa de cultivo de 20% de incremento anual que se detallan a continuación:

- Pichincha: 400 hectáreas de cultivo
- Tungurahua: 240 hectáreas de cultivo

- Otras provincias: Chimborazo, Cotopaxi,
- Imbabura y Azuay: + 40 hectáreas de producción.
- Cada libra se comercializa en USD 1,25 Inversión
- En ½ hectárea se invierte 1.500 dólares
- Se obtiene por la cosecha semanalmente \$ 50,00.

Estos datos son importantes en la medida que los pequeños productores de fresas hagan sus proyecciones en este negocio. Sin embargo, con respecto a los tres últimos puntos no coinciden con la realidad actualidad, al menos en Salasaka, aquellas familias que están inmersos en la producción de la fresa, cuyos costos reales que se invierten y como consecuencia las posibles ganancias o utilidades son diferentes, tal como se detallan a continuación:

- Cada libra se comercializa en 1,00 USD
- En ½ hectárea se invierte aproximadamente 7.500 dólares
- Se obtiene por la cosecha semanalmente \$ 250,00. USD de utilidad de una ½ hectárea de fresas cultivadas.

En el caso particular de la provincia de Tungurahua (2012). Por Diario la Hora, señala que los agricultores de las parroquias de Huachi grande es una de las parroquias donde la mayoría de la población se dedica al cultivo de la fresa, actividad que tomaron desde que sus huertos de manzana y Claudia, que eran los potenciales frutales en años anteriores, dejaron de producir, a raíz del impacto de las cenizas del volcán Tungurahua. Este fenómeno natural fue que motivó a muchos agricultores que cambiaran la matriz productiva de sus árboles frutales por el cultivo de fresas; así como también, por trabajos como jornaleros por Quinche, Pifo, etc. fueron las razones que en Huachi Grande desde

hace 10 años se cambien el cultivo de frutas. Desde entonces, los fruticultores de esta parroquia vieron la oportunidad de reemplazar sus huertos por grandes extensiones llamadas 'camas', donde se cultivan hasta cinco variedades distintas de fresa. Recuperado de <http://elproductor.com/2012/page/345/>.

1.3.1. Ventajas de producción

Según el relato de (Don Henry Mayorga, 2014). Productor de fresa de Huachi Grande, asegura que sembrar fresa les resulta más conveniente a los agricultores de esta zona; ya que su cosecha es de dos veces por semana y la comercializan en los centros de acopio y actualmente se posicionaron en el mercado mayorista, lo que facilita que el fruto llegue a ciudades como Machala, Ibarra, Santo Domingo, Quito, y en menores cantidades al centro del país.

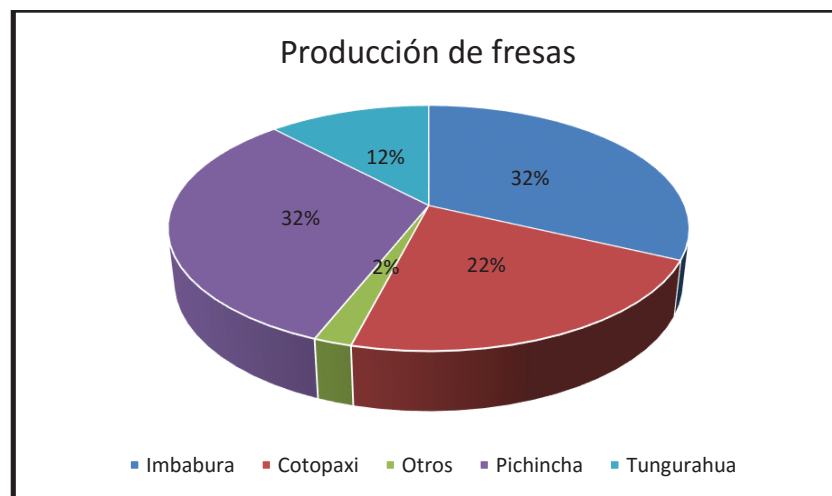
Mientras que los agricultores de Salasaka que dedican al negocio de frutas, hasta el momento pocos (12 familias) que dedican a la producción y venta de fresas, expresan estar satisfechos con este negocio. Aunque, manifiestan el problema de poca extensión terrenos que poseen y la competencia de productores que, últimamente han incrementado en este negocio, por ejemplo, los agricultores de la parroquia vecina, ubicada al Sur del Pueblo Salasaka, se encuentran en auge con este negocio. Ellos dejaron de lado el negocio de la crianza y venta de ganado porcino por el negocio de las fresas.

De acuerdo a lo que se señala una de las fuentes del Ministerio de Agricultura, en Ecuador existen considerable superficie y con actitudes agroecológicas para el cultivo de esta fruta en las zonas ubicadas entre los 1.200 y 2.500 m.s.n.m., con una temperatura anual de 15°C a 20°C y una precipitación anual de alrededor de 600 q 1.000 mm.

Conforme describe el MAG, como se puede apreciar en el gráfico No.1 las familias ecuatorianas que producen las fresas se encuentran en las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja. De tal manera que se puede observar que la fresa se están cultivando solo a nivel de la región Sierra, tal como se puede observar en el siguiente gráfico, resaltando las provincias de mayor producción de fresas que son Imbabura y Pichincha.

Gráfico No. 1

PROVINCIAS MÁS REPRESENTATIVAS EN LA PRODUCCION DE FRESAS



Fuente: Muñoz del Castillo Ana Lucía (figura Nª 2)

Tomado: de un documento virtual del Ministerio de Agricultura y Ganadería

1.4. ANÁLISIS SECTORIAL

Según describe Michael Porter (2009), en su documento virtual que se indica al final de este párrafo: las Cinco Fuerzas como Herramientas de Análisis”. Define que el concepto sector es el conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva. Así como también, señala que es la metodología más utilizada para valorar lo atractivo de un sector, en el

contexto de las cinco fuerzas de presión competitiva; de tal manera que determinan la rentabilidad de un sector, como se podrá observar más adelante, conforme se realiza el respectivo análisis comparativo, entre la teoría de este autor y la realidad de quienes participan en el sector de la producción y comercio de frutas.

Como es lógico, estos conceptos empresariales son muy sofisticados; por tanto son aplicables en otros contextos socioeconómicos de mayor dimensión en cuanto tiene que ver con la inversión de capital o de recursos financieros, más no sería posible de replicarlos en los pequeños comerciantes como es el caso de las familias salasakas que a duras penas pueden cubrir sus necesidades básicas; y, gracias a este negocio de frutas y de manera precaria, pueden sostener a la familia.

- a) la amenaza de la sustitución,
- b) la amenaza de posibles nuevos concurrentes,
- c) la intensidad de la rivalidad entre los competidores,
- d) el poder de negociación de los compradores, y
- e) el poder de negociación de los proveedores.

Entre estos cinco aspectos o fuerzas antes señalados, de acuerdo a las condiciones socioculturales de los salasakas que dedican al negocio de frutas, casi no se da en este entorno; sin embargo, se puede considerar los aspectos de los literales b) y el d), pero no es posible compararlos con las actividades empresariales de mayor escala.

Sin embargo, es importante visualizar en este análisis sectorial, el enfoque de reemplazabilidad de productos, a fin de ver si puede ser aplicable para las familias salasakas que se dedican al negocio de frutas en el marco de la teoría de las cinco fuerzas

de Porter, como sigue a continuación. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

Desde el punto de vista del cliente, se entiende como la búsqueda constante de productos que satisfagan sus necesidades. Los clientes consideran para sus compras aquellos productos que realizan aproximadamente la misma función, lo que se conoce como sustitutos afines. Por su lado, las empresas que compiten para proveer a sus clientes con productos o servicios que pueden ser sustituidos, el uno por el otro, pertenecen al mismo sector. De este proceso surge otro concepto denominado la reemplazabilidad de productos; a la vez, es un criterio para determinar si una empresa pertenece o no a un sector determinado.

Los aspectos señalados en este punto de la sustitución de un producto por el otro, no existen en el negocio de las frutas. Es posible que exista un mínimo porcentaje de consumidores que prefieran consumir, por ejemplo, en vez de capulí las frutas provenientes de la región Litoral del Ecuador, tales como el mango, el plátano, la chirimoya. Pero hay que entender que los consumidores de frutas compran cada una de las frutas, sabiendo que cada producto es único que va a satisfacer sus necesidades de gusto o degustación personal o familia. De la misma forma, según la encuesta aplicada a los comerciantes de frutas (ver los cuadros de las tablas N. 1 y 12 del anexo de este trabajo) los consumidores de frutas viajan a los lugares de venta, sabiendo que es allí donde se encontrarán frutas frescas para servirse en forma directa.

Continuando con el análisis sectorial que a su vez, es un tema que concierne tomar en cuenta para el presente trabajo. A propósito, en un documento (27/02/2014), publicado en “El Portal de Negocio”, determina que una industria que no para de crecer es la industria alimenticia ecuatoriana, constituyéndose de esta manera, en uno de los

principales sectores dentro de la economía, siendo así, en 2012 representó un crecimiento de 13% sobre el Producto Interno Bruto (PIB), lo que quiere decir 8. 294 millones de dólares en valores constantes (2007). Esta proporción no ha variado en los últimos 10 años; es decir, que el sector ha crecido alrededor del 4% por año. Por consiguiente, las familias salasakas que vienen dedicando a este negocio forman parte del sector alimenticio de la provincia y del país. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>

De acuerdo al documento en referencia (2014), señala que el sector alimenticio ha juega un papel decisivo. Desde décadas atrás, las exportaciones a nivel del país, se han concentrado en este sector tradicional, principalmente en una serie de productos caracterizados por las condiciones geográficas, tanto así que el sector alimenticio ha mantenido su permanencia dentro de los principales productos de exportación, después del petróleo, los mismos que, en el período comprendido entre enero y noviembre de 2013, representaron el 21% sobre el total nacional exportado (USD 4 673 085,86 miles).

Con respecto a la participación de las familias salasakas, ya sea como productores de fresas y como comerciantes de frutas por reventa, de una o de otra manera están inmersos en estos ciclos de la cadena alimentaria; obviamente, forman parte del sector agroalimentario de menor escala, pero de suma importancia en este sector de la economía. Al momento y de acuerdo a las encuestas aplicadas, aun no tienen ningún tipo o forma de asociación y están conforme con la modalidad de negocio que vienen desarrollando (ver tabla No. 18 del anexo).

1.4.1. ¿Cómo compiten en el sector?

Según la teoría de Porter, para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Así como también, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que entender los factores

que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo. A manera de resumen, se puede señalar que, en tanto y cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

Durante las entrevistas con las personas que dedican a la reventa de frutas, ubicadas en las vías públicas, manifiestan que, casi no existe competencia, entre ellos se comprenden mucho (ver tabla No. 13 del anexo). Todos los encuestados sostienen que siempre venden frutas selectas y cuyos precios por cantidad de $\frac{1}{2}$ kg o de 1 kg mantienen al mismo nivel. Es decir, el costo de todas las frutas que se venden tiene un costo de 1 UDS el $\frac{1}{2}$ kilogramo.

Las y los comerciantes de fretas, mediante la reventa, al momento de las entrevistas mantenidas, han manifestado que por el feriado de carnaval, el capulí es la fruta más preferida por los consumidores. Dicen que sin el capulí no es posible de atraer a los consumidores, ya que siempre, primero prueban y compran el capulí, luego compran el durazno o la claudia. Por consiguiente, estos pequeños distribuidores, en su mayoría mujeres salasakas, manifiestan que la mercadería de frutas sin el capulí es un inventario vacío; por ende, no es un buen negocio (ver tabla No. 13 del anexo).

Por lo expuesto, se puede deducir que las familias que dedican al negocio de frutas solo en esta temporada del feriado de carnaval, es por lo que, en esta misma época, los árboles de capulí entran en plena cosecha. Pero, esta bondad del capulí, ya desde la primera erupción del volcán Tungurahua, ocurrido en 1999, cuya producción se ha declinado bastante. Según manifiestan las vendedoras de esta fruta, dicen que para sus negocios, compran de otras zonas fuera de su territorio, pero al interior de la misma provincia, por ejemplo de Huachi, Cevallo y de San Martinez, cuyos productores o dueños siempre baja al Mercado Mayorista de Ambato (ver tabla No. 11 del anexo), es ahí donde

se negocian para las consiguientes reventas de esta fruta en Salasaka o en otras partes, como Otavalo que se trasladan algunas familias salasakas que dedican a este negocio. Para el efecto, se emprenden el viaje los días viernes por la noche para llegar en la madrugada del día sábado que es la feria en la ciudad de Otavalo.

1.4.2. Concentración / fragmentación

Según Allen et al. (2008), sostiene que el sector es **concentrado** cuando unas pocas empresas grandes mantienen una alta concentración de la cuota de mercado. En cambio, se dice que el sector está **fragmentado** cuando existen muchos competidores pero ninguno que cuente con una cuota de mercado significativo.

Tanto es así que la concentración sectorial tiene un efecto sobre la rivalidad entre empresas. Lo que implica que en un sector fragmentado, la rivalidad entre empresas tiende a ser más intensa. En este tipo de sector o de negocio, como es la comercialización de las frutas en el Mercado Mayorista de Ambato, considerado literalmente la zona central de mayor movimiento comercial de la región Sierra centro del país; lo que da lugar a la entrada de productos provenientes, no solo de la provincia anfitriona de este mercado, sino también, se abre sus puertas hacia las 3 regiones del país.

Según la entrevista personal mantenida con el Ing. Mauricio Quiroga Director del mercado, el día 10 de febrero del 2012, describe que al mercado Mayorista de Ambato ingresan un total de 150 productores de frutas/día de la provincia de Tungurahua. De este total, hay 113 comerciantes catastrados que realizan su actividad comercial en este sitio de negocio de sector alimenticio. Entre los comerciantes de las fresas y las moras suman un total 65 personas; se estima que en la provincia existen más de 1.000 pequeños agricultores dedicados a la producción de fresa y de mora. Cabe destacar que en distintos

días feriados ingresan un total de 2.400 productores de frutas y de legumbres de esta provincia; y, se estima un movimiento de 15.000 personas/día, entre oferentes y demandantes de productos alimenticios que se encuentran en este mercado como se puede apreciar en el siguiente cuadro No. 2 y su respectivo gráfico No. 2

Cuadro No. 2

MOVIMIENTO DEL COMERCIO DE FRUTAS DEL MERCADO MAYORISTA

SECTORES DE FRUTAS	PRODUCTORES CATASTRADOS	PRODUCTORES LIBRES	TOTAL
FRESAS, MORA	113	100	213
manzana, pera, capulí, claudia, durazno	150	37	187
TOMATE DE ARBOL	200	100	300
LEGUMBRES			0
Oferentes y demandantes			15000
TOTAL DE MOVIMIENTO/DÍA			15700

Fuente: Antonio Aldás

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, en los actuales momentos, ese es el número de pequeños y/o medianos empresarios que día a día compiten por los mismos clientes y recursos. De acuerdo a las definiciones de concentración del sector, al menos en los actuales momentos y en este espacio de negocio, aquello no existe. En cambio, si se puede observar cierta similitud con el concepto de fragmentación del sector; por cuanto se evidencia la existencia de muchos competidores pero ninguno que cuente con una cuota de mercado significativa.

En este punto, también es importante describir brevemente la presencia de un considerable número de comerciantes de frutas, provenientes de las comunidades indígenas que concurren al mercado Mayorista de Ambato, desde de los cerros de Sta. Rosa, Pilahuín y de Chibuleo; de igual manera se observa un reducido número de familias salasakas como productores de fresas que entran a competir con el resto de pequeños y

medianos fruticultores de la provincia. La presencia de estos pequeños grupos de agricultores imprimen, si cabe el término, mayor motivación en la competencia de este sector del comercio informal.

1.4.3. El crecimiento del mercado

Como sostiene Porter, el crecimiento del mercado es también un factor importante que afecta a la rivalidad entre los competidores pertenecientes a un sector. En un mercado creciente la rivalidad no desaparece, pero experimenta giras más sutiles.

Cabe resaltar en este punto, sobre un hecho particular que se viene dando, a nivel de los pequeños agricultores en las diferentes zonas y cantones de la provincia de Tungurahua; es decir, que en las zonas rurales de Huachi Grande del cantón Ambato, partes de los cantones de Tisaleo y Cevallos, donde muchos agricultores han remplazado sus huertas de manzanas, claudias y peras por plantaciones de fresas. Por estos eventuales acontecimientos que se vienen desarrollando a nivel del sector rural y de pequeños agricultores en las diferentes zonas antes referidas, sumado a estos productos, las frutas provenientes de la región Litoral, han dado lugar que este sector de mercado se desarrolle en forma permanente. Como consecuencia del crecimiento de mercado del sector de frutas se manifiesta, además, en la disputa de sitios de venta, invasión de calles y vías por parte de los comerciantes informales por un lado, por otro, las represalias permanentes por parte de los guardias municipales.

En la práctica el crecimiento del mercado de frutas influye en la declinación de la rentabilidad del negocio, tanto en el grupo de los comerciantes de frutas por vía de la

reventa, así como de los productores de fresas. Este factor, es uno de los que motiva a los pequeños revendedores de frutas se invadan cada vez más las calles y vías públicas, a fin de buscar nuevos mercados que permita acaparar a los clientes.

1.4.4. Altos costos fijos

Este enfoque se orienta a la aceptación de economías de escala en el marco de las grandes empresas dedicadas, por ejemplo, a la producción de bienes en línea. En estos sectores, las empresas “tienen que” vender grandes cantidades de sus productos en una lucha intensa para adquirir cuota de mercado. Paralelamente al volumen de la producción de los bienes, conlleva unos costos altos de almacenamiento y unos productos altamente perecederos.

El fenómeno de la transformación son procesos comunes que lo suceda en el caso de las frutas frescas. Factor que siempre lo inducen a los pequeños fruticultores a vender sus mercancías lo antes posible, en muchas veces, sin tomar en cuenta la recuperación del capital invertido en las diferentes etapas de procesos de producción en el caso de los productores de fresas. Aunque los costos fijos, como determinan las teorías, en el sector de los productores de fresas, no es como para alarmarse; ya que las actividades de la empresa asumen todos los miembros familiares, lo cual no incurre ningún tipo de honorarios, a diferencia de los costos de 1 a 2 jornaleros que cobran sus honorarios por el número de días trabajados. Esto es de 1 a 5 días, hasta 15 al mes.

De la misma manera, los demás familias inmersas en el negocio de frutas, dedicados a la reventa de frutas están, si cabe la palabra, obligados a vender sus productos, lo más

rápido posible; al mismo tiempo, la competencia para conseguir clientes se intensifica. Sin embargo, según manifiestan no es posible de poder terminar de vender toda la mercadería en un solo día, sino hasta dos días (ver tabla No. 9 del anexo). Por lo que tienen que saber cómo conservar las frutas, sin el uso de infraestructuras de refrigeración alguna, sino únicamente, de manera natural. Dicen que, dependen de la variedad de las frutas y del cuidado que se debe darlos. Mientras tanto que los productores de fresas, si logran terminar de vender su mercadería en un solo día, aproximadamente de 2 a 3 horas.

1.4.5. Productos sustitutos

De acuerdo al modelo de Porter, los productos sustitutos constituyen los productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión, en este caso puede remplazar a las frutas frescas. Los sustitutos satisfacen básicamente las necesidades de los clientes. En teoría, las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores en potencia y plantean una amenaza a las empresas que fabrican el producto original.

En el caso del negocio de frutas frescas, los productos sustitutos vienen a ser los productos o frutas industrializados, tales como: el yogur, frutas enlatadas; así como también lo son todo tipo de bebidas como la coca cola y demás productos de esta línea o sector. En consecuencia, como señala Porter, la disponibilidad de sustitutos afines puede ejercer presión en un sector para que se mantengan los precios a un nivel competitivo, limitando así la rentabilidad del sector.

Tal como lo manifestado al inicio del análisis sectorial, en la época de frutas de la región sierra, especialmente por la temporada de enero hasta abril, época en la que existe

la producción del capulí, las claudias y el durazno, casi es imposible que existan productos sustitutos, como lo aseguran las familias que dedican a este negocio (ver tabla 12 del anexo). Afirman que los turistas nacionales, a más de conocer lugares turísticos de la provincia de Tungurahua, en estos feriados de carnaval, saben que en Salasaka hay una buena feria de frutas, además, saben que en esta temporada se produce una de las frutas preferidas como es el capulí.

Sin embargo, con respecto a la pregunta del cuestionario, sobre la existencia o no de los productos sustitutos no han podido contestar y no lo saben, a pesar de que cada ítem fue traducida al Ideoma Kichwa y en su propio dialecto local. Realidad que permite tener indicios de ausencia de desconocimiento acerca de algún modelo de gestión agrícola, ni mucho menos, se puede decir que las familias que vienen dedicando a esta actividad, en su mayoría, desde mucho años atrás (20), no están aplicando ningún tipo o modelo de gestión en su pequeño negocio.

1.4.6. Entrada de nuevos competidores

De acuerdo a Porter, los sectores atractivos formados por industrias que tienen una alta rentabilidad, actúan como un imán para muchas empresas que ven en ellos nuevas oportunidades para aumentar sus beneficios y mejorar su posición competitiva. Sin embargo, la aparición de nuevos concurrentes en un sector suele ser una mala noticia para los ya establecidos. Por cuanto, implica en el caso concreto del sector de frutas, un incremento de la oferta y como consecuentemente de aquello la disminución en los precios de las unidades de productos o mercaderías, por un lado; y, por otro, indudablemente, como sostiene Porter, los nuevos concurrentes aportan al sector, no sólo nueva capacidad y una sed de cuota de mercado, sino también recursos significativos e

ideas frescas sobre cómo competir. Sin embargo, como lo manifestado anteriormente, la presencia de nuevos competidores en el sector en cuestión provocan la caída de los precios o subir los costes para los fruticultores, de alguna manera establecidos, reduciendo en última instancia la rentabilidad del sector en su conjunto.

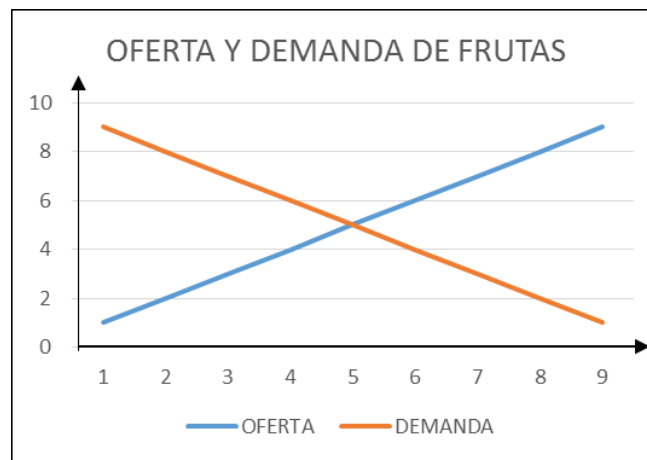
En teoría y según los autores de este artículo Allen et al. (2008), comentan que cualquier empresa puede entrar y salir libremente de un mercado. En realidad, los distintos sectores poseen características que protegen a las empresas establecidas en el mercado e inhiben la entrada de rivales nuevos. Lo que se conoce como barreras de entrada.

En la práctica, en caso de las familias salasakas que dedican, tanto a la producción y a la reventa de frutas, las barreras, más que todo para la entrada al mercado o para realizar la venta y la reventa de sus productos, no solo son impedidos por otros competidores similares de otros lugares, sino que también son impedidos por la policía municipal.

Como lo expresado anteriormente en este mismo documento, dada la condición de las familias salasakas que dedican a este negocio, es decir que se caracterizan como pequeños comerciantes informales de frutas, lo que permite estar fuera de todo tipo de barreras que puedan existir para el ingreso de nuevos competidores, precisamente a nivel de quienes hacen el negocio de frutas a través de la reventa o de distribución de menor escala. Mientras tanto, para quienes dedican a la producción de fresas, si sienten el efecto de la entrada de nuevos productores que se expresa en la caída de los precios de sus productos. Lo que implica que entra en juego la ley de la oferta y la demanda, es decir: a mayor oferta, la demanda se decrece, gráficamente esta situación del mercado sería como se indica en el gráfico No. 2

Gráfico No. 2

OFERTA Y DEMANDA DE FRUTAS EN MERCADO MAYORISTA / AMBATO



Fuente: Antonio Aldás, autor del documento

Como lo manifestado anteriormente, este trabajo abarca dos grupos de comerciantes de frutas. Por un lado, los productores de fresas y por el otro, los comerciantes de más de dos variedades de frutas que realizan a través de la reventa. Por consiguiente, quienes se ven afectados por la ley de la oferta y demanda son el grupo de productores de fresas; ya que este sector, últimamente se ha incrementado considerablemente el número de pequeños agricultores de los cantones de Ambato, Cevallos, Pelileo y Pillaro. Mientras que las familias que dedican al comercio de la reventa de frutas, casi no se ven afectados de esta ley socioeconómica del mercado.

1.5. ECONOMÍAS DE ESCALA

La “economías de escala” en términos técnicos se refiere a la reducción del coste unitario de un producto al aumentarse el volumen absoluto producido en cada período. Por consiguiente, esta teoría puede visualizar la distancia que se queda entre los pequeños negociantes de frutas, frente a los exportadores de frutas. Tal como han manifestado estos pequeños productores, igualmente los negociantes de frutas, éstos últimos que cuentan

con una inversión de 30 a 100 dólares, realmente no hay ningún punto de comparación en términos de economías de escala. Sin embargo, en la vida real, están y deben estar inmersos en este mundo actual globalizado.

Según manifiesta Allen et al. (2008), la operación a gran escala permite una distribución más amplia de costes fijos, reduciendo los costes unitarios y en última instancia el coste total del producto final. Como afirman los autores antes citados, no es fácil entrar en estos sectores porque los nuevos concurrentes se enfrentan al dilema de entrar a pequeña escala, aceptando un alto coste unitario compensado por un reducido desembolso inicial de capital o bien entrar a gran escala, con el riesgo de una infrutilización de capacidad mientras se aumenta la base de clientes.

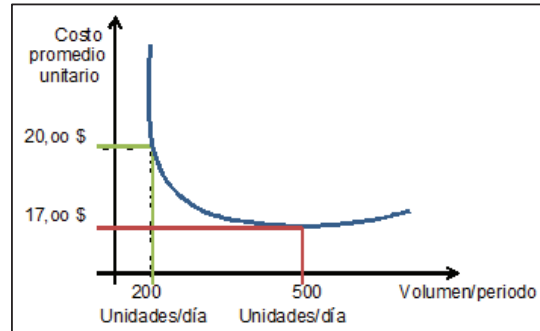
Como se puede observar, en teoría existen, si cabe el término, muy buenas recetas casi para todas las actividades humanas, en este caso particular como es el comercio de frutas frescas, cuyos productores como lo señalado, provienen del campo y en su mayoría de una situación económica precaria; así como también, en su mayoría con bajo nivel de educación. En tales circunstancias, es obvio que muchos de estos comerciantes, ya sean nuevos y algunos ya establecidos corren el riesgo de perder su inversión en este negocio. Pero también, es evidente que muchos comerciantes, antes que productores, han salido beneficiando favorablemente en este negocio. Lo que si se percatan de la situación concreta es cuando hay una sobre oferta de productos, automáticamente bajan los precios de los mismos. Sin embargo, los comerciantes son capaces de asumir los retos y riesgos; ya que para la mayoría de ellos es la única fuente de trabajo para el sustento familiar.

En la siguiente figura se explica este concepto de “economía de escala” utilizando como ejemplo, la variación del coste unitario de un *canasto de 12 kg de fresas*, al ir aumentando el volumen de *canasto* producidos y puestos en venta en los días feriados del

mercado Mayorista. Entonces, podemos ver que el coste unitario de un *canasto* se reduce al irse aumentando el volumen diario de producción, ya que se supone que los costes fijos de producción (red de sistema de riego, materia prima, consumo de luz, etc.) se distribuyen por un volumen mayor de *canastos*.

Grafico No. 3

VARIACION DE COSTOS EN FUNCION DEL VOLUMEN DE LA MERCADERIA



Fuente: Antonio Aldás

De acuerdo a lo que comentan Allen et al. (2008), los nuevos concurrentes tienen alternativas a la lucha directa en términos de escala. Pueden decidir la aplicación de estrategias alternativas para entrar en el sector. En teoría, los nuevos competidores, pueden desarrollar nuevas tecnologías que reducen radicalmente los costes fijos de producción. El riesgo en estas circunstancias, es que si esta nueva tecnología no está protegida puede estar a disposición de los demás participantes en el sector, eliminando así toda ventaja conseguida. Como señalan los antes citados autores, los nuevos concurrentes también pueden decidir por diferenciar su producto, y al hacerlo logran recaudar un precio más alto, compensando así el coste más alto de explotación de unas instalaciones más pequeñas, de menor eficacia y eficiencia.

Esta teoría expuesta en el párrafo anterior, refleja en las actividades de mejoramiento de atención o de servicio por parte de las familias que se dedican al negocio de frutas, mediante la reventa. Realizan actividades previas a la reventa, tales como la selección, el lavado y, finalmente una buena presentación de los productos. Mientras tanto los

productores de fresas, se concentran en el mejoramiento de la producción que se expresa en el incremento del volumen de producción, utilizando técnicas y de insumos agroquímicos.

1.5.1. Diferenciación de productos e identificación de marcas

Según la teoría de Porter y aplicable en empresas de producción de bienes industrializados, señala que en los sectores en donde los productos estén diferenciados, los actores establecidos tienen la ventaja del reconocimiento de la marca y de la fidelidad de sus clientes. De tal suerte que los productos diferenciados gozan de una gran ventaja para incorporar características independientes del precio que son atractivas para los consumidores. Lo cual comprende desde un destacado servicio post-venta, un diseño exclusivo, un mínimo tiempo de entrega o de producción. Todos estos procesos son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor.

Como lo manifestado en este documento, mediante la entrevista mantenida con las familias que dedican al negocio de la reventa de frutas en vías públicas, así como también, quienes tienen puestos de venta en la afueras del mercado mayorista de Ambato, han experimentado que para su negocio, deben obtener o comparar frutas sanas y buenas. Esta selección previa da una buena ventaja al momento de revenderlos. Durante el feriado de carnavales, no hay otras frutas mejores que las que se cosechan en la misma provincia y de los propios árboles de capulí y claudias que son preferidas por los consumidores. Por su parte, la mayoría de los consumidores de estas frutas que prefieren frutas nacionales antes que las importadas.

De acuerdo a lo que señalan Allen et al. (2008), en sectores en donde los productos estén altamente diferenciados, los nuevos concurrentes encuentran dos obstáculos principales: adquirir nuevos clientes y conseguir su fidelidad. El coste de adquirir nuevos clientes puede ser prohibitivo. Esta teoría también se refleja en el sector del comercio de frutas, especialmente en lo que se refiere a la captación de clientes fieles, gracias por la diferenciación del producto.

En caso particular de las familias salasakas que dedican a la reventa de frutas frescas en vías públicas, en entrevistas han señalado que no tienen ningún tipo de obstáculo para encontrar a sus clientes. Sólo depende de la buena presentación y de buenos productos. Más el obstáculo está presente, cuando intervienen los guardias municipales que pretenden arrebatar las mercaderías, sin ninguna comprensión de las necesidades de trabajo de estas familias.

1.5.2. Poder de compradores y proveedores

Los agricultores del sector agroalimenticio, especialmente fruticultores, hay unos que compran y otros que venden. Los fruticultores venden sus productos como son las frutas frescas a aquellos compradores que pueden ser distribuidores, intermediarios, consumidores finales o simplemente otros agricultores. En tales circunstancias, tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible. Esta relación, sin embargo, trae como consecuencia un perjuicio en la rentabilidad del sector.

A continuación, en el siguiente cuadro No. 3 se puede observar el caso específico de las familias salasakas que dedican al negocio de frutas, según la respectiva encuesta, ya sea como productores de fresas y/o como revendedores de frutas, en ambos casos, se caracterizan de ser pequeños comerciantes.

Cuadro No. 3
COMPRA Y VENTA DE FRUTAS

OR	VARIABLES		VALORES
1	a) Distribuidor	Negocian con productor	20
2	b) productor	Negocian con intermediarios	10

Fuente: Antonio Aldás, autor del documento

Este número de familias, en realidad es muy poco en relación al resto de los productores y comerciantes de frutas que concurren, tanto al interior del mercado Mayorista de Ambato y a otros lugares de venta al interior y fuera de la provincia de Tungurahua, apenas representa el 0,004% de participación, si se compara únicamente con las demás personas o familias que se dedicadas al negocio de frutas, según los datos del cuadro No 2 del anexo de este documento que señala que existen 130 familias Salasakas que se dedican a la producción de frutas. Pero que en su mayoría de productores, dedicado al consumo familiar, gracias al presente trabajo se ha detectado que hasta el momento existen tan solo 30 familias que se dedican al negocio de frutas y que representan el porcentaje antes indicado.

A continuación se puede apreciar en el siguiente cuadro No. 4, datos que fueron proporcionados por la Ing. Paulina Marín, Secretaria de la Gerencia del Mercado Mayorista, en octubre del 2015.

Cuadro No. 4
COMERCIALIZACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS

NAVES	PRODUCTOS	NUMERO DE PUESTOS	NUMERO DE PUESTOS VACANTES
ZONA DEL CONSUMIDOR FINAL	FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS	522	50% domingos, 40% lunes, 25% miercoles, jueves y viernes
A (BODEGAS)	FRUTA IMPORTADA	13	0
B	TOMATE RIÑÓN, ZANAHORIA	193	2
C	FRUTA IMPORTADA, NARANJILLA	101	0
D	GRANOS TIERNOS	126	1
E (BODEGAS)	ABARROTES	11	0
F	PAPAS	113	14
G (BODEGAS)	AJO, CEBOLLA IMPORTADA	12	0
H	PAPAS	125	0
I (BODEGAS)	PAPAS	13	0
J	GRANOS Y GRAMINEAS	24	0
K	FRUTA DEL VALLE	124	0
L	TOMATE DE ARBOL, CEBOLLA RAMA	126	4
LL	MORA, FRESA, ENVASES VACIOS	98	10
M	AJO, CEBOLLA	129	0
N	CEBOLLA	115	1
Ñ	HUEVOS	24	1
O	HORTALIZAS	108	0
P	FRUTA DE LA COSTA (27 CATASTRADOS CON CAMION)	144	0
Q	FRUTA DE LA SIERRA	103	1
Z (BODEGAS)	SACOS	17	0
LOCALES, CUBICULOS Y NUCLEOS	Y CREDITO, 4 CABINAS TELEFONICAS, 219 NUCLEOS Y CUBICULOS DE ALIMENTOS	226	
AMBULANTES CATASTRADO	ALIMENTOS PREPARADOS, ROPA, AUTOLUJOS,	163	
ESPACIOS PARA COMERCIALIZACION		2108	34
ARRENDATARIOS CATASTRADOS		1811	

Fuente: Administración del Mercado del Mercado Mayorista (2015)

En la práctica de los productores de fresas, es posible que esta teoría sea realidad. Mientras que las familias que dedican a la reventa de frutas, manifiestan que desarrollan sus propias estrategias para poder salir de cualquier tipo de obstáculos.

Según las teorías, sostienen que el poder de negociación descansa básicamente sobre un conjunto de factores que se puede analizar, a fin de encontrar puntos de comparación o de semejanza en las actividades de producción y la reventa de frutas de las familias salasakas que dedican a este negocio.

1.5.3. Tamaño y concentración

De acuerdo a ciertas teorías, señala que si un comprador en particular representa gran parte del volumen de ventas del vendedor, tendrá indudablemente un impacto relativamente alto sobre el rendimiento financiero del mismo y tendrá a su favor más poder de negociación. La situación es similar cuando existe una concentración de compradores. En cambio sucede lo contrario, cuando los proveedores que venden a un grupo fragmentado de compradores, entonces podrán negociar más a su favor el precio, la calidad y las condiciones de sus productos y servicios.

Por las condiciones socioeconómicas de las familias salasakas que dedican al negocio de frutas, tanto el tema de tamaño y la concentración en sus negocios, se podría manifestar que están fuera de su concepción. Estas familias están focalizadas de acabar de vender lo más rápido posible, aunque la rentabilidad no sea tan favorable en ocasiones.

1.5.4. Diferenciación del producto

De acuerdo a Gabriel Olamendi, en su documento de análisis sobre las Estrategias de Diferenciación, señala entre otros conceptos: que esta táctica empresarial debe ser: a) poseída por una, en ocasiones, por unas pocas empresas; b) debe ser conocida y apreciada por sus clientes; y, c) debe ser sostenida a largo plazo. Así como también, aclara que la clave de éxito de una empresa no está en tratar de ser los mejores, batiendo a los demás, sino en ser distintos; de la misma manera, indica que cuando una empresa cuenta con una estrategia diferenciada no debe tener miedo de la competencia de otras empresas más poderosas. Recuperado de http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080114_144404_E.pdf

Frente a este enfoque y según las entrevistas mantenidas con los y las revendedoras de frutas; así como también, con los productores de fresa de Salasaka, han manifestado que la diferenciación del producto está, especialmente en el aroma, el tamaño y el estado de madures de la fruta. Aunque estos factores se varían en función de los consumidores y la distancia o destino a donde llegan estos productos. Por otro lado, las familias que dedican a la reventa de frutas, el éxito del negocio está marcado por los feriados y la fruta del lugar como es el capulí.

1.6. MERCADO DE FRUTAS

1.6.1. Comercialización de frutas

En el Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato (MMA) que inició su actividad, hace 16 años atrás; la misma que hace 2 años antes estuvo administrada por el Municipio de Ambato. Ya desde hace 2 años atrás está siendo administrado por la empresa pública. En consecuencia, se encuentra en la etapa de recopilación y organización de datos estadísticos de todo el movimiento de la oferta de productos agrícolas; por ende, la demanda de estos productos (entrevista personal con el Ing. Mauricio Quiroga Director del mercado, 10 de febrero, 2012).

Como señala en la mencionada entrevista, el destino de los productos de esta provincia con la región Litoral son: Manabí, Guayas, Los Ríos, Quevedo, El Oro y Esmeraldas; y, con todas las provincias de la región Amazónica. Los socios potencias del comercio de fresas y la mora de la provincia de Tungurahua son Pichincha, Riobamba y parte de la

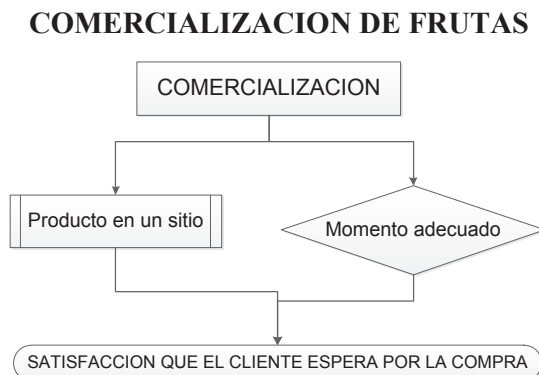
provincia de Cotopaxi. A este tipo de comerciantes, según la entrevista (08/03/2015) con la Ing. Paulina Marín, Asistente de Gerencia de la Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista de Ambato, se denominan “comerciantes sacadores” que transportan en camiones (ver imágenes 1 y 2 del anexo).

La actividad comercial en este mercado, es casi permanente, excepto los días martes y el sábado; mientras que en los demás mercados de otros cantones de la provincia se realiza de una a dos veces a la semana. Así en las cabeceras cantonales de la provincia tienen sus ferias en menor escala que en Ambato. Por ejemplo, en la ciudad de Pelileo se desarrollan las ferias, todos los días martes y sábados, durante el transcurso del año; en Píllaro y Ceballos se efectúan sus ferias los días jueves; en Baños y Patate los domingos; y, en Tisaleo y Mocha la feria tiene lugar los días viernes.

La venta de frutas se realiza en cajas de madera, canastas de carrizo y baldes de plástico; generalmente, no se realizan ningún tipo de medidas de peso de estos productos (ver imagen 3 del anexo). Como es lo típico de los productores es de tratar de hacer un empaque justo de los productos, en el caso particular de las familias salasakas que dedican a la producción de fresas, las empaican en los baldes de plástico de 11 kg. Mientras tanto que las familias que practica el negocio de la reventa de frutas, expenden en pequeñas cestas, elaboradas de manera artesanal.

Esta relación de compra-venta o de la oferta y demanda se puede expresarlas, según el gráficamente número 4

Gráfico No. 4



Fuente: Antonio Aldás

En estas ferias se observa que existe la libre competencia entre los productores. Por tal motivo es que los precios de las frutas en este sitio de negocio, suben y bajan en función de determinadas épocas del año; así como también dependiendo de la variedad de frutas. Por ejemplo, en épocas de feriados de finados, la navidad, semana santa, día de la Madre y el día del Padre: la mora y las fresas se venden a buen precio, desde el punto de vista del productor; mientras que resulta caro para el consumidor final. Luego, siguen la misma suerte las demás frutas provenientes de regiones tropicales como: la piña, babaco, maracuyá y naranjilla que alcanzan una gran demanda, por ende, el precio de estos productos, también suben de precio en estos días. Los entendidos en la materia de comercio, definen esta relación, señalando que a menor cantidad de bienes, mayor es el costo y viceversa.

En el caso de negocio de frutas frescas, resulta difícil de fijar su precio por las condiciones de la composición orgánica de estos productos. Es decir que las frutas frescas tienen un ciclo corto de vida. En tales circunstancias, el productor, en este caso, se ve obligado a despachar su mercadería lo más pronto posible, antes que se pierda el total de su mercadería por factores naturales de descomposición.

A continuación se mencionan algunos factores elementales que influyen en la determinación del precio de las frutas que el productor se somete al momento de negociar su producto tales como:

- a) El mercado, los hábitos de compra y la competencia,
- b) Reacciones del consumidor,
- c) Tendencias o preferencias,
- d) Presentación del producto,
- e) Plaza (ubicación),
- f) Promoción y el
- g) Ciclo de vida del producto.

Tomando como referencia los productos de fresa y mora que son uno de las frutas que producen y se cosechan durante todo el año; y, en la actualidad en la provincia de Tungurahua, el cultivo de la fresa está de moda entre los pequeños agricultores de algunas parroquias del cantón Ambato, Cevallos, Quero, Pelileo y Pillaro. Estos productos, como lo señalado anteriormente se venden en canastos y/o baldes de 18,93 litros; que a su vez, caben los 11 kilogramos de fresas que se venden a 35 dólares/balde de primera clase y a través de intermediarios (ver imágenes 4 y 5 del anexo).

Por lo expuesto, las familias salasakas dedicadas a la producción y venta de fresas y la mora negocian al precio máximo de esta variedad de frutas, consideradas en las mejores temporadas que son los feriados, especialmente en el de finados. Mientras tanto que en otras épocas, más que todo en los días normales que constituyen el mayor porcentaje de ciclo del mercado, el precio fluctúa entre 15 a 20 dólares el canasto o el balde de fresas de primera clase y lo mismo ocurre con las moras.

A continuación se detallan la información sobre el negocio de frutas de los productores de fresas, mediante dos cuadros 4 y 5 adjuntos a este trabajo, en los que se

detallan el precio de fresas y de las moras, según los días feriados que se efectivizan el comercio en el tradicional mercado mayorista de Ambato.

Cuadro No 5

VARIACION DE PRECIOS DE VENTA POR TEMPORADAS

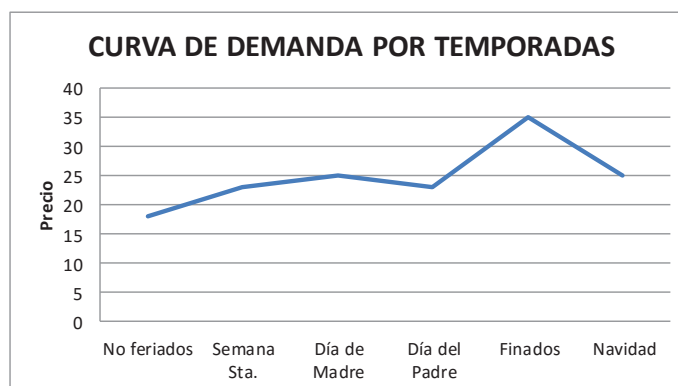
PRECIO DE FRESA Y MORA POR FERIADOS (EN USD)

FERIADOS	COSTO/BALDE
No feriados	15 – 20
Semana Sta.	20 – 23
Día del Padre	20 – 23
Día de la Madre	25
Navidad	25
Finados	35

Gráficamente el movimiento del costo de las frutas, como la fresa y la mora, según las temporadas a los cuales están condicionados, particularmente los productores de esta clase de alimentos frescos se muestra en el siguiente gráfico No. 5

Gráfico No. 5

VARIACION DE LA DEMANDA DE FRUTAS POR TEMPORADA



Fuente: Antonio Aldás

En cuanto se refiere a la producción y el comercio de otras frutas tradicionales de la provincia como son: las claudias, las peras, el capulí, los duraznos y las manzanas que se

cosechas entre los meses de diciembre hasta marzo, cuyo precio fluctúa entre 8 a 18 dólares la caja de peso aproximado de 12 kg.

1.6.2. Canales de distribución

Según lo expuesto anteriormente, las condiciones de libre competencia en las que se desarrolla la venta de frutas en el popular Mercado Mayorista de Ambato; de la misma manera que en otros mercados del resto de cantones de la provincia de Tungurahua, el precio es siempre a base del regateo entre el vendedor y el consumidor, generalmente el intermediario. En estas circunstancias, el análisis para la fijación de precios de las frutas por parte del productor (agricultor), pasa casi por desapercibido. En este lugar, no es extraño escuchar frases típicas como: “no importa vender barato, con tal de obtener unos centavos para el sustento familiar”. De tal manera que se puede inferir que el productor de frutas en este mercado y en circunstancias como tales, no se toman en cuenta por ejemplo, el costo de producción, costo operativo u otros gastos incurridos por el productor.

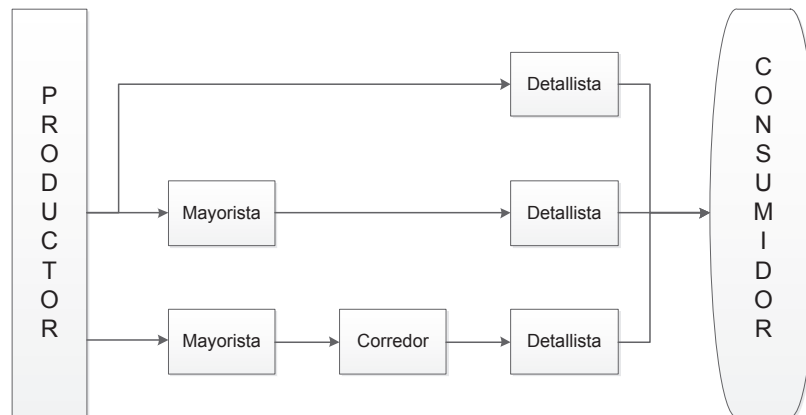
Los canales de distribución que valen los productores y comerciantes de frutas en este mercado, están constituidos por los intermediarios, tanto mayoristas y minoristas o detallistas como se lo denomina en términos de marketing. Por su parte, los comerciantes mayoristas o los “comerciantes sacadores”, utilizan los medios de transporte (camiones) que trasladan los productos hacia otros mercados, especialmente hacia la ciudad de Guayaquil y las ciudades, como Pastaza, Tena y Lagunagrio por la Amazonía ecuatoriana.

A través de estos medios de transporte, el o los productores logran movilizar sus mercaderías y llega a su destino final que son los consumidores (ver imagen 6 del anexo). Obviamente en este tramo del canal de distribución el producto va aumentando el costo.

Gráficamente el canal de distribución de las frutas del grupo de familias productoras de fresas y mora se puede mostrar en el siguiente gráfico No. 6

Gráfico No. 6

Canales de distribución de



Fuente: Antonio Aldás, autor del trabajo.

Finalmente en el caso del negocio de frutas, no existe ningún tipo de segmentación del mercado como sucede en el negocio con otros bienes que permiten tomar en cuenta estrategias de comercialización focalizadas hacia algún grupo homogéneo de consumidores; al contrario, las frutas son de consumo masivo; a la vez, propenso a un deterioro inmediato.

En consecuencia, tanto el productor, así como también el comerciante, tienen que tratar de vender el 100% de la mercadería en un tiempo más corto. Lo cual conlleva el riesgo de que el productor se someta a la baja de precios, de manera imprescindible de su mercadería, caso contrario, estaría involuntariamente a perder toda su mercadería, por ende, estaría condicionado a perder parte del capital invertido en este negocio por factores de tiempo y por las características de la mercadería antes señaladas.

1.7. DEMANDA DE FRUTAS

Según las teorías económicas, Análisis Económico, documento de apoyo, programa de Especialización en Gestión de Proyectos EPN, 2008, señala entre otros aspectos, que la demanda es motivo de preferencias que se suponen que tienen los individuos por el consumo de bienes y/o de servicios que está vinculado con la concepción de que, mientras exista mayores posibilidades de consumo tengan, mayor es su nivel de bienestar.

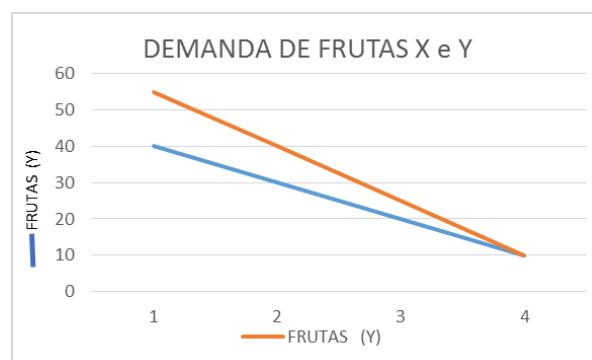
Por otro lado, hay que considerar las teorías del consumidor, 2008 que señala que las preferencias por una cantidad de bienes se pueden representar como una función continua que se denomina “función de utilidad”. Según estas teorías, señalan que esta función representa la conducta del consumidor.

De acuerdo a una entrevista directa, mantenida con la Ing. Paulina Marín, Secretaria de Gerencia del Mercado Mayorista de Ambato, octubre 2015, existe una afluencia de 2.000 comerciantes de frutas y 5.000 personas por cada feriado que demandan diferentes productos y en diferentes cantidades.

Lo manifestado se puede mostrar en el siguiente gráfico No. 8

Gráfico No. 8

DEMANDA DE FRUTAS

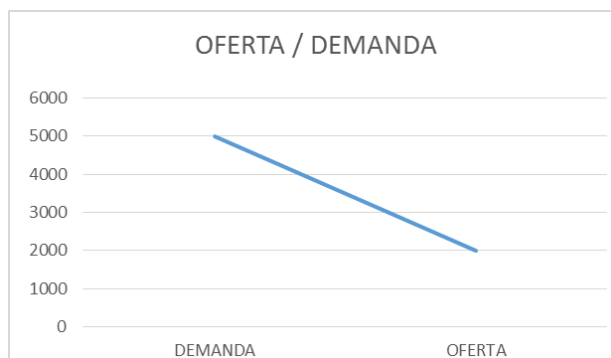


Fuente: Antonio Aldás

De acuerdo a la entrevista de la persona antes nombrada, la curva de la oferta y la demanda de frutas quedarían demostradas en el siguiente gráfico No. 9

Gráfico No. 9

DEMANDA DE FRUTAS



Fuente: Antonio Aldás

1.7.1. Demanda de frutas a nivel externo

Como se conoce, el paisaje geográfico del Ecuador tiene tantas altitudes distintas que hay amplias variaciones climáticas de una parte del país a otra. Como consecuencia de estas bondades, en este país se cultivan distintas frutas, desde las variedades tropicales hasta templadas.

En una de las publicaciones por medios de comunicación masivos (2011), señala que el Ecuador es el proveedor mundial más importante de concentrado de fruta de la pasión, o maracuyá. Su sabor singular y aromático ha hecho que la fruta de la pasión del Ecuador sea la más famosa en el mercado mundial. Otras frutas que se cultivan para el mercado de exportación son melones, piñas, fresas, moras y mangos. Así como también, son de demanda internacional, aunque en pequeñas escalas, las peras, los duraznos, las manzanas, las uvas y las ciruelas que se cultivan en la sierra. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec>.

El MAGAP, a través La Coordinación General de Redes de Comerciales, señala que está en permanente gestión e impulsa estrategias para la comercialización de alimentos provenientes de organizaciones campesinas en circuitos cortos con la finalidad de incentivar relaciones comerciales más equitativas para el pequeño y mediano productor. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/redes-comerciales/>.

Según una publicación por vía web (2010), por NETFIM, revela que la producción y crecimiento de fresas, en los últimos años, la superficie plantada se ha incrementado, pasando de 125 hectáreas en el año 2003, a 250 hectáreas en el año 2007. Lo que implica una tendencia de crecimiento anual de entre el 20 y el 30%. Recuperado de <http://agronegocioecuador.ning.com/page/fresas-su-produccion-y>.

Sin embargo, en Ecuador no existen plantaciones extensivas para la exportación. En todo caso, según el documento antes referido (2010), existe el 60% de producción que se destina al consumo nacional y el resto se exporta, en almíbar o fresca, a EUA, España y los Países Bajos. Las fresas en almíbar son las que más acogida tienen en el mercado americano.

De acuerdo al documento antes citado, señala que para el año 2007, Ecuador produjo 30.000 toneladas mensuales de fruta. Pero desde el 2008, hasta la fecha, hubo un descenso de la producción y este decrecimiento se aludo que se ocasionó por los cambios climáticos. En los últimos meses de 2009 causó escasez en el mercado, por la falta de maduración oportuna. Sin embargo, empieza a normalizarse. El inconveniente es que en el país no hay plantaciones extensivas para la exportación. Los agricultores siembran en terrenos de 1 000 metros a una hectárea.

Según buseros de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), la pulpa de frutas tiene grandes oportunidades en el mercado estadounidense.

En el Ecuador, de acuerdo a Ana Cecilia Andrade, de Ali-pro Frutierrez, la pulpa de fruta a más de estar en el mercado ecuatoriano, busca ser parte de los insumos que se consumen en Europa, Venezuela, Canadá y los Estados Unidos. Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/pulpa-de-fruta-se-afianza-en-el-mercado-313062.html>

1.7.2. Demanda de frutas a nivel interno

En una breve entrevista, con amas de casa de las ciudades de: Ambato, Baños, Cevallos y Pelileo, entre las frutas de mayor consumo, son tanto las que provienen de la región Litoral como la guanábana blanca, papaya, sandía, el maracuyá y los zapotes. Con el tomate de árbol por ejemplo, hacen una deliciosa bebida frutal. Otras frutas que sirven para hacer jugo son, el taxo, fresas y las moras.

En una publicación por internet (2011) por la Organización Mundial de la Salud, de acuerdo a un equipo de investigación internacional de esta institución, recomienda que el consumo mínimo de verduras y frutas debe ser de 5 porciones diarias. Frente a este indicador, el promedio de la frecuencia diaria de consumo de frutas en la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos es del 20%; mientras que el promedio de la frecuencia diaria de consumo de verduras es de aproximadamente el 17%. En cuanto a la cantidad consumida que para los efectos de la investigación se consideró adecuada 3 o más porciones de frutas y 3 o más tazas de verduras al día, fue alrededor de 18 % para las frutas y del 5% para las verduras respectivamente. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Según la publicación antes referida la mayoría de la población desconoce la frecuencia de consumo y cantidad recomendada de frutas y de verduras. Señala además,

que la población tiene actitudes positivas hacia las frutas y verduras ya que si tuvieran más dinero, incluirían a las verduras y frutas dentro de los 4 alimentos que serían más comprados. Llamó la atención, al antes referido equipo, que más del 50% de la población en todas las regiones tiene la percepción que consume suficientes frutas y verduras.

1.8. GENERALIDADES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

La provincia de Tungurahua está ubicada, geográficamente en la parte central de la región Interandina del Ecuador. Limita al norte con las provincias de Cotopaxi y Napo; al sur con Chimborazo y Morona Santiago; al este con Napo y Pastaza; y al oeste con Cotopaxi y Bolívar. Con una superficie de 3.200 km².

Tungurahua es el punto central del país (2015), a la vez, es equidistante desde los grandes centros de consumo y producción de la Costa, Sierra Sur, Sierra Norte y Amazonía, que constituye en una de las provincias de gran movimiento comercial, lo cual se constata en la ambiente de los mercados de las ciudades de Ambato y Peliléo, y de gran atractivo turístico especialmente en la comunidad Salasaca y la ciudad de Baños, en donde se puede sentir la cercanía a la amazonía junto a hermosas cascadas, piscinas de aguas termales y la imponente vista del dinámico volcán Tungurahua, que se encuentra muy cerca a la comunidad de indígenas salasacas, quienes se dedican a tejer variedad de tapices con hermoso colorido y curiosos diseños, y demuestran además su folcklore, con los Danzantes de Corpus Cristo. Recuperado de <http://www.ecuale.com/tungurahua/>

Gracias a esta ubicación geográfica es que la población cercana a la ciudad de Ambato, como es el caso de Salasaca que se encuentre a 8 km por la vía Ambato Baños, constituye una ventaja para una rápida movilización y de transportación de todo tipo de

mercado lícito, en este caso, es una buena oportunidad para las familias que vienen incursionando en el negocio de las fresas y otras frutas más al interior de la provincia.

1.8.1. Producción y Oferta de frutas de la provincia de Tungurahua

Como se mencionó anteriormente, que a nivel del país existen amplias variaciones climáticas de una región del país a otra. Como consecuencia de estas ventajas del medio, permite cultivar distintas frutas, desde productos tropicales hasta las de climas templados.

En tales circunstancias y con respecto a la dimensión de la producción y la participación de los agricultores de la provincia de Tungurahua que se dedican al negocio de frutas, desde los distintos cantones, al mismo tiempo, una gama de variedades frutales vinculados al piso climático y geográfico de la provincia en referencia, se puede observar en los anexos, designado como cuadro No. 2

Por otro lado, según los datos del III Censo Nacional Agropecuario del Ecuador, desarrollado en el año 2000, indica que del 40% de la población ecuatoriana que reside en el área rural, las dos terceras partes los conforman hogares que dedican a la producción agropecuaria y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria (UPA), de tal manera que, el 62% de la población rural ocupada, trabaja en agricultura. Recuperado de <http://sigagro.flunal.com/index.php>.

De acuerdo a documento antes referido (2000), sobre la producción de frutas a nivel provincial, determina el uso de suelos, en los 5 cantones de la provincia que sobresalen en esta práctica agrícola: Ambato, Baños, Cevallos, Patate y Pelileo. Los agricultores de estos cantones, en su mayoría han emprendido solos en su negocio, mientras que otros han optado, de alguna forma de asociación entre los pequeños productores de frutas como se podrá apreciar en el antes referido cuadro No. 1 adjunto en los respectivos anexos.

De acuerdo al informe de los resultados del III CNA (2000), se indica la producción anual de frutas y el empleo de suelos en la provincia de Tungurahua, de la siguiente forma: superficie sembrada por ha, 12.835; superficie cosechada por ha, 11.140; cantidad cosechada por TM, 52.459 y la cantidad vendida por TM 74.880.

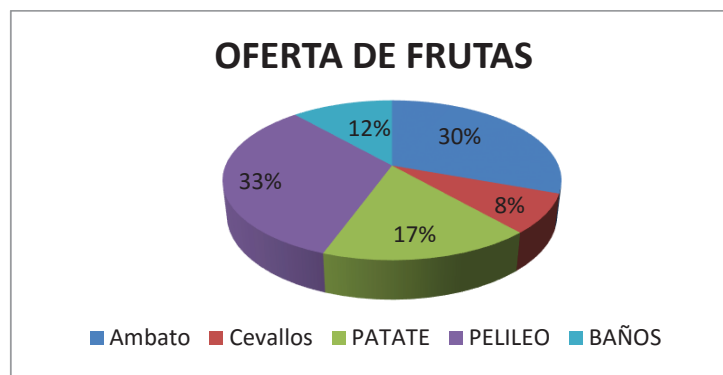
En cuanto a la producción de frutas que se cultivan en estos cantones de la provincia de Tungurahua son: manzana, durazno, pera, claudia, mora, tomate de árbol, babaco, mandarina, aguacate, guayaba, caña de azúcar, fresa, limón, ovilla y tuna. Estos productos, hasta el momento se venden por mayor y por sus productores, en el mercado mayorista de Ambato.

Según, ExploRed – ECUADOR online – Tungurahua 2011, determina que Tungurahua es una provincia de flores y de frutas. En 1985 Tungurahua abasteció al mercado ecuatoriano en más de 55% y en algunos casos el 80% de algunas frutas como babaco, tomate de árbol, claudia, durazno, manzana, mora, pera y taxo (ver cuadros 1 y 2 del anexo). Quizá el renglón más importante de la producción de frutas es el de la manzana que se cultiva de modo especial en los cantones Ambato y Píllaro (parroquia de Huachi y Cevallos). Recuperado de www.explored.com.ec/ecuador/,

Esta recopilación encontrada en la dirección web antes señalada tiene una aproximación con los cuadros No. 1 y 2 de anexos de este documento.

En forma gráfica, el volumen de la producción y venta de frutas de los 5 cantones de la provincia, recabados en el III Censo Nacional Agropecuario del 2000 sería como muestra en el gráfico No. 7

Gráfico No. 7

PRODUCCION DE FRUTAS POR CANTONES

Fuente: Antonio Aldás

1.9. LA PRODUCCIÓN DE FRUTAS Y LA FERIA EN SALASAKA

Como lo mencionado anteriormente, hasta el momento (2013) las 12 familias Salasakas que vienen dedicando al cultivo de fresas. Al inicio de este negocio en el año 2006, en ese entonces únicamente dos familias que se lanzaron a esta iniciativa que se destinaron sus terrenos de aproximadamente de un solar. Lo cual implica que, la producción de fresas en Salasaka, se ha ido incrementando de un solar por año. Mientras que el resto de familias que se dedican al negocio de frutas, a nivel local y/o dentro del cantón Pelileo y Ambato lo realizan a través de la reventa de frutas.

Las unidades de producción de frutas por familia (UPFF), en particular de la fresa han limitado únicamente a la producción y venta de esta fruta a través de los intermediarios o sacadores, tal como lo expuesto anteriormente; ya sea en el mismo puesto de la producción, así como también, transportando hasta el mercado mayorista de Ambato como se puede apreciar en las imágenes adjuntas. Cuando el producto es negociado en las propias huertas de los productores de fresa en especial, tiene una denominación particular, o sea, los comerciantes que practican este tipo de negocios se denominan “introdutores”.

Para la transportación de las fresas hacia el mercado mayorista de Ambato, por parte de las familias que producen esta fruta, tienen que madrugar, a partir de las 4 a 5 de la mañana arriban al sitio de venta de las fresas, luego se quedan a la espera de sus clientes que compran un balde o canasto, otros que compran hasta 5 baldes o canastos de fresas.

La venta de frutas se realiza en cajas de madera, canastas de carrizo y baldes de plástico; generalmente, no se realizan ningún tipo de medidas de peso de estos productos.

Según las entrevistas y las respectivas encuestas aplicadas a las familias dedicadas al negocio de frutas, en los lugares de comercio, ubicados en los bordes de las vías públicas (vía Ambato – Pelileo) que atraviesan por el territorio del Pueblo Salasaka y en las vías alternas que cruzan por la parroquia de Benítez, han manifestado que todas las familias tienen, un promedio de 3 árboles de capulí; sobre la claudia, son pocas familias que tienen de 3 a 10 plantas, igual sucede con el durazno y la manzana; es decir, 5 familias tienen una cantidad de 5 hasta 10 árboles de estos frutos. A parte de estos árboles frutales, también cultivan algunas familias el tomate de árbol, en una extensión de terreno de un solar o menos.

De entre las frutas más tradicionales de Salasaka, fue y sigue siendo el capulí, fruto con el cual, en épocas y décadas anteriores, 60, 70, 80 hasta los finales de la década de 90, cuya producción era muy abundante, hasta cuando la ceniza del volcán los devastó considerablemente la capacidad productiva de estos árboles. Sin embargo, en las décadas antes señaladas, casi todas familias realizaban el trueque a base de este fruto con las poblaciones aledañas de la zona. Por ejemplo viajaban a pie hasta los valles de Patate, Baños para intercambiar con aguacates, mandarinas, camotes y cañas respectivamente.

A parte de estos árboles frutas, las familias salasakas, desde tiempos muy remotos extraen el sumo del penco como sustituto de azúcar y la panela; este sumo se denomina el tradicional “Tzawar Mishki”. Por experiencias muy singulares de los salasakas, este

sumo, que es una sustancia con altos contenidos vitamínicos y de calorías, a la vez, es un medicamento para artritis, el asma, previene e elimina por completo la próstata en los hombres y cura una serie de enfermedades, tanto de mujeres y hombres. Últimamente hay 6 mujeres salasakas que se dedican al comercio de este sumo en los centros urbanos de Ambato, Pelileo y Baños.

Para la extracción del sumo de penco existen algunos pasos y procesos que sólo pueden ejecutarse, generalmente salasakas de género masculino y adultos que tienen un pleno conocimiento de la madurez del penco y fases de la luna, caso contrario no es posible de tener una buena producción y cosecha.

1.9.1. Tipos de negocios agrícolas en salasaka

Como lo expuesto anteriormente, la actividad agrícola del Pueblo Salasaka, con respecto al negocio de frutas al que están involucradas algunas familias de esta zona se puede señalar las características más importantes, por un lado, en el caso de los productores de las fresas y moras, cuyas actividades se enmarcaría en:

- a) El cultivo de la fresa que comprende las inversiones en la adquisición de las plantas, instalación del sistema de riego y la aplicación de técnicas y de herramientas. Como lo manifestado anteriormente, la inversión está dado en función de la extensión del lote de terreno a ser utilizado para este negocio.
- b) El mantenimiento durante la etapa del desarrollo inicial de las plantas de fresas, de 4 a 5 meses, evidentemente demanda los costos operativos en la mano de obra, los servicios de luz y agua, incluido los costos de compra y aplicación de fertilizantes en las plantas.

- c) El proceso de la cosecha que conlleva la clasificación de las fresas y el empaque en los respectivos recipientes que comprenden: baldes y/o canastos de aproximadamente de 11,5 kg.
- d) El transporte del producto hacia el mercado mayorista de la ciudad de Ambato y puesta en venta en el respectivo lugar.
- e) De acuerdo a las encuestas realizadas, las familias que se dedican al cultivo de la fresa, haciendo un promedio de la inversión de capital en este negocio es de 6.600 dólares.

En el caso de las familias que se dedican al comercio de frutas, cuyas actividades serían como sigue:

- a) La cotización y negociación del producto con los agricultores productores de fresas, la mora, claudias, la pera, manzana, el durazno, la mandarina y el capulí. Esta actividad lo cumplen en el mercado mayorista de Ambato.
- b) Buscar el sitio adecuado para la reventa de las frutas que generalmente los realizan en calles y vías públicas.
- c) Transportar las frutas compradas hasta los sitios de venta como se menciona en el punto anterior.
- d) Colocar las frutas, generalmente en fundas plásticas de una libra o ½ kg
- e) Ofrecer el producto a los consumidores que generalmente, son turistas nacionales que cruzan la vía Ambato – Baños.
- f) De acuerdo a las encuestas realizadas, las familias que se dedican al cultivo de la fresa, haciendo un promedio de la inversión de capital en este negocio es de 81 dólares por cada feria.

En conclusión se puede afirmar que entre estos dos grupos de familias que se dedican al negocio de frutas, cuyo costo de inversión de capital es muy diferente del uno del otro. Por consiguiente su utilidad serán igualmente diverso; por ende las actividades del negocio son también diferentes; es decir, el nivel de producción y ventas serán también distintos, por lo que es interesante lograr a determinar estos niveles, mediante el uso de la técnica del punto de equilibrio de las dos modalidades del negocio de frutas que están surgiendo en Salasaka.

Punto de equilibrio en función del volumen de producción de los productores de fresas:

Con el propósito de hallar el punto de equilibrio se asume los siguientes valores aproximados, según la encuesta de los productores de fresas, incurren un gasto promedio de 220 dólares como Costos fijos mensuales, por lo que se restringe al siguiente esquema:

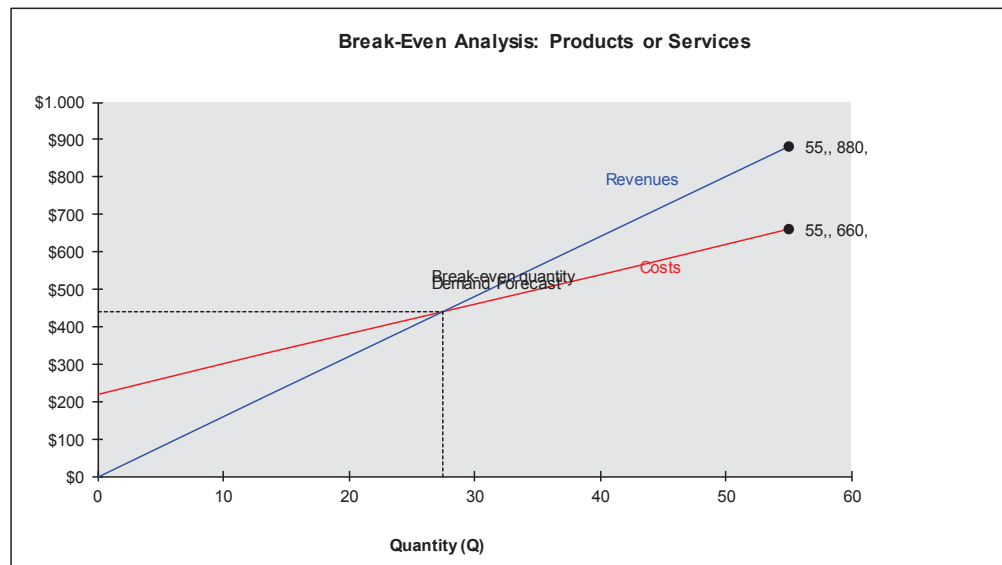
- a) Precio unitario por canasto de fresa = 16 USD
- b) Costo Fijo = 220 USD
- c) Costo variable unitario = 8 USD

Luego aplicando la fórmula del PE se obtiene el siguiente resultado:

$$PE = \frac{CF}{P - Cv_u} \quad PE = \frac{220}{16 - 8} = 27,5$$

De acuerdo a los cálculos efectuados se observa que los productores de fresas deben producir los veinte siete con medio baldes de 11 kg por mes, a fin de no perder el capital y demás costos que se incurren en este negocio. Si se expresan únicamente en kg, serían que deben producir 302,5 kg de fresas. Como manifiesta los entendidos en economía y empresarios, tales como Robert Kiyosaki, señalan que el 95% de pequeños y medianos negocios, a la vuelta de cuatro a cinco años se han ido de quiebra.

Gráfico No. 10
PUNTO DE EQUILIBRIO EN FUNCION DE VOLUMEN DE PRODUCCION



Fuente: Antonio Aldás

De acuerdo al gráfico, refleja que aquellas familias que se dedican al negocio de la fresa, cuyo nivel de producción y venta tiene que ubicarse según las coordinadas y puntos de corte entre los dos ejes. De tal manera que el intervalo de la producción tiene que mantenerse entre 35 y 40 baldes o canastos de cosecha mensuales.

Mientras tanto que las familias salasakas que vienen dedicándose al negocio de frutas por la reventa se puede explicar mediante un ejercicio matemático de la programación lineal como sigue a continuación:

Los comerciantes de frutas, a través de las reventas, disponen de la siguiente mercadería por día: 25 kg de durazno, 40 kg de capulí, 40 kg de Claudia, 25 kg de manzana y 30 kg de pera. Para el efecto del comercio de estas frutas se organizan sus mercaderías en dos tipos de lotes: los de tipo A que contienen 2 kg de durazno, 1 kg de capulí y 2 de Claudia;

y, los de tipo B que contienen: 1 de durazno, 2 de manzana y 2 kg de pera. El precio de venta de cada lote por día es de 60 USD para los de tipo A; y, 45 para los de tipo B, tal como se aprecia en el siguiente cuadro No. 4. Luego de esta organización de los datos se quiere saber ¿Cuántos lotes de cada tipo debe vender para obtener el máximo ingreso o de beneficio?

Cuadro No. 6

COMERCIO DE FRUTAS POR REVENTA

FRUTAS Y TIPOS	DURAZNO	CAPULI	CLAUDIA	BENEFICIO
A	12 kg	39 kg	39 kg	180
		MANZANA	PERA	
B	12 kg	23 kg	28 kg	126
TOTAL	25 kg	65 kg	70 kg	$B(x, y)$

Fuente: Antonio Aldas

En función de la tabla antes expuesta se procede a realizar los ejercicios de cálculos matemáticos y dentro del cual la progresión lineal y sus consiguientes operaciones que se indican a continuación:

La función objetivo de este ejercicio y es la función que se quiere maximizarlo se presente de la siguiente manera: $F(x, y) = 180x + 126y$

Luego se preceden a plantear el respectivo sistema de inecuaciones:

$$\begin{cases} 12x + 12y \leq 25 & (1) \\ 39x + 23y \leq 65 & (2) \\ 39x + 28y \leq 70 & (3) \end{cases}$$

De la misma manera, las restricciones de estas inecuaciones serían como siguen: $x \leq 0$ e $y \leq 0$ respectivamente.

ecuación 1

X	Y
0	2,08
2,08	0

ecuación 2

X	Y
0	2,82
1,67	0

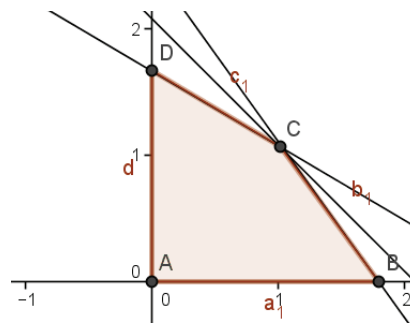
ecuación 3

X	Y
0	2,5
1,79	0

Luego de estos ejercicios se procede a expresar gráficamente el problema, con el propósito de calcular a cada uno de los vértices y de esta manera, encontrar la región factible tal como se indica a continuación:

Gráfico No. 11

MAXIMIZACION DE BENEFICIO



Fuente: Antonio Aldás

De acuerdo a la gráfica, la región factible es la zona de color que significa la maximización del beneficio que está dado, mediante la evaluación de cada uno de los vértices del polígono que se demuestra a continuación:

$$F(x, y) = 180x + 126y$$

$$A(0, 0) = 0$$

$$B(1.79, 0) = 322.2$$

$$C(1.02,1.07) = 318.42$$

$$D(0,1.67) = 210.42$$

Según el análisis del ejercicio, se observa que la función objetivo que alcanza el valor máximo es en el vértice C del polígono. De esta manera se puede concluir, indicando que las familias salasakas que dedican al negocio, mediante la reventa de frutas, deben vender el 1.02 kg de frutas de tipo A; y, 1.07 kg de frutas de tipo B al día o diario. De acuerdo a las entrevistas realizadas, han manifestado que en los días feriados, si es posible de terminar de vender toda la mercadería en un solo día.

1.9.2. Modelo de gestion en el negocio de frutas.

Los salasakas que dedican al negocio de frutas a nivel local y en los cantones de Pelileo y Ambato, cuya gestión se fundamenta en la organización de todos los miembros familiares de cada hogar. En este negocio se ha notado que la venta y la administración de los ingresos, generalmente lo manejan las mujeres. En tanto que los hombres, jefes del hogar, participan en tareas de mantenimiento de las plantas, cosecha y la transportación del producto hasta el sitio de la venta de frutas; los sitios de venta son el mercado Mayorista de Ambato y en las vías públicas de Ambato – Pelileo que a traviesan por el territorio del Pueblo Salasaka.

Por su parte, en el grupo de las familias que dedican al comercio de frutas, a través de la intermediación o la reventa, los jefes del hogar participan en las actividades de transportación de los productos, desde el mercado Mayorista hasta los sitios de venta o de mercadeo de frutas, en las vías públicas antes señaladas, específicamente en los sectores de las comunidades de Llikakama, Chilcapamba, Sanjaloma Alto y Bajo; así

como también en el sector de la parroquia Benítez. La ubicación de las ventas de frutas están cerca de las rompe velocidades construidas en estas vías.

El grupo de comerciantes de frutas, mediante la intermediación, cuya actividad es de todos los días. Mientras tanto que las familias que dedican a la producción y venta de fresas es de una a dos veces a la semana, dependiendo de la dimensión del cultivo y de su estado; dependiendo también del factor clima. Por ejemplo, en épocas invernales la cosecha se decae, es decir que baja la producción; ya que genera procesos químicos de descomposición temprana y antes de la cosecha, a lo contrario, en épocas de verano la producción se incrementa considerablemente. El comercio de grupo de agricultores, tal como lo mencionado anteriormente, se desarrolla en el mercado mayorista de la ciudad de Ambato y muy pocas veces en Pelileo.

En este grupo de familias productoras de fresas se podría determinar que se aplica el modelo de gestión expresada en “la minga”. Según el documento (2015). La organización Resma, define que “la Minga” es un trabajo colectivo por el bien común, un intercambio, una red de apoyo, es una actitud solidaria, por lo tanto es una actitud de vida en colectividad, es multilateral (no uni ni bilateral), donde todos somos visibles. Es constante: quien empieza haciendo una minga siempre va a estar en minga, ya que toda la vida se necesita del apoyo del otro. Estar en minga, implica un compromiso y un respeto a la palabra, al otro. No hay necesidad de firmar contratos, a la minga se va por convicción por respeto y compromiso. Recuperado de <http://resmarlp.blogspot.com/2009/08/normal-0-21-false-false-false.html>.

Por lo expuesto, la Minga, ha sido practicada, experimentada, creada y recreada al interior de las comunidades andinas con el propósito de alcanzar los objetivos, las metas y fines de la colectividad. A través de la minga se cristalizan los principios de los pueblos andinos, en particular de los pueblos de la nacionalidad kichwa del Ecuador, como el

Sumak Kawsay (calidad de vida colectiva), el Ama Killa (no ser ociosos), el Ama Llulla (no mentir) y el Ama Shwa (no robar).

Como se conoce por historia, la minga fue un modelo de gestión, muy singular de los incas que se aplicaba en todas las actividades, tanto agrícolas y de construcciones practicados desde la época del Tawantinsuyo. En el boletín de Mi Moleskine Arquitectónico, señala que la agricultura, siendo una de las actividades económicas fundamentales en el incario, los andenes fueron también utilizados para estudiar y mejorar la producción agrícola. Lugares como Tipón o Moray servían como centros de experimentación para "domesticar" especies vegetales, plantándolas en andenes a diferentes alturas y distintos microclimas. Precisamente en este tipo de mega construcciones la base de la gestión fue la minga. Recuperado de <http://moleskinearquitectonico.blogspot.com/2010/07/andenes-terrazas-incas-y-paisaje.html>.

El modelo de la gestión en minga, abarca la participación colectiva y con un solo objetivo de mejorar la calidad de vida. Entendiendo por calidad de vida en el mundo andino, implica tener una plena libertad para la toma de decisiones en el marco de las normas consuetudinarias de su pueblo, libertad de tiempo para vivir junto con su familia; sin ningún contratiempo de trabajo; sin problemas de la soberanía alimentaria; la responsabilidad de trabajo es por condición física y de género; además se lo hace, bajo conceptos de cooperación y de solidaridad.

Finalmente se puede concluir este Primer capítulo del trabajo, indicando que aquellas familias del Pueblo Salasaka que vienen desarrollando el negocio de frutas; ya sea, a través de la producción de fresas y la reventa de frutas han estado y siguen practicando su negocio de una manera empírica, frente a los modelos de gestión de microempresas

agrícolas que dispone las nuevas paradigmas de la economía del mundo actual globalizado, tales como la economía de escala, cadena de valores.

Igualmente se ha señalado algunos factores que limitan en el uso o la adaptación de algún modelo de gestión por parte de las familias dedicadas al negocio de frutas, tales como el bajo nivel de escolaridad, políticas financieras fuera del alcance para el acceso a un crédito para los pequeños agricultores. También están presentes los problemas macros o externos como la concentración de tenencia de tierras; las políticas de los denominados bonos de desarrollo humano mal administrados por parte de las personas beneficiarias; es decir, en muchos de los casos con el bono se cubren los gastos de recargas de celulares.

CAPITULO II

2.1. Estudio de la cadena de valor de la producción y comercialización de frutas en el Pueblo Salasaka

2.1.1. Generalidades

De acuerdo a un estudio realizado por el Equipo Técnico del GAD Pelileo (2011), formulado en el documento del Plan de Desarrollo del Pueblo Salasaka, señala entre otros aspectos geográficos lo siguiente:

- a) Superficie. la extensión territorial es de 14,3 km² que representa el 8,4 % de la superficie total del cantón Pelilel.
- b) Altitud: se encuentra a 2.734 m.s.n.m.
- c) Población: según el INEC del censo poblacional del 2010 es de 5.886 habitantes
- d) Límites: limita con las siguientes parroquias, al Norte con la parroquia El Rosario; al Sur con Benítez; al Este con García Moreno y la Matriz – Pelileo; y, al Oeste con las parroquias de Totoras y Picaihua del cantón Ambato.

El Pueblo Salasaka está conformado de 17 comunidades, más las 2 comunidades asentadas en la parroquia de El Rosario, una comunidad asentada en la parroquia de Benitez; y, aproximadamente 15 familias salasakas asentadas en la comunidad de Mazabacho, perteneciente a la parroquia Matriz. Por consiguiente, estas familias no

constan o no forman parte del Pueblo Salasala en el antes indicado censo poblacional, aunque mantienen intacta las mismas tradiciones y actividades socioculturales.

2.2. Ventajas competitivas

De acuerdo con el modelo teórico de la ventaja competitiva de Porter, entre otras afirmaciones, señala que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Encontrado en, <file:///E:/ventaja%20competitiva.pdf>

2.3. Tipos básicos de Ventajas Competitivas

Según el antes indicado autor, cita algunos insumos que sustentan el concepto de ventajas competitivas que se puede sintetizar a continuación:

- a. Liderazgo por costos
- b. Diferenciación
- c. Enfoque

2.3.1. Liderazgo por costos

Alcanzar el Liderazgo por costo, implica que una firma o de otra se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

- Un líder de costos debe conquistar equivalencia, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- Si se presentan más de una compañía, intentando alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Este tipo de liderazgo se ha logrado a menudo a través de economías a escala.

En los tres puntos de liderazgo que plantea Porter en la antes referida teoría, y en la realidad, en este caso de los y las pequeñas productores y comerciantes de frutas que es el tema central de este trabajo, si se puede considerar que existen este tipo de prácticas de liderarse. Pero hay que tomar en cuenta que estos comerciantes, no tienen ni por idea sobre estas teorías o conceptos de ventajas competitivas de Porter o de cualquier experto en Marketing, sino que la estrategia resulta, simplemente por intuición; y, la intuición está vinculada con la necesidad de acabar de vender lo más rápido posible su mercadería.

2.3.2. Diferenciación

- Según las teorías, sostienen que lograr la diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Considerando estos dos puntos de la teoría de la diferenciación, el primero es casi totalmente inaplicable en el negocio de los pequeños comerciantes de frutas.

Posiblemente estas teorías puede estar coincidiendo el segundo punto de la diferenciación que se plantea Porter, ya que los comerciantes de frutas y recopiladas sus propias versiones, durante la aplicación de las encuestas, manifestaron el conocimiento y la importancia de la selección de mejores productos, la forma del expendio y la atención que se debe brindar a los clientes.

2.3.3. Enfoque

De acuerdo a Porter, indica que para lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos, cuyas variantes son: el Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

Sobre este concepto del Enfoque, en la práctica de los comerciantes de frutas, se podría analizar de la siguiente manera:

Si los comerciantes de frutas, tanto como productores y los revendedores, si focalizan, dicho de otra manera, establecen segmentar el mercado, no podrían terminar de vender su mercadería, hasta por varios días, ya que la segmentación implica la selección de un grupo determinado de consumidores de frutas. Lo cual implica dos aspectos, por un lado, esperar a que estos consumidores lo demanden, caso contrario no se puede agilizar el negocio. Tal situación significa una desventaja a cualquier comerciante. Por otro lado, podría ser ventajoso para el comerciante de establecer cierta seguridad de vender sus productos, sin ningún contratiempo.

2.4. CADENA PRODUCTIVA Y CADENA DE VALOR

Según una publicación (2013). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Ed. Fundación CODESPA, define a la cadena productiva, como un sistema constituido por actores interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado. Además comprende la existencia de organizaciones empresariales y servicios de apoyo, que promueven e impulsan el logro de mayores niveles de competitividad. Recuperado de <http://centrarse.org/wp-content/uploads/2013/09/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>.

Otros autores como Daniel Humberto Iglesias (2002), desarrollado en un documento de trabajo titulado “Las cadenas de valor en el sector Agroalimentario” del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Canadá, señala que en el ambiente actual agroalimentario es globalizado y cada vez más competitivo. En este contexto, los negocios que se adaptan para satisfacer las necesidades de los consumidores son los únicos que sobrevivirán y crecerán. Señala además que el mercado alimentario, que cada vez más, se caracteriza por generar productos de características diferenciadas para satisfacer o adaptarse a diferentes segmentos de consumidores. Por lo que no solo los atributos tangibles de los productos alimentarios, tales como el gusto, textura, contenido de grasas, contenido nutricional y el precio importan a los consumidores; sino además, las cualidades intangibles, la seguridad alimentaria, el bienestar animal y el medioambiente, etc., están ganando la importancia y va creciendo a un ritmo más rápido. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>.

Según el diario Hoy de Ecuador, noviembre del 2010, define a la cadena de valor como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. Adicionalmente se trata de crear valor para el cliente o consumidor final, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.

En el contexto de las cadenas productivas, según sostienen algunos estudiosos del presente tema, señalan que existen muy poca confianza e incluso no se comparte información entre los actores. Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, que en definitiva involucran productos diferenciados y especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo

plazo (Holmlund y Fulton, 1999). De esta manera, las relaciones se vuelven, si cabe el término, en una suerte de una colaboración estratégica entre eslabones y sus diferentes actores, para el beneficio mutuo de los participantes. A la vez, los actores están dispuestos a compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la formación de esa relación; ya que en una cadena de valor, todos los participantes están comprometidos en la gestión de la calidad del producto.

Por otra parte los miembros de una cadena de valor, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“win-win”), es decir que todos tienen oportunidades de beneficios financieros; dicho de otra manera, todos en conjunto se esfuerzan hacia un solo objetivo que es la construcción de una relación de cooperación en el negocio, antes que con actitudes y acciones de rivalidad.

A continuación se presentan algunas diferencias entre cadena productiva y cadena de valor que se muestra en el cuadro No. 7

Cuadro N. 7

DIFERENCIA ENTRE CADENA PRODUCTIVA Y CADENA DE VALOR

Características	Cadena Productiva	Cadena de Valor
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Filosofía de trabajo	Individual de los actores. Se busca competitividad de la empresa	Sistémico, los actores desarrollan una sola visión en el desarrollo de la cadena. Se busca competitividad de la cadena
Orientación/Enfoque del mercado	Estimulada desde la oferta	Estimulada desde la demanda
Orientación/estrategia	Producto básico tipo “commodity”	Producto diferenciado
Estructura Organizacional de la cadena	Actores independientes	Actores interdependientes
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo entre eslabones

Fuente: adaptado de Bouma, J. (2000)

La cadena de valor, por lo tanto, es el conjunto de actividades de los actores que agregan valor a lo largo de la cadena. Se vinculan todos los eslabones y relaciones estratégicas desde la planificación y la producción hasta el consumo final del producto o de servicio, a la vez que se vinculan todos los eslabones en función de las relaciones socioeconómicas. Así, las relaciones sociales producto del desarrollo de una cadena, implica la comunicación entre los actores de los eslabones, que es un elemento esencial para iniciar y mantener un proceso de inserción en una cadena y lograr la confianza en el desarrollo de las relaciones comerciales.

El desarrollo de vínculos con los actores del mercado es una de las debilidades de la agricultura familiar en el país, que es un elemento clave para el desarrollo de relaciones de confianza y alianzas entre los diferentes agentes de la cadena y propiciar el mejoramiento de las capacidades de negociación y gobernabilidad de la cadena.

Para el desarrollo de la cadena de valor es de primordial importancia el flujo de información entre todos los eslabones y entre instituciones que proporcionan diferentes tipos de servicios (figura1); ya que, por un lado, la agricultura familiar necesita información sobre las demandas del mercado, tipos de productos, cantidades, calidad, fechas de entrega, acuerdos de pagos entre otros; y, por otro lado, el mercado requiere de información sobre los proveedores, la capacidad de producción, entregas y condiciones en que se realizará el proceso productivo para atender sus demandas.

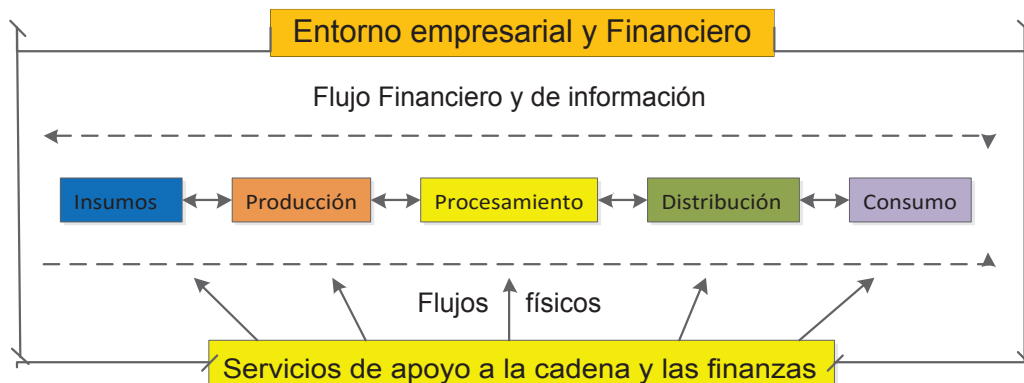
De igual forma, las relaciones económicas en la cadena, significan la construcción de precios de los productos. En este sentido, la intermediación que es una de las formas usuales de comercializar las cosechas y para la agricultura familiar, significa menor valor

en los precios de los productos que comercializa, por lo tanto, el objetivo para la agricultura familiar es captar valor en el desarrollo de la cadena, que se logra en la medida que la comercialización se acerca al consumidor y se agrega valor a los productos.

En la cadena, según las teorías, se realiza una secuencia de actividades comerciales que comienzan con la compra de insumos para la producción primaria, continua con procesos de transformación y finaliza con la comercialización cuando el producto llega a los consumidores finales. El esquema de desarrollo y los flujos de la cadena de valor se presenta en la figura 1 que se puede observar a continuación.

Gráfico No. 12

(flujos de la cadena de valor)



Tomado: Miller, C (2010)

Ciertos autores del tema en análisis han señalado que la definición de la Cadena de Valor se encuadra en el nuevo concepto de relaciones inter-empresariales, como es el caso de “**Empresa – Red**” o “**Red de Empresas**”. Al referirse a la red de empresa, Green et al (1992), sostiene entre otros aspectos, que la cadena de valor es como una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones inter-empresariales, con el propósito de responder en forma conjunta, solidariamente y de manera flexible; así como también, el cumplimiento de las actividades de procesos

productivos y distributivos, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio.

En tales circunstancias, el objetivo que persiguen las empresas redes, es el de responder en forma más eficiente a la demanda del mercado que está más allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos" al conjunto de costos de los diversos actores implicados o involucrados en la operación productiva, sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

En el trayecto de la historia se ha considerado dos tipos de modelos de relaciones inter-industriales: por un lado el **tipo tradicional** que apoya su competitividad en la tecnología, donde el mercado juega un rol central para asegurar a los participantes en el acceso a los diferentes recursos; por lo tanto, el éxito del modelo se mide por los resultados de los más eficientes. En cambio en el **modelo de la empresa red**, el acento está puesto sobre la organización interna y externa de los actores del mundo de la producción y los resultados se miden por la competitividad en su conjunto.

La tendencia hacia el paradigma de la Cooperación inter-empresarial, denominada por algunos autores de la "Empresa-Red" o "Red de empresas", se transforma en una condición básica e indispensable para la competitividad de las empresas agroalimentarias.

De acuerdo a estas teorías, la empresa-red consiste en crear una pequeña empresa dentro de un contexto más amplio o de una dimensión mayor para explotar conjuntamente las ventajas de la gran empresa (consorcios) y de la pequeña empresa (rapidez), así se logra más flexibilidad y más autonomía.

En la práctica, el desarrollo agro-productivo y comercial de los pequeños agricultores y/o productores de frutas, como en el caso particular del presente trabajo, se difiere en muchos aspectos con estas teorías. Ya que se convergen con el enfoque de la cadena de valores, únicamente con actividades primarias, tales como la cosecha, la selección y el transporte hasta el sitio de expendio de las frutas frescas. En el caso concreto de los productores y comerciantes salasakas se efectúan en la ciudad de Ambato y en las demás ciudades aledañas a este pueblo; así como también, esta actividad comercial y de manera informal están practicando en las vías públicas, especialmente en la vía Ambato – Baños que a traviesa por las entrañas del territorio Salasaka.

A través de estas acciones primarias que operan los pequeños productores y comerciantes de frutas frescas en el contexto de la cadena de valores, no significa de ninguna manera alguna forma de acumulación de capital o, que exista algún excedente de ingreso. Sino únicamente significa la existencia de un autoempleo que permite el sustento familiar. Sin embargo, por el mero hecho de dedicarse a esta actividad comercial, este grupo de familias están, quieran o no, sepan o no lo sepan estos sofisticados conceptos de la economía, están involucrados y promueven todo el sistema del eslabón o cadena de valores en el contexto agrícola.

Como conclusión se puede considerar que el concepto de la cadena de valor es una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan juntos el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. A su vez, las Alianzas Estratégicas implican que la asociación es planeada de antemano por un grupo de gente con una visión de emprender colectivamente las actividades que ellos no podrían promover por sí mismas (Holmlund y Fulton, 1999). El resultado es una “inteligencia

competitiva”, donde se recoge y comparte información a la cual no se podría acceder en forma independiente.

2.5. ¿EN QUE PARTE DEL PROCESO DE LA CADENA SE UBICAN LOS PRODUCTORES Y COMERCIANTES DE FRUTAS DE SALASAKA?

En la parte de la conclusión sobre el concepto de las cadenas: productiva y de valor, según María Verónica Gottret, en un documento titulado: “Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales”, clasifica en dos tipos de actores que intervienen en este proceso de la cadena, tales como: actores directos e indirectos. De acuerdo a esta clasificación de los actores de la cadena de valores se puede deducir que los productores y comerciantes de frutas de Salasaka, están inmersos en el grupo de los actores directos de la cadena productiva y de valor. Recuperado de <http://www.alianzasdeaprendizaje.org/portal/.../28-2-gestion-de-cadenas-de-val>.

Además, María, Gottret, 2014, define como actores directos a todos quienes se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo poscosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena, y por lo tanto asumen un riesgo directo de su negocio.

De acuerdo a lo que se ha definido en el párrafo anterior, se puede identificar la ubicación de las familias de Salasaka, en calidad de productores de fresas como actores directos; en esta circunstancias, también lo son como actores directos de correr los riesgos del endeudamiento, por ende asumir las pérdidas de sus cosechas por situaciones

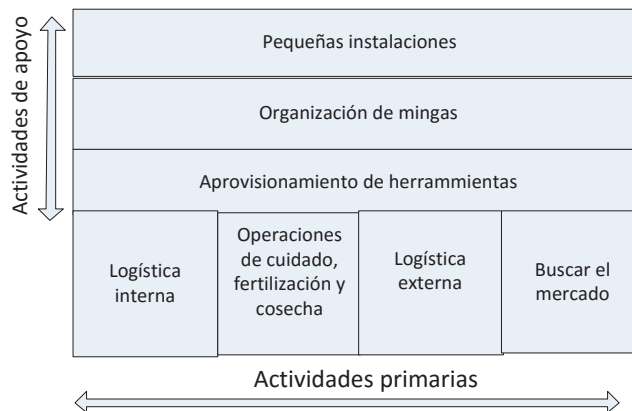
climáticas y por condiciones de mercado, por las cambiantes leyes de la oferta y la demanda.

2.6. ENFOQUE TEORICO DE CADENA DE VALOR

De acuerdo a Michael E. Porter, indica que la cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización, en dos tipos que son: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares como se puede observar en la siguiente figura que propone el autor como la estructura de la cadena. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

En el siguiente gráfico No. 13 se muestra la estructuración de las actividades, conforme se debe proceder bajo la teoría de la cadena de valor, como sigue.

Gráfico No 13
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL MODELO DE CADENA DE VALOR



Fuente: adaptado de Machael Porter

Como se puede apreciar en la parte inferior de la gráfica No. 13 que señala Porter, sobre las actividades primarias de una empresa, estas se dividen en cinco categorías genéricas. En la misma figura se puede observar las actividades tendientes al aprovisionamiento, el desarrollo de la tecnología y la gestión de los recursos humanos que están asociados con actividades primarias específicas, además de dar apoyo a toda la cadena; así como también la infraestructura de la empresa que está asociada con

actividades primarias en particular, pero da apoyo a toda la cadena como se analizará más adelante.

Según María Verónica Gottret, del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza - CATIE (Nicaragua, 2011), manifiesta que el concepto de cadenas de valor tiene algunos puntos de vista; de tal manera que, desde un enfoque sectorial promovido por el Estado o por el mismo gremio, cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad del sector, con el propósito de que éste contribuya al desarrollo socio-económico del país. En cambio, desde un enfoque puramente empresarial, el cual es generalmente promovido por empresas líderes con un alto poder, legitimidad e interés en el desarrollo de la cadena, está orientado principalmente con el objetivo de desarrollar proveedores y asegurar la trazabilidad del producto. Encontrado en <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/Cadenas-Productivas-y-Desarrollo-Economico-Rural-en-Latinoamerica.pdf>

Además, el antes indicado analista, señala que el enfoque también ha sido ampliamente promovido, principalmente por la cooperación y también por el Estado desde proyectos diseñados para la reducción de la pobreza, a partir de Empresas Asociativas Rurales (Cooperativas o Asociaciones de productores y productoras de pequeña escala); todo aquello, con el objetivo de fortalecer su orientación estratégica empresarial, y sus capacidades organizativas y empresariales en general, para promover su vinculación efectiva a cadenas de valor. Sin embargo, ya en la práctica se ha ido excluyendo a los productores y productoras de pequeña escala que no se encuentran organizados, y que generalmente son los más vulnerables y con menos acceso a recursos.

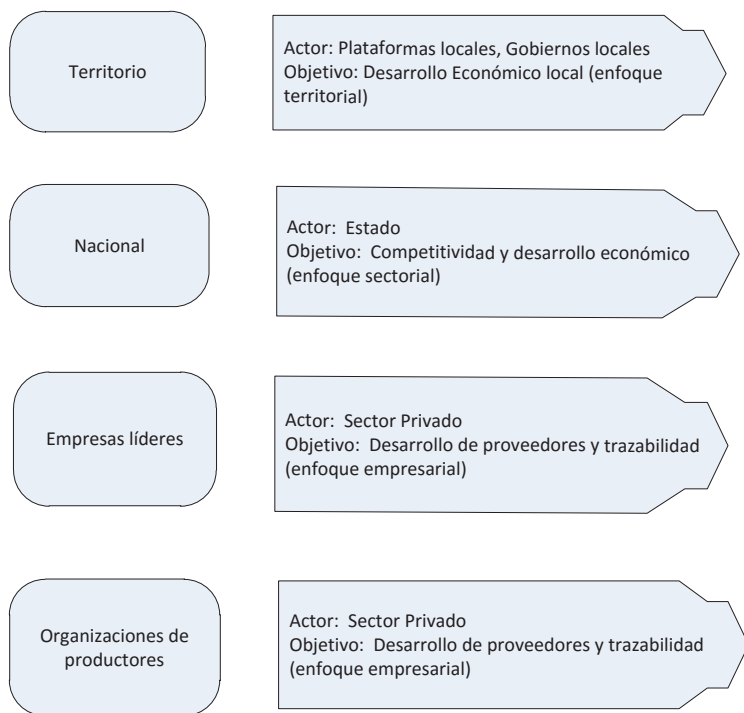
Así como también, el antes referido autor, señala que desde un enfoque territorial, los gobiernos locales, y donde existen las plataformas locales de desarrollo, han mostrado interés en la promoción del enfoque de cadenas de valor, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico local, desde luego, con la finalidad de incursionar al desarrollo territorial sostenible. Una de las principales decisiones a tomarse cuando se busca vincular el punto de vista de cadenas de valor con enfoques territoriales, es de saber qué cadenas de valor se deben promover; lo cual implica necesariamente tomar una decisión basada no en un solo criterio, pero eso sí, sustentado en un grupo de criterios. Es importante considerar que todos los criterios anteriormente mencionados, deben incluir al menos una evaluación de la demanda y el mercado para el producto, el potencial agroecológico ejecutado en un determinado territorio para la producción, así como su factibilidad tecnológica, económica y ambiental.

Finalmente, el autor indica que con excepción de las cadenas enfocadas en productos principalmente de autoconsumo y en la comercialización de excedentes en los mercados locales, el resto de las cadenas están enfocadas en mercados fuera del territorio donde se realizan las funciones de producción primaria. De esta manera, la función de producción se desarrolla en el territorio, e inclusive algunas otras funciones de manejo poscosecha, procesamiento e inclusive de comercialización, pero varias de las funciones se desarrollan fuera del territorio, las cuales generalmente son las que agregan mayor valor al producto. En el caso concreto de las fresas se elaboran, principalmente el yogurt y pulpa; así como se utilizan en las pastelerías.

A continuación se muestra el diseño de la estructura de una cadena de valor en el siguiente gráfico No. 13

Gráfico No. 14

ESCALAS Y PUNTOS DE ENTRADA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR



Fuente: Reproducido de “Cadenas productivas y desarrollo Económico Rural en Latinoamérica”

Según el enfoque de la cadena de valor de Porter, existen dos aspectos vinculados con las actividades citadas en el gráfico No. 13 de este documento, no sin antes de recalcar que estas teorías son aplicables en su totalidad en empresas grandes y de carácter industrial. Mientras tanto que en negocios pequeños como el caso particular de este trabajo, estos conceptos pueden tener una cierta relación que se describe a continuación.

A) Actividades primarias

Las actividades primarias, según Porter, están relacionadas directamente con la elaboración del o de los productos que comprende las cinco actividades, de las cuales no todos son aplicables, en razón de que el negocio de frutas y a menor escala como es el caso particular del presente trabajo.

1.- Logística interna: Está relacionado, por un lado, con la adquisición de fertilizantes, el combustible y la mano de obra, durante el deshoje y la cosecha de la fruta. Todo aquello abarca con el grupo de familias dedicadas a la producción de fresas; y, por otro lado, para las familias comprometidas con la reventa de frutas, la actividad logística tiene que ver con la compra de las frutas, los recipientes y la transportación a los sitios de la reventa.

2.- Operaciones: corresponden a las actividades de cosecha, selección y el empaque de fresas, en el caso de los productores; mientras que los revendedores realizan el infundado o la colocación en las canastillas las respectivas frutas, clasificando el volumen por consto de un dólar y de dos dólares; y, se colocan sobre una mesa de madera o sobre las cajas de frutas que anteriormente lo adquirieron.

3.- Logística de salida: Esta parte de la actividad está relacionada con la entrega y transacción de los productos a los intermediarios, en el caso de los productores de fresas; mientras tanto que los revendedores de frutas hacen la entrega a los consumidores finales.

4.- Servicios: Está relacionado con la tradicional oferta de vender con una “yapa” que consiste proporcionar una pequeña porción extra de frutas que el cliente recibe por la compra de cualquier producto de los comerciantes de frutas, en este caso de las familias salasakas que se dedican al negocio o comercio de frutas mediante la reventa.

B) Actividades de apoyo

1.- Aprovechamiento: Esta parte de la actividad está vinculada con la primera parte del punto A, mientras que en este segundo punto, implica que la información sobre la cotización de los insumos tiene que estar siempre actualizadas.

2.- Desarrollo tecnológico: Sin lugar a dudas, en la actualidad, la utilización de la tecnología es importante en todo ámbito de la actividad humana, sin embargo, en los pequeños negocios que es el problema central de este trabajo, no es necesario de

implementar ningún tipo de tecnologías, a excepción de la tecnología del riego para el grupo de familias dedicadas a la producción de fresas.

3.- Gestión de los recursos humanos: Por la dimensión del negocio esta parte de la actividad es mínima y se da, particularmente en el grupo de las familias que dedican a la producción de las fresas que utilizan la mano de obra ocasional, ya sea para el deshoje, fumigación de las plantas y la cosecha. El costo de la mano de obra en este tipo de trabajos se cumple bajo términos de pago diario.

2.7. LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y EL DESARROLLO LOCAL

Según, Manuel Chiriboga, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Ecuador), manifiesta que durante las últimas dos décadas, en América Latina se ha dado procesos importantes de descentralización, aun cuando con diferencias entre países en cuanto a su profundidad, tanto en relación a competencias políticas como económicas y fiscales. Donde los gobiernos regionales y locales han asumido decisivamente funciones relacionadas, no solo con el ámbito de infraestructura y dotación de servicios básicos, sino que se constituyen en uno de los principales actores en la promoción y el desarrollo productivo local.

Literalmente la nueva Constitución del Ecuador patrocina un proceso de mayor descentralización, otorgando a las instituciones territoriales, sub-nacionales o locales, a las cuales define como gobiernos autónomos descentralizados, mayores competencias en el ámbito productivo. Así mismo y en teoría, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009–2013 (PNBV) define una estrategia territorial que plantea el establecimiento de una estructura nacional policéntrica, articulada y complementaria de los centros humanos, un modelo de gestión desconcentrado y descentralizado.

De acuerdo al autor del documento antes referido, señala que el manejo de cadenas de valor, es una respuesta a temas de carácter público y de mercado: contribuyen a reducir la pobreza; así como también, pueden enfocarse en el ámbito de la seguridad y soberanía alimentaria, innovación y diferenciación de productos, el manejo de la calidad e inocuidad de los bienes; por ende, influye en la reducción de costos económicos y de transacción y desarrollo de nuevos mercados (nichos).

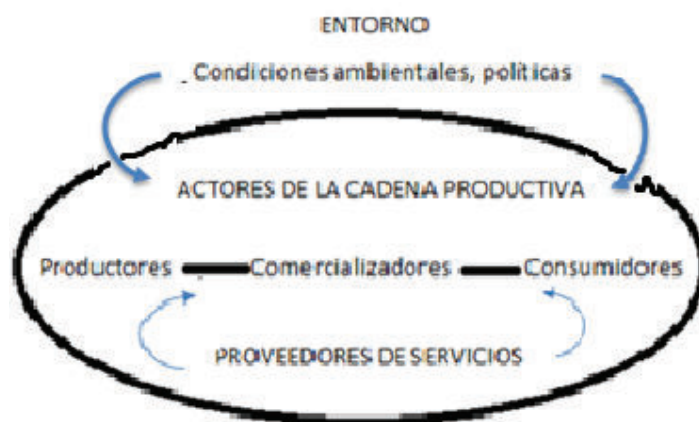
Como lo expuesto en el segundo párrafo de este punto de análisis, en teoría está muy clara la concepción de la erradicación de la pobreza del país, pero en la práctica está lejos de cumplirlos. Hay factores que deben ser adaptados a las condiciones del medio, tales como las facilidades de crédito, de ser posible que existan subsidios a los pequeños agricultores, así como existen en los Estados Unidos y otros países desarrollados. Caso contrario, todos los objetivos y fines, por más ambiciosos que contenga el Plan nacional del Buen Vivir, seguirá siendo una linda poesía. Pero, también existen otros factores internos, como las debilidades de liderazgo, tanto local y regional que limitan concretar y converger acuerdos y establecer propias políticas de este sector productivo.

Según, Amanor-Boadu, (1999), manifiesta que el trabajo en cadenas de valor se concibe como una estrategia comercial potencialmente exitosa, crea escenarios favorables para desarrollar relaciones de negocios fuertes y sustentables a nivel local que permiten competir con éxito en la economía globalizada. Estas ventajas se crean cuando las empresas: pequeñas, medianas y grandes; así como los productores tienen una visión compartida y metas comunes, permiten establecer objetivos específicos de mercado, tomando decisiones en conjunto; así como también, para compartir riesgos y beneficios.

A continuación se muestra un esquema de la cadena productiva que puede ser adaptable a las condiciones socioeconómicas de los pequeños comerciantes de frutas que es el tema central del presente trabajo, según el gráfico No. 15

Gráfico No. 15

ESQUEMA DE UNA CADENA PRODUCTIVA



Fuente: Guía metodológica para el análisis de cadenas, RURALTER, 2006.

2.8. EL PLAN DEL BUEN VIVIR Y LOS GOBIERNOS PROVINCIALES

Entre las políticas más ambiciosas del Plan del Buen Vivir del actual régimen, es buscar una estructura nacional policéntrica, articulada y complementaria de centros humanos, que impulse el buen vivir en los territorios rurales, de tal manera que, potencie la diversidad y el patrimonio cultural y garantice la sustentabilidad del patrimonio natural mediante su uso responsable.

Con respecto a varias tareas que derivan del plan, advierte que tienen que ser asumidas por los gobiernos autónomos descentralizados, entre las que se destacan como: la planificación territorial y la articulación al plan nacional; el rol proactivo en la promoción de la participación social; apoyo y gestión de las iniciativas dirigidas a la diversificación productiva y su articulación con programas públicos; y la vinculación a procesos relacionados con la transformación productiva.

A través del mencionado Plan, se pretende asegurar la estrategia de desarrollo hacia la diversificación especialmente en aquellos sectores secundarios o terciarios, que sean generadores de valor, desarrollen infraestructura y capacidad estratégica y empleen mano de obra calificada con fortalecimiento de capacidades. Se priorizan proyectos que sean intensivos en mano de obra pero con mayor valor agregado; a fin de lograr la soberanía alimentaria; siempre y cuando, estas iniciativas no multipliquen los impactos ambientales; sino que, siempre estén ligados a sectores estratégicos de largo plazo y fundamenten su productividad en ventajas competitivas. Bajo este enfoque, la política debe estar dirigida a la complementariedad rural – urbana y la articulación con otras localidades, equilibrando las relaciones demográficas, productivas y culturales. Todos estos emprendimientos deben desarrollarse, en concordancia con las capacidades, vocaciones y potencialidades propias de cada territorio.

De acuerdo a la literatura del indicado documento (PNBV, 2013), da una mayor y especial atención en el papel que deben cumplir los gobiernos locales en aquellas iniciativas intersectoriales que integren los objetivos productivos, hacia el acceso a servicios básicos, tales como: apoyo a las pequeñas economías campesinas; fomento a los procesos de comercialización alternativa, pero con participación reguladora del Estado; creación de cadenas cortas de comercialización; aprovechamiento del comercio exterior

con la finalidad de fortalecer el liderazgo comercial; y, desarrollando programas que impulsen sistemas sostenibles de producción.

Finalmente, el documento en mención (PNBV, 2013), señala que las políticas hacia la economía campesina están dirigidas principalmente al mejoramiento de las condiciones para el abastecimiento de insumos; la democratización de los medios de producción; apoyo en los procesos de cosecha y pos cosecha, a través de capacitación, asistencia técnica y dotación de equipamiento e infraestructura; aumento de la inversión e incentivos socioeconómicos dirigidos a la producción diversificada de bienes, con más énfasis a proyectos de servicios turísticos comunitarios; apoyo a líneas de producción artesanales y artísticas que hacen parte de las culturas locales; y, priorizando todo tipo de iniciativas socioculturales y económicas que involucren a las mujeres rurales.

2.9. OTRAS EXPERIENCIAS REGIONALES EN LA CONSTRUCCION DE CADENAS DE VALOR

Experiencia de la República de El Salvador en la aplicación de Cadenas de valor y el Desarrollo Territorial

En uno de los documentos publicados por la FAO, titulado como “La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor”, 2011, sostiene, entre otros aspectos, que el territorio constituye un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo los aspectos ambientales, económicos, políticos, institucionales, sociales y culturales. Además, en el territorio, sobre la base del aprovechamiento y transformación de las condiciones biofísicas locales, se construyen estrategias para implantar las formas de producción, consumo, intercambios socioeconómicos y sus

medios de vida. Encontrado en, <http://www.fao.org/climatechange/30322-0f6b6122dbb0e982c1b301f177a745160.pdf>

Según el documento en referencia, FAO 2011, señala que los territorios cambian y se desarrollan en función de los procesos dinámicos de satisfacción de las necesidades de las personas que conviven en aquellos espacios físicos, como también de los grupos humanos en otros lugares. Consecuentemente, los cambios obedecen a satisfacer las demandas de los mercados, y son estas señales, de las que las organizaciones sociales locales deben de aprovechar, para su inserción en cadenas de valor específicas. En tal virtud, es a nivel de los territorios donde comienzan los esfuerzos, en el desarrollo de consensos y acuerdos entre los actores locales que facilitan a las organizaciones sociales, la articulación a las cadenas, para aprovechar, lógicamente las oportunidades del mercado y el desarrollo de los territorios; es donde los gobiernos locales se transforman en actores vitales de todo tipo de procesos y de retos. .

Conforme a lo que describe en el indicado documento, FAO 2011, señala que esta forma de visualización implica que las cadenas de valor se orienten a fortalecer los ingresos, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, que es una preocupación compartida por los gobiernos locales; lo que también contribuye a la construcción de la gobernalidad en los territorios al vincular las necesidades de los productores y productoras por disponer de sistemas productivos que generen bienestar. Este proceso a la vez, contribuye a la consolidación de la institucionalidad local.

Según el mencionado documento, manifiesta que las experiencias en este país centroamericano sobre la participación de los gobiernos locales en el desarrollo de las cadenas de valor son escasas. Señala que el apoyo está focalizado en acciones que estimulen y faciliten el desarrollo de las cadenas, asumiendo competencias para facilitar

el desarrollo de las cadenas. Como ejemplo de estas acciones son: apoyo al desarrollo de infraestructura para la agregación de valor; concesión de comodatos de terrenos para la construcción de centros de acopio y transformación; desarrollo de ferias locales; mejoramiento de los caminos rurales; locales para oficinas de las organizaciones; priorización de recursos económicos para inversiones o contratación de técnicos para el acceso a los servicios que se demandan.

2.9.1. Experiencia de los Apalaches (EE.UU.) y desarrollo de cadenas de Valor

En el documento, “Formación de una cadena de valor de vegetales orgánicos con familias productoras en los Apalaches, Estados Unidos” desarrollado por Aimee Russillo que trabaja con Liseed Consulting (arussillo@liseed.com), 2013, al realizar el estudio de caso sobre el impacto de la cadena de valor de las experiencias de 41 familias productoras en la región central apalache de los Estados Unidos, señala que al vincularse con el mercado formal de verduras orgánicas a través de Appalachian Harvest (AH). El programa de AH suministra productos agrícolas (orgánicos) a cadenas de supermercados, empleando la etiqueta local y orgánica de Appalachian Harvest® para agregar valor a través de la clasificación, el empaque y el mercadeo de productos orgánicos. En cuanto a la institucionalización de la AH fue creado por la organización Appalachian Sustainable Development (ASD), con la ayuda de agencias gubernamentales y fundaciones privadas. Manifiesta, además que el estudio evaluó el impacto del AH para fortalecer las estrategias de vida de los agricultores y ayudar al AH a convertirse en una operación empresarial viable. Encontrado en, <http://worldagroforestry.org/sites/default/files/Estudios%20de%-20caso%205%20capitales%20Completo.pdf>

Por lo expuesto, señala que la evaluación muestra que los activos físicos de AH son ahora significativos en términos de instalaciones de empacado y ofrecen una gran oportunidad para ASD, la comunidad y los agricultores. Por otro lado, no se han formado activos financieros que podrían ser vistos como negativos; es decir, ocasionando que todo el programa AH y el capital humano y social formado se tornen vulnerables ante cualquier cambio en los mercados. Señala, sin embargo que las conexiones entre los compradores y AH aún son débiles, o sea, funcionan sin contratos escritos y con una alta dependencia en un solo individuo. Así como también, existe una inversión limitada en AH por parte de los otros actores de la cadena de valor y muy pocas barreras de salida. Por su parte, las familias productoras, en cuanto al capital humano ha aumentado, pero las intervenciones de persona a persona para las nuevas demandas o la expansión no son viables. En tales circunstancias, los miembros de AH creen que AH es un vehículo para acceder a mercados diferenciados, y las intervenciones han contribuido a la formación de activos humanos y sociales. Sin embargo, solo unas cuantas familias productoras se han beneficiado realmente en términos de activos financieros y reducido su vulnerabilidad en general.

Por otro lado, como señala el documento antes referido, ASD buscó impulsar producción de verduras orgánicas mediante las siguientes estrategias:

- Asistencia técnica para la transición y producción orgánica
- Apoyo a los agricultores a través de AH
- Cobertura de certificación grupal
- Programas de educación y extensión
- Creación o apoyo a los mercados de agricultores regionales

Otras estrategias que implementó ASD, según el documento antes citado, indica que para el negocio en detallistas, se creó una etiqueta AH y una empresa local lucrativa (orientada a la recuperación de costos) para comprar productos orgánicos cultivados por las familias productoras de AH y proveer instalaciones de procesamiento, transporte y logística a los mercados mayoristas y que comprende los siguientes componentes:

- Apoyo técnico para cumplir con los requisitos estipulados
- Infraestructura centralizada para las instalaciones de agregación y lavado o clasificación
- Mercadeo bajo el amparo de la marca certificada AH de productos orgánicos para los mercados minoristas
- Transporte y logística del nodo de agregación

En definitiva, el documento en mención manifiesta que el proyecto pretendía crear mercados alternativos de mayor valor para los agricultores de la nacionalidad antes referida, con el fin de ayudar a incrementar el ingreso agrícola y diversificarse en mercados crecientes. Además, la creación de una infraestructura comunitaria y de valor agregado fue considerada como un aspecto clave para alcanzar una riqueza local duradera. Por su parte, la intervención de ASD brindó incentivos de mercado para prácticas de producción sostenibles, las cuales tenían como metas incrementar la biodiversidad, restaurar la salud y fertilidad de los suelos, y reconectar a los clientes con las fuentes de sus propios alimentos.

De acuerdo al análisis de las experiencias antes descritas, puede ser aplicables en los actuales momentos y en las familias salasakas dedicadas al negocio de frutas que podría mejorarse, tanto en el volumen de producción y de ventas, por ende, se puede incrementar

los ingresos. Pero, como nos presenta la información del mencionado documento, se requiere de la intervención externa, tanto estatal y/o de organismos no gubernamentales, dedicados al apoyo técnico y financiero de las iniciativas de los pequeños agricultores. Caso contrario, resulta difícil que estas familias logren sus objetivos de mejorar sus calidades de vida o que alcancen con plenitud el lema del actual régimen que todo los ecuatorianos tienen o han logrado tener el *sumak akwsay*.

2.10. PRINCIPALES ACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS.

Entre los actores responsables de la producción agrícola en Ecuador son entre ellos el Ministerio de Agricultura y Ganadería, estas entidades y a través del proyecto PROMSA, el INIAP y CIRAD de Francia han trabajado en los últimos años en la transferencia de tecnologías para la elaboración de productos agrícolas, a partir de frutas andinas, tropicales y amazónicas que conservan componentes nutraceuticas (vitaminas). Así por ejemplo, ya desde el año 2010 vienen desarrollando un trabajo de recolección, caracterización y conservación de cacao silvestre, considerado genéticamente relacionado con las variedades de cacao nacional o arriba. Recuperado de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101003015/-1/Iniap_y_Cirad_de_Francia_ejecutan_proyecto_.html.

Entre las universidades que más ha incursionado y trabajado en la investigación agroindustrial es la Escuela Politécnica Nacional. Ya sea, a través de convenios con universidades suecas, principalmente ésta que se dedicó a la investigación de usos industriales para productos andinos como el babaco y la quínoa (MAG, 2014).

Por su lado los agroempresarios, muchos se quejan y han considerado aún a las investigaciones, al desarrollo y a la asistencia técnica como alto costo del capital de trabajo y más no como una inversión.

2.11. ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR

Por financiamiento de las cadenas agrícolas de valor se entiende a las actividades económicas que se gestionan en las grandes empresas, es decir, es el flujo de crédito y otros servicios financieros que pasan entre los participantes en la cadena de valor y también, los que se obtienen de fuentes externas. Conceptualmente, el objetivo de financiamiento es de hacer eficientes y mejorar la competitividad y reducir riesgo de la cadena. Como se conoce, en Ecuador, más que todo, en el sector rural, especialmente en las comunidades indígenas es totalmente nuevo. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN028340>.

2.11.1. Instituciones Financieras del sector Agrícola en Ecuador

Según, Rommel Acevedo y Javier Delgado en un documento de análisis, titulado “Los bancos de desarrollo agrícola y el acceso al crédito”, pág. 173, Cap. 7, señala que existen siete países que cuentan con bancos de desarrollo de primer piso especializados en el sector rural: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay y la República Dominicana (, 2013). Recuperado de http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1148388647500_Agricultural_development_banks_and_acces-1869337509.pdf

De acuerdo al documento en mención, señala que en Ecuador, en cuanto al financiamiento del sector agrícola y rural ha estado principalmente bajo la responsabilidad del Banco Nacional de Fomento (BNF), creado en 1928. La misma Institución que en los últimos 10 años, ha perdido presencia en el sector agrícola a pesar de que le destina el 91% de sus préstamos. Su cartera de créditos, que era del orden de los US \$176 millones en 1992, ha disminuido a US \$37 millones en el año 2000, es decir, apenas el 21% de la de aquel año, lo que significó una participación mínima en el financiamiento del sector.

Los procesos de dotación de los recursos financieros por las IFD (Instituciones Financieras de Desarrollo Agrícolas) se realiza a través de dos mecanismos: como banco de primer piso, otorgando créditos de manera directa a los prestatarios, mientras que el otro actúa como banco de segundo piso, comprometiendo la coparticipación de la banca privada comercial y de otros intermediarios financieros no bancarios, en este caso las cooperativas calificadas. A nivel de los países sudamericanos, del conjunto de las 30 IFD con cartera agrícola, 17 actúan como bancos de primer piso, 10 como bancos de segundo piso y tres en las dos modalidades. En caso particular del Ecuador son 2, el de primer piso que es el BNF y el de segundo piso CFN respectivamente.

En el documento antes citado, señala que no existe un planteamiento uniforme en todos los países de la región. Algunos cuentan con un sistema integrado de financiamiento al agro constituido por una combinación de bancos de segundo y de primer piso especializados; otros tienen solamente bancos de desarrollo de segundo piso especializados en el agro o multisectoriales; otros tienen bancos agrícolas especializados, y por último algunos países cuentan con bancos públicos multisectoriales con una apreciable cartera agrícola, según se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 6

Países que cuentan con IFD especializadas en el agro	PIB	PEA
	Agro %	Agro %
Ecuador	14,80	38,60
El Salvador	12,00	
Guatemala	27,20	56,90
Honduras	21,50	60,50
Panamá	10,70	31,80
Paraguay	31,00	48,60
República Dominicana	16,30	45,70

De acuerdo al cuadro anterior y el documento en mención, se observa que el Ecuador se ubica por encima de los dos países centroamericanos, tales como: Panamá y el Salvador que son los estados que cuentan con los servicios de instituciones financieras de desarrollo en el área agrícola.

Como describe una publicación de la revista “El Agro” (2012), en el caso del Ecuador, señala que el volumen y porcentaje de crédito otorgado por el sistema financiero privado y la banca pública durante el período 2001 – 2011 para el sector agropecuario, según la Superintendencia de Bancos y Compañías del Ecuador (SBC) se entregó USD 97.559.222.314, de los cuales el 93% provino de la banca privada, mientras que apenas el 7% restante del crédito fue entregado por la banca pública. Recuperado de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/06/aporte-de-la-banca-publica-y-privada-al-sector-agropecuario/>

De acuerdo al documento en referencia, señala que de los 90 mil 340 millones de dólares que la banca privada entregó en el período, en el actual Gobierno (2007-2011), el crédito privado representó el 60% mientras que en los gobiernos anteriores fue de 40%. En cuanto al crédito público indica que esta proporción se ha aumentado, de los 7.200

millones de dólares, en este Gobierno, ha sido entregado el 73%, es decir, 5.280 millones de dólares respectivamente.

En lo que se refiere al sector agropecuario, incluido la caza, silvicultura y pesca, determinan que el crédito se ha distribuido de la siguiente forma: el 80% de los recursos financieros han sido de 29 bancos privados, algunos ya desaparecidos luego de la crisis por todos conocido de principios de los años 2000; en cambio, la banca pública que aportó con el 20%, su fuente ha sido básicamente el Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Al tratar el tema del acceso a servicios financieros para la población rural, las instituciones financieras de segundo piso, deben tener muy en cuenta las condiciones económicas en que actúan las instituciones que buscan proporcionarlos y responder la pregunta de sí es posible o no construir instituciones financieras exitosas en los escenarios actuales de economías rurales. Esto sería el principal desafío que se debe atender al formular esquemas y mecanismos de financiamiento en el medio rural, donde la pobreza es casi absoluta; y por ende, donde no existe una economía de mercado.

Desde el punto de vista operativo, los mercados financieros rurales que cumplen el rol de proveedores de financiamiento al sector rural se enfrentan a obstáculos referidos a la ley de la demanda y oferta de servicios financieros, como se pueden citar los siguientes:

- La demanda por servicios financieros en las áreas rurales se ve restringida, entre otros motivos que se puede señalar lo siguiente: 1) elevados costos de transacción para los deudores y depositantes; 2) elevados riesgos para los deudores y depositantes; 3) limitada capacidad de endeudamiento de los hogares que pretenden establecer sus empresas rurales; 4) limitados recursos

financieros y no financieros, además inadecuados a las necesidades de los beneficiarios finales; y, 5) poca información adecuada sobre los servicios de crédito y de depósitos disponibles.

- Con respecto a la oferta, las transacciones financieras rurales encuentran serias dificultades como consecuencia de: 1) deficiencia en la información, que dificulta la evaluación del riesgo de préstamo; 2) incentivos de los deudores y de los acreedores que no son necesariamente compatibles, lo que da origen al riesgo moral; 3) dificultades para hacer valer los contratos, lo que acentúa las posibilidades de pérdida por falta de recuperación de los préstamos; 4) dificultades para minimizar los riesgos; y 5) dificultades para diluir los costos fijos de la infraestructura financiera.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS EN EL PUEBLO SALASAKA

3.1. FUNDAMENTOS LEGALES

De acuerdo a lo que dispone la Constitución Política del Ecuador, en la Sección Octava de los Derechos del Buen vivir, en su Art. 33, determina entre otros aspectos, que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. En consecuencia, el Estado promoverá las garantías necesarias a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

De la misma manera, el Estado ecuatoriano, conforme a lo que contempla en el Capítulo Sexto, sobre los Derechos de la Libertad, en su Art. 66 y numeral 15, reconocerá y garantizará el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Posteriormente, en este mismo artículo y numeral 17 de la carta Magma, señala que el estado tiene el deber de reconocer y de garantizar el derecho a la libertad de trabajo. Es decir, que nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

Continuando con la lectura de los fundamentos de este acápite del trabajo, segundo lo prescribe en el Título 1 y el Art. 1 de la Ley de Economía Popular y Solidaria, define entre otros argumentos, que para efectos de esta Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando de esta manera, al trabajo y al ser humano como sujeto y finalidad de su actividad, orientada a lograr el buen vivir.

La misma Ley referida en el párrafo anterior, en su Art. 3, entre los objetos que tiene la misma y en el literal b) señala que se propenderá potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

Por otro lado el objetivo No. 10 del Plan de Buen Vivir del régimen actual, a propósito de impulsar la transformación de la matriz productiva, entre otros aspectos, pretende promover a nuevos sectores con alta productividad; a laves, sean competitivos, sostenibles y diversos.

Finalmente, haciendo un poco de reflexión se puede señalar que todos estos objetivos, en su contenido filosófico configuran motivantes para la gran mayoría de la gente. Pero en la vida real las cosas son totalmente diferentes, al menos, aquellas familias de escasos recursos, tanto productivos como financieros, así que posean o cuenten con una muy buena dosis de predisposición de incursionar en proyectos de emprendimiento,

no podrán cristalizar sus sueños; por cuanto, las familias pobres en la posición de recursos antes referidos, es casi imposible de acceder a un crédito. Sin embargo, existen quienes se arriesgan concretar sus proyectos de negocio con un capital al 100% ajeno. Luego de tres a cuatro años de su trabajo, la mayoría de este grupo de familias queda más endeudados de lo que estaban antes de ejecutar sus lucrativos proyectos.

3.2. CADENA DE VALOR, COMO UNA OPCIÓN EN LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS EN EL PUEBLO SALASAKA

Con el surgimiento de la globalización de la economía y el mercado de bienes y servicios, paralelamente surgen las teorías sobre cadenas de valor internacionales especializadas, como las de alimentos orgánicos y productos que satisfacen los requisitos del “comercio justo”, todos estos factores económicos han impulsado la formación de nuevas organizaciones de productores, así como también de distribuidores. Este enfoque es importante saber que los acuerdos de comercio justo agregan recompensas en el precio sólo cuando los agricultores están organizados. De ahí que resulta la creciente preponderancia de los supermercados como importantes puntos de venta de alimentos al consumidor que ha causado la reestructuración de las cadenas de suministro. Por cuanto los supermercados tienden a concertar acuerdos comerciales con determinados abastecedores que les ofrecen gran volumen y calidad uniforme de los productos.

Entonces, se puede entender que por el mero hecho de que los productores individuales nunca tienen suficiente volumen como para abastecer a todas las tiendas de una cadena de supermercados. De tal manera que los supermercados en calidad de instituciones

organizadas se han tomado la responsabilidad de recolectar, clasificar, calificar y controlar la calidad de los productos provenientes de diferentes productores.

En tales circunstancias, es necesario y urgente que los pequeños productores, en este caso, el grupo de las familias salasakas que vienen desarrollando sus actividades de comercio de frutas, en forma individual, mediante la reventa de un stock pequeño de frutas de la zona por un lado; y, por otro lado, los productores de fresas tendrán que tomar muy en cuenta y de inmediato alguna forma de mejoramiento organizacional. Por el momento y de acuerdo a los ítems 29 y 30 de la encuesta, tanto los revendedores de frutas, así como los productores de fresas han expresado estar dispuestos al cambio de la forma de hacer sus negocios en los momentos actuales. Por consiguiente, estos grupos de familias dedicadas al negocio de frutas requieren de apoyo de sus autoridades y de instituciones a fin de buscar mecanismos de organización; es decir que pueden tener alguna forma de organización, de ser posible con personería jurídica; ya sean como cooperativas, asociaciones de comerciantes u otras figuras de agrupación. Luego insertarse en los procesos de la cadena, tanto productiva y de valores.

Luego del establecimiento organizativo, se puede proyectar como la organización empresarial de un sector y sus vínculos con otras empresas medianas y grandes, a través de la provisión de productos frescos; inclusive se puede buscar estrategias de exportación. De tal suerte que la visión de la cadena de valor a escala sectorial, sea desarrollado por la necesidad de analizar la cadena agroindustrial desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final.

Como contempla las teorías de cadenas de valor, estas disponen de algunas ventajas que pueden ser aprovechadas para el mejoramiento, tanto en la producción y la venta de

frutas por parte de las familias dedicadas al comercio de frutas, como sigue a continuación:

- Admite tener una visión amplia de la cadena y los actores involucrados en cada uno de los procesos.
- Permite la identificación de puntos críticos a partir del manejo de una información completa.
- Disponer de un escenario para la generación de alianzas y sinergias entre actores productivos y entes de apoyo.

En el marco de la cadena de valor, este grupo de familias de Salasaka, dedicadas al negocio de frutas, tendrían que tener, además un enfoque de la cadena agro-productiva, a efectos de alcanzar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores y actividades que actúen dentro de un sistema y se interrelacionen para satisfacer mercados específicos.

Lo expuesto en el párrafo anterior implica que, una cadena agro-productiva está compuesta por una serie de eslabones dentro de los cuales se destacan los aspectos ya señalados en el capítulo II del presente trabajo, tales como: la producción; la cosecha y pos-cosecha; así como también, la comercialización que incluye, entre otras actividades, las funciones de transporte y el almacenamiento; y la distribución final hasta el consumidor. Cabe señalar que en los actuales momentos y de acuerdo a la realidad o la dimensión productiva que se desarrolla, a nivel de los fruticultores del Pueblo Salasaka, no se incluyen los procesos de industrialización que es otro de los componentes importantes en el contexto del sistema de la cadena de valor.

Según como se han manifestado en estas teorías, en la actualidad, la visión de cadenas de valor es crucial y debe ser un pilar fundamental para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. Por otro lado, las políticas públicas de un estado no pueden rezagarse; sino más bien, tienen que facilitar la inserción de productores y productoras que desarrollan la agricultura familiar en las cadenas de valor. En este caso particular, las y los fruticultores de Salasaka, a través de sus dirigentes, en especial los gobiernos seccionales deben de motivar a todos los agricultores, en especial a los fruticultores en la inserción de este grupo de emprendedores en la capacitación en estos temas y la búsqueda de fuentes de financiamientos apropiados; así como también, del mercadeo de sus productos.

Finalmente se concluye esta segunda parte del Capítulo II, manifestando que la inserción en las cadenas de valor, por parte de los involucrados en el negocio de frutas, contribuirá en el mejoramiento de la producción y distribución; así como también, se puede esperar el mejoramiento en el intercambio de información; y, mejorar la transferencia de tecnologías. Además, influirá en la motivación de los agricultores en general del Pueblo Salasaka a que se involucren en este sistema de la cadena de valores agro-productivos, a fin de alcanzar el desarrollo de sus conocimientos y darle respuesta a los requerimientos de la demanda. Consecuentemente, aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y eslabones de la cadena en especial de aquellas familias dedicadas a la producción y comercio de frutas a nivel local.

3.3. Dónde comenzar la cadena de valor

Según los entendidos en la materia como Daniel, H. (2002) no hay reglas fijas inalterables para formar una cadena de valor, ni recetas ni formulas probadas; lo que existen, son algunas pautas generales de las experiencias de éxitos y fracasos pasados en otras regiones. En casos frecuentes, la fuerza impulsora detrás de la formación de una

cadena de valor viene de parte de un solo actor o un grupo de miembros en un punto determinado en la cadena agroalimentaria; pudiendo llamar a este actor el “disparador / iniciador” de la cadena, así como también, se puede denominar por cuestiones de este análisis como la **primera parte del proceso** en la construcción de un cadena de valor. Este podría ser el minorista, que reconoce la necesidad del mercado y con un objetivo muy concreto que es la de construir relaciones a largo plazo con los proveedores. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>

Mientras que la segunda parte del proceso constructivo de la cadena, se refiere a considerar, o a adaptar las mejores experiencias de los acontecimientos que han ocurrido en algunas partes de la industria inglesa de alimentos por ejemplo, donde los supermercados han jugado el rol de “iniciador” de la cadena. En este proceso alternativo, podría ser un productor o un grupo de productores que es lo conveniente en reconocer la necesidad de la cooperación en la cadena agroalimentaria y los beneficios mutuos de asociaciones en una cadena de valor con un procesador y un distribuidor. Así como también, el iniciador podría ser un procesador o un mayorista.

En el caso particular del negocio de frutas de algunas familias del Pueblo Salasaka como es el tema del presente trabajo, se puede constatar que al momento no existen estas condiciones al interior de este Pueblo, sino únicamente se perciben ciertos brotes de iniciativas ideológicas por parte de algunos jóvenes líderes emprendedores; en particular este tipo de iniciativas se dan en el grupo de los migrantes de Salasaka que han logrado encontrar sus oportunidades de establecer la residencia en ciertos países del viejo continente, especialmente España e Italia. Entonces es donde el desarrollo tecnológico y la aplicación de las cadenas de valor están muy avanzados en relación a nuestro país.

Tal como se señaló al final del Primer Capítulo del presente trabajo, sobre los factores que han limitado a las familias involucradas en el comercio de frutas de Salasaka, son además la carencia de información de estos temas del sistema empresarial.

Una tercera parte facilita las condiciones para la creación de un ambiente en el cuál todos los asuntos de la empresa, en este caso de la micro-empres de producción y comercio de frutas, pueden ser discutidos francamente por todos los participantes, inclusive el iniciador. De tal suerte que los objetivos, las metas, la visión y la misión, las estructuras de la organización y los flujos de información deben ser negociados; manteniendo siempre un ambiente seguridad y la debida confianza para expresar, inclusive los sentimientos y los sueños entre todos los miembros. A partir de este escenario de seguridad, establecer un acuerdo formal que expresa los términos y condiciones de trabajar juntos, que a su vez, puede ser usado para reforzar la nueva alianza, reconociendo la necesidad de ser flexible para responder a las cambiantes condiciones de mercado para este sector.

Finalmente se puede concluir señalando que las familias dedicadas al negocio de frutas; ya sea como productores de fresas y por otro lado los revendedores de frutas pueden hacer las respectivas adaptaciones de este modelo de gestión de la cadena de valores, para probarlos si resultan beneficiosos o no para su micro-empresa de producción y comercio de frutas en las respectivas modalidades. En esta parte de análisis, sobre dónde empezar la cadena de valor, se ha logrado determinar que existen tres procesos interesantes que pueden ser considerados como pautas en la adaptación y organización de este modelo.

3.4. UN MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR.

Luego de una considerable gama de conceptos teóricos que se han vertido en este trabajo, a partir de este momento es necesario centrar el análisis en la adaptación de un modelo de cadena de valor que sea viable. Es decir, que el modelo de la cadena de valor sea aplicable en un entorno social y cultural peculiar del Pueblo Salasaka. De la misma manera es importante analizar ciertos elementos del sistema y determinar el papel o las funciones de los facilitadores externos y de los participantes internos de la cadena de valor. En el proceso de la adaptación del modelo es fundamental, a más de los procesos que se presentan en el punto anterior, se lo realice como etapas de pruebas. Para el efecto se debería de crear algunos instrumentos de seguimiento, de monitoreo y de evaluación en la etapa de prueba de este modelo de gestión.

En el proceso de adaptación de un modelo de la cadena de valor, en pro del mejoramiento del nivel organizacional de las familias inmersas en la micro-empresas de producción y comercio de frutas, hay que determinar la estructura de la cadena de valor que constituirá un sistema sólido en el marco de la filosofía de desarrollo sustentable con identidad.

A continuación se presenta, según el gráfico No. 16, una idea o proyecto de configuración del desarrollo de una cadena de valor que podría ser puesta a prueba como un modelo de gestión de los micro-empresarios de producción y comercio de frutas de Salasaka. Encontrado en: http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_168837.pdf

Gráfico No. 16
ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE CADENA DE VALOR



Fuente: adaptado del documento de la dirección de web antes indicado.

Luego de trazar la idea de cómo desarrollar una cadena de valor, es necesario determinar el papel que pueden desempeñar las instituciones como el Consejo de Gobierno, los gobiernos autónomos seccionales (junta parroquial), el Ministerio de Agricultura (MAG), la Cámara de Comercio provincial y alguna fundación en aras de la competitividad industrial y del desarrollo inclusivo de las cadenas de valor, son los promotores de las normas internacionales y proveedores de servicios de asesoramiento y conocimientos técnicos sobre trabajo decente, a fin de motivar a las familias salasakas involucradas en la micro-empresa de producción y comercio de frutas; así como también, para lograr una efectividad operativa e incrementar las oportunidades de mejoramiento de la productividad y comercio de frutas; en el caso de la iniciativa de la Cámara de Comercio será el de aumentar el acceso a los mercados, tanto a nivel local y nacional, de ser posible la participación en la exportación.

En definitiva, la implementación de la cadena de valor a nivel del grupo de familias que vienen practicando la micro-empresa de frutas, al inicio de su etapa se requerirá de la intervención de agentes de apoyo.

3.4.1. CONSEJO DE GOBIERNO COMO MEDIADOR.

El Consejo de Gobierno como una de las organizaciones reconocidas de mayor jerarquía a nivel de la estructura social del Pueblo Salasaka pue de asumir el papel de mediador en los procesos de la estructuración de la organización. Por consiguiente, está facultado para determinar quiénes son las principales partes interesadas en participar en el sector agrícola, en este caso, los productores y comerciantes de frutas con quienes se debe de iniciar un diálogo social entre este grupo de familias.

De la misma manera, este Consejo, impulsará ambientes propicios para la comunicación y coordinación de las actividades de las familias involucradas en el negocio de frutas; ya que sólo así pueden ser socialmente sostenibles y correctamente ejecutadas si todas las partes interesadas colaboran. Además, los miembros del Consejo de Gobierno del Pueblo Salasaka pueden delegar esta actividad de coordinación hacia los gobiernos comunitarios, donde se encuentran asentadas las familias involucradas en el negocio de frutas, a efectos de fortalecer los emprendimientos locales, no los del sector agrícola, sino también abrir espacios de oportunidades hacia otros sectores de la economía local.

3.4.2. Papel de Investigador y Asesor:

La investigación de alta calidad y el análisis de las cadenas de valor, de los sectores y de su entorno micro-empresarial específico constituyen las bases del papel asesor de la Cámara de Comercio en los procesos de mejora. Los expertos de la Cámara pueden asumir un papel facilitador, no sólo reuniendo a todas las partes interesadas, sino proporcionándoles la información que necesitan para encontrar mejores soluciones en un determinado contexto local. Como integrantes de una red internacional, los expertos de la Cámara de Comercio, también pueden facilitarles información sobre prácticas óptimas de otros países y de regiones.

A parte de estas actividades muy académicas que toman la responsabilidad de los asesores, cuya función debe ser en torno al mejoramiento de la producción y distribución de los productos de cada uno de los socios de la organización de microempresarios de producción y comercio de frutas del Pueblo Salasaka.

3.4.3. Papel de facilitador de servicios:

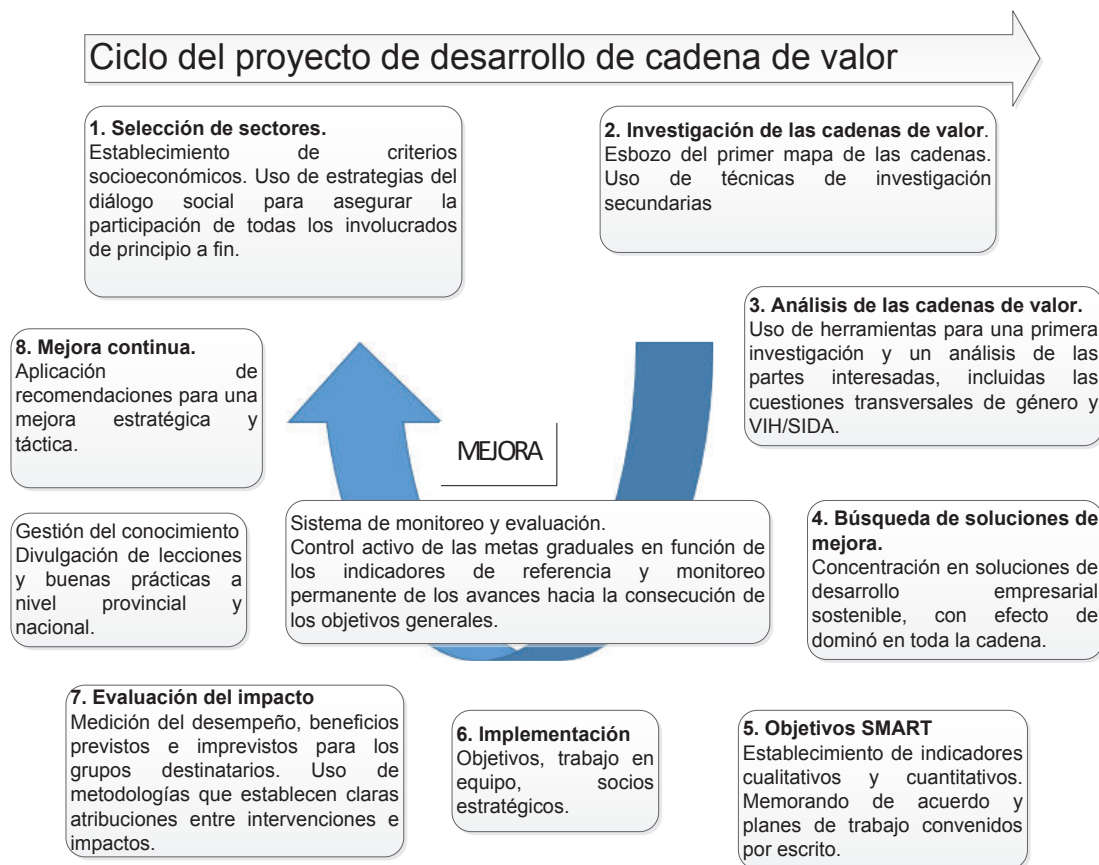
La Cámara de comercio cuenta con un stock de programas que pueden servir para satisfacer necesidades específicas en los diferentes niveles del entorno empresarial. Por consiguiente, las distintas partes interesadas o sectores involucrados en la inserción del desarrollo de una cadena de valor, pueden aprovechar de las experiencias y su conjunto de programas y herramientas, que se han ido actualizando periódicamente. También pueden recurrir a expertos internacionales para implementarlos. Los programas que han funcionado de forma aislada sin interrelacionarse entre sí en el pasado ahora pueden combinarse y centrarse en mejorar sectores de las cadenas mundiales de valor.

Para los fines de asesoría en la construcción de la cadena valor de los productores y comerciantes de frutas del Pueblo Salasaka, se puede recurrir y solicitar apoyo técnico a la OIT; ya sea por su nivel y ámbito de trabajo que viene cumpliendo esta organización internacional; así como también, por los derechos de los pueblos indígenas que están contemplados en el Artículo 169 de esta organización, es un derecho y deber de los pueblos nativos u originarios de aprovechar estos espacios e instituciones creadas, justamente para apoyar en todas las formas de desarrollo sustentable.

A manera de resumen del proceso de organización de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor se puede presentar en el siguiente gráfico No. 17

Gráfico No. 17

ORGANIZACIÓN DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR



Fuente: adaptado de un documento de la OIT, Mathias L. Herr y Tapera J. Muzira

3.4.4. ¿POR QUÉ LAS CADENAS DE VALOR PUEDEN SER BENEFICIOSAS PARA LOS PRODUCTORES Y COMERCIANTES DE FRUTAS DE SALASAKA?

Bajo la característica tan exigente de la demanda de los consumidores es primordial que las micro-empresas, en este caso las familias salasakas involucradas en el negocio de fresas, cuenten con una buena dosis de habilidades, a efectos de garantizar la provisión de productos de alta calidad, en términos ecológicos, que depende en gran parte del

compromiso de todos los participantes en la cadena y requiere cooperación desde el productor hasta el distribuidor. Esto es uno de los aspectos claves para formar parte en una cadena de valor. En este contexto, la inserción en una cadena de valor proporciona un marco de referencia para facilitar la comunicación y la resolución de problemas, y para construir la eficiencia y el compromiso de estándares de alta calidad en la cadena agroalimentaria.

El desarrollo de habilidades es un factor condicionante que las familias que dedican al negocio de frutas deben implementarlo para poder intercambiar información en forma oportuna; requisito que a su vez, permite el desarrollo de planes estratégicos acoplados a las demandas cambiantes del consumidor, más que todo en temas de atención y la presentación de los productos. Estas acciones, a su vez, promoverán una adecuada y oportuna coordinación y cooperación entre socios de la cadena de valor; de tal suerte que permite llevar adelante la trazabilidad en forma más fácil que en un mercado de commodities, donde hay múltiples interacciones entre compradores y vendedores. A propósito de formular los planes estratégicos que conllevan el diagnóstico y la respuesta temprana, facilitarán a los micro-empresarios de producción y comercio de frutas, puedan visualizar la diferencia en términos de mantener o incrementar la cuota de producción y de mercado.

De la misma manera como lo manifestado en los párrafos anteriores, a nivel de los miembros de la cadena de valor se benefician a través de la seguridad de la relación que ellos han establecido. Por citar un ejemplo, el compromiso de un grupo de productores de suministrar productos de alta calidad, beneficia a otros miembros de la cadena. En este contexto de la cadena, la participación del productor reduce la incertidumbre sobre la calidad y cantidad del producto para su posterior procesamiento y distribución. Por ende,

los costos de transacción se reducen a causa del desarrollo de relaciones comerciales sostenibles. Desde la perspectiva de los productores, los acuerdos sobre precios estables, así como el seguro acceso a los mercados, significan menos vulnerabilidad a los ciclos de las commodities. Por su lado, el distribuidor minorista, también es capaz de garantizar atributos de calidad o disponibilidad del producto al consumidor, con lo cual se va construyendo una lealtad del consumidor y aumentando la cuota de mercado.

Con respecto a las especificaciones de calidad y el control de la calidad esperados de una cadena de valor, podrán habilitar la gestión del desarrollo y la promoción de productos alimentarios con marca, así también la protección de las inversiones de capital con el nombre de una marca a través del aseguramiento de la calidad. Estas acciones facilitarán en la formación de precios, coherentes con la calidad del producto, antes que usar precios promedio para reflejar una calidad “promedio”. Por su parte, los productores recibirán una señal de precio más exacto en cuanto a las calidades evaluadas por el mercado.

En las encuestas realizadas a las revendedoras de frutas de Salasaka, en su mayoría han afirmado que los consumidores de frutas, casi siempre exigen la calidad y también la cantidad. Por tal razón, han manifestado que siempre procuran satisfacer a sus clientes con productos locales de buena calidad y de buena presentación.

Otros beneficios específicos que puede generar la incursión de los productores y comerciantes de frutas de Salasaka en este nuevo proceso empresarial, dependerán desde luego, de los objetivos de la cadena de valor; en general se podrá esperar que los negocios se beneficien con la formación de alianzas estratégicas verticales con otros miembros de la cadena agroalimentaria que tengan metas y objetivos semejantes. Como se ha expuesto

en esta sección del trabajo, la parte logística, la información, y el empeño sobre la eficiencia en el costo, deben resultar, junto con un aumento de la habilidad para responder a demandas cambiantes de consumidor en forma real y anticipada y desarrollar nuevas estrategias, a fin de poder mantener e incrementar la cuota de mercado. Un compromiso establecido a largo plazo por parte de todos los participantes, incrementará la seguridad financiera, que a su vez, permitirá la innovación productos y servicios; habilitando a las empresas a enfocar una competitividad a largo plazo en vez de costos y ganancias a corto plazo.

CAPITULO 4

Conclusiones y recomendaciones

A. CONCLUSIONES

De acuerdo al tema central del presente trabajo, se puede concluir que dado la trayectoria histórica del Pueblo Salasaka, muy amplia y rica en su contexto cultural, pero pobre en lo concerniente a la actividad de negocio y de gestión empresarial. El desarrollo económico de este Pueblo, hace tan solo de una década atrás está, estaba orientado, generalmente a la producción agrícola y artesanal de auto-consumo, solo el excedente limitado se destinaba al mercado local. En tales circunstancias, la actividad productiva y comercial de frutas de este Pueblo es muy limitado. Hasta el momento existe una estadística de 12 familias que vienen sumando en el cultivo de fresas y de mora al interior de este Pueblo; actividad agrícola que han emprendido, a través del cultivo de fresas en sus propias parcelas de aproximadamente de 1 hasta 6 canteros. Por su lado, existen otro grupo de familias que vienen dedicando, aproximadamente desde hace 9 años atrás a la actividad de la reventa de frutas.

De la misma manera este grupo de familias dedicadas al comercio de frutas, mediante la reventa de frutas de la zona (peras, claudias, duraznos, tomates, manzanas y el capulí), lentamente se van sumando más familias (25), en condiciones de comerciantes minoristas

que llevan a cabo sus actividades de venta en las calles y vías públicas, corriendo el riesgo de sus vidas en caso de presentarse un accidente de tránsito.

Como lo expuesto en los respectivos análisis de este trabajo, estos agricultores no cuentan con ningún tipo de incentivo gubernamental, ni de cualquier ONG; a lo contrario, existen limitaciones de carácter financiero, técnico y tributario. Estos 2 últimos aspectos, son casi desconocidos por estos agricultores y comerciantes de frutas. Por ejemplo, para la asesoría técnica en el proceso de cultivo y tratamiento de las plantas contratan los servicios de varios profesionales en el área agrícola; de igual manera sucede con la adquisición y aplicación de los insumos químicos. En este trayecto, los agricultores dedicados a este negocio, esperan la suerte de tal o cual insumo y el agrónomo le resulta mejor para su actividad.

Por las condiciones ya señaladas y adicionalmente el factor educativo en el tema específico de gestión de negocios de frutas, el grupo de familias salasaka que dedican a la producción, comercio y la reventa de frutas, así como todos y cada uno de los ecuatorianos y las ecuatorianas necesitan satisfacer sus necesidades básicas. Con tal propósito buscan insistentemente alguna oportunidad de trabajo que genere recursos económicos, a fin de cubrir los costos incurridos en el sustento familiar. De acuerdo a estos escenarios, para la mayoría de los que buscan el sustento diario, no les importa las condiciones de trabajo, con tal de recibir una remuneración por su tiempo invertido en un determinado trabajo. Consecuentemente las familias antes referidas que dedican al negocio de frutas se encuentran, ya sea consciente e inconscientemente dentro de un mercado que desde hace algunas décadas atrás, es muy volátil y está sujeta a la ley de oferta y la demanda del mercado actual o moderno. Estas condiciones del mercado, de manera implícita están, desde hace rato, involucrando a aquellos productores y

comerciantes de frutas dentro de las cadenas productivas y cadenas de valor. Dicho de otra manera, las nuevas relaciones del mercado involucrarán, a aquellos pequeños productores y comerciantes de frutas, sin esperar la aceptación o la negación, “quieras o no quieras” estás dentro de un mercado globalizado. Entonces más vale incursionarse en estas nuevas relaciones del mercado, de manera inteligente.

Finalmente se puede concluir, indicando que si las familias salasakas dedicadas al negocio de frutas, inconscientemente se manifiesten una resistencia de su participación; sin embargo, el cambio de las relaciones y condiciones entre la oferta y la demanda en el mercado seguirá avanzando. Así como también, las formas de generar los ingresos, seguirán su curso en este cambio, por ejemplo, a través de nuevas plataformas de comercialización de productos que tienen las compañías o industrias multinacionales que consiste en network market o mercadeo en redes que constituyen una de las empresas de este nuevo siglo XXI, Dr. Herminio Nevares, conferencia en Quito, 16 de noviembre del 2013.

Hace 9 años atrás, Paul Zane Pilzer, (2005) en uno de sus libros “The Next Millionaires”, al referirse a nuevos sistemas de mercadeo en redes, señaló lo siguiente:

“Esta nueva oportunidad económica está representada por dos industrias emergentes: el bienestar y el mercadeo multinivel. La industria del bienestar, que hace solamente 15 años apenas existía, está en camino a convertirse en una industria de un billón de dólares dentro de sólo cinco años. El mercadeo multinivel, que es el principal beneficiario de la expansión de negocios desde casa, será una fuerza contribuyente importante para la creación de 10 millones de millonarios nuevos en los próximos 10 años”.

B. RECOMENDACIONES

Que los gobiernos seccionales, a propósito de las políticas públicas deben impulsar, a través de las instituciones correspondientes, el establecimiento de Programas de adquisición de alimentos de la agricultura familiar local, articularlos con otros programas de gobierno de protección social. Lo que implica es que, la gestión de mercados con una mayor participación del estado. Estos programas o proyectos tienen que dinamizar y fortalecer el desarrollo de cadenas articuladas a la agricultura familiar o pequeños productores de frutas, en este caso.

Por otro lado, el proceso de desarrollo de las cadenas de valor tienen que construirse como parte del desarrollo integral de las comunidades indígenas y campesinas del Pueblo Salasaka y de la provincia, en estrecha relación con todos los actores que en él intervienen; entre los cuales, los gobiernos locales se conviertan en uno de los actores claves del proceso. En este contexto, las alianzas estratégicas entre las organizaciones sociales, gobiernos locales, instituciones públicas, privadas y otros actores, serán esenciales para generar sinergias en el desarrollo de las cadenas en estos sectores de la actividad económica. De esta manera, se podrán implementar las condiciones favorables para avanzar en los cambios necesarios de una nueva gestión del desarrollo local, Bouma, J. (2000).

Que las familias salasakas, dedicadas a la producción y comercio de frutas, realicen un poco de esfuerzo para romper ciertas paradigmas culturales, con respecto a las prácticas de negocios, en función de mejoramiento de la producción y el comercio de frutas, que a su vez, pueda mejorar en la utilidad de sus negocios.

Los productores y comerciantes de frutas (fresas y mora), así como el grupo de reventa de frutas en general del Pueblo Salasaka, se organicen en una especie de asociación, a fin de incursionar de manera sistemática en la cadena de valores, a nivel del sector alimenticio. Esta será una de las opciones favorables para que negocio sea rentable y sostenible.

Los productores y los comerciantes de frutas en general, se esfuercen en la educación financiera y actualizada, a efectos de mejorar la productividad y su correspondiente rentabilidad del negocio.

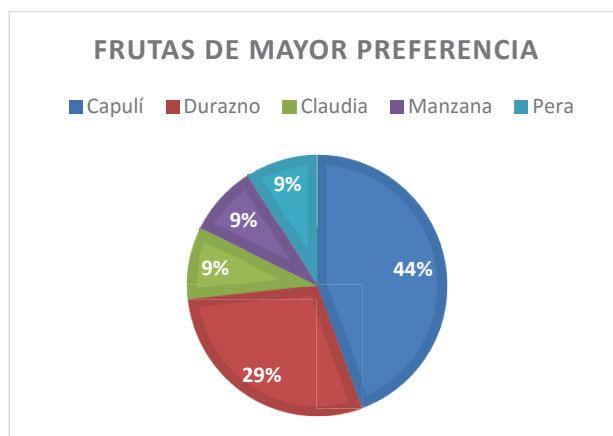
TABLAS Y GRAFICOS

TABLA 1

PREFERENCIA DE FRUTAS POR LOS CONSUMIDORES EN VIAS PÚBLICAS

OR	FRUTAS	VALORE
1	Capulí	20
2	Durazno	13
3	Claudia	4
4	Manzana	4
5	Pera	4

GRAFICA 1



INTERPRETACION

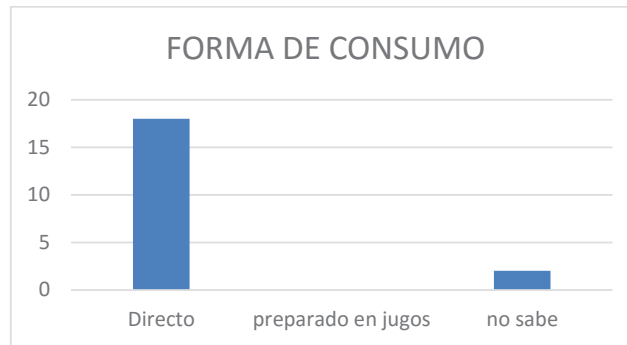
Según los comerciantes de frutas que expenden su mercadería en las vías públicas, expresan que de todas las frutas, el capulí es la fruta preferida de todos los consumidores que pasan visitando el lugar (vía Ambato – Pelileo).

TABLA 2

CONOCIMIENTO SOBRE LA FORMA DE CONSUMO DE FRUTAS

OR	VARIABLES	VALORES
1	Directo	18
2	preparado en jugos	0
3	no sabe	2

GRAFICA 2



INTERPRETACION

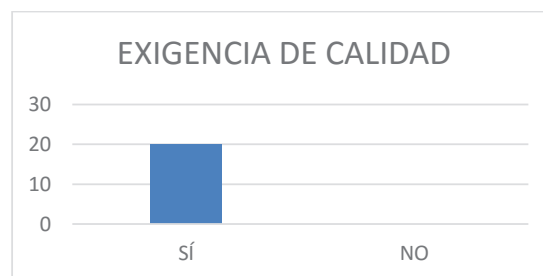
De acuerdo a las encuestas realizadas, se conoce que la mayoría de los consumidores se sirven en forma directa y al momento que compran las frutas.

TABLA 3

CLIENTES QUE EXIGEN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y DEL SEVICIO

OR	VARIABLES	VALORES
1	SÍ	20
2	NO	0

GRAFICA 3



INTERPRETACION

Sobre la exigencia de la calidad de los productos, el 100% de los encuestados (comerciantes de frutas) han expresado que siempre existen clientes que exigen la calidad, tanto en la atención y la

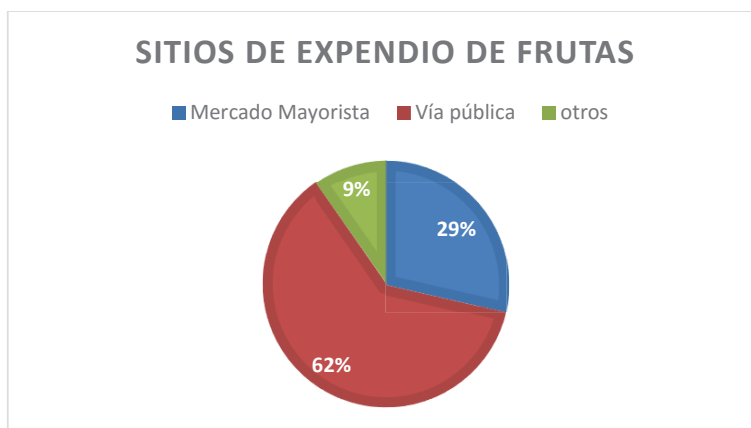
calidad de productos. Por su parte el 99% de los encuestados manifiestan que siempre cuidan de una buena presentación y la selección o de clasificación previa de las frutas.

TABLA 4

PUESTO DE VENTA DE FRUTAS DE LOS DISTRIBUIDORES

OR	VARIABLES	VALORES
1	Mercado Mayorista	6
2	Vía pública	13
3	otros	2

GRAFICA 4



INTERPRETACION

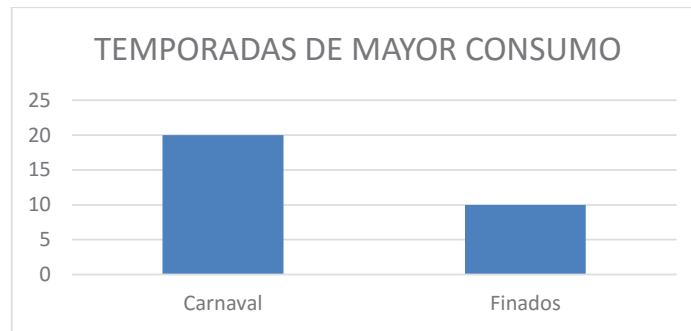
Según los encuestados (comerciantes de frutas), han expresado que el mejor sitio de venta está en las vías públicas, antes que en otros lugares.

TABLA 5

TEMPORADAS DE FERIADOS DE MAYOR MOVIMIENTO DE VENTAS DE FRUTAS

OR	VARIABLES		VALORES
1	a) Distribuidor	Carnaval	20
2	b) productor	Finados	10

GRAFICA 5



INTERPRETACION

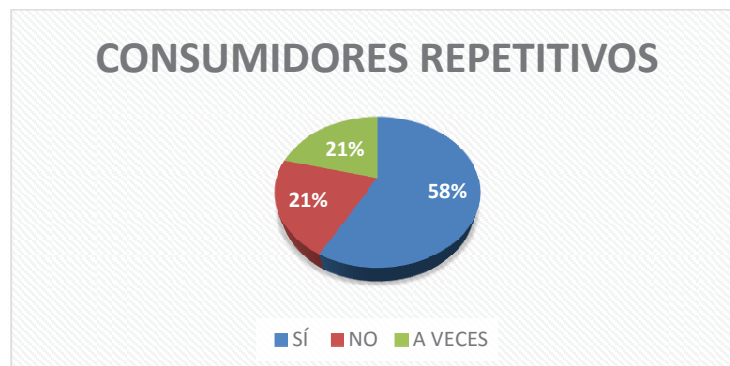
Para los comerciantes de frutas, mediante la reventa, han manifestado que la mejor temporada son los feriados de los carnavales. Mientras tanto que para los productores de fresas, la mejor temporada resulta en la semana del feriado de los finados.

TABLA 6

EXISTENCIA DE CONSUMIDORES REPETITIVOS

OR	VARIABLES	VALORES
1	SÍ	11
2	NO	4
3	A VECES	4

GRAFICA 6



INTERPRETACION

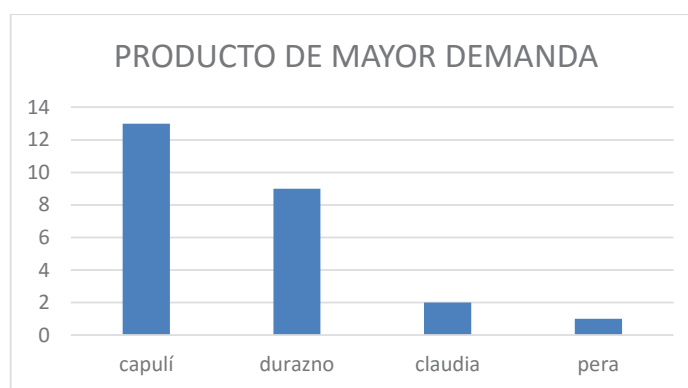
De acuerdo a las encuestas realizadas, tanto los comerciantes, así como también por parte de los productores de fresas tienen clientes que repetitivos, o sea que existen consumidores de frutas que vuelven a comprar la misma fruta u otras frutas. Esta repetición es más notorio que se suceden con quienes tienen el negocio de la producción de las fresas.

TABLA 7

FRUTAS DE MAYOR DEMANDA PARA LOS DISTRIBUIDORES

OR	VARIABLES	VALORES
1	capulí	13
2	durazno	9
3	claudia	2
4	pera	1

GRAFICA 7



INTERPRETACION

A través de las encuestas se llegó a conocer que la fruta más preferida por los consumidores es el capulí. Esto es a nivel del comercio de frutas mediante la reventa, donde han expresado que sin el capulí no va bien el negocio.

TABLA 8

RECLAMO DE CONTROL SANITARIO POR LOS CONSUMIDORES

OR	VARIABLES	VALORES
1	SÍ	0
2	NO	20

INTERPRETACION

De acuerdo a las encuestas, el 100% de los comerciantes han expresado que no existen reclamo alguno de control sanitario.

TABLA 9

POSIBILIDAD DE TERMINAR DE VENDER EN UN SOLO DÍA TODA LA MERCADERÍA

OR	VARIABLES		VALORES
1	a) Distribuidor	SÍ	10
		MÁS DE UN DÍA	10
2	b) productor	2 a 3 horas	20

GRAFICA 8



INTERPRETACION

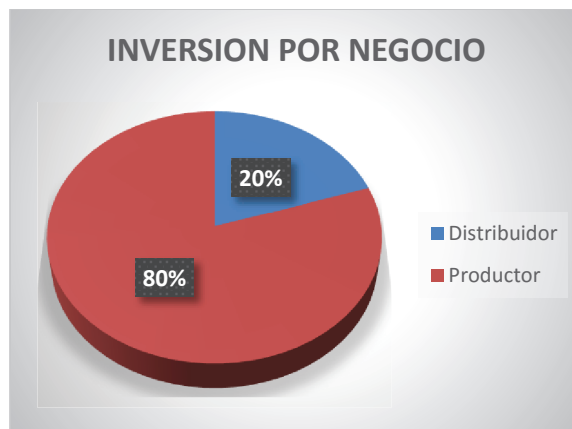
De acuerdo a las encuestas, existen dos posibilidades, por un lado, las comerciantes de frutas expresan que no es posible de terminar de vender la mercadería en un solo día. Mientras tanto que los productores de fresas, sí logran de vender su mercadería en un solo día y en horas; esto es aproximadamente de 2 a 3 horas y casi siempre lo hacen por la mañana, por ende, de una a dos días a la semana.

TABLA 10

INVERSION EN DOLARES AMERICANOS POR TIPO DE NEGOCIO

OR	VARIABLES	CAPITAL
1	Distribuidor	1.620,00
2	Productor	6.500,00

GRAFICA 9



INTERPRETACION

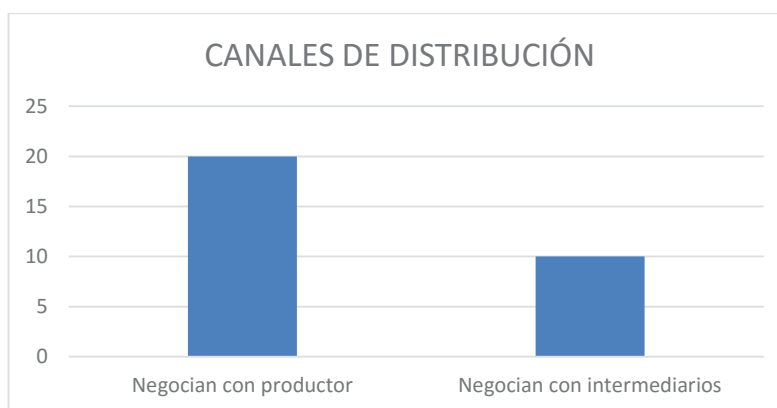
Según las encuestas realizadas, el costo de la inversión varía significativamente entre los dos grupos de comerciantes de frutas, de tal manera que, por un lado, el grupo de los y de las revendedoras de frutas, cuya inversión fluctúa entre 30 hasta 200 dólares. En tanto que los productores de fresas, cuya inversión es de un mínimo de 3.000 hasta 10.000 dólares respectivamente.

TABLA 11

ADQUICISION DE LA MERCADERÍA POR PARTE DE LOS COMERCIANTES DE FRUTAS

OR	VARIABLES		VALORES
1	a) Distribuidor	Negocian con productor	20
2	b) productor	Negocian con intermediarios	10

GRAFICA 10



INTERPRETACION

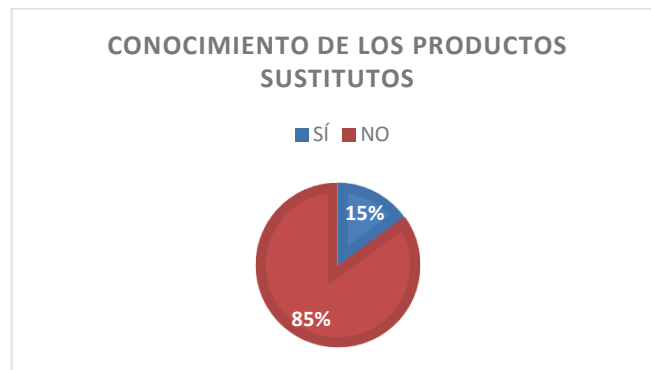
de acuerdo a las encuestas obtenidas, quienes dedican al comercio de frutas mediante la reventa de las mismas, su mercadería adquieren a través de los dueños de frutas, provenientes de las parroquias de Huachi y san Martinez y el puesto o lugar de la celebración del negocio es en el mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, para luego revenderlos en las vías públicas antes indicadas. De la misma manera, los productores de fresas se transportan su mercadería al mismo mercado antes citado y en horas de la madrugada, de una a dos días a la semana, dependiendo de la cantidad de producción y de la cosecha.

TABLA 12.

CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS POR LOS DISTRIBUIDORES

OR	VARIABLES	VALORES
1	SÍ	3
2	NO	17

GRAFICA 11



INTERPRETACION

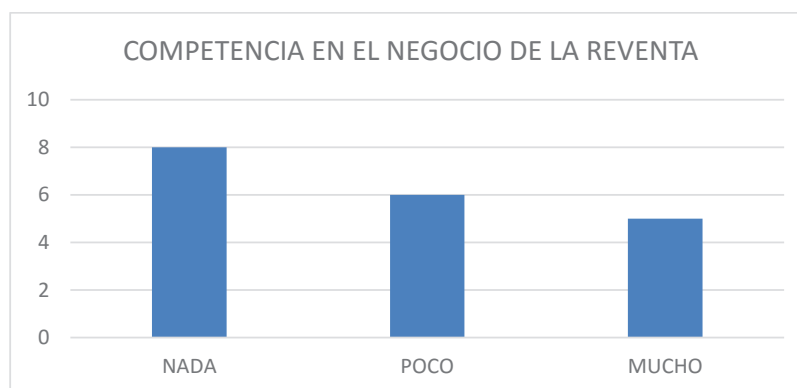
Según la encuesta, los comerciantes de frutas expresan el desconocimiento de los productos sustitutos; manifestando que los únicos que podrían reemplazar a sus mercaderías sería las frutas provenientes de la costa y las frutas importadas.

TABLA 13

COMPETENCIA ENTRE DISTRIBUIDORES.

OR	VARIABLES	VALORES
1	NADA	8
2	POCO	6
3	MUCHO	5

GRAFICA 12



INTERPRETACION

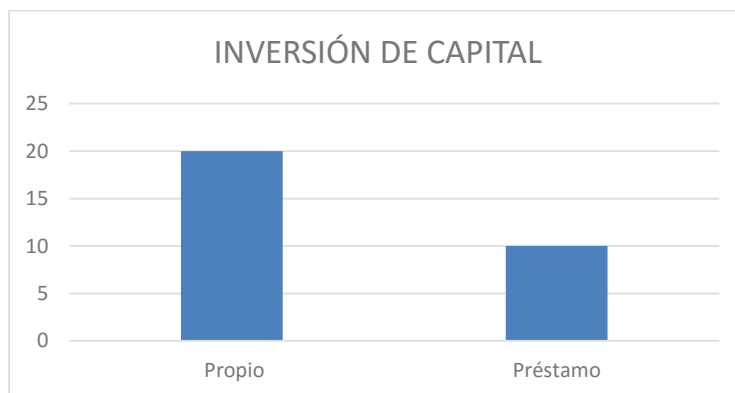
Como lo manifiestan las familias revendedoras de frutas, existen poca competencia, manteniéndose el orden y la disciplina entre ellas.

TABLA 14

INVERSION DE CAPITAL

OR	VARIABLES		VALORES
1	a) Distribuidor	Propio	20
2	b) productor	Préstamo	10

GRAFICA 13



INTERPRETACION

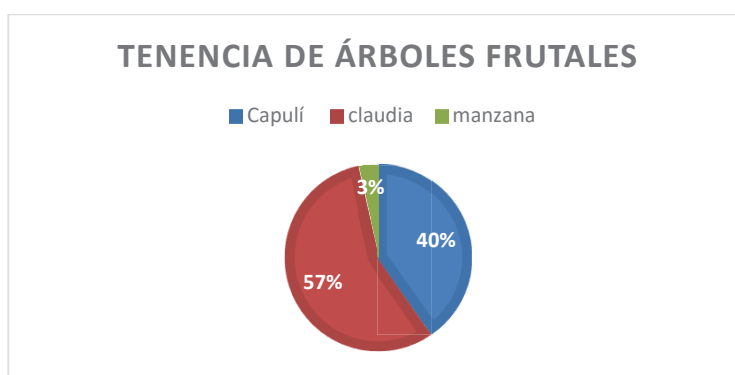
Los comerciantes de frutas, mediante la reventa o de distribución invierten un capital que fluctúa, entre 50 a 200 dólares. Por lo tanto es propio, es decir que no necesitan acudir a ningún tipo de préstamo. Mientras tanto que el negocio de frutas, mediante la producción de fresas, demanda de un capital, mínimo de 3 a 10.000 dólares. Por lo tanto, se requiere de un capital ajeno que se consiguen, generalmente en las cooperativas de ahorro y crédito.

TABLA 15

TENENCIA DE ÁRBOLES FRUTALES

VARIABLES		VALORES
Distribuidor	Capulí	25
	claudia	35
	manzana	2

GRAFICA 14



INTERPRETACION

Según las encuestas, en los dos grupos de familias que se dedican al negocio de frutas, revelan que poseen tres tipos de árboles frutales, de los cuales el de mayor cantidad es la claudia. El promedio de la cantidad de árboles de este grupo de familias sería, aproximadamente de 1.8 árbol por familia. Mientras la tenencia de las plantas de fresas se de 3.000 hasta 30.000 por familia que se dedica a este negocio.

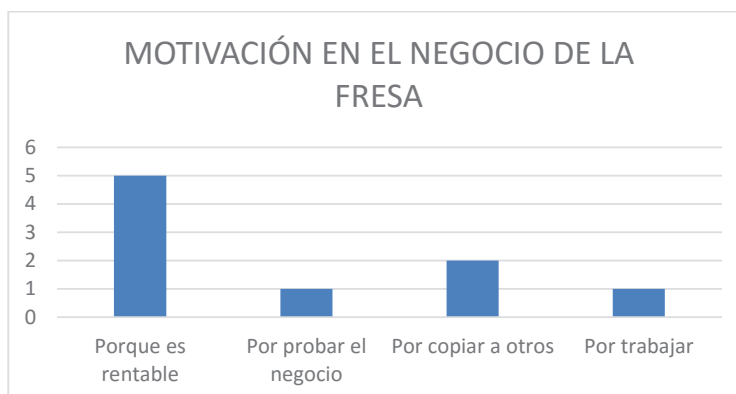
TABLA 16

MOTIVO DE CULTIVO DE LA FRESA

OR	VARIABLES	VALORES
1	Porque es rentable	5
2	Por probar el negocio	1
3	Por copiar a otros	2

4	Por trabajar	1
---	--------------	---

GRAFICA 15



INTERPRETACION

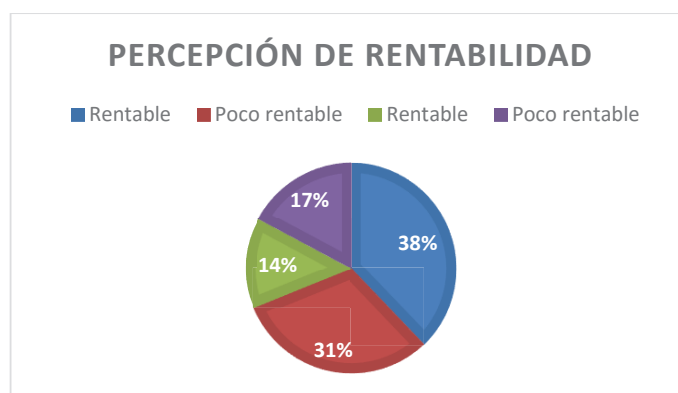
Según la encuesta, los productores de fresas, aseguran que el negocio es rentable. De la misma manera sostienen el grupo de familias que se dedican al negocio de la reventa de frutas.

TABLA 17

EL NEGOCIO DE LA FRESA Y DE FRUTAS ES:

VARIABLES		VALORES
a) Distribuidor	Rentable	11
	Poco rentable	9
b) productor	Rentable	4
	Poco rentable	5

GRAFICA 16



INTERPRETACION

En ambos grupos sostienen que el negocio de las frutas es rentable. Aunque hay quienes manifiestan que el negocio es poco rentable, pero expresan que es una buena alternativa de trabajo para el sustento familiar.

TABLA 18

¿ESTÁ CONFORME CON LA FORMA DE LLEVAR SU NEGOCIO?

VARIABLES		VALORES
a) Distribuidor	SÍ	19
	NO	1
b) productor	SÍ	2
	NO	7

GRAFICA 17



INTERPRETACION

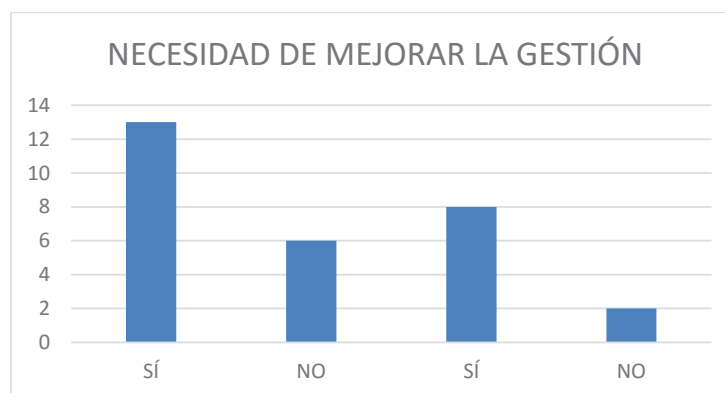
La mayoría de familias que se dedican al negocio de frutas manifiestan que están conformes con la forma de llevar su negocio. Ya que hasta el momento nadie les ha ofrecido algún tipo de consejo o de capacitación.

TABLA 19

¿CREE QUE LE HACE FALTA SABER ALGÚN MODELO DE GESTIÓN?

VARIABLES		VALORES
a) Distribuidor	SÍ	13
	NO	6
b) productor	SÍ	8
	NO	2

GRAFICA 18



INTERPRETACION

Según las encuestas realizadas, tanto los productores de fresas, así como los revendedores de frutas han expresado la necesidad de conocer algún modelo de gestión, a fin de mejorar su negocio. Pero que desconocen de cómo y quién les pueda ayudar en esta gestión.

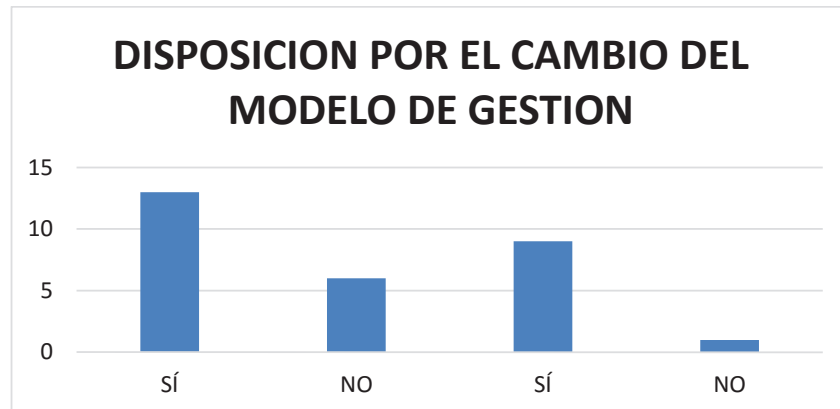
TABLA 20

¿ESTÁ DISPUESTO A RECIBIR INFORMACIÓN Y CAPACITACION SOBRE NUEVO MODELO DE GESTION?

VARIABLES		VALORES
a) Distribuidor	SÍ	13
	NO	6
b) productor	SÍ	9

	NO	1
--	----	---

GRAFICA 19



INTERPRETACION

Según las encuestas realizadas, se conoce que las familias Salasakas que vienen de dicando al negocio de frutas, expresan su disposición a recibir la respectiva información y capacitación de nuevos modelos de gestión para mejorar sus pequeños negocios.

CUADRO No. 1

PRINCIPALES PRODUCTOS FURTALES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Cultivo	Condición del Cultivo	Superficie Plantada Has	Superficie Cosechada Has	Producción Tm	Ventas Tm
Manzana	Asociado	1854	1547	1693	1577
Manzana	Sólo	575	413	525	606
Durazno	Asociado	941	770	665	643
Durazno	Sólo	384	258	432	411
Claudia	Asociado	1517	1332	1494	1438
Claudia	Sólo	318	256	316	306
Pera	Asociado	1129	1042	1561	1439
Pera	Sólo	407	372	722	684
Mora	Asociado	648	219	416	445
Mora	Sólo	671	577	1008	2170
Tomate de árbol	Asociado	174	116	1031	447
Tomate de árbol	Sólo	1235	867	1631	5792
Capulí	Asociado	22	22	4724	8
Babaco	Asociado	7	3	5	5
Babaco	Sólo	25	20	460	455
Limón	Asociado	82	31	84	81
Limón	Sólo	27	20	134	131
Frutilla o fresas	Asociado	3	2	2	1
Frutilla o fresas	Sólo	3	3	1	1
Mandarina	Asociado	258	190	500	494
Mandarina	Sólo	393	275	742	720
Uvilla	Sólo	3	1	18	1
Huerto frutal	Sólo	22	22	0	0
Huerto frutal	Asociado	6	6	0	0
Taxo	Sólo	35	26	98	93
Taxo	Asociado	1	1	6	6
Tuna	Sólo	1	0	0	0
Guayaba	Asociado	2	2	5	5
Guayaba	Sólo	5	2	8	8
Lima	Asociado	1	1	0	0
Lima	Sólo	7	6	0	2
Plátano	Asociado	2	1	1	0
Plátano	Sólo	5	3	4	2
Higo	Asociado	3	1	1	1
Granadilla	Asociado	51	31	92	86
Granadilla	Sólo	125	87	314	285
Aguacate	Asociado	193	218	512	258
Aguacate	Sólo	212	182	719	315
Total general		11.347	8.925	19.924	1.608

FUENTE: III Censo Nacional Agropecuario

CUADRO No. 2
 PRODUCCIÓN DE FURTAS Y LEGUMBRES POR CANTONES Y
 COMUNIDADES DE TUNGURAHUA

CANTON	PARROQUIA	SECTOR, CASERIO	PRODUCTORES/FAMILIAS
PATATE	LA MATRIZ	COMUNIDAD EL PROGRESO	50
PATATE	LA MATRIZ	CENTRO (CHALPI SAN FRANCISCO, PITULA, CHILIPATA, TUNGA, QUINLATAS)	128
PATATE	LA MATRIZ	PATATE VIEJO	80
PATATE	LA MATRIZ	LEITILLO	138
PATATE	LA MATRIZ	LA JOYA	40
PATATE	LA MATRIZ	LA ESPERANZA	32
PATATE	LA MATRIZ	LA TRANQUILLA	50
PATATE	LA MATRIZ	LLIGO	30
PATATE	LA MATRIZ	SAN JORGE	150
PATATE	LA MATRIZ	LA LIBERTAD	80
PATATE	LA MATRIZ	LEITO JUNTA DE AGUAS	350
PATATE	LA MATRIZ	MUNDUG	90
PATATE	LA MATRIZ	PUÑAPI	100
PATATE	LA MATRIZ	LOMA GRANDE	42
PATATE	LA MATRIZ	YAMATE	80
PATATE	LA MATRIZ	EL MIRADOR	44
PATATE	LA MATRIZ	SAN JAVIER	35
PATATE	LA MATRIZ	SAN RAFAEL ALTO	84
PATATE	LA MATRIZ	TAHUAICHA	45
PATATE	LA MATRIZ	SAN RAFAEL BAJO	80
PATATE	EL SUCRE	POATUG	200
PATATE	EL SUCRE	PATATE URCO	500
PATATE	LOS ANDES	SAN VICENTE DE GALPÓN	80
PATATE	LOS ANDES	TONTAPÍ	60
PATATE	LOS ANDES	RÍO BLANCO	50
PATATE	LOS ANDES	LOS ANDES CENTRO	128
PATATE	EL TRIUNFO	SAN PABLO DE MOROGACHO	60
PATATE	EL TRIUNFO	LA ESPERANZA	32
PATATE	EL TRIUNFO	CRUZ LOMA	70
PATATE	EL TRIUNFO	COCHA AZUL	25
PATATE	EL TRIUNFO	MONTAÑITAS	30
BAÑOS	ULBA	CHAMANA	68
BAÑOS	ULBA	VIZCAYA	130

BAÑOS	LA MATRIZ	RUNTUN	110
BAÑOS	LA MATRIZ	JUIVE CHICO	130
BAÑOS	LA MATRIZ	PONDOA	41
BAÑOS	ULBA	JUIVE GRANDE	14
BAÑOS	RIO NEGRO	NICOLAS MARTÍNEZ	100
BAÑOS	RIO NEGRO	CENTRO PARROQUIAL	600
BAÑOS	RIO VERDE	CENTRO PARROQUIAL	340
BAÑOS	LA MATRIZ	ILLUCHI	80
BAÑOS	LLIGUA	LLIGUA	100
AMBATO	TOTORAS	CASERÍO HUACHI TOTORAS	600
AMBATO	TOTORAS	BARRIO PALAHUA	200
AMBATO	TOTORAS	CENTRO PARROQUIAL	65
AMBATO	TOTORAS	EL RECREO	73
AMBATO	TOTORAS	CASERÍO SAN JOSÉ	120
AMBATO	TOTORAS	SANTA RITA	80
AMBATO	PICAIHUA	SIMÓN BOLÍVAR	100
AMBATO	PICAIHUA	TANGAICHE	600
AMBATO	PICAIHUA	DIEZ DE AGOSTO	60
AMBATO	PICAIHUA	SAN JUAN	350
AMBATO	PICAIHUA	SIGSIPAMBA	65
AMBATO	PICAIHUA	SAN LUIS	60
AMBATO	PICAIHUA	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIO	35
AMBATO	PICAIHUA	MOLLEPAMBA	200
AMBATO	PICAIHUA	VIÑAS	60
AMBATO	PICAIHUA	TERREMOTO	350
AMBATO	HUACHI GRANDE	LA LIBERTAD	200
AMBATO	HUACHI GRANDE	SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	50
AMBATO	HUACHI GRANDE	LA PALESTINA	50
AMBATO	HUACHI GRANDE	BARRIO SAN ALFONSO	60
AMBATO	HUACHI GRANDE	BARRIO SAN JOSÉ	85
AMBATO	HUACHI GRANDE	BARRIO LOS LAURELES	180
AMBATO	AMBATILLO	AMBATILLO ALTO	700
AMBATO	SAN FERNANDO	SANTA ANA DE CALAMA	32
AMBATO	SAN FERNANDO	LA ESTANCIA	450
AMBATO	SAN FERNANDO	TAMBALÓ	90
AMBATO	PINLLO	FICOA EL SUEÑO	80
AMBATO	PINLLO	COMUNIDAD ANGAMARQUILLO	700
AMBATO	AUGUSTO NICOLÁS MARTÍNEZ	SAMANGA	60
AMBATO	AUGUSTO NICOLÁS MARTÍNEZ	PONDOA	70
AMBATO	AUGUSTO NICOLÁS MARTÍNEZ	LA QUIGO	500
AMBATO	PASA	CUATRO ESQUINAS	150

AMBATO	PASA	LIRIO	150
AMBATO	QUISAPINCHA	QUINDIALÓ	200
AMBATO	QUISAPINCHA	AMBAYATA	90
AMBATO	MONTALVO	SAN PEDRO	80
AMBATO	MONTALVO	CENTRO PARROQUIAL	240
AMBATO	MONTALVO	LUZ DE AMÉRICA	120
AMBATO	MONTALVO	AMAZONAS	150
AMBATO	MONTALVO	PALAHUA	200
AMBATO	MONTALVO	LA ESPERANZA	80
AMBATO	MONTALVO	SAN FRANCISCO	100
AMBATO	ATAHUALPA	SANTA FE	500
AMBATO	ATAHUALPA	MACASTO	150
AMBATO	ATAHUALPA	BARRIO ELOY ALFARO	40
AMBATO	SANTA ROSA	APATUG ALTO	400
AMBATO	SANTA ROSA	YACULOMA	250
AMBATO	SANTA ROSA	BELLAVISTA	80
AMBATO	SANTA ROSA	CARMELITAS	600
AMBATO	SANTA ROSA	EL QUINCHE	1500
AMBATO	SANTA ROSA	ANGAHUANA AMALETA BAJO	198
AMBATO	SANTA ROSA	SAN PABLO	140
AMBATO	SANTA ROSA	CUATRO ESQUINAS	220
AMBATO	SANTA ROSA	TOALLO MISQUILLI	340
AMBATO	SANTA ROSA	MIÑARICA	180
AMBATO	SANTA ROSA	MIÑARICA BAJO	120
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	SEVILLA	30
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	CULLITAGUA	320
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	INAPISÌ	12
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	LA LIBERTAD	45
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	ANGAHUANA	170
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	LA FLORESTA	80
AMBATO	CONSTANTINO FERNANDEZ	CENTRO	110
TISALEO	LA MATRIZ	EL CALVARIO	180
TISALEO	LA MATRIZ	CHILCO LA ESPERANZA	400
TISALEO	LA MATRIZ	SANTA LUCIA LA LIBERTAD	240
TISALEO	LA MATRIZ	SAN LUIS	300
TISALEO	LA MATRIZ	SANTA LUCIA ARRIBA	450
TISALEO	LA MATRIZ	SAN FRANCISCO	350
TISALEO	LA MATRIZ	SAN JUAN	200
TISALEO	QUINCHICOTO	QUINCHICOTO	470
TISALEO	LA MATRIZ	ALOBAMBA	787

TISALEO	LA MATRIZ	SANTA LUCIA CENTRO	277
TISALEO	LA MATRIZ	SAN DIEGO	133
MOCHA	PINGUILI	CENTRO PARROQUIAL	250
MOCHA	LA MATRIZ	CENTRO	180
MOCHA	PINGUILI	LAS LAJAS	200
MOCHA	LA MATRIZ	YANAHURCO	800
MOCHA	LA MATRIZ	EL ROSAL	120
QUERO	LA MATRIZ	LOS LLIMPES	400
QUERO	LA MATRIZ	PUEBLO VIEJO	200
CEVALLOS	0	EL MIRADOR	90
CEVALLOS	0	SANTO DOMINGO	200
CEVALLOS	0	ANDIGNATO	300
CEVALLOS	0	SAN PEDRO	120
CEVALLOS	0	LA FLORIDA	300
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	BARRIO EL CHILCAL	30
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	ESTADIO	20
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	CUSATAGUA	20
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	EL PISQUE	30
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	QUILLAN ALEMANIA	15
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	CENTRO PARROQUIAL	30
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	RUMIPAMBA	60
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	HORNOPAMBA	28
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	JUANILLO	30
PILLARO	EMILIO MARIA TERAN	BARRIO EL CAPULICITO	30
PILLARO	LA MATRIZ	CALLATE	10
PILLARO	LA MATRIZ	DELFINA MORENO	10
PILLARO	LA MATRIZ	NIÑA MARIA	6
PILLARO	LA MATRIZ	LA PRIMAVERA	30
PILLARO	LA MATRIZ	SANTA MARIANITA	60
PILLARO	LA MATRIZ	SANTA TERESITA	8
PILLARO	LA MATRIZ	RUMIHUAICO	30
PILLARO	LA MATRIZ	JESUS DEL GRAN PODER	50
PILLARO	BAQUERIZO MORENO	CENTRO PARROQUIAL	370
PILLARO	PRESIDENTE URBINA	CHAGRAPAMBA	44
PILLARO	PRESIDENTE URBINA	PENILEO	150
PILLARO	PRESIDENTE URBINA	URBINA CENTRO	30
PILLARO	PRESIDENTE URBINA	LA ESPERANZA	500
PILLARO	SAN MIGUELITO	QUILLAN	120
PILLARO	SAN MIGUELITO	QUILLAN PATA	37
PILLARO	SAN MIGUELITO	BARRIO EL CENTRO	100
PILLARO	SAN MIGUELITO	SAN ISIDRO	25
PILLARO	SAN ANDRES	SAN MIGUEL DE CHIMINCAHUA	50
PELILEO	SALASACA	CHILCAPAMBA	130
PELILEO	GARCIA MORENO	CATIMBO	150
PELILEO	GARCIA MORENO	HUAYRAPATA - BELLAVISTA	60

PELILEO	GARCIA MORENO	CENTRO PARROQUIAL	30
PELILEO	GARCIA MORENO	PAMATU	200
PELILEO	GARCIA MORENO	CHUMAQUÌ	34
PELILEO	GARCIA MORENO	SIGUALO	200
PELILEO	GARCIA MORENO	CHAMBIATO	200
PELILEO	HUAMBALO	SAN ANTONIO	150
PELILEO	HUAMBALO	LA FLORIDA	340
PELILEO	HUAMBALO	CENTRO PARROQUIAL	550
PELILEO	BOLIVAR	HUAMBALITO	200
PELILEO	EL ROSARIO	CENTRO PARROQUIAL	150
PELILEO	EL ROSARIO	CONDORAHUA	180
PELILEO	EL ROSARIO	RUMICHACA	176
PELILEO	EL ROSARIO	CHURUMANGA	80
PELILEO	COTALO	CUSUA	145
PELILEO	COTALO	CENTRO PARROQUIAL	156
PELILEO	COTALO	CHACAUCO	32
PELILEO	COTALO	SAN JUAN	60
PELILEO	COTALO	LAUREL PAMBA	115
PELILEO	COTALO	PANGUILI	51
PELILEO	BENITEZ	CENTRO PARROQUIAL	80
PELILEO	BENITEZ	MIRADOR/BELLAVISTA	30
PELILEO	BENITEZ	SAN BLASS	60
PELILEO	CHIQUICHA	CHIQUICHA ALTO SANTA CRUZ	60
PELILEO	CHIQUICHA	PACHANLÌCA	12
PELILEO	CHIQUICHA	CENTRO	500
PELILEO	CHIQUICHA	BAUTISTA LOMA	50
PELILEO	CHIQUICHA	CHIQUICHA CHICO/BELLAVISTA	200
PELILEO	LA MATRIZ	GUANTUGSUMO	120
PELILEO	LA MATRIZ	HUASIMPAMBA	143
PELILEO	LA MATRIZ	CHAUPI	120
PELILEO	LA MATRIZ	ARTEZON	315
PELILEO	LA MATRIZ	PINGÜE	120
PELILEO	LA MATRIZ	INAPI	130
PELILEO	LA MATRIZ	GAMBOA	100
PELILEO	LA MATRIZ	YATAQUI	100
PELILEO	LA MATRIZ	SALATE	40
PELILEO	LA MATRIZ	AMBABAQUI	700
PELILEO	LA MATRIZ	OBRAJE	80
PELILEO	LA MATRIZ	CLEMENTINA	150
PELILEO	LA MATRIZ	LADRILLOS	120
PELILEO	LA MATRIZ	QUINCHIBANA	200

Fuente: Ministerio de Agricultura – Ambato, noviembre 2015.

IMÁGENES

IMAGEN 1

Medios de transporte que transportan las Frutas desde el mercado Mayorista de Ambato



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN 2

Variedad de frutas en una de las naves del Mercado Mayorista



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN N. 3

Familias salasakas productores de fresas en el mercado mayorista de Ambato



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN No. 4



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN No. 5

Variedad de frutas en el mercado mayorista de Ambato.



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN No. 6



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN No 9

Forma de cultivo de la fresa en Salasaka



FUENTE: Antonio Aldás

IMAGEN No 10

Venta de frutas en vías públicas de Salasaka



FUENTE: Antonio Aldás

ENCUESTA A LAS FAMILIAS SALASAKAS QUE TIENEN EL NEGOCIO DE FRUTAS

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL ENCUESTADO:.....

TIPO DE NEGOCIO: PRODUCTOR () ; DISTRIBUCIÓN () TIEMPO

DIRECCION DOMICILIARIA.....

FECHA DE LA ENTREVISTA

ITEMS

1. ¿Tiene el conocimiento sobre qué frutas prefieren los consumidores? Sí () No ()
.....
2. ¿Sabe cómo consumen sus clientes las frutas que usted vende?
Directo (), preparado en jugo () no lo sabe ()
3. ¿Tiene clientes que exigen la calidad del producto y servicio? Sí (); No ()
4. ¿En dónde vende o hace su negocio de la reventa de frutas?:
M. Mayorista de Ambato (), En vías públicas () otros
5. ¿Siempre permanece en el mismo sitio de venta? Sí () No ()
6. ¿En dónde tiene más clientes? M. Mayorista (), Vía pública () otro
7. ¿Conoce en qué temporada sale más rentable su negocio?
.....
8. ¿Hay clientes o consumidores que vuelven con frecuencia a comprar sus frutas?
Sí () No ()
9. ¿Cuál de las frutas se vende más rápido que el resto? fresas (), mora (), durazno (),
uva (), manzana (), capulí () otros
10. ¿Los consumidores de tus productos, piden algún control sanitario o marca de las
frutas? Sí () No ()
11. ¿Es posible acabar de vender en un solo día toda la mercadería de frutas? Sí () No ()
.....
12. ¿Cuánto invierte en este negocio?
13. ¿En dónde compras las frutas para su reventa? Mercado Mayorista () otro ()

-
14. ¿De quiénes compra las frutas? Distribuidor (), Dueños (), revendedores ()
15. ¿Conoce los productos que pueden reemplazar las frutas de tu negocio? Sí () No ()
16. ¿Cuáles son los productos sustitutos que influyen en su negocio de frutas?
- Frutas provenientes de la Costa (); productos industrializados (); no hay ().....
17. ¿Hay competencias en este negocio? Nada (), Poco (), Mucho ()
18. Para su negocia de frutas, el capital es: propio () prestado ()
19. ¿Tiene cultivado alguna huerta de fruta? Sí () No ()
20. ¿Qué frutas ha cultivado y está en cosecha? Fresas (), mora (), manzana (), tomate de árbol (), Claudia (), aguacate (),
21. ¿Cuántas plantas de y qué extensión de terreno tiene sembrado? y ¿cuánto ha invertido?
22. ¿Por qué ha cultivado esta fruta? Por probar este negocio (); sabiendo que es rentable (); simplemente viendo que otros lo hacen ()
23. ¿Cuántos baldes..... o canastos cosecha a la semana?:
24. ¿En dónde vende las fresas?.....
25. ¿Por qué vende ahí y no en otro lugar?
-
-
26. ¿Quiénes son tus clientes?
- Turista nacionales (); Turistas extranjeros (); intermediarios ()
27. Este negocio para ti es:
- a) Rentable. ()
- b) Poco rentable. ()
- c) Alcanza para cubrir el costo de crédito únicamente. ()
- d) Cubre el costo del crédito y hay una utilidad.%.
28. ¿Está conforme con la forma en que está llevando el negocio? Sí () No ()

29. ¿Cree que te hace falta conocer algún modelo de gestión que permita mejorar su negocio? Sí () No. ()
30. Si alguien o alguna organización te ofrece alguna información sobre el modelo de gestión para tu negocio, ¿estarías dispuesto a recibirla y a capacitarse?:
Si () No ()

BIBLIOGRAFÍA

EPN: GUIAS DE PLAN DE TESIS (Módulo de estudio: Gerencia de Marketing, EPN, 2009).

Wolfgang Demenus y Patricio Crespo Coello, “Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica”, primera edición, 2011 Tiraje: 1.000 ejemplares Impreso en Quito - Ecuador

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA: Documento de Investigación sobre la Microempresa Rural en Ecuador. 2003

LA MICROEMPRESA RURAL, documento preparado por Ing. Alejandra Pérez y Ing. Italo Jofre – Santiago de Chile, ENERO DEL 2000

FAO, (2010). Un programa de políticas para la agricultura familiar, 31a conferencia regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Ciudad de Panamá, Panamá, 26 al 30 de abril de 2010.

Larson, K. D. Comportamiento y manejo de la fresa: Desarrollos de programas de producción para máxima calidad y rendimiento en México. Pp. 7-21. In: J. Z. 2000.

Microempresa Rural de América Latina y el Caribe PROMER, presentado por los autores Alejandra Pérez e ItaloJofré, 2000

Úrzula Cortéz, Programa Micro y Pequeña Empresa (MYPE). SENSE, 1999. (Entrevista personal).

Dávalos, Producción de fresa en el Estado de Guanajuato. Folleto para productores de fresa. Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias P.1999.

Escobar, Betancourt, J.C (2010) Informe sobre financiamiento de cadenas de valor. FAO, San Salvador, El Salvador.

Weller, Jürgen. El Empleo Rural no Agropecuario en el Istmo Centroamericano. Revista de la CEPAL (62).75-90, Agosto 1997.

Albuquerque, Francisco. La Importancia de la Producción Local y la Pequeña Empresa para el Desarrollo de América Latina. Revista de la CEPAL (62).147-159. Diciembre, 1997.

Acosta, L.A (2006). Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

Álvarez, M; H, Riberos y M, Rojas (2005) Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el Perú, Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura. Lima, Perú

Arq. Edison Vallejo Villacís, PLAN DE DSARROLLO DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO