



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO



MAESTRIA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS

**“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANDARINA EN LAS
COMUNIDADES DE LA SUBCUENCA DEL RÍO CHOTA”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Gestión de
Agroempresas y Agronegocios**

TUTOR:

Mgs. Henry Marcelo Vallejos Orbe

ASESORA:

Dra. Patricia Marlene Aguirre Mejía (PhD)

AUTOR:

Ing. Carlos Andrés Dávila Montalvo

IBARRA - ECUADOR

2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carlos Andrés Dávila Montalvo, portador de la cédula de ciudadanía Nro. 1721149431, declaro que la presente investigación denominada: **“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANDARINA EN LAS COMUNIDADES DE LA SUBCUENCA DEL RÍO CHOTA”**, es de mi autoría y responsabilidad y se han respetado las diferentes fuentes de información, realizando las citas correspondientes.



.....
Carlos Andrés Dávila Montalvo

C.I.: 1721149431

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de grado, presentado por el Ingeniero Carlos Andrés Dávila Montalvo, para optar por el grado de Magíster en Agroempresas y Agronegocios, cuyo tema es: **“EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANDARINA EN LAS COMUNIDADES DE LA SUBCUENCA DEL RÍO CHOTA”**, doy fe que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 01 días del mes de marzo de 2019


Mgs. Henry Marcelo Vallejos Orbe
TUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con profundo amor a mis padres quienes me motivaron a seguir mis estudios de postgrado y depositaron en mí su confianza para obtener este importante logro.

A mis hermanos, sobrina y cuñado por su colaboración y apoyo moral.

A mi tutor el Mgs. Marcelo Vallejos y asesora Dr. Patricia Aguirre, por su cooperación, asesoramiento y guía en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Carlos Andrés Dávila Montalvo

AGRADECIMIENTO

A los productores de mandarina de los cantones de Pimampiro y Bolívar por su colaboración durante la elaboración del presente documento de investigación.

A cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos y me brindaron su apoyo en el trayecto de mis estudios de postgrado.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicada en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1721149431		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Dávila Montalvo Carlos Andrés		
DIRECCIÓN:	Av. Galo Plaza y Nazacota Puento		
EMAIL:	carlosdavidlac@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022476350	TELÉFONO MÓVIL:	0992743129

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	Evaluación de la cadena de comercialización de la mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota		
AUTOR (ES):	Dávila Montalvo Carlos Andrés		
FECHA:	01 de marzo del 2019		
SÓLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA		PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Agroempresas y Agronegocios		
ASESOR/DIRECTOR:	Mgs. Henry Marcelo Vallejos Orbe Dr. Patricia Marlene Aguirre Mejía, PhD.		

2. CONSTANCIA

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los

derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 01 días del mes de marzo de 2019

EL AUTOR



Carlos Andrés Dávila Montalvo

C.I.: 1721149431

CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema de investigación	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Preguntas de investigación.....	4
1.5. Justificación	5

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. La agricultura y el desarrollo	7
2.2. Comercialización	8
2.3. Canales de comercialización y sus funciones	9
2.4. Configuración del canal de comercialización	11
2.5. Distribución física y logística	12
2.6. Encadenamiento productivo.....	13
2.7. Estrategias de competitividad	14
2.8. Estrategias de comercialización.....	14
2.9. Estrategias de producto	15
2.10. Estrategias de precio	16
2.11. Estrategias de comunicación integral.....	18
2.12. Asociatividad	18

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción de área de estudio	20
3.1.1. Ubicación de la subcuenca del río Chota.....	20
3.1.2. Aspectos socioeconómicos	22
3.1.3. Aspectos culturales	22
3.2. Enfoque y tipo de investigación.....	23
3.2.1. Enfoque de investigación.....	23
3.2.2. Tipo de investigación.....	24
3.3. Procedimiento de investigación	24
3.3.1. Fase 1: Descripción de la cadena de comercialización.....	24
3.3.2. Fase 2: Determinación de los puntos críticos de la cadena de comercialización	26
3.3.3. Fase 3: Estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota	26
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	27
3.4.1. Métodos	27
3.4.2. Técnicas e instrumentos.....	27
3.4.2.1. Observación	27
3.4.2.2. Entrevista	28

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Comercialización de la mandarina.....	29
4.1.1. Sistema de comercialización de la mandarina	29
4.1.2. Cadena de comercialización de la mandarina.....	30
4.1.3. Análisis de comercialización de los productores.....	31
4.1.4. Análisis de comercialización Mercado de Transferencia de Pimampiro.....	37
4.1.4.1. Preferencias del comprador	37
4.1.4.2. Empaque	37
4.1.4.3. Almacenamiento	37
4.1.4.4. Transporte	37
4.1.4.5. Canal de comercialización	38
4.1.4.6. Precio de venta.....	38
4.1.4.7. Forma de pago	38
4.1.5. Análisis de comercialización minoristas Pimampiro.....	39
4.1.5.1. Preferencias del comprador	39
4.1.5.2. Empaque	39
4.1.5.3. Almacenamiento	39

4.1.5.4. Transporte	39
4.1.5.5. Canal de comercialización	40
4.1.5.6. Precio de venta	40
4.1.5.7. Forma de pago	40
4.1.5.8. Asociatividad	41
4.1.6. Análisis de comercialización Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra	41
4.1.6.1. Preferencias del comprador	41
4.1.6.2. Empaque	41
4.1.6.3. Almacenamiento	42
4.1.6.4. Transporte	42
4.1.6.5. Canal de comercialización	42
4.1.6.6. Precio de venta.....	42
4.1.6.7. Forma de pago	43
4.1.6.8. Asociatividad	43
4.1.7. Análisis de comercialización minoristas y vendedores ambulantes Ibarra.....	43
4.1.7.1. Preferencias del comprador	43
4.1.7.2. Empaque	44
4.1.7.3. Almacenamiento	44
4.1.7.4. Transporte	44
4.1.7.5. Canal de comercialización	44
4.1.7.6. Precio de venta.....	45
4.1.7.7. Forma de pago	45
4.1.7.8. Asociatividad	45
4.1.8. Costos y márgenes de comercialización	46
4.2. Análisis de los puntos críticos.....	49
4.2.1. Punto crítico 1: Preferencias del comprador.....	50
4.2.2. Punto crítico 2: Empaque.....	51
4.2.3. Punto crítico 3: Almacenamiento	51
4.2.4. Punto crítico 4: Transporte	52
4.2.5. Punto crítico 5: Agroprocesamiento	52
4.2.6. Punto crítico 6: Canal de comercialización	52
4.2.7. Punto crítico 7: Precio de venta	53
4.2.8. Punto crítico 8: Forma de pago.....	53
4.2.9. Punto crítico 9: Asociatividad.....	53

4.3. Estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota	54
4.3.1. Matriz FODA.....	54
4.3.1.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	55
4.3.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	55
4.3.1.3. Matriz interna y externa.....	56
4.3.1.4. Cruces estratégicos	57
4.3.2. Estrategias de mejoramiento.....	58
4.3.2.1. Estrategias de producto.....	59
4.3.2.2. Estrategias de precio	59
4.3.2.3. Estrategias de comunicación.....	60
4.3.2.4. Estrategias de comercialización.....	61
4.3.2.5. Estrategias de asociatividad.....	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Precio de venta Mercado de Transferencia de Pimampiro	38
Tabla No. 2 Precio de venta Mercado Mayorista de Ibarra	42
Tabla No. 3 Costo y precio de venta de la mandarina (Canal indirecto corto).....	46
Tabla No. 4 Costo y precio de venta de la mandarina (Canal indirecto largo).....	47
Tabla No. 5 Márgenes de comercialización de la mandarina (Canal indirecto corto).....	48
Tabla No. 6 Márgenes de comercialización de la mandarina (Canal indirecto largo).....	48
Tabla No. 7 Matriz FODA	54
Tabla No. 8 Matriz de evaluación de factores internos.....	55
Tabla No. 9 Matriz de evaluación de factores externos.....	56
Tabla No. 10 Resumen matriz EFI - EFE.....	57
Tabla No. 11 Matriz interna y externa	57
Tabla No. 12 Cruces estratégicos.....	58
Tabla No. 13 Estrategias de producto	59
Tabla No. 14 Estrategias de precio	60
Tabla No. 15 Estrategias de comunicación.....	61
Tabla No. 16 Estrategias de comercialización	62
Tabla No. 17 Estrategias de asociatividad	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Tipos de canales de distribución.....	12
Figura No. 2 Mapa de ubicación de la subcuenca del río Chota	21
Figura No. 3 Sistema de comercialización de la mandarina.....	30
Figura No. 4 Cadena de comercialización de la mandarina	31
Figura No. 5 Puntos críticos	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Matriz de coherencia interna de la investigación	71
Anexo No. 2 Matriz de relación diagnóstica	72
Anexo No. 3 Formato de entrevista productores	73
Anexo No. 4 Entrevista intermediarios	74
Anexo No. 5 Ficha de observación.....	75
Anexo No. 6 Salidas de campo comunidades.....	76
Anexo No. 7 Nómina de personas entrevistadas	77
Anexo No. 8 Cosecha de la mandarina.....	78
Anexo No. 9 Selección y empaque de la mandarina	78
Anexo No. 10 Venta de mandarina intermediarios	79

EVALUACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MANDARINA EN LAS COMUNIDADES DE LA SUBCUENCA DEL RÍO CHOTA

CARLOS ANDRÉS DÁVILA MONTALVO

RESUMEN

La comercialización es fundamental dentro de la actividad agrícola, pues configura las etapas y procesos que permiten poner a disposición de los compradores y consumidores el producto. En estos sistemas interactúan una serie de intermediarios que intervienen en el cambio ascendente del precio e influyen en el margen de ganancia. En la subcuenca del río Chota se han registrado problemas en la comercialización de mandarina, lo que ha generado deterioro financiero y afectado la sostenibilidad del cultivo. En este sentido el objetivo de estudio se centró en evaluar la cadena de comercialización de mandarina en la subcuenca del río Chota. La investigación a nivel productor se realizó en el cantón Pimampiro de la provincia de Imbabura en las comunidades Guarango, San José y El Inca. Además, de las comunidades Pueblo Nuevo e Irubí - Compañía en el cantón Bolívar perteneciente a la provincia del Carchi. Posteriormente, se recabó información a través de entrevistas realizadas a los intermediarios mayoristas, minoristas y detallistas, aplicando el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó el método de análisis funcional e institucional propuesto por Mendoza (1991) para establecer el camino sobre el cual se transfiere el bien. También, en relación con los precios se calculó el margen bruto de comercialización (MBC) y la participación del productor en el precio (PDP). Se encontró que la cadena de comercialización presenta una estructura indirecta corta y una estructura indirecta larga que describen un sistema centralizado. Las zonas de producción y expendio solo poseen áreas para acopiar volumen y proteger la fruta de condiciones adversas. Igualmente, el precio final denota un cambio ascendente debido a la influencia de las actividades de intermediación. El margen de rentabilidad a un precio mínimo en el canal indirecto corto es beneficioso para el agricultor estableciendo en la primera categoría por cada dólar pagado un retorno de \$0,57 centavos. Sin embargo, en el canal indirecto largo se destinan \$0,50 centavos al productor, \$0,13 centavos a los mayoristas y \$0,37 centavos a los minoristas. Referente a la forma de pago el incumplimiento por parte de los mayoristas deteriora los ingresos del agricultor y las relaciones comerciales. Asimismo, la participación del productor a nivel asociativo se realiza sin organización hecho que provoca una limitada competitividad y representatividad en el contexto comercial. En razón a los puntos críticos identificados y en función a la herramienta de diagnóstico FODA, se propuso estrategias basadas en las dimensiones producto, precio, comunicación, comercialización y asociatividad. Por tal motivo, acompañar las labores productivas del campo con la venta directa y articular un sistema que relacione la producción, comercialización, innovación y política pública generaran una transformación en el entorno rural.

Palabras claves: Sistemas de comercialización, subcuenca del río Chota, cadena de comercialización, margen bruto de comercialización, participación del productor en el precio.

EVALUATION OF THE COMMERCIALIZATION CHAIN OF THE MANDARIN IN THE COMMUNITIES OF THE SUB BASIN OF CHOTA RIVER

CARLOS ANDRÉS DÁVILA MONTALVO

SUMMARY

Commercialization is fundamental within the agriculture. It is part of the hold chain of the product. In the sub-basin of the Chota river there are problems in the commercialization of mandarin. It has generated financial deterioration and affected the sustainability of the mandarin. The objective of this study was to evaluate the mandarin marketing chain in the sub-basin of the Chota river. The research was carried out in Pimampiro in the province of Imbabura, communities of Guarango, San José and El Inca. In addition, in the province of Carchi in the communities Pueblo Nuevo and Irubí. The method of functional and institutional analysis proposed by Mendoza was used to establish the path over which the good is transferred. Regarding the prices, the gross marketing margin (MBC) and the producer's participation in the price (PDP) were calculated. The results show that the marketing chain in the short form has an indirect structure and also a long indirect structure that describe a centralized system. The production and sale areas only have areas to collect volume to protect the fruit from adverse conditions. Likewise, the final price denotes an upward change due to the influence of intermediaries in the chain. The profit margin at a minimum price in the short indirect chain is positive for the farmers. Establishing in the first category for each dollar is a return of \$ 0.57 cents. However, in the long indirect channel, \$ 0.50 cents are allocated to the producer, and \$ 0.13 cents to the wholesalers and \$ 0.37 cents to the retailers. Due to the critical points identified and according to the SWOT tool, strategies were proposed based on the product, price, communication, commercialization and associativity dimensions. The main strategies would be, accompany the productive work of the field with direct sales and articulate a system that relates production, marketing, innovation and public policy in order to generate a transformation in rural environment of the study area.

Key words: Marketing system, sub-basin of the Chota river, marketing chain, gross marketing margin, participation of the producer in the price.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

A continuación, se presenta un conjunto de investigaciones efectuadas que destacan aspectos de la comercialización que han sido objeto de análisis. Dentro de los trabajos previos realizadas, se encuentran los siguientes:

Cutile (2006) elaboró un estudio de comercialización de cítricos para solucionar y plantear estrategias que mejoren los sistemas de mercadeo. Los objetivos consistieron en describir la producción, determinar el volumen de comercialización, conocer los canales de comercialización y márgenes de ganancia, analizar la participación del agricultor, identificar los mercados potenciales y costos parciales de la producción. El método empleado monitoreó los productos desde la cosecha hasta la entrega al consumidor, a través de la elaboración de encuestas. Además, realizó la segmentación de mercado para analizar el sistema de distribución. Como resultado se obtuvo que la comercialización de forma individual sin ningún tipo de organización ocasionaba que la oferta de cítricos sea dispersa y los productores no consigan aprovechar mejores beneficios en el precio.

Boitano (2011) realizó un análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos para frutas y hortalizas, en el cual se estimaron los márgenes de comercialización y las mermas que se producen durante el proceso, a través de la identificación de los canales, caracterización entre la oferta y demanda, estimaciones en la variación de la demanda, cuantificación de los márgenes brutos, generación de indicadores de eficiencia y evaluación de las mejoras. La metodología empleada fue la recolección de información, a través de entrevistas a expertos, gerentes encargados del área de frutas y hortalizas en supermercados y centrales mayoristas. Los resultados mostraron la presencia de un canal moderno y un canal tradicional.

Ochoa (2016) trabajó en la prospección de la comercialización de mandarina. Los objetivos planteados consistieron en determinar la demanda actual, establecer la posición actual de la mandarina, identificar la variación de precios en el mercado y proponer alternativas para mejorar el mercado. El tipo de investigación fue descriptiva y se aplicó el muestreo simple aleatorio. La recolección de información se realizó a través de consultas a instituciones especializadas, revisión bibliográfica y encuestas a productores, intermediarios y consumidores. Los resultados revelaron la existencia de exceso de oferta, producción destinada principalmente a fruterías, presencia de tres canales de comercialización y variabilidad del precio debido a la estacionalidad y calidad de la fruta.

En el contexto ecuatoriano, Orejuela y Pardo (2014) llevaron a cabo un trabajo relacionada con la producción de cítricos y sus propuestas de mejoramiento para las parroquias de Lita y La Carolina. El objetivo de estudio se centró en el análisis del eslabón de la producción de cítricos, el mismo que describió la agricultura del país, caracterizó aspectos socioeconómicos de las parroquias, analizó los nudos críticos que impiden la extensión de esta actividad, planteó alternativas de mejoramiento e identificó los impactos económicos y sociales resultantes de la implementación, con la finalidad de que los agricultores potencialicen su producción a través de canales de comercialización que no dependan de los intermediarios. Se utilizó la investigación descriptiva. Las técnicas comprendieron la revisión documental, encuesta y entrevistas.

Chiluisa (2014) efectuó un estudio de factibilidad para la creación de una microempresa, productora y comercializadora de mandarina (criolla), la cual buscaba comprobar la factibilidad para crear una micro empresa de fruticultura como nueva actividad generadora de ingresos en la parroquia San Antonio. El desarrollo del proyecto implicó el diagnóstico situacional, estudio de mercado, estudio técnico, análisis financiero, diseño de la estructura organizativa y análisis de impactos. La investigación fue descriptiva, se empleó la revisión documental, encuestas dirigidas a comerciantes y entrevistas realizadas a expertos. El resultado arrojó efectos positivos en el ámbito socioeconómico, comercial, empresarial y ambiental.

Con los antecedentes descritos, se puede comprender de mejor manera la situación en que se encuentra el problema en estudio y tener una idea clara sobre sus verdaderas causas.

1.2. Problema de investigación

La agricultura en el Ecuador, se caracteriza por sus suelos fértiles y variedad de climas que permiten producir diversidad de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales, es una actividad fundamental y predominante en el ámbito económico y social que, pese a su modesto desarrollo, especialización y contenido tecnológico, se constituye en el activo estratégico que sustenta la actividad productiva de la nación y proporciona oportunidades de empleo para la población.

El cultivo de mandarina en el país comprende 14.950 hectáreas sembradas en Manabí, Los Ríos, Esmeraldas, Guayas, Bolívar, Imbabura, Carchi, Tungurahua, El Oro, Sucumbíos, Napo, Pastaza y Morona Santiago. La provincia de Manabí destaca en la región litoral puesto que concentra una producción de 19.500 toneladas (Bolívar, 2017).

La mandarina es un cultivo permanente que presenta variaciones en su oferta, en épocas de producción normal existen precios favorables que benefician al agricultor, pero cuando se presenta la sobreoferta los precios tienden a disminuir perjudicando la renta del agricultor y la sostenibilidad del cultivo.

La deficiente situación de ventas incita a que el agricultor despache el producto bajo la incertidumbre o riesgo de no recibir un pago apropiado y condiciona la cosecha de la fruta a cubrir los costos de producción hasta que el entorno comercial mejore, claramente esto genera bajas expectativas en la actividad agrícola, la seguridad alimentaria, el desarrollo socio económico del medio rural y el sector productivo.

Además, los inadecuados medios para resolver los inconvenientes dentro del sistema de comercialización, genera altos niveles de concentración de las ganancias en los intermediarios a perjuicio de la competitividad y esfuerzo del agricultor que se especializa en la producción de bienes primarios con poco valor agregado. Esto sumado a la limitada organización y relegada información para comercializar la fruta, merma sus ingresos y aumenta su vulnerabilidad dentro de las relaciones de intercambio. Todavía no se fortalece la capacidad administrativa de la

producción agropecuaria, evidenciando las escasas estrategias de comercialización para la generación de ventajas competitivas que permitan aprovechar las bondades del producto y garantizar su oferta en los mercados a través de canales idóneos (MAGAP, 2016).

Inclusive, los intermediarios al estar en contacto con ambos lados de la cadena manejan información sobre los mercados, que les permite tener poder de negociación sobre los precios de compra y venta, comprometiendo la transparencia y ganancias justas entre los diferentes niveles de intermediación. Las grandes fluctuaciones en el precio son el indicio de una posible explotación para extraer ganancias extraordinarias por parte de algunos agentes (Oddone & Padilla, 2017).

Dados estos antecedentes, el presente trabajo de investigación evaluó la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca del río Chota, con el fin de formular estrategias que permitan su fortalecimiento.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la cadena de comercialización de mandarina en la subcuenca del río Chota.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la cadena de comercialización de la mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota.
- Determinar los puntos críticos de la cadena de comercialización en la subcuenca del río Chota.
- Formular estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Qué aspectos inciden en la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca del río Chota?

- ¿Cuáles son los factores críticos que afectan la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca del río Chota?
- ¿Qué estrategias son necesarias para el mejoramiento de la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca del río Chota?

1.5. Justificación

El apoyo a la ruralidad demanda esfuerzos coordinados y planificados para articular coherentemente las actividades de producción y distribución que garanticen la dinamización del sector agrícola, la redistribución y equidad en los procesos económicos. La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo señala que “se debe mejorar los canales de distribución para permitir mayores ingresos y mejorar la oferta de productos en cuanto a precios justos y variedad” (2017, pág. 85).

Por consiguiente, es transcendental contribuir al desarrollo, impulsar las actividades productivas y ser más competitivos, aprovechando adecuadamente los recursos naturales, involucrando a todos los actores y democratizando los medios de producción, así como los medios de comercialización, tal como lo indica el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 elaborado por la SENPLADES (2017, pág. 81):

Para cambiar el patrón productivo utilizado en la economía ecuatoriana a lo largo de su historia, se requiere fortalecer y potenciar la integración de las cadenas productivas locales, al incrementar la relación espontánea entre actores implicados en la provisión de bienes y servicios –desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor–, lo cual incluye el circuito de comercialización y de incentivos afinados, bien concebidos y oportunos.

Considerando la vulnerabilidad de los productores, la volatilidad de los precios, las modificaciones en los términos de intercambio y el acceso inequitativo a las oportunidades de mercado, la comercialización representa la oportunidad para optimizar la capacidad del sector agropecuario y mejorar la seguridad alimentaria, logrando que más personas tengan acceso a alimentos sanos y nutritivos. En base a esta afirmación, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial establece que: “Las cuatro dimensiones principales de la seguridad alimentaria son la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad” (2014, pág. 9).

Para promover la producción y la comercialización mutua, colaborativa, participativa y solidaria, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación sostiene que “es necesario fomentar la integración de los productores en pequeña escala en las cadenas de valor de la producción en la agricultura, la actividad forestal y la pesca” (2013, pág. 18).

El Comercio Justo se constituye en una oportunidad para que los productores obtengan mejor calidad, precios adecuados, condiciones de trabajo apropiadas y retribuciones favorables en su calidad de vida. Andrade (2017, pág. 108) señala que:

Es una iniciativa para crear canales comerciales innovadores, dentro de los cuales la relación entre partes se orienta al logro del desarrollo sustentable y sostenible de la oferta. El Fair Trade (FT) se orienta hacia el desarrollo integral, con sustentabilidad económica, social y ambiental, respetando la idiosincrasia de los pueblos, sus culturas, sus tradiciones y los derechos humanos básicos.

La comercialización desempeña un papel importante en cualquier organización, sea esta sin fines de lucro o con función social, pues configura un conjunto de etapas y procesos que permiten conocer el mercado, poner a disposición de los compradores o consumidores los productos y servicios, venderlos, obtener una renta, cubrir los costes y reinvertir en nuevos recursos, con la finalidad de lograr una posición sostenible en la cadena.

Es relevante para las comunidades que conforman la subcuenca del río Chota evaluar la cadena de comercialización para perfilar y redimensionar el rumbo comercial de la mandarina, así como innovar los procesos existentes con el propósito de evitar la exclusión. Esto implica tiempo y esfuerzo para consolidar los objetivos, alcanzar las metas e integrar a los productores en el mercado cada vez más competitivo.

Es imperativo transformar el sistema de comercialización tradicional instituido por varios actores que compran y venden, con el fin de aprovechar el poder de negociación, mejorar la seguridad en el precio, evitar el deterioro financiero y deserción de la actividad agrícola. Un enfoque de cadena de comercialización proporcionará a los pequeños y medianos productores agrícolas la oportunidad de dinamizar la economía y la sociedad rural, incrementar la autoestima de los productores y alentar nuevos emprendimientos o espacios para actividades productivas asociadas que creen valor.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. La agricultura y el desarrollo

El sector agrícola cumple un papel crucial en el sistema económico del país, no sólo se caracteriza por garantizar la provisión de alimentos, sino por la generación de empleo. MAG (2018) sostiene que en el año 2017 el Valor Agregado Bruto Agropecuario represento 5.522.450 millones de dólares a precios constantes del 2007, el PIB Agropecuario se ubicó en 1.408.701 millones de dólares y aportó el 8% al PIB Nacional. En el ámbito social la tasa de empleo adecuada rural fue del 25,1% y el desempleo rural alcanzó el 2,1%.

La agricultura señala el MAGAP (2016) tiene un “impacto económico positivo en la producción, en el empleo, en la generación y ahorro de divisas, en el crecimiento económico nacional, pero además tiene implicaciones sociales fundamentales: cada dólar invertido mejora el ingreso de la población asentada en las zonas rurales” (pág. 147). También, crea oportunidades de inversión para el sector privado, impulsa las industrias relacionadas al sector, promueve la economía rural no agrícola, ofrece a los pequeños productores y trabajadores sin tierra un medio de subsistencia, y garantiza la alimentación de la población ecuatoriana.

Sin embargo, persiste el patrón primario-exportador basado en la explotación de recursos naturales, que ha mantenido a la economía vulnerable ante el mercado exterior, limitado la tecnificación de la producción, acentuado la concentración de la riqueza y afectado al medio ambiente (SENPLADES, 2017). Tal como lo señalan Carrión y Herrera (2012), el modelo o patrón de acumulación está estructurado en relación con la producción de materias primas, desde el auge cacaotero entre 1850 y 1920, el boom bananero entre 1948 y 1965, y el inicio de las exportaciones petroleras desde 1972 hasta la actualidad.

También, es un área sensible productiva, ecológica y socialmente. La urbanización, aumento de la población y mayores ingresos intensifican la demanda de alimentos, que a la vez generan repercusiones para el medio ambiente derivadas del uso excesivo de recursos naturales (FAO,

2017). Asimismo, la volatilidad de los precios constituye una amenaza para los productores y profundiza la desigualdad social en la zona rural desprovista de políticas específicas que garanticen su futuro (MAGAP, 2016).

A su vez, las falencias en el mercado generan dificultades en la comercialización de los productos, en los centros de procesamiento, su capacidad instalada y en los consumidores de menor poder adquisitivo, por lo que es fundamental el apoyo al primer eslabón de la cadena de valor en el ámbito productivo en temas relacionados a la distribución y comercialización para introducir estrategias que disminuyan su vulnerabilidad (SENPLADES, 2017).

2.2. Comercialización

La comercialización es un proceso orientado hacia el consumidor, implica conocer cuáles son sus necesidades, identificar que actores hacen posible la entrega del producto en el momento preciso y cómo se va a obtener la utilidad suficiente que permita la permanencia del negocio en el mercado. Involucra la clasificación de los productos, empaque, transporte, almacenamiento, procesamiento, distribución, venta, envío de información desde el productor hasta el mercado y desde el mercado hasta la zona de producción, en definitiva, comprende una serie de actividades físicas y económicas interconectadas (Boitano, 2011).

Evaluar el proceso de comercialización según La Gra, Kitinoja y Alpizar (2016) considera aspectos relacionados a la selección e inspección, tratamiento de postcosecha, empaque, refrigeración, almacenamiento, transporte, retrasos, agroprocesamiento, intermediarios, información de mercados, costos de postcosecha y mercadeo, mismos que pueden variar en función de la zona geográfica, el producto, las decisiones y acciones que se tomen en base a la productividad, calidad o costos.

Por otra parte, dentro de la comercialización se pueden presentar barreras relacionadas a la gestión inadecuada del producto en cuanto a su presentación en los puntos de venta, fijación de precios en base a la independencia de objetivos y beneficios que persiguen los miembros del canal, distorsión o pérdida de información que proviene de los mercados o surge de los productores

debido a la excesiva participación de intermediarios en el proceso de comercialización, deficiente nivel de ventas en aquellos comerciantes que reparten su tiempo y esfuerzo entre algunos productos, y otros asociados al desarrollo de conflictos entre los negociadores (Eslava, 2017).

Además, el sistema de comercialización asegura Maqueda (2012) debe guardar estrecha relación con las variables del marketing, pues su disociación provocará retrasos en el abastecimiento, disminución de las prestaciones planificadas para el producto, efectos negativos en el flujo de información sobre las necesidades del mercado y deterioro de las relaciones mercantiles, especialmente cuando se distribuye a través de canales largos.

A sí mismo, cuando el precio esperado por el consumidor no coincide con aquel que determina el canal de distribución, se crea una percepción negativa hacia el producto y la estructura de comercialización es vista como un eslabón dentro del proceso que requiere ser suprimido por los clientes para evitar el incremento de precios y deterioro de las relaciones comerciales. Sin duda alguna, los proveedores, productores y canales deben trabajar de manera coordinada, asociada y colaborativa para crear valor, disminuir costos y favorecer al consumidor (Riveros, 2015).

En función a los aspectos descritos, Sellers y Casado (2013) plantean que no existe un único modo para realizar la comercialización, debido a que el sistema se encuentra limitado por la presencia de factores caracterizados por el mercado, el producto, el proceso de distribución habitual en el sector y los recursos disponibles.

2.3. Canales de comercialización y sus funciones

La necesidad de contar con un canal de distribución para la comercialización surge de la imposibilidad del fabricante o productor para realizar las actividades de intercambio de forma eficiente conforme a las expectativas de los compradores. La incorporación de intermediarios genera valores de forma, lugar, tiempo, espacialidad o propiedad al unir a compradores y vendedores. Las razones que justifican su intervención en el proceso de comercialización radican en la eficiencia de los contactos, economías de escala, disminución de diferencias en su funcionamiento, facilidad de establecimiento de la oferta y un adecuado servicio. Sin embargo,

conforme aumenta el número de miembros del canal, el intercambio aumenta su complejidad y las relaciones que se desarrollan no se podrán administrar con eficiencia (Boitano, 2011).

Los canales adoptan un diseño de red que muestra los distintos caminos o rutas que llevan el producto desde el agricultor al consumidor. Mendoza (1987) señala que dentro del canal es posible diferenciar los distintos tipos de intermediarios que la componen:

- **Productor:** Punto de origen desde el cual el producto sale a la venta.
- **Acopiador:** Reúne el producto proveniente de distintos sitios de producción, lo almacena y dispone de transporte.
- **Mayorista:** Compran productos a granel, ejercen funciones de almacenamiento, venden esencialmente a otros revendedores para obtener beneficios.
- **Detallista:** Venden el producto al detalle o al por menor directamente a los consumidores, fracciona el producto en diversas categorías y calidades. Su beneficio lo obtiene entre el precio en el que adquirió el producto y el precio de venta al consumidor.
- **Consumidor:** Es quien adquiere el producto en la cantidad, calidad, condiciones específicas y precio establecido para satisfacer sus necesidades.

En función de los cambios que se han dado dentro de la cadena de comercialización, también se incluye a los agentes, Prettel (2016) los caracteriza por ser personas naturales o jurídicas que ayudan a la venta del producto frente a los usuarios, no adquieren la propiedad de la mercancía y obtienen sus beneficios a través de comisiones u honorarios calculados en base a las ventas realizadas.

Los integrantes de los canales de comercialización se adhieren para desempeñar una o más funciones, tendientes a la determinación del precio, manejo, almacenamiento, transformación, conservación de inventarios, incentivos de la demanda o ventas, distribución física de los productos, servicios efectivos de postventa, atención de reclamos, asunción de riesgos y suministro de créditos a clientes (Boitano, 2011).

De acuerdo con Riveros (2015) las funciones de los canales de comercialización comprenden:

- **Almacenamiento:** Relacionada con la custodia, mantenimiento, conservación, inventarios, abastecimiento continuo y oportuno del producto.
- **Transporte:** Asociado al movimiento físico del producto, garantiza que las mercancías lleguen al consumidor o usuario a tiempo, en las mejores condiciones y a un óptimo costo.
- **Fraccionamiento y categorización:** Asociada a la transformación y clasificación homogénea del producto.
- **Servicios adicionales:** Comprende prestaciones especiales de entrega en la venta o postventa.
- **Administración de inventarios:** Controla por medio de un método la existencia de las mercancías para evitar lucros cesantes o altos inventarios.
- **Recepción y despacho de pedidos:** Implica procesos logísticos para el despacho de pedidos a los intermediarios o consumidores finales.
- **Asunción del riesgo:** Lo asumen los intermediarios al adquirir los productos para su distribución y venta, generalmente están cubiertos por el margen de comercialización.

2.4. Configuración del canal de comercialización

Los canales de comercialización se caracterizan por el número de niveles o intermediarios que separan la propiedad del producto durante su distribución y el cambio ascendente en el precio del productor al consumidor. Según Villanueva y de Toro (2017) se puede diferenciar el canal directo y el canal indirecto, donde:

- **Canal directo:** El productor vende directamente al consumidor o usuario final, no existe la presencia de intermediarios.
- **Canal indirecto:** Se caracteriza porque uno o varios intermediarios toman la propiedad del producto, su tamaño se mide por el número de integrantes que existen entre el productor y consumidor final. El canal corto se caracteriza por la presencia de un intermediario entre el productor y usuario final, mientras que en el canal largo intervienen muchos intermediarios en las etapas de propiedad que recorre el producto hasta el cliente.

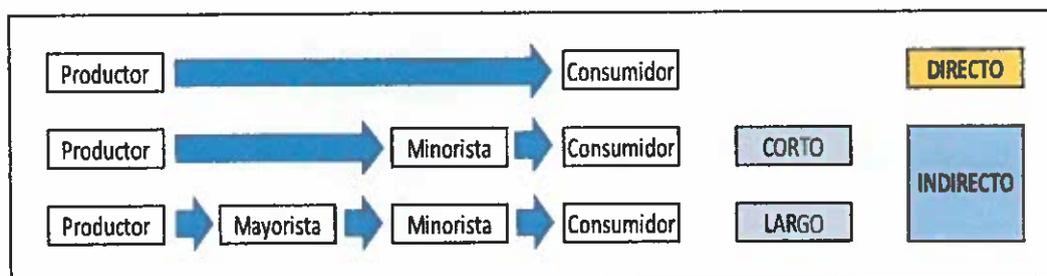


Figura No. 1 Tipos de canales de distribución

El tipo de canal de distribución dependerá de la forma como interactúan los distintos integrantes dentro de la comercialización.

Para delinear el tipo de relación que se establece entre los participantes Paz (2008) considera que la longitud del canal se debe fijar en función al cliente final, adoptando otras formas de denominación que implican procesos de negociación, cierre de operaciones comerciales y flujo de derechos; la distribución física y logística de la mercancía en los depósitos, almacenes y medios de transporte; el pago que confiere la propiedad hacia el consumidor final a través del retorno de dinero al productor facilitado por la participación de entidades que transfieren los fondos y la información proveniente de fuentes formales e informales que están presentes en todo el sistema. Asimismo, es importante realizar actividades promocionales y publicitarias que incluyan a cada uno de los participantes del canal con el fin de estimular la demanda del producto.

2.5. Distribución física y logística

La función logística para Gómez (2013) se caracteriza por ser una herramienta estratégica que coordina e integra de manera eficaz las actividades de aprovisionamiento, producción, distribución, marketing y ventas, tiene como finalidad convertir los recursos, atributos y conocimientos en una ventaja competitiva que actúe sobre los costos, el tiempo y la precepción de los clientes. Mientras que la distribución física se refiere a los subsistemas de transporte de materiales, almacenaje, embalaje, carga, descarga y transporte de productos terminados.

En efecto, la distribución física se describe como el movimiento de los productos de forma eficaz en la ubicación, cantidades y tiempos correctos a los clientes, procurando beneficios en

términos de costos. Implica la utilización de estrategias logísticas relacionadas con actividades de almacenamiento, embalaje, transporte, mercadeo, manejo de materiales, incluyendo los sistemas y equipos necesarios para desarrollar estas funciones (Eslava, 2017).

2.6. Encadenamiento productivo

Las empresas agrícolas enfrentan el reto de sobrevivir a limitantes relacionadas al acceso a financiamiento, inadecuada capacidad administrativa, deficiente habilidad de negociación con los intermediarios, innovación, conocimiento técnico, calidad irregular del producto, entre otras. Por ello, ante las restricciones presentadas los encadenamientos productivos contribuyen al manejo de la problemática de forma grupal (González, 2015).

Vélez (2011) sostiene que los encadenamientos se constituyen en una estrategia que permite establecer alianzas entre diferentes empresas con el fin de aumentar los niveles de competitividad, en base a acuerdos contractuales realizados por los participantes en función a las etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos considerando la división del trabajo. González (2015) señala que su enfoque se desarrolla en la oferta y busca incluir mejoras en la calidad, productividad, trazabilidad y diferenciación, a través de la identificación de brechas en los ámbitos técnicos y administrativos.

Los beneficios que implica la realización de encadenamientos productivos se relacionan con el aumento de ventas, mejoras en el proceso de producción, capacitación, generación de empleo, precios convenientes, diversificación de productos y mercados, crecimiento de las exportaciones y aumento de la inversión extranjera (Cárdenas, 2015).

Un ejemplo que nos proporciona la misma autora sobre los encadenamientos productivos, es el caso del cacao ecuatoriano. Para ello se identificó las subpartidas que Ecuador ofrece a Colombia, con el objetivo de que Colombia importe este insumo (cacao en polvo sin adición de azúcar) y lo pueda transformar en un producto terminado (chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao) para ser exportado a Estados Unidos con un beneficio arancelario al cumplir la regla de origen.

2.7. Estrategias de competitividad

La estrategia consiste en seleccionar premeditadamente un conjunto de distintas actividades para crear una mezcla de valor, pues al producir, distribuir, prestar servicios o coincidir en otros aspectos que realicen de la misma forma los rivales se estará luchando por ser los mejores y no se considerara una competencia basada en la estrategia (Magretta, 2014).

Munuera y Rodríguez (2007, pág. 33) sostienen que la estrategia comprende:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Así pues, las estrategias se constituyen en un conjunto de actividades que buscan conseguir una ventaja competitiva en el mercado, por ello Porter (2015) difundió tres estrategias competitivas básicas relacionadas con la diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. El mismo autor señala que la diferenciación se basa en añadir propiedades únicas o exclusivas a los productos de manera que al ser percibidas por los clientes se pueda imponer un precio alto. En cuanto al liderazgo en costos recomienda establecer costes de producción y comercialización inferiores a la competencia a fin de fijar un menor precio que permita aumentar las ventas. Finalmente, considera al enfoque como una estrategia centrada en servir a pocos compradores sin la necesidad de abarcar el mercado completamente.

2.8. Estrategias de comercialización

De acuerdo con Arechavaleta (2015), las estrategias de comercialización comprenden acciones estructuradas y planeadas que se realizan con el fin de influir en la decisión de compra de los consumidores, asegurar la continuidad del negocio y alcanzar objetivos relacionados con el producto, ventas o participación en el mercado.

Por consiguiente, las estrategias deben formularse coherentemente en función a las variables afines al marketing e involucrar en su diseño las determinaciones relacionadas a la selección del

canal, selección de los intermediarios, almacenamiento, distribución física o logística, transporte de las mercancías, entre otros (Cruz, 2017).

En lo referente a cobertura de mercado, la estrategia de comercialización dependerá de la cantidad de puntos de venta en una determinada zona, Eslava (2017) considera tres modalidades, una de ellas es la intensiva cuyo objetivo es llegar al mayor número de clientes con una gran cantidad de intermediarios, cumpliendo los requisitos de utilidad, lugar, tiempo y posición. Por otro lado, la distribución exclusiva procura ofrecer los derechos de comercialización del producto a un número específico de intermediarios en una determinada zona geográfica. Finalmente, la distribución selectiva comprende actividades que involucran la decisión de seleccionar los distribuidores con los que se quiere trabajar en el proceso de mercadeo. Elegir una de estas opciones dependerá del tamaño de los pedidos, la capacidad de ventas y sobre todo del comportamiento de los intermediarios.

Un correcto modelo de distribución implica que las capacidades existentes en la cadena de logística, estén relacionadas con las previsiones de ventas, puesto que de lo contrario se generará una subutilización de recursos o una acumulación de inventarios que ocasionará efectos negativos en la rentabilidad debido al capital inactivo (Anaya, 2007).

2.9. Estrategias de producto

El producto cumple con funciones y metas dentro de la planeación del marketing, Mesa (2012) describe algunas acciones tácticas relacionadas con el incremento de nuevas líneas o variedad de productos; eliminación de productos costosos debido a que el mercado es muy pequeño; innovación en nuevos usos, atributos y beneficios del producto; posicionamiento en función a la responsabilidad social; segmentación o masificación del producto de acuerdo a las necesidades del mercado y comercialización del producto bajo la propia marca, la marca de los intermediarios o una marca común.

En función del grado de novedad y el nivel de incertidumbre Sellers y Casado (2013) plantean cuatro categorías que se deben considerar al momento de crear un nuevo producto:

- **Modificación:** Producto conocido por el mercado que incorpora nuevas características físico-químicas.
- **Nuevo mercado:** Producto fabricado por la empresa que no ha sido vendido a determinados clientes.
- **Imitación de la competencia:** Producto nuevo para la empresa, pero colocado en el mercado anteriormente por la competencia.
- **Innovación:** Producto diferenciado que satisface necesidades que hasta el momento ningún otro producto puede hacerlo.

Los cambios en el producto por mínimos que sean generan valor, aplicar estrategias relacionadas al relanzamiento, reposicionamiento, nuevos atributos, innovadoras bondades y características adicionales incentivan las ventas. Inclusive, cambios en el envase, empaque o embalaje en el proceso de distribución fortalecen el servicio y nivel de diferenciación (Riveros, 2015).

2.10. Estrategias de precio

El precio se establece en función del costo de producción, en algunas ocasiones por las fluctuaciones de la oferta y la demanda, pero también por acuerdos entre las partes. En el consumidor el precio desarrolla un efecto psicológico relacionado con la calidad y representa la capacidad de compra, para la empresa tiene que ver con la imagen del producto, el ingreso global y las utilidades que influyen en su posición competitiva y participación en el mercado, a nivel económico interactúa con el monto de los salarios y el costo del dinero, mayores ingresos por ventas repercuten en el sistema económico y en la calidad de vida de los empleados, socios y sus familias (Mesa, 2012).

El precio es un instrumento flexible que puede modificarse con rapidez, fijarlo adecuadamente implica comprender las restricciones que condicionan la actuación de una empresa. Los factores de origen interno comprenden el mercado objetivo, posicionamiento que se quiere dar al producto, estrategias de marketing mix y los costos. Los factores externos consideran el mercado, la demanda, la competencia, el ciclo de vida del producto, el marco legal y el comportamiento de los

accionistas, proveedores, distribuidores, asociaciones de consumidores, usuarios y autoridades públicas (Sellers & Casado, 2013).

En el precio del producto se encuentran el capital y la utilidad deseada por ello es importante definir el objetivo que se persigue antes de asignar un valor monetario, Prettel (2016) presenta los siguientes puntos de vista:

- **Costos:** En relación con el sistema empleado y el comportamiento de los mismos se constituirá en un factor determinante a la hora de establecer el valor monetario que pagará el cliente.
- **Rentabilidad:** Prioriza la maximización de utilidades en el precio que paga el consumidor por el producto. Aunque, en ocasiones se deba sacrificar las ganancias para conquistar mercado o sostenerse.
- **Tipo de producto:** Los productos que generan estatus social esperan altos rendimientos en base al costo, mientras que los productos de primera necesidad dirigidos a sectores de bajos ingresos al presentar fluctuaciones excesivas en el precio desestimulan la demanda. La diferenciación de los productos entre los competidores también influye en el precio y atrae a consumidores que tienen la capacidad de pagar por las innovaciones.
- **Segmento:** Implica conocer el mercado objetivo para fijar el precio en función a la capacidad de pago. Lo más adecuado es mantenerse informado sobre los precios para reaccionar a los cambios del entorno.
- **Competencia:** Es una estrategia ofensiva de apoyo que consiste en investigar constantemente el precio de venta de la competencia.
- **Ciclo de vida del producto:** En la etapa de introducción la estrategia de precio dependerá del segmento objetivo, actitud de la competencia, tipo de producto y categoría del ente. En la fase de crecimiento las reacciones del mercado, acciones de los competidores y el efecto económico de la etapa anterior, decidirán si se realiza un ligero incremento en el precio o se mantiene el mismo por un tiempo más. La etapa de madurez al caracterizarse por el aumento de competidores supone una serie de estrategias relacionadas con la innovación, promoción, publicidad y precio. Finalmente, el declive se enfoca en recuperar al menos los costos fijos del producto estableciendo precios que se aproximen al punto de equilibrio.

Arechavaleta (2015) considera al precio como el único elemento dentro del marketing asociado al intercambio monetario y propone algunas estrategias para su eficiente administración relacionadas con: precios bajos para lograr acogida y reconocimiento de un nuevo producto; precios altos para aprovechar la novedad del producto; reducción de precios para atraer a mayores clientes, incentivar las ventas, bloquear a la competencia y ganar mercado; aumento de precios para generar una sensación de calidad y obtener mayores ganancias; descuentos comerciales concedidos al distribuidor y descuentos financieros por pronto pago o por volumen.

2.11. Estrategias de comunicación integral

Están constituidas por la combinación cuidadosa de las herramientas de comunicación. Su objetivo es atraer a clientes actuales y potenciales coordinando las características, propósitos y costos únicos de cada instrumento de forma eficiente y efectiva. La publicidad es impersonal, crea una imagen del producto a largo plazo y va dirigida a un público masivo; la venta personal implica convencer al comprador a realizar la adquisición a través de la fuerza de ventas; la promoción utiliza como estímulos los concursos, cupones, rebajas, bonificaciones y otros, para atraer la atención del comprador en el corto plazo; las relaciones públicas incluyen eventos especiales o artículos noticiosos que buscan dar notoriedad al producto y el marketing directo personaliza las diferentes formas de comunicación con el fin de tener un resultado medible (Mesa, 2012).

2.12. Asociatividad

En los sistemas sociales los individuos, colectividades u organizaciones requieren entender las variables económicas y las diferentes dimensiones de conducta presentes en el ser humano, para que pueden integrarse como miembros en los canales de distribución (Paz, 2008).

Es importante el análisis de los objetivos comunes relacionados a los procesos asociativos, para que sean utilizados como estrategias que permitan compartir costos, reducir riesgos y optimizar resultados. Trabajar en conjunto abre la oportunidad para obtener capitalización y lograr reinvertir esos recursos en insumos, materiales, herramientas, entre otros. Además, viabiliza la planeación, organización y mejora en los procesos productivos inherentes a la entidad asociada e incluso

estimula la apertura a nuevos mercados y la identificación de canales de comercialización adecuados. La presencia de entornos poco favorables puede incitar el desmembramiento del grupo asociativo (Moncayo, 2010).

Magnazo *et al.* (2007) afirma que definir la forma de organización implica adoptar una estructura que divida, agrupe y coordine a nivel jerárquico las funciones y responsabilidades. Es conveniente facilitar el funcionamiento de las asociaciones a través del establecimiento de un órgano de gobierno que exprese la visión estratégica, la voluntad de los miembros y la forma en que se tomarán las decisiones. Para que las decisiones tomadas se lleven a cabo es necesario delegar las actividades a un individuo o grupo que esté dispuesto a asumir con responsabilidad el compromiso de trabajo. Además, es importante definir y establecer mecanismos que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y los procesos de gestión.

Dentro de las distintas formas de comercio Soret Los Santos (2004) señala que la asociatividad permite integrar a los comerciantes en agrupaciones de carácter horizontal para comprar y obtener beneficios en común o formar centrales de compras que adopten la misma figura, pero con carácter jurídico. En lo que se refiere a las cooperativas de detallistas sostiene que están formadas por un grupo de minoristas asociados jurídicamente, considera que la cadena voluntaria organiza a uno o más mayoristas a los que se incorpora minoristas a través del aprovisionamiento, sustenta la afiliación contractual en la contribución entre mayoristas y minoristas asociados con detallistas independientes e incorpora el derecho a explotar una marca, fórmula y servicios regulares mediante el pago de un canon a la franquicia o concesión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción de área de estudio

3.1.1. Ubicación de la subcuenca del río Chota

El río Escudillas se forma principalmente de los aportes hídricos del río San Miguel, quebrada de San Agustín y quebrada Espejo (Alvear, 2018). Se ubica en los límites políticos entre Imbabura y Carchi, riega los campos del Valle del Chota.

El río Mataquí recorre de norte a sur la cordillera de Pimampiro, abarca una microcuenca hidrográfica extensa, nace en la laguna de Puruhanta, recoge al río Chamachán y las aguas que corren por las quebradas del norte de la Cordillera Oriental (GAD provincial de Imbabura, 2015).

El río Chota nace en las estribaciones de la cordillera oriental de Pimampiro, se forma de la unión de los ríos Mataquí y Escudillas. Su valle comprende los municipios de Mira y Bolívar en el Carchi y Pimampiro e Ibarra en Imbabura, al juntarse con el río Ambi pasa a constituir la cuenca del río Mira, la más representativa de la zona norte del país, cuya desembocadura es en el Océano Pacífico (GAD provincial de Imbabura, 2015).

El Valle del Chota se encuentra a 1.560 m.s.n.m., posee clima tropical seco, su temperatura fluctúa entre 18 y 22 grados centígrados y sus precipitaciones bordean los 500 mm. (GAD provincial de Imbabura, 2015). Es sumamente fértil y sus tierras son aptas para el cultivo de caña de azúcar, vides y frutas tropicales. La porción del río Chota dentro del cantón Pimampiro es de aproximadamente 6,7 km, la microcuenca formada por esta parte del río comprende 13,733 km² (Avellaneda & Villafuerte, 2008).

La delimitación territorial de la subcuenca del río Chota comprende al cantón San Pedro de Pimampiro en la provincia de Imbabura, en el cual están circunscritas las parroquias rurales de

Mariano Acosta, San Francisco de Sigspamba, Chugá y la parroquia urbana Pimampiro. En la provincia del Carchi, específicamente el cantón Bolívar su área de influencia abarca las parroquias rurales de Monte Olivo, San Rafael y su cabecera cantonal Bolívar.

La investigación se llevó a cabo en el cantón San Pedro de Pimampiro en las comunidades Guarango y San José localizadas en la parroquia San Francisco de Sigspamba y El Inca en la parroquia Pimampiro. Además, de las comunidades Pueblo Nuevo en la parroquia Monte Olivo e Irubí - Compañía en la parroquia San Rafael pertenecientes al cantón Bolívar. Las comunidades se caracterizan por incluir en su práctica agrícola el cultivo y comercialización de la mandarina.

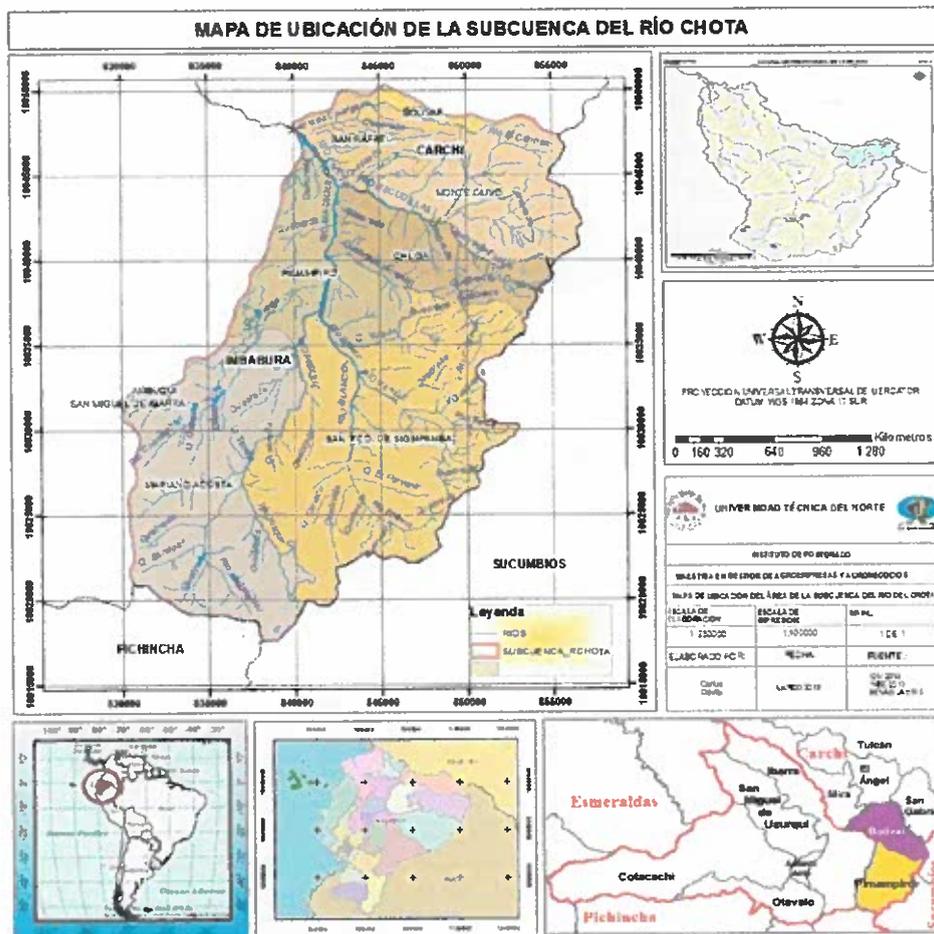


Figura No. 2 Mapa de ubicación de la subcuenca del río Chota

3.1.2. Aspectos socioeconómicos

El cantón San Pedro de Pimampiro se ubica al extremo norte de la provincia de Imbabura, posee una población de 12.970 habitantes, distribuidos en el área urbana 5.138 habitantes y en el área rural 7.832 habitantes. La población económicamente activa está comprendida por 5.104 habitantes, el 63,01% trabaja en la agricultura y ganadería, el 12,19% se concentra en la comercialización, el 3,94% se dedica actividades relacionadas a la industria manufacturera y el 20,86% realiza otras actividades (INEC, 2010). Dentro de los elementos naturales del cantón se destaca la presencia de diferentes pisos climáticos que posibilitan la producción de tomate riñón, tomate de árbol, arveja, aguacate, maíz, granadilla, fréjol, papa, mandarina, durazno, taxo, uvilla, cebolla, pimiento, pepino, mora, entre otros. La existencia de varios ecosistemas permite el desarrollo de diversidad de especies de flora y fauna (GAD municipal San Pedro de Pimampiro, 2014).

El cantón Bolívar se sitúa al sur de la provincia del Carchi, presenta una población de 14.347 habitantes de los cuales 2.998 pertenecen al área urbana y 11.349 corresponden al área rural. La población económicamente activa comprende a 5.660 habitantes, el 65,71% se dedica a la agricultura, ganadería y silvicultura, el 6,96% son comerciantes, el 2,79% realiza actividades de administración pública y el 24,54% corresponde a otras ramas de actividad (INEC, 2010). El cantón presenta gran potencial agrícola gracias a sus pisos climáticos. Los cultivos de ciclo corto como la cebolla, fréjol, maíz y arveja predominan. La actividad frutícola gana importancia, pero esta poco tecnificada. La ganadería y el cultivo de papa Capiro y Única son representativos en la parroquia Bolívar (GAD municipal del cantón Bolívar, 2015).

3.1.3. Aspectos culturales

En el cantón San Pedro de Pimampiro es una tradición realizar el viernes anterior a la Semana Santa una feria masiva, en la que los habitantes afrodescendientes de la comuna Chalguayacu, los pobladores de la parroquia Mariano Acosta, la gente del centro urbano y de otras parroquias, efectúan un encuentro sociocultural caracterizado por el intercambio de productos agrícolas y

ganaderos (trueque), con el fin de fortalecer los lazos entre las diferentes etnias y satisfacer sus necesidades alimentarias (GAD municipal San Pedro de Pimampiro, 2014).

En el cantón Bolívar intervienen en sus vivencias indígenas, afro descendientes, mestizos y blancos que desarrollan una serie de manifestaciones culturales en las que se destacan sus fiestas patronales, música, danza, juegos y disfraces, intercaladas con expresiones religiosas. Su patrimonio cultural de interés está constituido por objetos arqueológicos representados en el Museo de Paleontología y la majestuosa formación de piedra que acoge a miles de peregrinos que visitan a la Señora de la Paz (GAD municipal del cantón Bolívar, 2015).

3.2. Enfoque y tipo de investigación

3.2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo pues las necesidades, contextos y circunstancias que engloban la investigación requieren ser fundamentados en la realidad y orientados a los descubrimientos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el método cualitativo “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (pág. 358).

La utilización del enfoque cualitativo permitió explorar, describir y comprender la situación actual del proceso de comercialización de la mandarina, la cantidad de integrantes pertenecientes al canal, las actividades que realiza cada agente, la interacción entre los diferentes niveles de intermediación, el valor que aportan los eslabones al producto hasta que llegue al consumidor, las deficiencias existentes y la negociación en el mercado agrícola. Al mismo tiempo, los datos extraídos contribuyeron en el análisis, consolidación e interpretación del problema de investigación.

3.2.2. Tipo de investigación

La investigación con alcance descriptivo consistió en medir de manera independiente o conjunta cómo es o se manifiesta el objeto, fenómeno o problema de estudio (Posso, 2013). De igual forma, procuró descubrir los ángulos, dimensiones y procesos más peculiares o diferenciados en los que se desenvuelve la comercialización de mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota, dar a conocer sus particularidades, limitantes y puntos críticos, con la finalidad de contribuir al conocimiento de los hechos.

Hernández *et al.* (2014) señalan que el investigador con los estudios descriptivos busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92).

A su vez, se utilizó la investigación propositiva como elemento para estudiar las relaciones entre los factores y generar un mejor entendimiento sobre los elementos que conforman la comercialización en base al diagnóstico e identificación de los problemas, con la intención de formar un cuerpo de ideas que al organizarlos y profundizarlos sustenten las interrogantes planteadas en propuestas alternativas que permitan superar las deficiencias encontradas.

3.3. Procedimiento de investigación

3.3.1. Fase 1: Descripción de la cadena de comercialización

Se inició con la aplicación de una entrevista (Véase anexo 3) a tres productores de mandarina representativos del cantón San Pedro de Pimampiro y del cantón Bolívar. Las preguntas empleadas se estructuraron con el fin de conocer el proceso de comercialización, los intermediarios involucrados, las particularidades positivas y negativas en el desarrollo de la actividad comercial, las mejoras a efectuar y la asociatividad agrícola. La aplicación de la entrevista duró 45 minutos por cada agricultor, para describir la información recolectada se emitieron comentarios y conclusiones sobre la investigación realizada. La interacción personal permitió ajustar las interrogantes a temas relevantes que requerían ser profundizados durante el diálogo.

Posteriormente, se aplicó entrevistas a los intermediarios mayoristas, minoristas y vendedores ambulantes (Véase anexo 4) siguiendo el orden secuencial del proceso de comercialización desde la zona de producción hasta los centros de venta. Se utilizó el análisis funcional e institucional propuesto por Mendoza (1991). La población se seleccionó aplicando la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia en la que se dialogó con 4 intermediarios mayoristas en el Mercado de Transferencia de Pimampiro, 4 intermediarios minoristas en el Mercado 10 de agosto de Pimampiro, 14 intermediarios mayoristas en la Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra, 18 intermediarios minoristas de la ciudad de Ibarra distribuidos 8 en el Mercado Amazonas, 6 en el Mercado 13 de abril y 4 en el Mercado La Playa, y 6 vendedores ambulantes ubicados en las calles 13 de abril, Sánchez y Cifuentes, Cristóbal Colon, Juan de Velasco, Av. El Retorno y Av. Ricardo Sánchez. Las interrogantes planteadas recabaron información relacionada a las preferencias para adquirir el producto, tipo de empaque, almacenamiento, cuidados en el traslado de la fruta, transferencia de la propiedad del bien, precio de venta, forma de pago y asociatividad, las mismas permitieron ampliar el contexto de la investigación. La información se recolectó en un tiempo aproximado de 8 minutos por cada agente.

Asimismo, se calculó el margen bruto de comercialización (MBC) y la participación del productor en el precio (PDP) empleando fórmulas que miden el costo del canal a través de la diferencia de precios entre los distintos niveles de comercialización en relación con el precio minorista. Su finalidad fue conocer las actividades que añaden valor en cada una de las etapas de intermediación, los costos que se generan de acuerdo a la función que realizan y las ganancias que obtienen en el proceso.

Igualmente, la observación (Véase anexo 5) implicó realizar salidas de campo en las comunidades ubicadas en el cantón San Pedro de Pimampiro en la provincia de Imbabura y el cantón Bolívar en la provincia del Carchi (Véase anexo 6), con el propósito de recopilar información relacionada a la cosecha, acondicionamiento, manejo de producto descartado, tipos de empaque, condiciones de almacenamiento y transporte empleado, aspectos que contribuyeron en la caracterización de los procesos y problemas que se generan en la comercialización de mandarina.

Delimitar los agentes presentes en la intermediación puede resultar excesivo para un segmento e insuficiente en otros. En tal sentido, Mendoza (1991) sostiene que en los estudios de canales se establece como criterio de selección hasta un 30% de los acopiadores y mayoristas (aproximadamente doce en cada caso), entre 5% - 8% de los productores y 5% de los detallistas.

3.3.2. Fase 2: Determinación de los puntos críticos de la cadena de comercialización

A partir de los resultados obtenidos en el estudio de los canales, en base al análisis de las entrevistas aplicadas a los productores e intermediarios relacionados con el sistema de comercialización de la mandarina, se procedió a identificar los puntos críticos que influyen en las preferencias del comprador, empaque, almacenamiento, transporte, agroprocesamiento, canal de comercialización, precio de venta, forma de pago y asociatividad, equivalentes a las dimensiones de producto, comercialización, precio y promoción.

3.3.3. Fase 3: Estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota

En razón de los eslabones identificados, se elaboró la herramienta de diagnóstico FODA con el propósito de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se generan en el proceso de comercialización de la mandarina. Su finalidad fue obtener una perspectiva de las actividades que contribuyen, facilitan, dificultan o limitan el desarrollo funcional de la cadena. Posteriormente, se aplicó el método de puntaje ponderado propuesto por Fred (2013), en el cual se evaluó los factores internos y externos asignando un peso entre 0 menos importante y 1 absolutamente importante, al que se añadió una calificación entre 1 y 4 que permitió obtener el peso ponderado al multiplicar ambos factores. Los totales ponderados establecieron una posición interna fuerte que ubica al punto de intersección en el cuadrante 1 tendiente a estrategias para crecer y construir.

Tomando en cuenta los conceptos relacionados al marketing mix, la situación de la cadena de comercialización de la mandarina y las relaciones existentes entre los actores directos, en esta fase se formularon una serie de alternativas que permitirán mejorar la comercialización del cítrico, las

mismas involucran: Estrategias de comercialización relacionadas al almacenamiento, transporte, innovación en el agroprocesamiento, fortaleciendo de la capacidad administrativa, implementación de establecimientos comerciales y alianzas para comercializar la fruta. Estrategias de producto concernientes a desarrollar pautas para homogeneizar la calidad y empaque. Estrategias de precio inherentes a su administración y condiciones de pago en el mercado. Estrategias de comunicación vinculadas a participaciones en ferias, paquetes de compra y difusión, finalizando con estrategias referentes a la asociatividad de los productores.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1. Métodos

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método de análisis funcional o de funciones de comercialización y el método institucional planteado por Mendoza (1991), que consisten en establecer el camino sobre el cual se transfieren los bienes desde su origen hasta su destino, con el fin de comprender las funciones de intercambio e identificar los entes o participantes en el canal de comercialización.

A su vez, es importante conocer la motivación económica que persiguen los participantes a través del cálculo del margen de comercialización que mide y capta los costos, riesgos y beneficios relacionando la diferencia de los precios entre los distintos niveles de intermediación con el precio pagado por el consumidor, complementando el conocimiento del canal en forma ordenada e integrada.

3.4.2. Técnicas e instrumentos

3.4.2.1. Observación

Esta técnica de recolección de información permitió analizar cómo se desarrollan las actividades de comercialización entre los distintos integrantes que participan en la cadena. Los hechos se recogieron en el lugar de los acontecimientos y se describieron en función a los datos

relevantes analizados. Para registrar los detalles se utilizó como instrumento de recolección la ficha de observación (Véase anexo 5) y material audiovisual.

3.4.2.2. Entrevista

La entrevista establece un diálogo interpersonal con el objetivo de obtener información, recabar datos, aclarar dudas, interpretar opiniones y comprender el significado que los informantes atribuyen a un tema (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013). Implicó la elaboración del guion de entrevista (Véase anexo 3 y 4) que contiene una serie de preguntas temáticas semiestructuradas que fueron aplicadas a los productores de mandarina de la subcuenca del Río Chota e intermediarios que comercializan el cítrico con el fin de obtener diferentes puntos de vista sobre el problema en estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se detallan los resultados de la situación actual de la cadena de comercialización de la mandarina en relación con los diferentes intermediarios que toman la propiedad del producto hasta su venta al consumidor final. En el siguiente apartado, se señalan los puntos críticos que intervienen en el desarrollo funcional de la cadena y en la tercera parte se plantean lineamientos para el fortalecimiento de la comercialización de la fruta en las comunidades de la subcuenca del río Chota.

4.1. Comercialización de la mandarina

4.1.1. Sistema de comercialización de la mandarina

El sistema de comercialización de la mandarina se caracteriza por distribuir el producto en algunos casos por la facilidad de venta y cercanía al Mercado de Transferencia de Pimampiro para que sea llevado al segmento mayorista de la ciudad de Ibarra y en otros casos se comercializa el cítrico hacia el Mercado Mayorista de Ibarra para que sea adquirido por los minoristas y detallistas quienes realizan la venta al consumidor final tal como se observa en la figura No. 4. El número de intermediarios presentes entre el productor y usuario final describen un sistema de comercialización centralizado.

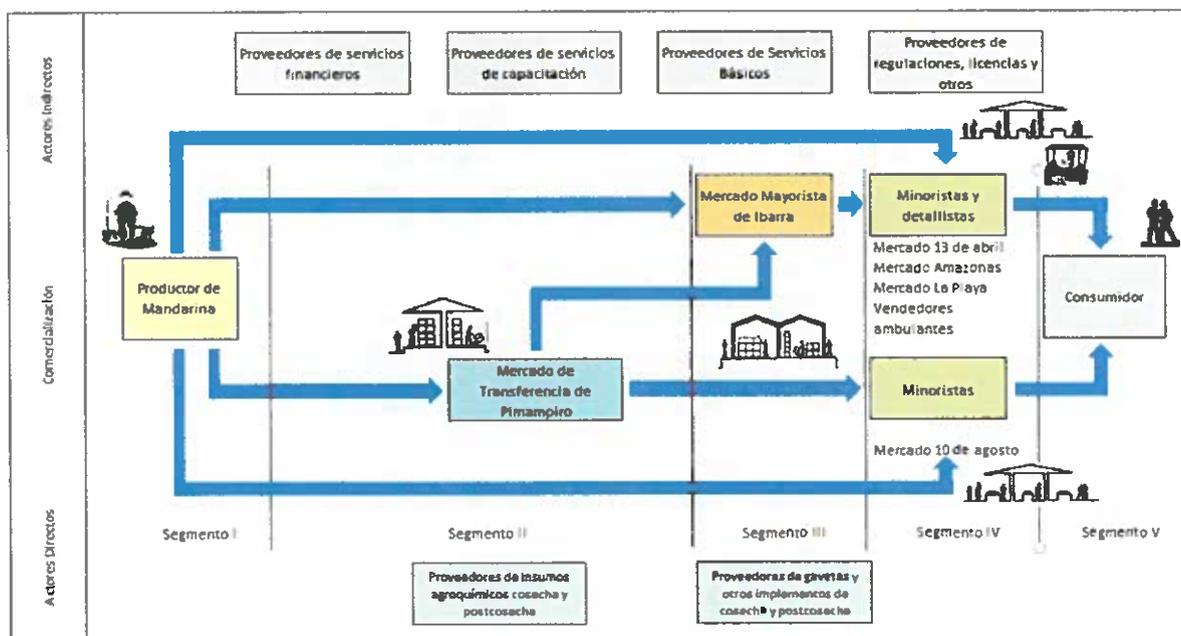


Figura No. 3 Sistema de comercialización de la mandarina

4.1.2. Cadena de comercialización de la mandarina

En la figura No. 3 el canal de comercialización de la mandarina se caracteriza por adoptar de manera poco frecuente una estructura indirecta corta que incorpora un intermediario minorista o detallista en el proceso de distribución en los mercados, ferias y calles. A su vez, la interacción del producto presenta una estructura indirecta larga compuesta por intermediarios mayoristas, minoristas y detallistas que se relacionan en un sistema más complejo, pero de gran importancia debido a que se transfiere mayor cantidad de producto. La presencia de numerosos intermediarios dificulta la organización de la cadena, influye en la relación del productor con el usuario final en cuanto a sus gustos y preferencias e interviene en el cambio ascendente del precio.

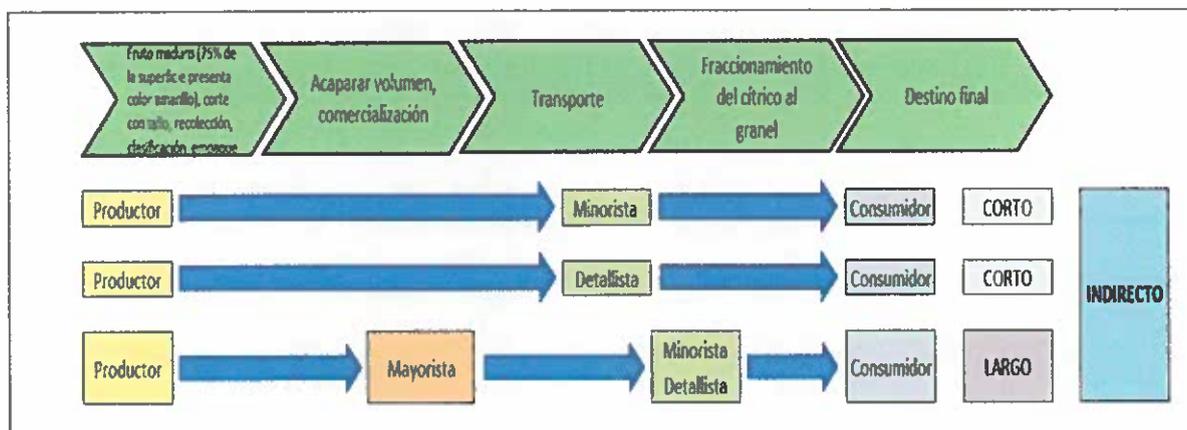


Figura No. 4 Cadena de comercialización de la mandarina

4.1.3. Análisis de comercialización de los productores

Se realizó entrevistas a tres productores de mandarina del cantón Bolívar y tres productores del cantón San Pedro de Pimampiro, con el fin de describir el proceso de intercambio e identificar los diferentes intermediarios presentes en el canal de comercialización.

La entrevista efectuada en la parroquia San Rafael, sector Irubí - Compañía en una extensión de ocho hectáreas permitió identificar que la cosecha de mandarina se realiza regularmente en dos periodos, el primero inicia en el mes de enero y el segundo los primeros días de junio. La recolección se practica los días domingo, lunes, miércoles y jueves. Para expender el producto se clasifica la fruta en tres categorías, se separa aquella que presenta sobre madurez para desecharla y se entrega al intermediario mayorista a pie de finca en estado fresco. Se comercializan aproximadamente 300 gavetas por pedido. El proceso brinda la facilidad de que la producción llegue al consumidor final. También, se señaló que el precio de venta disminuye gradualmente en dos dólares hasta la tercera categoría, la primera categoría se fija a un precio de nueve dólares.

La altitud en la que se cultiva la mandarina torna su cascara delgada y la hace atractiva para su comercialización. El problema que presenta es la variabilidad del precio pues al ser favorable los intermediarios buscan la fruta, pero cuando disminuye se dificulta la venta, los costos de producción no pueden ser cubiertos e inclusive para evitar el acaparamiento se despacha el producto sin la seguridad de recibir el pago. Además, los intermediarios mayoristas que adquieren

el cítrico en la zona de producción a crédito no realizan el pago oportunamente perjudicando el flujo de ingresos del agricultor. Asimismo, no existe la voluntad por parte de los agricultores para asociarse. Por ello, es conveniente mejorar el proceso de comercialización a través de la industrialización de la fruta en jugos naturales, jugos en polvo o pulpa.

La entrevista realizada en la comunidad Pueblo Nuevo en una extensión de siete hectáreas permitió conocer que la cosecha de la mandarina se realiza en dos periodos que van desde diciembre hasta febrero y desde junio hasta agosto dependiendo del estado de maduración de la fruta. La recolección se efectúa los días domingo, lunes, miércoles y jueves concordando con las jornadas de feria en el Mercado Mayorista de Ibarra. Posteriormente, se clasifica el producto en tres clases siendo en la actualidad las más demandadas la segunda y tercera categorías debido especialmente a su precio que oscila entre seis y cuatro dólares respectivamente, hecho que facilita la venta a granel. El cítrico es empacado en gavetas o cartones y se lo entrega con uno a dos centímetros de rama. Se comercializan alrededor de 300 a 400 gavetas o cajas por pedido. El intermediario mayorista se dirige directamente a la finca para adquirir el producto, luego lo vende en el Mercado Mayorista de Ibarra a los minoristas y detallistas quienes realizan el expendio al consumidor final.

Las tres categorías presentan las siguientes unidades de producto (F. Aguirre, comunicación personal, 17 de julio de 2018):

- Primera categoría contiene 180-200 mandarinas.
- Segunda categoría contiene 250-280 mandarinas.
- Tercera categoría contiene 300-350 mandarinas.

Las condiciones climáticas, tipo de suelo y altitud que presenta la comunidad de Pueblo Nuevo proporcionan la característica cascara fina a la mandarina, pero a medida que aumenta la producción es difícil encontrar compradores que deseen adquirir el producto, inclusive los precios se han mantenido con relación al año anterior. Además, la presencia de mandarina de la región costa en el mismo periodo disminuye la competitividad del cítrico cultivado en la zona. Asimismo, el empaque presenta problemas debido a que los intermediarios devuelven gavetas viejas o no

restituyen las mismas. También, el valor del cartón reciclado se ha encarecido, su valor fluctúa en \$1,50 dólares.

Dentro de las estrategias de comercialización, la negociación del producto incluye una cantidad de mandarina de cascara gruesa con el fin de poder vender las dos calidades. Al mismo tiempo, se puede mejorar los ingresos percibidos a través de la venta directa en los mercados y supermercados o transformando el cítrico en jugo. Es conveniente formar una organización familiar con el fin de generar un centro de acopio que permita optimizar la capacidad de negociación.

En la misma comunidad, el siguiente entrevistado propietario de cinco hectáreas expuso que el proceso de comercialización inicia con la cosecha, misma que se realiza en dos épocas la primera inicia en enero y la segunda en junio. Luego, continúa con la clasificación de la mandarina en tres categorías, su valor fluctúa en ocho dólares la primera categoría, seis dólares la segunda categoría y cuatro dólares la tercera categoría, aquellas que presentan abrasiones, ablandamiento, plagas y enfermedades son enterradas en zonas aledañas al cultivo. Posteriormente, previa petición del cítrico el intermediario mayorista se acerca a la finca en su camión, evalúa el producto, recepta la cantidad solicitada y propone el precio. La entrega se realiza los días lunes y jueves comercializando por pedido 200 a 300 gavetas o cartones.

Lo que determina la calidad de la mandarina es la altitud de la zona, que oscila entre los 2000 a 2300 m.s.n.m. Este aspecto la diferencia de la producida en la región costa y determina su cascara fina y sabor dulce. Sin embargo, la mandarina de la costa se oferta en mayor cantidad y menor precio, afectando la competitividad del producto, especialmente cuando la cosecha se realiza en el mismo periodo. Además, el proceso de negociación con los intermediarios se dificulta debido a la deficiente información relacionada con el precio en los mercados. Otro aspecto a considerar es el escaso nivel de asociatividad de los productores que impide coordinar actividades para mejorar las condiciones de pago, formas de entrega y responder de mejor manera a las variaciones en el precio.

Dentro de las mejoras a efectuar en el proceso de comercialización se puede realizar cambios en el empaque para vender directamente al consumidor final o implementar procesos de industrialización que permitan ofertar el producto en jugos y mermeladas. Incluso, es adecuado

que se establezca por parte de las instituciones públicas un sistema que informe periódicamente los precios a nivel mayorista para mejorar la capacidad de negociación.

En el sector El Inca ubicado a 7 km al sur de la parroquia Pimampiro en una extensión de seis hectáreas sembradas en línea recta y al tresbolillo, la entrevista efectuada permitió establecer dos periodos en los cuales se realiza la cosecha de mandarina en función a su estado de maduración, comprendidos en los meses de diciembre - enero la primera cosecha y junio - julio la segunda cosecha, reflejando un intervalo de seis meses entre cada ciclo. Posteriormente, para extraer la fruta se realiza el corte considerando que se debe mantener de uno a dos centímetros de rama para extender su durabilidad hasta 15 días, consecutivamente se clasifica el cítrico en tres categorías, se acopia en el terrero y se expende los días lunes y jueves en cajas o gavetas al intermediario mayorista a pie de finca o en el Mercado de Transferencia de Pimampiro previa negociación. La mandarina desechada o descartada es utilizada como materia orgánica. El precio de venta de la primera categoría es de diez dólares y disminuye paulatinamente en dos dólares hasta la tercera categoría.

Las fortalezas para comercializar la mandarina provienen de su tamaño, dureza, jugosidad, dulzor, color amarillo intenso y distintiva cáscara fina. Además, goza de acogida por parte del consumidor. No obstante, los problemas que enfrenta se relacionan con la disminución del precio al aumentar la oferta aspecto que perjudica la rentabilidad del cultivo. Igualmente, los beneficios del producto se transfieren al intermediario el cual adquiere su propiedad sin intervenir en el proceso agrícola y obtiene el máximo provecho del precio. Asimismo, la presencia de mango y mandarina de la costa en el mismo periodo de cosecha repercuten en la competitividad y precio del cítrico cultivado en la zona. También, escasean los sitios de almacenamiento, solo se prepara el producto para la disponibilidad del intermediario al momento de cargar y transportar la fruta. En cuanto a la modalidad de pago a crédito, el cumplimiento de esta obligación por parte de los intermediarios pertenecientes a la localidad genera inseguridad pues depende de la venta que realicen. A su vez, persiste la desorganización asociativa para el expendio del cítrico por parte de los productores.

Para no depender de los comerciantes y del régimen de precios impuesto, estima conveniente realizar procesos agroindustriales que permitan obtener jugos, vinos y otros derivados con el fin de prolongar la vida útil del cítrico, generar fuentes de trabajo, mejorar las condiciones de negociación y encontrar nuevos espacios para expender la fruta. Adicionalmente, sugiere que se debe crear un centro de acopio.

La entrevista realizada en la localidad San José de Sigsipamba en una extensión de cinco hectáreas permitió diferenciar dos épocas de cosecha de la mandarina que comprenden los meses de diciembre hasta febrero y desde junio hasta agosto. Posteriormente, se efectúa el proceso de extracción de la fruta los días domingo, lunes, miércoles y jueves, considerando el estado de madurez, cuidado del árbol y tamaño del corte (uno a dos centímetros de rama) con el fin de extender su periodo de conservación hasta 15 días a temperatura ambiente. El fruto que cae del árbol o presenta daños que restringen su comercialización es enterrado para evitar la proliferación de la mosca de la fruta.

El proceso de postcosecha engloba la clasificación por tamaño en cuatro categorías, limpieza de la fruta y empaque en gavetas o cartón sin rebasar su abertura. La venta se realiza a pie de finca previa solicitud del comerciante mayorista quien transporta la fruta directamente al Mercado Mayoristas de Ibarra, para que sea adquirida por los intermediarios minoristas y finalmente llegue al consumidor final. Otro segmento de productores se dirige al Mercado de Transferencia de Pimampiro para negociar su producto a intermediarios mayoristas y minoristas. El precio de venta en la zona de producción es de diez dólares la primera categoría, ocho dólares la segunda categoría, seis dólares la tercera categoría y cuatro dólares la cuarta categoría, estableciéndose una diferencia descendente de dos dólares entre cada una de las clasificaciones.

Las fortalezas derivadas de la comercialización del cítrico se relacionan con su característico sabor dulce, tamaño, brillo, color amarillento y grosor de la cascara. Además, a diferencia de la mandarina producida en la costa, la originaria de los cantones Pimampiro y Bolívar poseen dos épocas de cosecha. Dentro de los problemas que enfrenta el proceso de comercialización se establecen como limitantes el descenso del precio cuando se incrementa la oferta, la disminución de competitividad derivada de la presencia del cítrico proveniente de la región costa en la misma

época de cosecha en relación con su precio - cantidad, el carente cumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los intermediarios cuando solicitan crédito para adquirir el producto y la debilitada disposición por parte de los agricultores para asociarse u organizarse con el fin de mejorar el proceso productivo y competitividad comercial. Así mismo, el inconveniente con el empaque radica en que su diferencia de precio (\$3,75 la gaveta y \$2 el cartón) encarece el producto e influye en la capacidad de compra del agricultor. De igual forma, la costumbre de intercambiar el empaque genera inconformidad debido a que los mismos no son restituidos oportunamente, presentan mayor desgaste o se pierden.

Para optimizar la comercialización se pueden realizar procesos agroindustriales que permitan transformar el cítrico en jugo o en fruta deshidratada, fomentar la asociatividad familiar e incluso establecer una presentación para expender la mandarina directamente al público.

En la localidad Guarango, perteneciente a la parroquia San Francisco de Sigsipamba del cantón San Pedro de Pimampiro la entrevista realizada en una propiedad de tres hectáreas, determino que el proceso de comercialización empieza con la cosecha, misma que se realiza en dos periodos comprendidos en el mes de enero el primero y en el mes de junio el segundo. Posteriormente, se separa la fruta en tres categorías y aquellas que presentan daños (2 gavetas de 150 mandarinas) se acumulan en un espacio vacío para ser enterradas. Luego, el intermediario mayorista se acerca a aceptar el pedido en la finca en base a su requerimiento los días lunes y jueves, para distribuirlo a los minoristas. La entrega del producto se realiza en gavetas. El precio fluctúa en diez dólares la primera categoría con un descenso de dos dólares entre cada una de las categorías restantes.

Además, el clima de la zona se constituye en una fortaleza para la comercialización pues influye en el color del fruto, grosor de la cáscara, frescura y dulzor, características que evalúa el intermediario mayorista al momento de adquirir la mandarina. Sin embargo, uno de los problemas es la volatilidad del precio cuando existe excedente de producción, aspecto que obliga a vender la fruta más barato para recuperar por lo menos lo invertido. Incluso, los intermediarios están mejor informados sobre la variabilidad del precio en los mercados disminuyendo el poder de negociación de los productores. A su vez, la organización agrícola es un factor poco desarrollado dentro de la comunidad pues los deficientes procesos asociativos no impulsan el trabajo conjunto como

instrumento para obtener adecuadas condiciones de pago para el producto. En relación con las mejoras a implementar dentro del proceso de comercialización es beneficioso transformar el cítrico en mermelada.

4.1.4. Análisis de comercialización Mercado de Transferencia de Pimampiro

4.1.4.1. Preferencias del comprador

Los mayoristas y minoristas que adquieren el cítrico en el Mercado de Transferencia de Pimampiro evalúan el producto tomando en cuenta el grosor de la cáscara, consistencia, color amarillo y brillo. En referencia al precio, la forma de negociación es determinante pues establece la cantidad de mandarina a adquirir y el margen de ganancia por unidad vendida.

4.1.4.2. Empaque

La comercialización de mandarina se realiza en cajas o gavetas según la disposición de empaque que presente el productor al momento de comercializar el producto. Cabe aclarar que la diferencia en su apariencia no influye en la cantidad ofertada, pero si en su manejo y cuidado.

4.1.4.3. Almacenamiento

La dinámica determina que la actividad comercial en el establecimiento construye relaciones de intercambio inmediatas que no requieren de un área de almacenamiento para mantener existencias.

4.1.4.4. Transporte

La fruta trasladada en camiones y camionetas por los productores es cubierta por un toldo con el fin de resguardar el cítrico del polvo y el agua, mejorar la percepción de los intermediarios con relación al producto y obtener un mejor precio de venta por la mandarina.

4.1.4.5. Canal de comercialización

Los comerciantes minoristas de la parroquia Pimampiro adquieren el cítrico a los productores agrícolas del cantón y zonas colindantes en el Mercado de Transferencia. Así mismo, los intermediarios mayoristas procedentes de la ciudad de Ibarra obtienen la mandarina en el Mercado de Transferencia para comercializarla en la Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra. La finalidad del lugar de expendio es brindar facilidad, transparencia y rentabilidad al proceso de distribución. Sin embargo, estas ventajas se ven menoscabadas por la influencia de los intermediarios en la negociación del precio.

4.1.4.6. Precio de venta

Tabla No. 1 Precio de venta Mercado de Transferencia de Pimampiro

Categoría (Mandarina)	Precio Mínimo	Precio Máximo
Primera	\$8	\$10
Segunda	\$6	\$8
Tercera	\$4	\$6

En el Mercado de Transferencia de la parroquia Pimampiro los productores ofertan el cítrico a nivel mayorista a un precio descendente de dos dólares en relación con cada una de las categorías. El costo de comercialización comprende cincuenta centavos por unidad de gaveta o caja transportada, sin considerar la estiba debido a que el mercado cuenta con carros transportadores manuales que son utilizados por los usuarios de forma gratuita. El costo del flete en camioneta es de \$15 dólares. Las tarifas por concepto de ingreso vehicular a la zona de transferencia son: \$1,25, \$2 y \$4 dólares de acuerdo al tonelaje del automotor.

4.1.4.7. Forma de pago

Debido a la naturaleza de la actividad comercial, considerando el dinamismo de los intermediarios mayoristas y minoristas en la negociación del producto con el agricultor el pago se realiza en efectivo.

4.1.5. Análisis de comercialización minoristas Pimampiro

4.1.5.1. Preferencias del comprador

Los vendedores minoristas que comercializan la fruta en el Mercado 10 de agosto, evalúan la calidad organoléptica del producto considerando características relacionadas a su cascara delgada, acentuado color amarillo, brillo, consistencia de la fruta, grado de madurez, dulzor, tamaño y frescura. A sí mismo, sostienen que el precio se constituye en otro factor importante pues influye en la capacidad de venta del cítrico a los consumidores.

4.1.5.2. Empaque

Se adquiere el producto en gavetas o cartón y se vende el cítrico a granel en fundas plásticas en base a la cantidad ofertada en cada una de las categorías.

4.1.5.3. Almacenamiento

Los vendedores minoristas no disponen de un lugar para almacenar el cítrico, debido a que la modalidad de negocio aplicada se caracteriza por expender el producto diariamente en el puesto de venta.

4.1.5.4. Transporte

Los minoristas indican que es importante la integridad física del producto, por ello solicitan que se evite golpes y daños en el traslado del cítrico en camiones y camionetas. Sin embargo, otro segmento no toma en cuenta los cuidados que se deben tener al momento de transportar el producto en tricimoto.

4.1.5.5. Canal de comercialización

La cercanía con la zona de producción permite a los minoristas adquirir la fruta directamente a los productores del cantón San Pedro de Pimampiro y del cantón Bolívar. De igual forma, los integrantes del presente nivel de intermediación se dirigen al Mercado de Transferencia de Pimampiro para comprar el cítrico que ofertan los agricultores. El problema radica en la dificultad de obtener mandarina de primera categoría debido a que se da preferencia a la venta a pie de finca.

4.1.5.6. Precio de venta

Los minoristas expenden el cítrico al granel por el valor de un dólar a los consumidores. La cantidad ofertada está sujeta a las unidades existentes en la gaveta o caja en relación con cada una de las categorías y el precio al cual se adquiere la fruta. El producto es vendido de la siguiente manera:

- Primera categoría contiene 10-12 mandarinas.
- Segunda categoría contiene de 15-20 mandarinas.
- Tercera categoría contiene de 25-30 mandarinas.

El costo de comercialización del Mercado de Transferencia de Pimampiro al punto de venta comprende cincuenta centavos por cada unidad de gaveta o caja trasladada y cincuenta centavos por concepto de flete.

4.1.5.7. Forma de pago

La forma de pago que comúnmente realizan los minoristas al momento de adquirir el producto es al contado y eventualmente a crédito tomando en cuenta que la compra se realiza a productores que tienen un vínculo familiar y brindan la facilidad de cumplir con el compromiso la siguiente transacción.

4.1.5.8. Asociatividad

Los minoristas que conforman el Mercado 10 de agosto de Pimampiro sostienen que no existe una asociación que vincule a sus diferentes miembros en la venta de productos agrícolas, pero afirman que desean formar una organización que concentre sus intereses en base a un objetivo común.

4.1.6. Análisis de comercialización Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra

4.1.6.1. Preferencias del comprador

Los mayoristas que expende el producto en la Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra adquieren la mandarina tomando en cuenta su presentación, debido a que consideran aspectos relacionados a su tamaño, dureza, color, grosor de cascara, nivel de brillo, dulzor y acidez. Basándose en su procedencia compran preferentemente aquella que se produce en el cantón San Pedro de Pimampiro ubicada en la provincia de Imbabura y el cantón Bolívar localizado en la provincia del Carchi. A su vez, el precio se constituye en un factor determinante para adquirir el producto debido a que está relacionado con su capacidad de compra y margen de ganancia.

4.1.6.2. Empaque

La compra de mandarina de los mayoristas a los productores se realiza en cajas o gavetas, recalcando que ambos empaques tienen la capacidad de contener similar cantidad de producto en base a sus dimensiones: ancho 36,2 cm, largo 52,2 cm y alto 31,5 cm. Sin embargo, la falta de rigidez de las cajas puede mermar las cualidades del producto.

4.1.6.3. Almacenamiento

Dadas las características de infraestructura que presenta el Mercado Mayorista de Ibarra, los mayoristas señalan que no disponen de un lugar para almacenar la fruta, debido a que expenden el producto en su totalidad en el lugar de venta. Recalcan que el área es usada para acaparar volumen y proteger el cítrico de condiciones adversas.

4.1.6.4. Transporte

El buen uso de la logística es un factor determinante en la rentabilidad y competitividad del producto. Los mayoristas sostienen que el traslado de la fruta en camiones o camionetas se lo debe realizar de forma cuidadosa, sin maltrato, ni exposición al polvo y al agua.

4.1.6.5. Canal de comercialización

Los mayoristas adquieren el cítrico procedente de los productores ubicados en el cantón San Pedro de Pimampiro (provincia de Imbabura) y el cantón Bolívar (provincia del Carchi) en el parqueadero del Mercado Mayorista de Ibarra o en el parqueadero situado en la calle 13 de abril. También, adquieren la mandarina en el Mercado de Transferencia de Pimampiro y lo trasladan hacia el Mercado Mayorista de Ibarra para su comercialización. De igual forma, los comerciantes mayoristas que adquieren el producto a pie de finca se dirigen al Mercado Mayorista de Ibarra para expenderlo a los intermediarios minoristas.

4.1.6.6. Precio de venta

Tabla No. 2 Precio de venta Mercado Mayorista de Ibarra

Categoría (Mandarina)	Precio Mínimo	Precio Máximo
Primera	\$10	\$12
Segunda	\$8	\$10
Tercera	\$6	\$8

La mandarina se fija a un precio descendente de dos dólares entre cada una de las categorías. El mayorista vende al minorista la caja o gaveta con un aumento en el valor de dos dólares respecto al precio de las categorías anteriores. El costo de comercializar la mandarina comprende \$0,20 centavos por concepto de estiba y \$0,50 centavos por transporte de la carga, la utilidad que se obtiene es de un dólar con treinta centavos por unidad de producto vendida. El flete de un camión de 6 toneladas que transporta 250 gavetas o cajas tiene el valor de \$125 dólares y el valor de una camioneta que transporta 50 gavetas o cajas tiene el valor de \$25 dólares.

4.1.6.7. Forma de pago

La primera forma de pago que habitualmente se realiza en la comercialización de productos agropecuarios es al contado en el momento de entrega del cítrico y de manera poco frecuente a crédito considerando que al ser clientes habituales o parientes pueden liquidar la deuda en la feria siguiente o la próxima semana.

4.1.6.8. Asociatividad

Si bien los mayoristas que expenden el producto integran las asociaciones Primero de mayo y Dieciséis de diciembre como mecanismo para vincularse al Mercado Mayorista de forma organizada, perciben a estas agrupaciones como una herramienta indiferente a la solución de problemas, que genera desconfianza y presenta una estructura orgánico funcional debilitada.

4.1.7. Análisis de comercialización minoristas y vendedores ambulantes Ibarra

4.1.7.1. Preferencias del comprador

Los minoristas y vendedores ambulantes adquieren el producto considerando aspectos relacionados a su frescura, color, dulzor, tamaño y dureza de la cascara. Asimismo, el precio se constituye en un elemento importante para el presente nivel de intermediación puesto que prescribe su capacidad de negociación con el consumidor y sus ganancias por la venta del cítrico. En cuanto

a su procedencia, adquieren la mandarina originaria del cantón Pimampiro (provincia de Imbabura) y del cantón Bolívar (provincia del Carchi).

4.1.7.2. Empaque

Los minoristas y vendedores ambulantes adquieren la mandarina en gavetas o cartón y expenden el cítrico al granel en fundas o mallas en base a las unidades dispuestas para la venta.

4.1.7.3. Almacenamiento

En función a su actividad comercial, no disponen de un lugar para almacenar la fruta, debido a que diariamente comercializan a granel el cítrico en los mercados, comercios y calles.

4.1.7.4. Transporte

Los minoristas y vendedores ambulantes no toman en cuenta el cuidado que debe tener la fruta en el momento de transportarla. Resguardar el cítrico en condiciones óptimas debe ser una prioridad pues se ve afectada la percepción del consumidor respecto al producto.

4.1.7.5. Canal de comercialización

Los minoristas ubicados en el Mercado Trece de abril, Mercado Amazonas, Mercado La Playa y los vendedores ambulantes adquieren la fruta en el Mercado Mayorista de Ibarra con el fin de expenderla al consumidor final en los comercios y calles de la ciudad. Así mismo, los vendedores ambulantes compran directamente al productor principalmente porque residen en las parroquias donde se cultiva la mandarina o se presenta la oportunidad de obtener directamente el cítrico en la ciudad de Ibarra.

4.1.7.6. Precio de venta

La venta que realizan los minorista y vendedores ambulantes al consumidor es al granel por el valor de un dólar, lo que determina la variabilidad en la cantidad ofertada es la disposición de la mandarina en el empaque y su precio de adquisición. A continuación, se presenta las unidades que se expenden por categoría en los comercios y calles:

- Primera categoría contiene 10-12 mandarinas.
- Segunda categoría contiene 15-20 mandarinas.
- Tercera categoría contiene 25-30 mandarinas.

El costo de comercializar comprende por concepto de estiba \$0,20 centavos y por transporte de la carga \$0,70 centavos, la ganancia que se obtiene es de cinco dólares con diez centavos por unidad de producto vendida.

4.1.7.7. Forma de pago

Existe una sola forma de pago por parte de los minoristas y vendedores ambulantes al momento de adquirir el producto la cual es la más tradicional y se realiza de forma convenida en efectivo.

4.1.7.8. Asociatividad

Los minoristas que expenden el producto en el Mercado Trece de abril pertenecen a las asociaciones Trece de abril, Nueva Esperanza y Catorce de febrero, aquellos que expenden el cítrico en el Mercado Amazonas pertenecen a la asociación La Libertad y los comerciantes del mercado La Playa no consideran importante vincularse a una asociación. Sin embargo, la gran mayoría de minoristas y la totalidad de vendedores ambulantes no pertenecen a ninguna asociación. Esto evidencia la presencia de entornos poco favorables y el rechazo al sistema asociativo.

4.1.8. Costos y márgenes de comercialización

En el siguiente cuadro se muestran los costos, rentabilidad y precios de comercialización de la mandarina relacionados con el canal indirecto corto y el canal indirecto largo. Se considero el precio del productor y su cambio ascendente en el proceso de intermediación.

Tabla No. 3 Costo y precio de venta de la mandarina (Canal indirecto corto)

Productor		Minorista / Detallista					
Precio Mínimo							
Concepto	Categoría			Concepto	Categoría		
	I	II	III		I	II	III
Costo Total	4,80	3,60	2,40	Precio de compra	8	6	4
Ganancia	3,20	2,40	1,60	Estiba	0,20	0,20	0,20
Precio de Venta	8	6	4	Transporte	0,70	0,70	0,70
				Ganancia	5,10	5,10	5,10
				Precio de Venta	14	12	10

Productor		Minorista / Detallista					
Precio Máximo							
Concepto	Categoría			Concepto	Categoría		
	I	II	III		I	II	III
Costo Total	6	4,80	3,60	Precio de compra	10	8	6
Ganancia	4	3,20	2,40	Estiba	0,20	0,20	0,20
Precio de Venta	10	8	6	Transporte	0,70	0,70	0,70
				Ganancia	5,10	5,10	5,10
				Precio de Venta	16	14	12

Tabla No. 4 Costo y precio de venta de la mandarina (Canal indirecto largo)



Precio Mínimo											
Concepto	Categoría			Concepto	Categoría			Concepto	Categoría		
	I	II	III		I	II	III		I	II	III
Costo Total	4,80	3,60	2,40	Precio de compra	8	6	4	Precio de compra	10	8	6
Ganancia	3,20	2,40	1,60	Estiba	0,20	0,20	0,20	Estiba	0,20	0,20	0,20
				Transporte	0,50	0,50	0,50	Transporte	0,70	0,70	0,70
				Ganancia	1,30	1,30	1,30	Ganancia	5,10	5,10	5,10
Precio de Venta	8	6	4	Precio de Venta	10	8	6	Precio de Venta	16	14	12



Precio Máximo											
Concepto	Categoría			Concepto	Categoría			Concepto	Categoría		
	I	II	III		I	II	III		I	II	III
Costo Total	6	4,80	3,60	Precio de compra	10	8	6	Precio de compra	12	10	8
Ganancia	4	3,20	2,40	Estiba	0,20	0,20	0,20	Estiba	0,20	0,20	0,20
				Transporte	0,50	0,50	0,50	Transporte	0,70	0,70	0,70
				Ganancia	1,30	1,30	1,30	Ganancia	5,10	5,10	5,10
Precio de Venta	10	8	6	Precio de Venta	12	10	8	Precio de Venta	18	16	14

El aumento en el precio efectuado por el intermediario mayorista es de \$2 dólares, divididos en \$0,70 centavos por concepto de costo de comercialización y \$1,30 dólares relacionados con la utilidad. A nivel minorista / detallista, el costo de comercialización es de \$0,90 centavos y la utilidad es de \$5,10. El aumento en el precio hasta llegar al consumidor es de \$6 dólares en el canal indirecto corto y \$8 dólares en el canal indirecto largo, lo que indica que a medida que actúan menos intermediarios en el proceso de comercialización se presenta una reducción en el precio que beneficia al usuario final en cuanto a la cantidad de producto. También, hay que considerar que los precios tienden a ser favorables para el productor a medida que finaliza el expendio de mandarina procedente de la región costa.

Sin embargo, el precio final denota un cambio ascendente en el valor de la fruta hacia el cliente debido a la influencia de las actividades de intermediación, revela que el agricultor cede una porción de sus ganancias a los diferentes integrantes de la cadena y demuestra que las variaciones descendentes en el precio perjudican la actividad productiva y sostenibilidad del cultivo.

A continuación, se presentan los márgenes de comercialización de la mandarina que describen el porcentaje del precio que toma cada una de las instancias en la cadena. El cálculo del margen bruto de contribución (MBC) mayorista comprende la diferencia entre el precio mayorista y el precio del productor dividido para el precio minorista, el (MBC) minorista se obtiene del residuo entre el precio minorista y el precio mayorista dividido para el precio minorista, y la participación del productor en el precio (PDP) mide el cociente que se consigue entre el precio del productor y el precio minorista. Los márgenes están sujetos a la eficiencia del sistema de distribución y la composición de los costos.

Tabla No. 5 Márgenes de comercialización de la mandarina (Canal indirecto corto)

Categoría	Productor		Minorista	
	Precio	%	Precio	%
Precio Mínimo				
I	8	57,1	14	42,9
II	6	50,0	12	50,0
III	4	40,0	10	60,0
Precio Máximo				
I	10	62,5	16	37,5
II	8	57,1	14	42,9
III	6	50,0	12	50,0

Tabla No. 6 Márgenes de comercialización de la mandarina (Canal indirecto largo)

Categoría	Productor		Mayorista		Minorista	
	Precio	%	Precio	%	Precio	%
Precio Mínimo						
I	8	50,0	10	12,5	16	37,5
II	6	42,9	8	14,3	14	42,9
III	4	33,3	6	16,7	12	50,0
Precio Máximo						
I	10	55,6	12	11,1	18	33,3
II	8	50,0	10	12,5	16	37,5
III	6	42,9	8	14,3	14	42,9

Los resultados del margen de comercialización de la mandarina pertenecientes al canal indirecto largo determinan que, en la primera categoría relacionada con el precio bajo por cada dólar pagado por el consumidor se destinan \$0,50 centavos al productor y \$0,50 centavos a los intermediarios, de los cuales \$0,13 centavos corresponden a los mayoristas y \$0,37 centavos a los minoristas. En lo relativo a los precios altos en la primera categoría del cítrico, se infiere que por cada dólar cancelado por el consumidor el productor recibe \$0,56 centavos y los intermediarios \$0,44 centavos, repartidos \$0,11 centavos a los mayoristas y \$0,33 centavos a los minoristas. Si las labores productivas en el campo son acompañadas con la venta directa del cítrico al consumidor se obtendría un margen de ganancia atractivo e incluso con una menor presencia de intermediarios se mejorarían los beneficios, tal como se demuestra en el canal indirecto corto (Véase tabla 5).

En consecuencia, los bajos precios que recibe el productor no reflejan beneficios inmediatos al consumidor debido a la influencia de los intermediarios en el margen de comercialización. A su vez, el declive de los precios al consumidor afecta negativamente al productor y el incremento del precio por parte del agricultor influye en el alza del precio al consumidor y la cantidad de producto ofertado al granel.

4.2. Análisis de los puntos críticos

Estos puntos se dividieron en nueve eslabones relacionados con las preferencias del comprador, empaque, almacenamiento, transporte, agroprocesamiento, canal de comercialización, precio de venta, forma de pago y asociatividad.

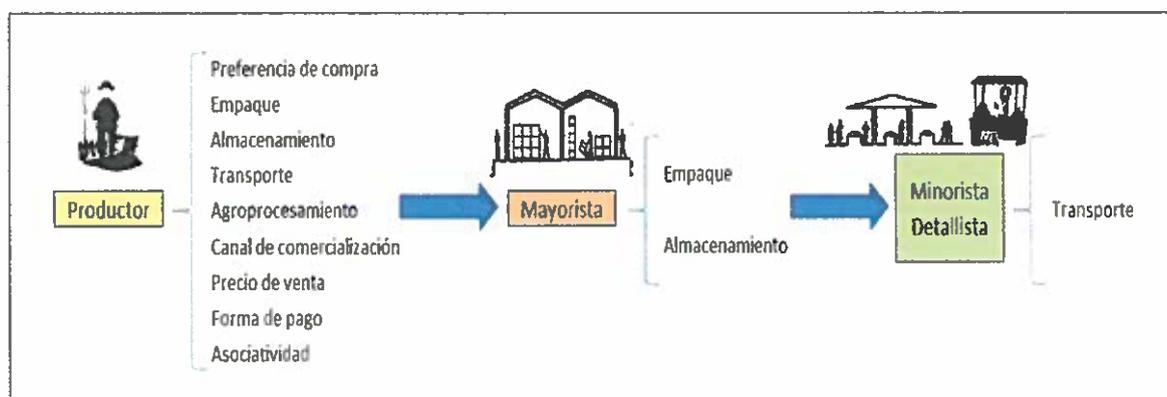


Figura No. 5 Puntos críticos

4.2.1. Punto crítico 1: Preferencias del comprador

La característica heterogeneidad de la mandarina en base al tamaño cataloga la fruta en tres categorías disponibles para la venta y establece una diferencia descendente importante en el precio. A su vez, el cítrico que presenta menor calibre incrementa el tiempo de clasificación e influye en los costos de mano de obra en la cosecha. Aguilar, Quijano y Pássaro (2012) especifican que el cítrico en Colombia se clasifica según su calidad en primera, segunda, tercera e industrial.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (2012), de acuerdo a los grados de calidad clasifica la fruta de la siguiente forma:

- **Grado 1:** Frutos sin defectos o cuyas características no afecten su calidad, consistencia y apariencia. Se admite un 10% de frutos que no correspondan a este grado y máximo 15% de frutos desprovistos de cáliz.
- **Grado 2:** Se caracteriza por presentar pequeños defectos de forma y color. Su pulpa no debe estar dañada y la cascara puede tener pequeños defectos que no afecten su pulpa. Se fija un 20% de frutos no relacionados a este grado y la misma proporción a frutos desprovistos de cáliz.
- **Grado 3:** Considera las características del grado anterior. Además, establece un 25% de frutos que no corresponden al presente grado y un 30% de frutos desprovistos de cáliz.
- **Grado 4:** Frutos que en base a su coloración y forma son aceptados, no presentan daños en su pulpa y los pequeños defectos en la cascara permiten su comercialización. Se admite un 30% de frutos no relacionados a este grado y un 35% de frutos desprovistos de cáliz.

La uniformidad de color, tamaño, forma, firmeza, carencia de pudriciones y defectos, daños causados por el frío o insectos, relación de azúcares - ácidos y el valor nutricional son atributos necesarios que definen la calidad del cítrico para evitar la recolección de frutos no aptos y su expendio al consumidor (Pássaro, Navarro & Salvador, 2012).

4.2.2. Punto crítico 2: Empaque

La presentación en caja de cartón no reúne las condiciones adecuadas de ventilación y resistencia que eviten daños internos o externos en la fruta al ser transportada, afectando las características del producto, el proceso de comercialización y la preferencia del consumidor. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (2012) establece que los envases deben cumplir con las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia que garanticen la manipulación, transporte y conservación del cítrico. En el caso de la mandarina cosechada en el cantón Puriscal en San José de Costa Rica, Jiménez (2012) señala que los frutos al ser delicados son colocados en canastas o cajas de plástico.

Además, cada caja destinada para la comercialización no presenta información sobre su trazabilidad a través del etiquetado e incluso la representación gráfica colocada no concuerda con el contenido. Al mismo tiempo, dentro del proceso de intermediación se generan problemas que repercuten las relaciones mercantiles concernientes con el cambio de empaque debido a que se devuelven gavetas viejas, no se restituyen oportunamente las mismas, presentan mayor desgaste o se pierden.

4.2.3. Punto crítico 3: Almacenamiento

La zona de producción solo presenta áreas destinadas para el acopio en terreno y protección del cítrico de factores externos debido a que la entrega al intermediario se realiza el día de la cosecha. Igualmente, dadas las características de infraestructura en el Mercado Mayorista de Ibarra el lugar de expendio es utilizado para acopiar volumen y proteger la fruta de condiciones adversas pues se expende el producto en su totalidad el día de venta. Pássaro, Navarro y Salvador (2012) señalan que preservar la fruta en los rangos óptimos de temperatura (3°C - 4°C) y humedad (90%), controla las enfermedades de postcosecha, escalona y rompe la estacionalidad de la oferta, permite obtener mejores precios y prolonga la vida útil manteniendo la calidad. Asimismo, Lado, Cronje, Rodrigo y Zacarías (2014) sostienen que la conservación a baja temperatura es la más utilizada y efectiva para reducir el deterioro postcosecha y las pérdidas comerciales de los productos hortofrutícolas.

4.2.4. Punto crítico 4: Transporte

Existe contaminación cruzada en el traslado de la fruta derivada de otros productos agrícolas o recipientes con los que tuvo contacto la mandarina. Incluso, las vías aledañas a las zonas de cultivo tienden a ocasionar daños mecánicos relacionados con cortes, compresiones, impactos y raspaduras por vibraciones. Los requisitos mínimos relativos a la disposición de calidad establecen que la fruta debe estar exenta de olores y sabores extraños, magulladuras, humedad externa anormal, daños causados por plagas, materia extraña visible, deterioro y falta de firmeza (INEN, 2012). El cuidado en el traslado del cítrico debe prolongarse hasta el final de la cadena pues la percepción del consumidor en lo que se refiere al producto se ve afectada.

4.2.5. Punto crítico 5: Agroprocesamiento

La limitada actividad del agricultor al momento de generar valor añadido y diferenciación perjudican su competitividad, continuidad del negocio y participación en el mercado. Aguilar, Quijano y Pássaro (2012) sostienen que en Colombia la fase industrial incluye derivados tales como: zumos, concentrados, néctares, purés, pastas, pulpas, jaleas, mermeladas, aceites, esencias y pellets para consumo animal.

4.2.6. Punto crítico 6: Canal de comercialización

Los problemas que enfrenta el productor de mandarina en la subcuenca del río Chota se relacionan con la carencia de estrategias de comercialización, que ocasionan que las actividades de intercambio se efectúen en su mayoría por la intervención del segmento mayorista desde la compra del cítrico a pie de finca. En segunda instancia, se encuentran los minoristas y detallistas quienes juegan un papel importante dentro de la distribución de la fruta al incorporar valores de forma, tiempo y lugar en la venta al consumidor.

El canal de comercialización describe la presencia de numerosos intermediarios que dificultan la construcción de relaciones comerciales como herramienta para aprovechar las oportunidades de mercado. Además, la capacidad administrativa del agro no se fortalece y los productores no llegan

directamente a los mercados debido a que los mayoristas se encuentran más adelante en la cadena (MAGAP, 2016).

En Colombia Aguilar, Quijano y Pássaro (2012) señalan que los cítricos se comercializan de manera tradicional empleando centrales mayoristas donde el acopiador rural adquiere el producto a campesinos y pequeños productores para trasladarlo a la plaza regional donde es comprado por los mayoristas para venderlo a los intermediarios detallistas.

4.2.7. Punto crítico 7: Precio de venta

Las actividades de intermediación generan un cambio ascendente en el valor de la fruta y el agricultor cede una porción de esas ganancias a los integrantes de la cadena que toman la propiedad del producto. A su vez, el declive en los precios perjudica al productor en aspectos relacionados con el flujo de los ingresos, nivel de ventas, seguridad de pago y permanencia en la actividad agrícola. Aguilar, Quijano y Pássaro (2012) manifiestan que en el mercado colombiano las principales plazas mayoristas manejan precios diferentes que obedecen a la oferta y demanda.

4.2.8. Punto crítico 8: Forma de pago

La informalidad de las relaciones comerciales genera incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los intermediarios mayoristas que adquieren el cítrico a crédito en la zona de producción deteriorando los ingresos del agricultor. Jiménez (2012) manifiesta que en San José de Costa Rica la forma de pago que habitualmente se realiza por parte del intermediario al productor al momento de la venta es al contado. A su vez sostiene que, dentro de la modalidad de compra por cosecha, cuando se realiza de forma adelantada se paga de una vez y cuando está en los árboles se paga por tractos de acuerdo mutuo o de una sola vez.

4.2.9. Punto crítico 9: Asociatividad

Existe escasa voluntad de los agricultores para asociarse u organizarse, dificultando la coordinación de actividades relacionadas a mejorar las condiciones de pago, formas de entrega y

modo de responder a las variaciones en el precio. La debilitada disposición para trabajar en conjunto impide disminuir la influencia de los intermediarios en el proceso de comercialización y mejorar la competitividad. Aguilar, Quijano y Pássaro (2012) señalan que dentro de las debilidades que enfrenta el canal de comercialización en Colombia se encuentran el bajo grado de asociatividad de los productores y la falta de cultura agroempresarial, que restringen su acceso al crédito y la asistencia técnica, a más de limitar su capacidad de maniobra en relación con otros actores.

4.3. Estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota

4.3.1. Matriz FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación de una organización, a partir del análisis del ambiente interno y externo, con el fin de proponer acciones y estrategias adecuadas para su beneficio (Ramírez, 2017).

Sobre la base del análisis de la información y tomando en cuenta los indicadores investigados, se enlistaron cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas, mismas que permitieron establecer un diagnóstico de la situación actual de la cadena de comercialización de mandarina y determinar los problemas que afectan el desarrollo de esta actividad.

Tabla No. 7 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Cuidado en las labores de cosecha de la fruta	D1: Carente infraestructura para almacenar la fruta
F2: Adecuado manejo de fruto descartado	D2: Baja adopción de alternativas de diversificación agrícola
F3: Características organolépticas distintivas	D3: La venta se realiza a intermediarios
F4: Condiciones agroecológicas óptimas	D4: Informalidad en las relaciones comerciales
F5: Vocación agrícola	D5: Indiferencia a mecanismos de carácter cooperativo
Oportunidades	Amenazas
O1: Propiciar sistemas de comercialización alternativos	A1: Escases de una política de precios regulada desde el Estado
O2: Promover los encadenamientos productivos	A2: Deficiente información del precio de venta en los mercados
O3: Fomento a la comercialización asociativa	A3: Competencia de mandarina procedente de la región costa
O4: Impulso a los procesos de adición de valor	A4: Preferencia de los agricultores por otras actividades agropecuarias
O5: Establecer ventajas competitivas en costos	A5: Presencia de numerosos intermediarios

4.3.1.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El análisis interno está constituido por aspectos favorables y limitantes determinadas en el desarrollo de la actividad, para su cálculo se asignó un peso entre 0 menos importante y 1 absolutamente importante a cada uno de los factores, la sumatoria entre los factores relacionados con las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1. Posteriormente, se añadió una calificación entre 1 y 4, donde: debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2, fuerza menor = 3 y fuerza mayor = 4. Al multiplicar el peso y la calificación se obtiene el peso ponderado.

Tabla No. 8 Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1: Cuidado en las labores de cosecha de la fruta	0,05	3	0,15
F2: Adecuado manejo de fruto descartado	0,04	3	0,12
F3: Características organolépticas distintivas	0,15	4	0,60
F4: Condiciones agroecológicas óptimas	0,10	4	0,40
F5: Vocación agrícola	0,10	3	0,30
Suma	0,44		1,57
Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
D1: Carente infraestructura para almacenar la fruta	0,07	2	0,14
D2: Baja adopción de alternativas de diversificación agrícola	0,13	4	0,52
D3: La venta se realiza a intermediarios	0,16	4	0,64
D4: Informalidad en las relaciones comerciales	0,10	3	0,30
D5: Indiferencia a mecanismos de carácter cooperativo	0,10	3	0,30
Suma	0,56		1,90
Suma Total	1		3,47

El análisis de las fortalezas y debilidades arroja un peso ponderado total de 3,47 estableciendo una posición interna fuerte caracterizada por que la actividad agrícola en la subcuenca del río Chota cuenta con los recursos y elementos necesarios para mejorar el proceso de comercialización y la competitividad.

4.3.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis externo involucra identificar las posibilidades de éxito y las circunstancias adversas que condicionan el desarrollo de la actividad, por ello para evaluar las oportunidades y amenazas se procedió a dar un peso entre 0 menos importante y 1 absolutamente importante a cada uno de los factores, la suma entre ambos debe ser igual a 1. Posteriormente, se asignó una calificación

entre 1 y 4, donde: respuesta mala = 1, respuesta media = 2, respuesta superior a la media = 3 y respuesta superior = 4. La multiplicación entre el peso y la calificación permitió obtener el peso ponderado.

Tabla No. 9 Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Propiciar sistemas de comercialización alternativos	0,10	3	0,30
O2	Promover los encadenamientos productivos	0,08	3	0,24
O3	Fomento a la comercialización asociativa	0,11	4	0,44
O4	Impulso a los procesos de adición de valor	0,16	4	0,64
O5	Establecer ventajas competitivas en costos	0,14	4	0,56
Suma		0,59		2,18
Amenazas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
A1	Escases de una política de precios regulada desde el Estado	0,08	3	0,24
A2	Deficiente información del precio de venta en los mercados	0,08	3	0,24
A3	Competencia de mandarina procedente de la región costa	0,08	2	0,16
A4	Preferencia de los agricultores por otras actividades agropecuarias	0,10	3	0,30
A5	Presencia de numerosos intermediarios	0,07	2	0,14
Suma		0,41		1,08
Suma Total		1		3,26

4.3.1.3. Matriz interna y externa

Se caracteriza por que el total ponderado de la matriz EFI se coloca en el eje X y el valor correspondiente a la matriz EFE se ubica en el eje Y. Los nueve cuadrantes se estructuran de la siguiente manera:

- Cuadrante I, II y IV: Estrategias a implementarse para crecer y construir.
- Cuadrante III, V y VII: Estrategias que deben conservarse.
- Cuadrante VI, VIII y IX: Estrategias a reducirse.

El análisis de los valores obtenidos en las sumas de pesos ponderadas de las matrices EFI y EFE, se realiza de la siguiente manera:

- Entre 1 y 1,99: Posición interna débil.
- Entre 2 y 2,99: Promedio.
- Entre 3 y 4: Posición interna fuerte.

Tabla No. 10 Resumen matriz EFI - EFE

Matriz interna y externa	
Evaluación de factores internos (EFI)	3,47
Evaluación de factores externos (EFE)	3,26

Tabla No. 11 Matriz interna y externa

		Totales Matriz EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2,99	Débil 1 a 1,99
Totales Matriz EFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Medio 2 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1 a 1,99	VII	VIII	IX

El resultado que se obtuvo en el análisis cuantitativo es 3,47 en la evaluación de factores internos y 3,26 en la evaluación de factores externos. El punto de intersección se encuentra en el cuadrante I, lo que significa que las estrategias tienden a la implementación para crecer y construir.

4.3.1.4. Cruces estratégicos

Los cruces estratégicos son el producto de las interrelaciones entre los elementos del FODA y se constituyen en la base para establecer soluciones a los inconvenientes planteadas.

Tabla No. 12 Cruces estratégicos

Fortalezas y amenazas (FA)	Fortalezas y oportunidades (FO)
<p>F3-A4: Formular estrategias de comunicación integral para atraer a consumidores actuales y potenciales con el fin de asegurar la continuidad del negocio agrícola.</p> <p>F4-A3: Desarrollar acciones relacionadas con la creación de una propuesta de valor que permitan diferenciar el cítrico de la competencia.</p>	<p>F3-O1: Trabajar en el producto para poner en marcha acciones que permitan un mayor acceso al mercado.</p> <p>F5-O3: Configurar una organización de carácter cooperativo que estimule y promueva la integración de los productores de mandarina para conseguir mayor representatividad en los procesos de comercialización.</p>
Debilidades y oportunidades (DO)	Debilidades y amenazas (DA)
<p>D2-O4: Consolidar actividades de desarrollo agroindustrial relacionadas al rubro que contribuyan en la generación de ingresos y seguridad alimentaria.</p> <p>D3-O5: Configurar canales de intercambio cortos que faciliten la oferta del producto al usuario final al menor costo posible y a un precio razonable.</p>	<p>D4-A1: Diseñar estrategias de precio acordes al comportamiento del mercado, el conocimiento del entorno y la rentabilidad esperada para mejorar la posición competitiva frente a los intermediarios. Realizar alianzas en función a las etapas y operaciones de transformación, comercialización y financiamiento para incluir mejoras en el proceso productivo e impulsar el desarrollo y crecimiento económico, superando las brechas en los ámbitos técnicos y administrativos.</p> <p>D5-A5:</p>

4.3.2. Estrategias de mejoramiento

A través de la integración hacia adelante concerniente con actividades que se encuentran relacionadas con la comercialización del producto al consumidor (Fred, 2013), las estrategias presentadas están dirigidas al desarrollo de los agricultores y buscan incluir mejoras en las variables de marketing mix, de manera que permitan disminuir la influencia de los intermediarios en el proceso de comercialización, garantizar sistemas de almacenamiento y transporte adecuados, desarrollar procesos de adición de valor, optimizar los niveles de venta del cítrico, obtener precios favorables, formalizar las relaciones de intercambio, incentivar la asociatividad, lograr el interés de los jóvenes en la actividad agrícola y satisfacer las necesidades de los consumidores.

4.3.2.1. Estrategias de producto

Las estrategias de producto están relacionadas con la presentación del cítrico y empaque que posee la mandarina dentro del canal de comercialización, considerando que los cambios por mínimos que sean fortalecen el servicio, mejoran la diferenciación e incentivan las ventas (Riveros, 2015).

Tabla No. 13 Estrategias de producto

Objetivo	Indicador	Actividades	Acciones	Resultados Esperados
Establecer acciones que permitan una mayor participación de la mandarina en el mercado.	Preferencias del comprador	Mejorar la presentación del cítrico en las categorías disponibles para la venta.	Desarrollar pautas para homogeneizar la calidad de los productos (manipulación, lavado, encerado).	Características de la fruta homogéneas adecuadas para la venta.
	Empaque	Mejorar la información y presentación del producto a los consumidores.	Determinar la información mínima en el etiquetado del producto. Diseñar un logotipo que distinga la mandarina producida en la subcuenca del río Chota.	Compradores disponen de información sobre el cítrico. Compradores conocen el origen del producto.
		Evitar problemas en el intercambio de empaque.	Establecer un registro de empaques despachados y su estado.	Empaques se restituyen adecuadamente.

Las acciones presentadas van a permitir obtener una calidad de producto adecuada para la venta, incorporar información, distinguir, conocer el origen del cítrico y proporcionar una excelente oportunidad de mercadeo. Además, evitaran el deterioro de las relaciones comerciales dentro de la intermediación procurando un apropiado manejo del empaque.

4.3.2.2. Estrategias de precio

Esta estrategia va dirigida para que los productores determinen adecuadamente el precio de venta considerando la estacionalidad de la producción, los costos, el mercado, la demanda, la

competencia y el comportamiento de los intermediarios mayoristas, minoristas y consumidores dentro del negocio agrícola (Sellers & Casado, 2013).

Tabla No. 14 Estrategias de precio

Objetivo	Indicador	Actividades	Acciones	Resultados Esperados
Determinar precios acordes al comportamiento del mercado, el conocimiento del entorno y la rentabilidad esperada para mejorar la posición competitiva frente a los intermediarios.	Precio de venta	Propender a una eficiente administración del precio por parte de los productores.	Desarrollar capacitaciones ligadas a la determinación del costo de comercialización que permitan delinear precios referenciales. Establecer políticas de precio en relación con el volumen de ventas.	Disponer de precios referenciales con márgenes de rentabilidad.
	Forma de pago	Fortalecer las relaciones comerciales entre los integrantes de la cadena para brindar certidumbre a las transacciones.	Impulsar el uso de contratos marco para reducir la informalidad de las relaciones comerciales.	Cumplimiento de las obligaciones de pago.

La organización y desarrollo como parte del proceso de comercialización debe incluir actividades de formación y sistemas de información que permitan planificar las labores agrícolas y tomar decisiones sobre el intercambio del cítrico. Además, es importante regular la informalidad en las obligaciones de pago para asegurar su cumplimiento y llevar de forma ágil las transacciones mercantiles.

4.3.2.3. Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación buscan vincular de manera distintiva el producto con los consumidores, a través de la publicidad, promoción y venta personal con el fin de crear una adecuada imagen, estimular la adquisición del cítrico y atraer la atención de los compradores (Mesa, 2012).

Tabla No. 15 Estrategias de comunicación

Objetivo	Indicador	Actividades	Acciones	Resultados Esperados
Atraer consumidores actuales y potenciales con el fin de asegurar la continuidad del negocio agrícola.	Participación en ferias	Estimular las relaciones comerciales para promover el consumo de mandarina procedente de la subcuenca del río Chota.	Participar en ferias en la ciudad de Ibarra u otros cantones en la provincia de Imbabura.	Mejoras en los niveles de ventas. Difusión de la mandarina proveniente de la subcuenca del río Chota.
	Promoción		Establecer paquetes de compra en las que se negocie mandarina en sus diferentes categorías.	Mejoras en los niveles de ventas.
	Publicidad		Realizar campañas publicitarias en redes sociales Facebook, Twitter e Instagram que hagan hincapié en las propiedades funcionales del producto (contenido de antioxidantes).	Difusión de la mandarina proveniente de la subcuenca del río Chota.
			Adquirir carteles como complemento a la participación en ferias para que aparezcan en lugares públicos.	Atraer a clientes actuales y potenciales.

Impulsar el consumo de mandarina requiere de una adecuada difusión para atraer clientes actuales y potenciales. Los soportes físicos y digitales se constituyen en un elemento clave no solo para potenciar los niveles de venta sino también para satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a la disposición de compra.

4.3.2.4. Estrategias de comercialización

Comprenden acciones que involucran actividades relacionadas con la selección del canal, intermediarios, almacenamiento, transporte, agroprocesamiento, venta y encadenamientos que se encuentran limitados por el mercado, el proceso de distribución, los recursos disponibles y los objetivos que persigue cada integrante en el canal.

Tabla No. 16 Estrategias de comercialización

Objetivo	Indicador	Actividades	Acciones	Resultados Esperados
Desarrollar acciones relacionadas con la creación de una propuesta de valor que permitan diferenciar el cítrico de la competencia.	Almacenamiento	Promover el mejoramiento de la infraestructura.	Estimular la renovación de la infraestructura en las áreas destinadas para el acopio en terreno y protección del cítrico.	Infraestructura apropiada para la conservación y cuidado del cítrico.
	Transporte	Salvaguardar la mandarina en la etapa de traslado.	Difundir lineamientos que garanticen el transporte del producto de manera adecuada.	Transporte garantiza la transferencia del producto en condiciones óptimas.
Consolidar actividades de desarrollo agroindustrial relacionadas al rubro que contribuyan en la generación de ingresos y seguridad alimentaria.	Agroprocesamiento	Incentivar la diversificación del producto.	Fortalecer la capacidad de los agricultores para consolidar actividades agroindustriales a través de capacitaciones con instituciones competentes relacionadas con la industria (MIPRO).	Producto diferenciado que incorpora nuevas características, genera ingresos y contribuye a la seguridad alimentaria.
			Realizar cambios en el empaque tendientes a facilitar la venta al granel.	
Configurar canales de intercambio cortos que faciliten la oferta del producto al usuario final al menor costo posible y a un precio razonable.	Canal de comercialización	Fortalecer la capacidad administrativa de los productores en el canal de comercialización.	Desarrollar un sistema de información que apoye la toma de decisiones de los productores en el canal de comercialización.	Fortalecimiento del poder de negociación de los productores.
			Capacitar a los productores en temas relacionados con la comercialización, competitividad,	Productores instruidos en temas relacionados con la comercialización.

			distribución y logística.	
	Punto de venta	Establecer canales de comercialización que descentralicen las actividades de intercambio.	Impulsar la implementación de establecimientos comerciales para expender el producto de forma directa.	Mejoras en el margen de rentabilidad de los productores. Mayor acercamiento del productor con el consumidor.
Realizar alianzas en función a las etapas y operaciones de transformación, comercialización y financiamiento para incluir mejoras en el proceso productivo e impulsar el desarrollo y crecimiento económico, superando las brechas en los ámbitos técnicos y administrativos.	Encadenamientos	Establecer canales de comercialización que descentralicen las actividades de intercambio.	Establecer alianzas para comercializar la fruta en cadenas de supermercados.	Mejoras en los niveles de venta y precios favorables.

La comercialización es el enlace entre productores y consumidores necesario para colocar el cítrico en el momento preciso y la forma adecuada, por ello es importante enfocarse en localizar mercados para vender directamente la mandarina, procurando un sistema de almacenamiento y transporte que garantice el estado del producto. Además, la diversidad de producto es indispensable para insertarse y expandirse. Un apropiado modelo de distribución implica asegurar la continuidad del negocio, fortalecer el poder de negociación, conseguir mejores niveles de venta y satisfacer las necesidades del usuario final.

4.3.2.5. Estrategias de asociatividad

El estímulo de los procesos asociativos a nivel colectivo para alcanzar objetivos comunes es fundamental para asegurar la planeación, incentivar la organización, desarrollar la competitividad, enfrentar los riesgos y optimizar los resultados.

Tabla No. 17 Estrategias de asociatividad

Objetivo	Indicador	Actividades	Acciones	Resultados Esperados
Estimular y promover la integración de los productores de mandarina para conseguir mayor representatividad en los procesos de comercialización.	Asociatividad	Fomentar la disposición de los agricultores para asociarse u organizarse.	Emprender programas de capacitación en fortalecimiento organizacional y negociación.	Fortalecimiento de las capacidades de organización y competitividad de los agricultores.
			Promover el trabajo conjunto y la asociatividad a través de actividades de integración.	Productores comprometidos para realizar actividades tendientes al mejoramiento.
			Incentivar la creación de un centro de acopio y agroindustrias rurales.	Mejoras en el canal de comercialización (precios justos). Interés de la población joven en las actividades agrícolas.

La disposición para asociarse puede otorgar grandes beneficios a los agricultores en cuanto a que bajo esta figura se puede acceder a capacitaciones para mejorar las condiciones productivas, fortalecer el compromiso de integración, impulsar cambios en el canal de comercialización, percibir precios favorables y alentar el interés de los jóvenes por la actividad agrícola.

CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se ha identificado una estructura indirecta corta compuesta por productores, minoristas - detallistas y consumidores, y una estructura indirecta larga compleja conformada por productores, mayoristas, minoristas - detallistas y consumidores en la que se transfiere la mayor cantidad del cítrico. El número de intermediarios dentro de la cadena ocasionan un cambio ascendente en el precio al incorporar valores de forma, tiempo y lugar. También, describe un sistema de comercialización centralizado caracterizado por la intervención del segmento mayorista que dificulta la relación comercial directa con el usuario final.
- Los puntos críticos que enfrenta el productor de mandarina en la subcuenca del río Chota para alcanzar los beneficios que aspira, se relacionan con las dimensiones de producto, comercialización, precio y promoción, las mismas influyen negativamente en las actividades de intermediación, dificultan las relaciones mercantiles, afectan la competitividad, deterioran la economía del agricultor y perjudican la continuidad del negocio.
- Las estrategias elaboradas están encaminadas a potenciar las características del cítrico, superar las deficiencias que limitan la actividad comercial, aprovechar las oportunidades de desarrollo, contrarrestar los hechos que obstaculizan la transparencia en las transacciones y orientar al agricultor sobre soluciones para minimizar las distorsiones en la intermediación.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental que los productores del cítrico participen activamente en las tareas de comercialización con el fin de difundir la mandarina proveniente de la subcuenca del río Chota, atraer clientes actuales y potenciales, optimizar los beneficios económicos y emprender el camino a la transformación productiva en el entorno rural.
- Gestionar alianzas estratégicas para fortalecer el poder de negociación en la actividad comercial favorecerá la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del cultivo.
- Implementar un centro de acopio o pequeñas agroindustrias rurales de propiedad asociativa atenuará la influencia de los intermediarios en el proceso de comercialización, contribuirá en la generación de mayores ingresos, promoverá el interés de los jóvenes por la actividad agrícola, creará fuentes de empleo y mejorará la calidad de vida de los productores y sus familias.
- La articulación de un sistema que relacione la producción, comercialización, innovación y políticas públicas permitirá dirigir los esfuerzos y orientar las acciones hacia el desarrollo del agricultor de la mano con el Estado, incentivará una gestión empresarial organizada y reformulará el canal de comercialización.
- Es importante reconocer que la actividad agrícola requiere robustecer la asociatividad y organización como mecanismo para coordinar actividades tendientes a salvaguardar los intereses de sus miembros en el expendio del cítrico en base a un objetivo común.

REFERENCIAS

- Aguilar Niño, P., Escobar Quijano, M. J., & Pássaro Carvalho, C. P. (2012). Situación actual de la cadena de cítricos en Colombia: limitantes y perspectivas. En *Cítricos: Cultivo, poscosecha e industrialización* (págs. 9-47). Itagüi, Colombia.
- Alvear Puertas, N. E. (2018). *Estudio multitemporal de cambio de uso del suelo, en la microcuenca del río Escudillas*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Anaya Tejero, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=a4Tq_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica&ots=ViPtmWXTcd&sig=NTgnxsidjJpatQWyN3cXvm5G3oQ#v=onepage&q=log%C3%ADstica&f=false
- Andrade Egas, F. (2017). Comercio justo o economía solidaria. *Revista AFESE, XLIX*(49), 118. Obtenido de <http://www.revistaafese.org/ojsAfese/index.php/afese/article/view/562>
- Arechavaleta Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. En M. E. Ramírez Ortiz, *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (págs. 169-195). Barcelona, España: Omnia Scienccce. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LBpOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA169&dq=estrategias+de+comercializaci%C3%B3n&ots=cS2_N-s8Nj&sig=bgpvhlmyZAmOuo94FeCnxZMxXwg#v=onepage&q=estrategias%20de%20comercializaci%C3%B3n&f=false
- Avellaneda, F. G., & Villafuerte, D. E. (2008). *Propuesta de uso del agua en las microcuencas hidrográficas del Cantón Pimampiro en base a su vocación*. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Boitano Contreras, L. A. (2011). *Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos en Chile: frutas y hortalizas*. Santiago de Chile: B-Universidad Santiago de Chile. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bolívar, V. (2017). 'Montañas' de mandarinas se acumulan. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/mandarinas-sobreproduccion-manabi-precio-bodegas.html>
- Cárdenas Basto, A. (2015). *Encadenamientos Productivos: La Guía práctica*. Bogotá. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1357/TG01007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrión, D., & Herrera, S. (2012). *Ecuador rural del siglo XXI*. Quito: Ediciones la Tierra. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/54243.pdf>
- Chiluisa Benítez, M. P. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa, productora y comercializadora de mandarina (criolla), en la parroquia San Antonio, cantón Ibarra, provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3998/1/02%20ICA%20883%20TESIS.pdf>
- Comité de Seguridad Alimentaria Mundial [CSA]. (2014). *Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios*. Autor. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au866s.pdf>

- Cruz Herradón, A. (2017). *Políticas de Marketing*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=7116>
- Cutile Quispe, R. G. (2006). *Estudio de comercialización de cítricos de los productores del cantón Taipiplaya y Santa Ana, en los mercados de La Paz y El Alto*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/11885>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, II(7), 162-167. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Eslava Sarmiento, L. A. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=5733>
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (2013). *El Nuevo Marco Estratégico de la FAO*. Rovaniemi: Autor. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/meeting/029/mi558s.pdf>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Décimo cuarta ed.). México D.F.: Pearson Education.
- GAD municipal del cantón Bolívar. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Bolívar*. Bolívar, Ecuador: Autor. Obtenido de <http://www.municipiobolivar.gob.ec/images/PDF/2015/04/pdot.pdf>
- GAD municipal San Pedro de Pimampiro. (2014). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón San Pedro de Pimampiro*. Pimampiro, Ecuador: Autor. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1060000690001_PDOT%20DIAGNOSTICO%20PIMAMPIRO%202015%20FINALISIMO%20%2022_11-01-2015_13-01-42.pdf
- GAD provincial de Imbabura. (2015). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Imbabura 2015-2035*. Ibarra: Autor.
- Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill España. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3213169&query=log%C3%ADstica>
- González Coto, J. D. (2015). Encadenamientos productivos y las MIPYME agrícolas. *Éxito Empresarial*(291), 01-02. Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_291_140715_es.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2012). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1930:2012*. Quito: Autor.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2010). *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010*. Quito, Ecuador: Autor.
- Jiménez Acuña, J. F. (2012). *Cadena agroalimentaria de cítricos*. Puriscal: Ministerio de Agricultura y Ganadería. Obtenido de <http://www.infoagro.go.cr/Inforegiones/RegionCentralSur/Documents/AGROCADENA%20DE%20CITRICOS%20FINAL.pdf>

- La Gra, J., Kitinoja, L., & Alpizar, K. (2016). *Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos: un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos*. San José, Costa Rica: IICA.
- Lado, J., Cronje, P., Rodrigo, M. J., & Zacarías, L. (2014). Resistance to Chilling Injury in Red, Lycopene-Accumulating Tissue of Cold-Stored Grapefruits. *In V International Conference Postharvest Unlimited 1079*, (págs. 249-255).
- Magnazo, C., Orchansky, C., Mata, A., Suarez, G., Paiva, E., & Etchegorry, C. (2007). *Estrategias Asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3227502>
- Maqueda Lafuente, J. (2012). *Marketing para los nuevos tiempos*. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3199793&query=marketing>
- Mendoza, G. (1987). *Compendio de mercadeo de productos agropecuarios* (Segunda ed.). San José, Costa Rica: IICA.
- Mendoza, G. (1991). Metodología para el Estudio de Canales y Márgenes de Comercialización. En G. Scott, J. Herrera, & R. Quiróz Guardia, *Mercadeo Agrícola: metodologías de investigación*. Lima: IICA.
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3197377&query=Mesa+Holgu%C3%ADn%2C>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2018). *Boletín Agrícola Integral Nacional Mayo 2018*. Autor. Obtenido de http://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/nacionales/agricola_integral/2018/boletin_nacional_agricola_integral_mayo_2018.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025 Parte I*. Quito: Autor.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025: Parte II*. Quito: Autor.
- Moncayo, J. F. (2010). Asociatividad y cadenas de valor en Ecuador. *Universidad del Azuay*(51), 81-97.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Ochoa Cucho, J. (2016). *Prospección de la comercialización de mandarina (Citrus reticulata) en el distrito de Santa Ana - La Convención - Cusco*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/1878>
- Oddone, N., & Padilla Pérez, R. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42077>

- Orejuela Cachago, Y. D., & Pardo Bravo, M. L. (2014). *Estudio de la producción de los cítricos en las parroquias de Lita y La Carolina (Corredor Ibarra - San Lorenzo) en el periodo 2009-2012 y propuestas de medidas de mejoramiento*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKewiZkoP3gujZAhWRoFMKHRNoCKIQFghGMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.dsp.ace.uce.edu.ec%2Fbitstream%2F25000%2F3100%2F1%2FT-UCE-0005-492.pdf&usg=AOvVaw0N-tQh6fDd0lGSDs8SXaB_
- Pássaro Carvalho, C. P., Navarro, P., & Salvador, A. (2012). Situación actual de la cadena de cítricos en Colombia: limitantes y perspectivas. En *Poscosecha* (págs. 223-284). Itagüi, Colombia.
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ugerman. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3206684&query=m%C3%A1rgenes+de+distribuci%C3%B3n#>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4824578&query=integraci%C3%B3n+vertical>
- Posso Yépez, M. Á. (2013). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito: Noción.
- Prettel Vidal, G. (2016). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=5684>
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. México. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Riveros Polanía, G. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4499017>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito: Autor. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Sellers Rubio, R., & Casado Díaz, A. (2013). *Introducción al marketing*. Alicante: ECU. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3215100>
- Soret Los Santos, I. (2004). *Logística comercial y empresarial* (Vol. 11). Madrid: Esic Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QIxdzTYzAFsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica&ots=J8FL_61Fu9&sig=XKk6D42IxOakyJ_1sjkVVtFICSQ#v=onepage&q=log%C3%ADstica&f=false
- Vélez Pazmiño, A. I. (2011). *Encadenamientos Productivos Ecuador-Chile-Corea*. Samborondón: Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/838/1/COREA.pdf>
- Villanueva, J., & de Toro, J. M. (2017). *Marketing estratégico*. Pamplona, España: EUNSA. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4946128>

ANEXOS

Anexo No. 1 Matriz de coherencia interna de la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO
Evaluar la cadena de comercialización de mandarina en la subcuenca del río Chota	Describir la cadena de comercialización de la mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota	¿Qué aspectos inciden en la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca de río Chota?	2.2.1. La agricultura y el desarrollo 2.2.2. Comercialización 2.2.3. Canales de comercialización y sus funciones
	Determinar los puntos críticos de la cadena de comercialización en la subcuenca del río Chota	¿Cuáles son los factores que afectan la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca de río Chota?	2.2.4. Configuración del canal de comercialización 2.2.5. Distribución física y Logística
	Formular estrategias de comercialización para la mandarina en la subcuenca del río Chota	¿Qué estrategias son necesarias para el mejoramiento de la cadena de comercialización de la mandarina en la subcuenca de río Chota?	2.2.6. Encadenamiento productivo 2.2.7. Estrategias de competitividad 2.2.8. Estrategias de comercialización 2.2.9. Estrategias de producto 2.2.10. Estrategias de precio 2.2.11. Estrategias de comunicación integral 2.2.12. Asociatividad

Anexo No. 2 Matriz de relación diagnóstica

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Cadena de comercialización de la mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota	Producto	Cosecha	Entrevista / Observación	Cuestionario Guion de observación / Registro anecdótico	Categorización / Estadística descriptiva
		Acondicionamiento	Entrevista / Observación		
		Descarte	Entrevista / Observación		
		Preferencias del comprador	Entrevista		
		Empaque	Entrevista / Observación		
		Almacenamiento	Entrevista / Observación		
		Transporte	Entrevista / Observación		
		Agroprocesamiento	Entrevista		
		Canal de comercialización	Entrevista		
	Comercialización	Punto de venta	Entrevista		
		Costos de comercialización	Entrevista		
		Precio	Entrevista		
	Promoción	Forma de pago	Entrevista		
		Asociatividad	Entrevista		

Anexo No. 3 Formato de entrevista productores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS



ENTREVISTA A PRODUCTORES

Instrucciones: Reciba un cordial saludo por parte del Instituto de Posgrado. El presente cuestionario tiene como finalidad de evaluar la cadena de comercialización de mandarina en la subcuenca del río Chota.

Objetivo:	Describir la cadena de comercialización de la mandarina en las comunidades de la subcuenca del río Chota.
Fecha:	
Lugar:	
Nombre:	
PREGUNTAS GUÍA	
1.- ¿Cómo se realiza el proceso de comercialización de la mandarina?	
2.- ¿Cuáles son las fortalezas al comercializar la mandarina?	
3.- ¿Cuáles son los problemas en la comercialización de la mandarina?	
4.- ¿Cómo se podría mejorar el proceso de comercialización de la mandarina?	
5.- ¿Se encuentran organizados los productores de mandarina?	

Anexo No. 4 Entrevista intermediarios



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 INSTITUTO DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS
 ENTREVISTA A INTERMEDIARIOS



Instrucciones: Reciba un cordial saludo por parte del Instituto de Posgrado. El presente cuestionario tiene como finalidad de evaluar la cadena de comercialización de mandarina.

Objetivo:	Describir la cadena de comercialización de la mandarina.
Fecha:	
Lugar:	
Nombre:	
Tipo de intermediario:	Mayorista () Minorista () Otros (indique):
PREGUNTAS GUÍA	
1.- ¿Qué aspecto más importante evalúa para adquirir la mandarina?	
2.- ¿Qué tipo de empaque utiliza para comercializar la mandarina?	
3.- ¿Dispone de un lugar para almacenar el producto?	
4.- ¿Exige cuidados especiales en el traslado de la fruta?	
5.- ¿A quién compra y vende la mandarina?	
6.- ¿A qué precio vende la mandarina?	
7.- ¿Cuál es la modalidad de pago del producto?	
8.- ¿Pertenece a un gremio o asociación?	

Anexo No. 5 Ficha de observación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO



MAESTRÍA EN AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS

CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANDARINA DE LA SUBCUENCA DEL RÍO CHOTA

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA N°:	FECHA:
CANTÓN:	
PARROQUIA:	
COMUNIDAD:	
LO OBSERVADO	REGISTRO
Cosecha de la mandarina	
Actividades de postcosecha (clasificación, lavado, limpieza)	
Manejo de productos descartados	
Empaque del producto	
Instalaciones para el almacenamiento de la mandarina	
Transporte empleado en la distribución del producto	

Anexo No. 6 Salidas de campo comunidades

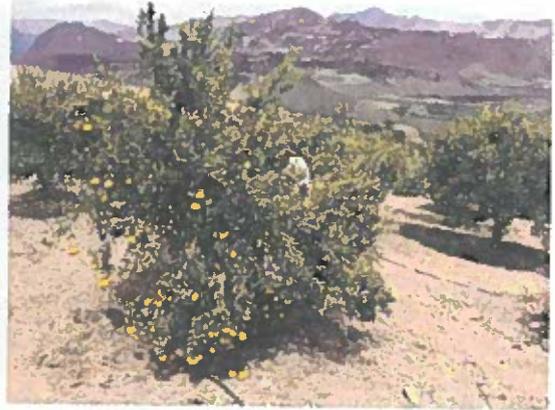
CANTÓN SAN PEDRO DE PIMAMPIRO	
Parroquia Pimampiro	Parroquia San Francisco de Sigsipamba
El Inca	Guarango
	San José
CANTÓN BOLÍVAR	
Parroquia Monte Olivo	Parroquia San Rafael
Pueblo Nuevo	Irubi - Compañía

Anexo No. 7 Nómina de personas entrevistadas

PRODUCTORES MANDARINA			
CANTÓN SAN PEDRO DE PIMAMPIRO			
Parroquia Pimampiro		Parroquia San Francisco de Sigsipamba	
El Inca	Sr. Eric Grijalva	Guarango	Sr. Marcelo Mejía
		San José	Sr. José Urcuango
CANTÓN BOLÍVAR			
Parroquia Monte Olivo		Parroquia San Rafael	
Pueblo Nuevo	Anónimas (2)	Irubi - Compañía	Sra. María López

INTERMEDIARIOS				
Mercado de Transferencia de Pimampiro		Mercado 10 de agosto Pimampiro		
No.	Nombre	No.	Nombre	
1	Luis Chango	1	Gabriela Castro	
2	Nelson Tobar	2	Cruz Cuarán	
3	Mónica Flores	3	Mirian Yaguacas	
4	Vinicio Guerrero	4	Ligia Inlago	
Compañía de Economía Mixta Mercado Mayorista de Ibarra		Mercado 13 de abril		
No.	Nombre	No.	Nombre	
1	Anónima	1	Maria Zumba	
2	Rubí Narváez	2	Olga Salazar	
3	Yolanda Andrade	3	Victor Vargas	
4	María Escobar	4	Cecilia Ramos	
5	Carmen Tates	5	Ximena Cuatí	
6	Byron Sarchí	6	María Perugachi	
7	Marcelo Guzmán	Mercado La Playa		
8	Maura Vásquez	No.	Nombre	
9	Víctor Chávez	1	Tarquino Bolaños	
10	Byron Castro	2	Pablo Yuquilema	
11	María Quinchala	3	Patricia Muñoz	
12	Zoila Benavidez	4	Hugo Narváez	
13	Gustavo Huertas	Mercado Amazonas		
14	Amparo Varela	No.	Nombre	
Vendedores ambulantes			1	Norma Cachimuel
No.	Nombre	Ubicación	2	María Orosco
1	Verónica Tigasi	Calle 13 de abril	3	María Burbano
2	Lucía Alba	Av. El Retorno	4	Margarita Padilla
3	Elizabeth Buitrón	Av. Ricardo Sánchez	5	Blanca Chicaíza
4	María Pupiales	Sánchez y Cifuentes	6	Paola Enríquez
5	Jenny Báez	Cristóbal Colón	7	Magdalena Arias
6	Andrés Torres	Juan de Velasco	8	Antonio Cuasapud

Anexo No. 8 Cosecha de la mandarina



Anexo No. 9 Selección y empaque de la mandarina



Anexo No. 10 Venta de mandarina intermediarios

