

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS
PRODUCTOS AGRICOLAS DE LA ASOCIACIÓN SAN ANTONIO,
EN EL CANTON BUENA FE, PROVINCIA DE LOS RIOS: CASO
NARANJA”**

PROYECTO INTEGRADOR DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL
INGENIERIA MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS**

Presentado por:

**ALEX PAUL GONZALEZ BARROS
ERICK RENATO FALCONI FAJARDO**

Guayaquil – Ecuador

2017

RESUMEN

El trabajo surge de la necesidad de contar con información respecto de la cadena productiva de la naranja en la Asociación San Antonio en el Cantón Buena Fe, para identificar en que eslabón puede ser mejorada la cadena de valor para la transformación y comercialización de la naranja; así encontrar esquemas para fortalecer su desarrollo y alcanzar mayores beneficios en este importante producto del sector agrícola. Se pretende analizar las características operativas y económicas de la producción de semi-elaborados, ubicando los factores determinantes de rentabilidad y competitividad en el mercado local.

Este trabajo de investigación identifica los principales problemas que impactan sobre la cadena de valor actual y qué afecta su rentabilidad a fin de determinar la forma óptima de explotar este recurso, mediante la transformación en sus derivados.

La finalidad es dar a la Asociación San Antonio una herramienta para mejorar la eficiencia de su actividad agrícola y que se traduzca en una mejor calidad de vida para los negocios familiares que pertenecen a esta asociación.

Se recopiló información documental y de datos estadísticos, principalmente sobre la situación nacional de la transformación y comercialización de la fruta, se utilizó información técnica y económica de nivel local, mediante entrevistas a los agricultores y encuestas, se sistematizó la información.

Mediante este estudio se analizaron las características operativas y económicas de la producción de semi-elaborados de naranja, ubicando los factores determinantes de

rentabilidad y competitividad para incluir la transformación del producto, en la cadena de valor actual que no se considera.

ABSTRACT

The work is done by the necessity to have information about the production chain of the orange fruit in the San Antonio's Association in the Buena Fe District, to identify in which link can be improved the value chain for the processing and marketing of orange, in order to find schemes to strengthen their development and achieve greater benefits in this important product of the agricultural sector. The aim is to analyze the operational and economic characteristics of the production of semi-finished products, placing the determinants of profitability and competitiveness factors in the local market.

This research work identifies the main problems that affect the current value chain and what affects its profitability in order to determine the best form to exploit this resource, through the processing in its derivatives.

The goal is to give to the San Antonio's Association a tool to improve the efficiency of its agricultural activity and to become into a better quality of life for the family businesses that belong to this association.

Documentary information and statistical data were collected, mainly on the national situation of the processing and commercialization of the fruit, technical and economic information of local level was used, based on interviews and surveys to the farmers the information was systemized.

This study analyzed the operational and economic characteristics of the production from semi-processed orange, placing the determinants factors of profitability and competitiveness to include the processing of the product, in the current value chain that is not considered.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme salud y fortaleza para culminar la tesis, a mi madre Mercedes Barros Zamora, porque fue quien supo ser el piloto de mi vida, a mi padre Wilson González Villalva por ser la fortaleza para culminar los objetivos planteados, mis hermanos por el apoyo prestado a lo largo de mi vida, Mateo González por estar en el tiempo y momento indicado, mis amigos por ser parte de mi vida y a mi compañero de tesis Erick Falconi por poner mucho esfuerzo y empeño para culminar este trabajo.

Paúl González

Dedico este trabajo, a Dios, por darme la vida y salud para realizar la tesis. a mi madre Verónica Alida Fajardo Piloza, porque fue quien supo educarme con amor y valores, para hoy llegar a ser un profesional. A quienes conforman la Asociación San Antonio que me permitieron poder realizar este proyecto, A mi compañero de Tesis, Alex Gonzales, por poner mucho empeño y esfuerzo para terminar este trabajo.

Erick Falconi

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque el tiempo de él, es perfecto, y me permito poder conocer personas maravillosas que colaboraron en la elaboración de mi tesis, y a quienes hoy estimo mucho. A mi madre a quien amo y que lucha incansablemente por brindarme lo mejor siempre. A mi padre que me motivo a cumplir esta meta. A cada uno de mis hermanos que hicieron su esfuerzo para que consiga este logro. A mi familia por siempre confiar en mis capacidades y darme su apoyo. A mi esposa e hijo, que amo con mi vida, y son el motor que me impulsa a conseguir el éxito. Al director de mi tesis, el Ph. D Víctor Hugo Gonzalez, quien me supo guiar y no solo fue Tutor, sino que también un amigo.

Erick Falconi

Al finalizar este trabajo de titulación quiero expresar mis agradecimientos a Dios por darme la vida y la fortaleza para terminar este trabajo, a mis padres por forjarme en este camino largo y arduo lleno éxitos, logros, derrotas pero lo más importante unión y amor que existe en la familia, a mis abuelos que desde el cielo me cuidan y me dan fortaleza, a mi abuela Carlota Villalva que es el corazón y amor de la mi hermosa familia, a mis Tíos, hermanos, primos que confiaron en mi capacidad para poder superar los obstáculos de la vida, a Mateo González y Sebastián García que llegaron a esta familia para que con su presencia llenar de inocencia y a Marlene Vega por su ayuda incondicional en toda la etapa de mi vida profesional y a el director de mi tesis, el Ph. D Víctor Hugo González, que nos supo guiar y regalar su valioso tiempo a ser parte de este objetivo, y darnos su apoyo incondicional.

Paúl González

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Víctor Hugo González Jaramillo
DIRECTOR DE TRABAJO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.
REVISOR 1

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
REVISOR 2

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Alex Paúl González Barros

Erick Renato Falconi Fajardo

SIGLAS

CEPAL	Comisión económica para América Latina y el Caribe.
BIEES	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
BNF	Banco Nacional de Fomento
EEUU	Estados Unidos de Norte América.
ESPAC	Encuesta de Superficie y producción Agrícola.
FAO	Food and Agriculture Organization.
Has.	Hectáreas.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
NFC	Zumo no procedentes de concentrado.
PEA	Población Económicamente Activa.
PIB	Producto Interno Bruto.
SGP	Sistema Generalizado de Preferencias.
SINAGAP	Sistema de Información del Agro.
USD	United State Dolar
TMAR	Tasa mínima aceptable de rendimiento
TIR	Tasa interna de retorno

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	VII
SIGLAS.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Origen de la naranja.....	1
1.1.2. Mercado mundial.....	2
1.1.3. Mercado nacional	3
1.2. Problema	5
1.3. Objetivos	7
1.3.1. General.....	7
1.3.2. Específicos.....	7
1.4. Justificación	7
1.5. Alcance del Estudio	8
2. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1. Revisión de trabajos anteriores y su crítica a la investigación propuesta.....	9
2.1.1. Integración Vertical.....	10
2.1.1.1. Integración vertical para la cadena de valor en el agro negocio.....	10
2.2. Revisión de la problemática y sector en la cual se va a resolver el problema	11
2.2.1. Cantón Buena Fe	11
2.3. Cadena de valor	14
2.3.1. Segmentación.....	16
2.3.2. Semielaborados.....	19
2.4. Descripción de las metodologías de análisis	20
2.4.1. Productos	24
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Método de localización.....	27

3.2.	Propuesta de cadena de valor.....	29
3.3.	Levantamiento de Información (encuesta)	35
3.4.	Análisis interno.....	48
3.5.	Análisis Fundamental	49
3.6.	Valor Contable.....	49
3.6.1.	Evaluación Financiera	49
3.6.1.1.	Análisis de ratios	49
3.6.2.	Supuestos	52
3.6.3.	Flujo de caja.....	53
3.7.	Transferencia de Tecnología	53
	55
4.	RESULTADOS	55
5.	CONCLUSIONES Y RECOEMENDACIONES.....	60
6.	REFERENCIAS	61
	ANEXOS	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Producción mundial de naranja 2000-2015	2
Gráfico 2 Ciclo de venta	15
Gráfico 3 Producto Interno Bruto Agrícola	16
Gráfico 4 Créditos otorgados al Sector	19
Gráfico 6 Cadena de valor de la naranja – Cantón Buena Fe	22
Gráfico 7 Proceso actual- Cantón Buena Fe	23
Gráfico 8 Productos	25
Gráfico 5 Producción Nacional	28
Gráfico 9 Propuesta de cadenas de valor	29
Gráfico 10 Matas de naranja	35
Gráfico 11 Producción de Naranja Por qué?	36
Gráfico 12 Producción - tiempo	37
Gráfico 13 Producción de naranja	39
Gráfico 14 Cosecha anual	40
Gráfico 15 Comercialización	41
Gráfico 16 Comercialización rentable	42
Gráfico 17 Rentabilidad obtenida	43
Gráfico 18 Comercialización	44
Gráfico 19 FODA Asociación San Antonio Cantón Buena Fe	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales productos - Producción	4
Tabla 2 Distribución Territorio Buena Fe	12
Tabla 3. Métodos de valoración: beneficios y desventajas	21
Tabla 4 Principales empresas productoras de jugo de frutas	25
Tabla 5. Producción Nacional de la Naranja	27
Tabla 6 . Los Ríos, Superficie y Producción de naranja (fruta fresca).....	28
Tabla 7 Proceso de lavado	30
Tabla 8 Proceso de descascarado.....	31
Tabla 9 Proceso de extracción	32
Tabla 10 Proceso de empaquetado y congelado.....	33
Tabla 11 Información de mano de obra de la Cadena de valor propuesta.....	34
Tabla 12 Matas de naranja.....	35
Tabla 13 Producción de Naranja Por qué	36
Tabla 14 Producción- tiempo	37
Tabla 15 Hectáreas destinadas a la producción de naranja	38
Tabla 16 Producción de naranja	38
Tabla 17 Cosecha anual.....	39
Tabla 18 Comercialización.....	40
Tabla 19 Comercialización rentable	41
Tabla 20 Rentabilidad obtenida.....	42
Tabla 21 Precio de la Naranja.....	43
Tabla 22 Comercialización.....	44
Tabla 23 Preferencias de producción.....	45
Tabla 24 Disposición a invertir	45
Tabla 25 Registro Contable	46
Tabla 26 Preferencias de comercialización	46
Tabla 27 C Adversidad al cambio	47
Tabla 28 Medición al cambio	47
Tabla 29 Ratios Financieros	51
Tabla 30 Supuestos.....	53
Tabla 31 Cadena Actual- Balance de resultado.....	56
Tabla 32 Cadena propuesta – Balance de Resultados	57
Tabla 33. Flujo de caja descontado	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Origen de la naranja

La naranja es una fruta de forma esférica del género Citrus, que tiene un diámetro medio de 6 a 10 cm, y su color es naranja con tonalidades y sabor de acuerdo a la variedad.

Al igual que las demás frutas cítricas, la naranja tiene propiedades refrescantes y un importante valor nutricional. Además de ser una fuente de fibra y minerales como potasio, calcio y magnesio, su alto contenido de vitamina C en especial, es una de las razones por las cuales se constituye en una de las frutas más populares y consumidas por el mundo entero.

Si bien la naranja puede consumirse directamente como fruta postre y es utilizada como ingrediente para la elaboración de una amplia variedad de platos gastronómicos, el producto derivado con más importancia en términos comerciales es el jugo o zumo de naranja.

El árbol de naranja produce frutos a partir de los tres años de haber sido plantado y su producción aumenta a medida que el árbol madura hasta los ocho años de edad aproximadamente (Louis Dreyfus Citrus). La vida útil del árbol puede alcanzar más de 20 años, dependiendo de su zona de cultivo.

Posee propiedades reductoras de los niveles de colesterol, gracias a su contenido en hesperidin, Asimismo, los cítricos contienen en su piel, un fitonutriente llamado limonene, que tiene propiedades anticancerígenas.

La naranja también contiene pectina, propiedad que reduce el exceso de apetito, y en consecuencia, la posibilidad de ganar peso. Esta fruta ayuda a regular el tracto intestinal, lo que reduce el riesgo de cualquier problema gástrico, como la indigestión o los dolores de estómago. Tiene un alto contenido en vitamina C que ayuda a tu organismo a mantenerse sano. Aumenta el colágeno de la piel, propiedad que mejora la salud de la piel, los vasos sanguíneos y los cartílagos.

Contienen vitamina B1 y B2 que contribuyen al crecimiento de los huesos y a la mejora de la vista, mientras que la segunda mantiene la salud cardiovascular y del sistema nervioso.(LemonConcentrate , 2014)

La naranja es descendiente de la familia de las Rutáceas; su origen parece situarse en las regiones tropicales y subtropicales de Asia, extendiendo su hábitat nativo, según W.T.Swingle, desde el nordeste de la India y centro norte de China, en el Norte, hasta Nueva Guinea, archipiélago Bismarck, nordeste de Australia y Nueva Caledonia, en el Sur.

Las primeras variedades e híbridos de cítricos fueron el resultado de un largo proceso de identificación, colecta y reproducción de plantas silvestres.(Asociación Tucumana del Citrus, 2014)

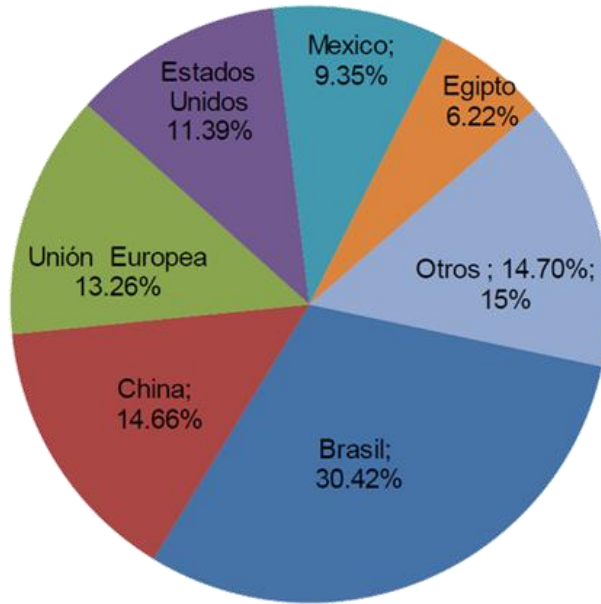
1.1.2. Mercado mundial

La producción y el consumo mundiales de cítricos han registrado un crecimiento desde mediados de los 80. La producción de cítricos ha aumentado rápidamente, y aún más los productos elaborados, gracias a las mejoras introducidas en el transporte y en el empaquetado que han reducido los costos y mejorado la calidad.

Ahora bien, la expansión acelerada de la producción y el crecimiento más lento de la demanda de naranjas y pomelos han determinado una disminución de los precios de las naranjas y pomelos tanto frescos como elaborados. El ritmo de las nuevas plantaciones ha disminuido, y se supone que en los próximos 10 años las tasas de crecimiento tanto de la producción como del consumo serán más bajas que la de los últimos diez años.(FAO, 2017)

Brasil y Estados Unidos dominan el procesamiento industrial de la naranja, Brasil destina su producción al comercio internacional y EEUU abastece la demanda local.

Gráfico 1. Producción mundial de naranja 2000-2015



Fuente: MAGAP

Según datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la producción mundial de naranja fresca en el año 2015 fue de aproximadamente 47.1 millones de toneladas, la cifra más baja del periodo 2012-2015. Debido al alza en la demanda, las exportaciones mundiales aumentaron en 10.27% y las importaciones mundiales disminuyeron en 7.19% respecto al 2014. El decrecimiento en la producción mundial no influyó en los precios internacionales ya que estos bajaron en 13.72 %.(Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2015)

Las naranjas son de las frutas más producidas en todo el mundo y un poco más del 10% de la producción total, se exporta a otros países. Usualmente tiene la quinta posición en las listas de productos agrícolas más producidos o más exportados, superadas solamente por las bananas, las manzanas, y otros en relación al comercio internacional

En general el comercio internacional gira en torno a tres exportadores principales: España, Sudáfrica y Egipto, que representan casi el 60% de todo el comercio mundial. Otros exportadores importantes son EE. UU., Turquía, Grecia y Países Bajos.

1.1.3. Mercado nacional

El Ecuador Continental se divide en tres regiones: costa, sierra y oriente, la primera se caracteriza por tener climas cálido seco y húmedo y topografía relativamente plana, la

segunda tiene clima templado y frío y algunos valles calientes y se establece a lo largo de la Cordillera Central de los Andes, por último la región oriental que se caracteriza por tener clima cálido húmedo y una topografía plana.

De los 2,600,000 hectáreas de superficie cultivada que tiene el país, 241,320 has corresponde a superficie hortofrutícola, de las cuales 118,250 son a frutales.

Tabla 1 Principales productos - Producción

CULTIVOS	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	PRINCIPALES PROVINCIAS
	PLANTADA	COSECHADA		
MANGO	22,240	20,167	168,535	GUAYAS, IMBABURA, EL ORO, MANABÍ
MARACUYA	16,951	10,595	61,187	ESMERALDAS, MANABÍ, LOS RÍOS, STO. DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS
NARANJA	19,320	17,070	114,308	BOLÍVAR, MANABÍ, LOS RÍOS, COTOPAXI
TOMATE DE ÁRBOL	4,418	3,628	23,232	SUCUMBÍOS, TUNGURAHUA, IMBABURA
PIÑA	N/D	7,922	126,454	GUAYAS, LOS RÍOS, STO. DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS
PAPAYA	N/D	38,068	946	LOS RÍOS, SANTO DOMINGO Y SANTA ELENA

*Fuente: encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2014, ESPAC
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR*

La producción nacional de naranja en el año 2015 aumentó pasando de 114,308 toneladas a 116,809 toneladas, en relación al año 2014, dicho comportamiento es similar a la evolución de la producción internacional. Este aumento influyó en las importaciones, ya que disminuyeron en 4.66%, además el alza de la producción tampoco se vio reflejada en los precios a nivel mayorista ya que estos presentaron un aumento de 17.72%.

La superficie nacional cosechada aumentó 30.54% respecto al año 2014, lo cual también indica un pequeño aumento en la producción, lo que no ocurre con el rendimiento, que pasó de 6.70 t/ha en 2014 a 4.25 t/ha en 2015. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

Por otra parte, en el 2016 se encontró un punto particular de que hablar en relación a uno de los derivados de la naranja como lo es el zumo o jugo, que según como lo indica el titular del diario El Comercio de Abril de 2016 “la naranjada embotellada se volvió una oportunidad de trabajo en las calles de Quito” (El Comercio, 2016), y el telégrafo “La venta de jugo de naranja se ha vuelto una alternativa de vida” (El Telégrafo, 2016)

1.2. Problema

A pesar de que el Ecuador es un país lleno de riquezas naturales, donde existe gran abundancia de flora, fauna, minerales e hidrocarburos, además que tiene las condiciones de su ubicación geográfica le brindan el clima perfecto para el desarrollo de sus pueblos, mediante la agricultura; estos no son aprovechadas correctamente y hay un gran desperdicio de estas condiciones y pérdidas para quienes se dedican a la agricultura.

En base a ello y con la intención de desarrollar la economía de los agricultores, mediante la transformación la materia prima en derivados se busca el aprovechamiento de sus productos, que creen un aumento de sus ingresos.

Por esto se propone mejoramiento de la cadena de valor para la transformación y comercialización de la naranja, mediante la gestión e implementación de tecnología, para lograr un incremento económico en los agricultores del Cantó Buena Fe, de la provincia de los Ríos, representado por la Asociación San Antonio.

Por otra parte el sector agrícola se ve inundado de intermediarios, quienes compran los productos de los agricultores a precios por debajo de lo establecido, para luego revenderlos, siendo ellos los que obtienen mayores utilidades, mientras el agricultor no tiene crecimiento económico.

Se ha reconocido que en el país existe una débil organización entre los pequeños y medianos agricultores que agudiza el problema de negociación frente a los intermediarios, que se aprovechan de su desconocimiento en mercados internacionales y las fluctuaciones que experimentan los precios para pagarles un porcentaje muy inferior al que en realidad deberían obtener. (Diario HOY ECUADOR, 2014)

Esto se puede amortiguar, mediante la creación e implementación de tecnologías que permitan al agricultor transformar la materia prima, y poder vender los derivados de diferentes maneras, incrementando las oportunidades de conseguir más mercados y su desarrollo económico.

La implementación de tecnologías estará basada en crear un proceso productivo que sea de poca inversión y brinde una gran diversificación de la producción.

Otro tema una preocupante consecuencia del descuido de huertos por parte de agricultores es el inadecuado manejo técnico de los mismos, que se ve reflejado en la

susceptibilidad a plagas y enfermedades, un mal tratamiento en el proceso post cosecha puede acabar un ciclo productivo; todos estos factores inciden en que se tenga un bajo promedio de rendimiento por hectárea. Para mitigar esta problemática entre instituciones internacionales, instituciones públicas y gobiernos locales se ha llevado a cabo diversos programas de acompañamiento técnico; sin embargo han sido limitados o no han tenido el seguimiento necesario para reactivar al sector.

Estas asistencias, por si solas, no serán la solución; también se necesita inversión, sin embargo la mayoría de los agricultores desconocen de cómo acceder a los recursos que otorgan entidades públicas o privadas debido a la carencia de estos en los lugares donde se encuentran los agricultores entre otras; lo que los obliga a buscar otras fuentes de crédito, como los populares “chulqueros”, por las facilidades que estos dan para entregar recursos.(El Tiempo, 2015)

Una vez que se obtienen estos recursos, no son usados correctamente pues es necesario manejar bien lo que se tiene y producir al máximo posible, optimizando recursos correctamente.

Con el análisis de la capacidad productiva del Cantón Buena Fe se puede señalar que la naranja ha sido parte la producción ancestral, que su cultivo está presente en todo el mundo, su producción tiene una tendencia creciente y ha dinamizado el comercio mundial.

Los países con mayor industrialización son aquellos que tienen mayor producción, para poder ofertar la gama de productos elaborados que pasó de su uso tradicional en la industria de jugos y aceites.

Se razonó que es un mercado perceptivo a diversos factores, tanto económicos como políticos y climáticos, que mediante la innovación en la cadena actual que permita al agricultor transformar la materia prima, y poder vender los derivados de diferentes maneras, se podrá incrementar las oportunidades de conseguir más mercados y su desarrollo económico.

El desconocimiento de los agricultores respecto de la producción, comercialización y rentabilidad del producto, insuficiencia de empresas transformadoras de materia prima, falta de asociatividad; producen, escases o pérdida de la producción agrícola, migración, existencia de intermediarios, sobreproducción de un mismo producto, rentabilidad negativa.

Esta problemática se puede resumir en:

- Intermediarios compran a bajos precios por sobreproducción
- Naranjas se pudren y se pierden, porque los precios de venta, no cubren ni los costos fijos de producción y los productores no venden
- Cadena de valor actual no permite otras oportunidades de negocio

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Evaluar la propuesta de mejorar la cadena de valor actual, para conseguir una integración vertical a futuro en la Asociación San Antonio del Cantón Buena Fe, mediante la incorporación de procesos semi- industriales en la cadena tradicional.

1.3.2. Específicos

- Identificar la cadena de valor actual.
- Diseñar la cadena de valor futura mediante integración vertical.
- Evaluar los costos de la mejora de la cadena de valor, mediante la implementación de maquinaria para los procesos de transformación.
- Analizar los indicadores financieros proyectados, para evaluarla economía y rentabilidad de la producción en estudio.

1.4. Justificación

Hoy en día hay comerciantes informales que han establecido pequeños puntos en las veredas de las calles más transitadas de diversas ciudades y ofrecen jugo de naranja puro, que extraen con una exprimidora manual y envasan al momento, para venderlo en botellita de 500cc, cada botella con jugo que se vende tiene un costo de un dólar. Esto les representa un ingreso promedio diario de treinta a sesenta dólares y un poco más en los días buenos.

También se encuentran vendedores de naranjas enteras, que ofrecen de 20 a 25 naranjas por un dólar en temporada y de 12 a 15 cuando no lo es.

Sería lógico que si calculamos los ingresos que obtienen estos proveedores de naranja, con los datos que tenemos, ya sea vendiéndola entera o en semi-elaborados, pensaríamos que los agricultores tendrían una buena situación económica, pero la verdad la realidad es otra.

En el Ecuador existen empresas que se dedican a la elaboración de jugos y la preparación de algún dulce o prostre derivado de la naranja, así mismo personas que de manera artesanal preparan jugo y venden en las calles en funda a diferentes negocios, como bares, restaurantes, entre otros.

El 10 de julio del 2017, el diario El Telégrafo señaló en su titular “La sobreproducción de naranja provoca que el precio de la fruta en finca se desplome”, en Caluma, provincia de Bolívar, los agricultores de naranja venden el ciento a un dólar cincuenta, y para los meses de agosto y septiembre cuando sea el máximo de la cosecha, advierten desperdicio del producto.(El Telégrafo, 2017)

Esta noticia refiere a la situación de los productores como critica, debido a el precio, por la sobreproducción de naranja, que presento un incremento del 17% con respecto al año anterior.

Todos los agricultores reflejan felicidad por la producción de naranja, pero el precio se las quita. Esto pasa en varias zonas productoras de naranja, la misma historia una buena producción, pero muy bajo los precios, y lo peor que los compradores las clasifican, en gruesas y pequeñas, pagando por las 100 gruesas hasta dos dólares y por las pequeñas setenta centavos el ciento.

En el cantón Buena Fe de la provincia de los ríos, los agricultores de la Aso. San Antonio quienes también producen naranja, se ven afectados por el mismo problema, por lo que se establece introducir una actividad adicional a su cadena actual de valor, con el mejoramiento de la misma, mediante este proyecto.

1.5. Alcance del Estudio

Para iniciar este proyecto, se planteó realizar una entrevista a los agricultores, los cuales son los productores de naranja de la Asociación San Antonio, preguntando datos con respecto a la producción, situación actual económica, ingresos por ventas, cantidad de producción, conocimientos sobre cadena de valor y valor agregado, para tener una idea de la situación financiera y conocimiento sobre el tema de cadena de valor, que ellos poseen.

Con la información recogida, se realiza una propuesta de mejoramiento de cadena de valor y se indica a los socios los beneficios que obtendrían al implementar una actividad de transformación en la actual cadena de valor que conocen. Incluyendo una maquina en este proceso.

Se propone elaborar dos productos o semi-elaborados, que son el zumo de naranja y aprovechar el gabazo y cascara para también elaborar alimento para ganado. Aprovechando toda la fruta sin desperdiciar nada.

Se diseña el proceso, y se realizan pruebas para medir los tiempos que tomarían en producirse los semi-elaborados, desde la cosecha, clasificación, lavado, descascarado, extracción del zumo, recolección del gabazo, pasteurizado y congelado.

Por el impacto esperado del proyecto, se solicitó al alcalde de Buena FE, el Dr. Eduardo Mendoza Palma, espacio físico para implementar kioscos, hechos de caña, artesanalmente, al ingreso del cantón Buena Fe, en el sentido Quevedo Buena Fe, donde se podrá vender, los productos que cosechan y adicional los sema-elaborados producidos.

Y como instancia final, el Ph.D. Víctor Hugo Gonzales Jaramillo, establece la posibilidad de realizar un proyecto de vinculación o materia integradora, con los estudiantes de la ESPOL, de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción en conjunto con la Facultad de Ciencia Sociales y Humanísticas para gestionar el proceso de transformación de más productos y crear redes de negocios.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Revisión de trabajos anteriores y su crítica a la investigación propuesta.

Referente al proyecto que fue realizado de Cadena de Valor de la Naranja Provincia Ichilo-Sara, en Bolivia en 2011, pudimos entender de mejor manera la oportunidad que brinda la aplicación de un mejoramiento en la cadena de valor de la naranja, y aun más la importancia de hacerlo a nivel local, ya que podemos extraer información directa de los productores, (problemas y dificultades), siendo también la puerta a encontrar inversión públicas y privadas, que generen empleos e ingreso a nivel local.

Sobre el procesamiento de la naranja establece que a nivel nacional, elaboran jugos, a nivel departamental, elaboran mermeladas y a nivel mancomunidad elaboran conservas.

Y hace la observación que las personas que procesan la naranja son ajenas al cultivo.

Esto podemos tomarlo como un ejemplo, en caso del país que muchas veces son personas ajenas a la producción, quienes en realidad realizan los procesos de transformación de los productos, consiguiendo mejor rentabilidad que el propietario de la materia prima. (Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno, 2003)

La elaboración de licor de naranja es una propuesta muy tentativa, donde se necesita una alta inversión, por todo el proceso y tratamiento que hay que realizarle para elaborar el licor. De este proyecto se puede conseguir información importante sobre otro derivado de la naranja. (Armas Valdiviezo Andrea , 2012)

2.1.1. Integración Vertical.

Para cada proceso de producción de un bien, este consta de varias etapas, que se las puede realizar en una misma planta o en distintas, que podrían ser de un mismo dueño o de varios a la vez. (Economía 48)

La integración vertical en el Marketing, según Neil Kokemuller, esta correlacionada con la demanda de la cadena de actividades, dentro del análisis de la cadena de valor de Porter, pero la misma se considera más una gestión estratégica. (Neil Kokemuller)

2.1.1.1. Integración vertical para la cadena de valor en el agro negocio.

En el artículo Integración vertical para la cadena de valor en el agro negocio, realizado por María Adriana Victoria, indica la importancia que tiene la cadena de valor en el sector agrario, y hace referencia a que productores, proveedores y procesadores se integren para poder conseguir una mejor oportunidad para competir en el mercado. (María Adriana Victoria, 2011)

Hace un enfoque frente al resultado de la globalización, en cuanto a los cambios acelerados, están creando otros niveles de competencia, que llevan a nuevas formas de producción y comercialización, lo cual impone a modificar los conceptos tradicionales de empresa, contratos, productos y tecnologías nacionales. (PADER COSUDE, 2003)

El concepto de producción agraria estaba establecido en cumplir con el proceso de producción que terminaba en el área rural, gracias a la implementación de cadena de valor, se pudo ubicar la producción de los agricultores en otra escala, y pudieron abrirse un pequeño puesto en el desarrollo de la economía de los países productores de materia prima.

María Adriana Victoria define en este artículo que una cadena de valor no es una integración vertical, esta se da cuando una sola empresa posee varias etapas en el proceso agroalimentario, un ejemplo, se refiere a una empresa que maneja cereales, que posee un molino de harina, y una panadería se integra verticalmente. En una compañía verticalmente

integrada, los productos se mueven en las etapas de producción, transformación y distribución.

Entonces una empresa integrada verticalmente podría formar parte de una cadena de valor con otras empresas independientes, en la cadena agroalimentaria.

2.2. Revisión de la problemática y sector en la cual se va a resolver el problema

2.2.1. Cantón Buena Fe

Buena fe, inicialmente por decreto N 174 del 11 de octubre de 1979 fue creada como parroquia rural del cantón Quevedo, al que perteneció hasta julio de 1992 en el que el Plenario de las Comisiones Legislativas Permanentes expidió el decreto de su Cantonización. (BUENA FE).

Se encuentra ubicado a 14 Km de la vía Quevedo Sto. Domingo, situado en la parte septentrional de la provincia de los Ríos, a 120 Km de la ciudad de Babahoyo, Capital Provincial con una extensión territorial de 601 Km².

Limita al norte con Sto. Domingo, al Sur con Quevedo, al este con Valencia, al Oeste con Manabí y Guayas.

Ilustración 1 ubicación Cantón Buena Fe

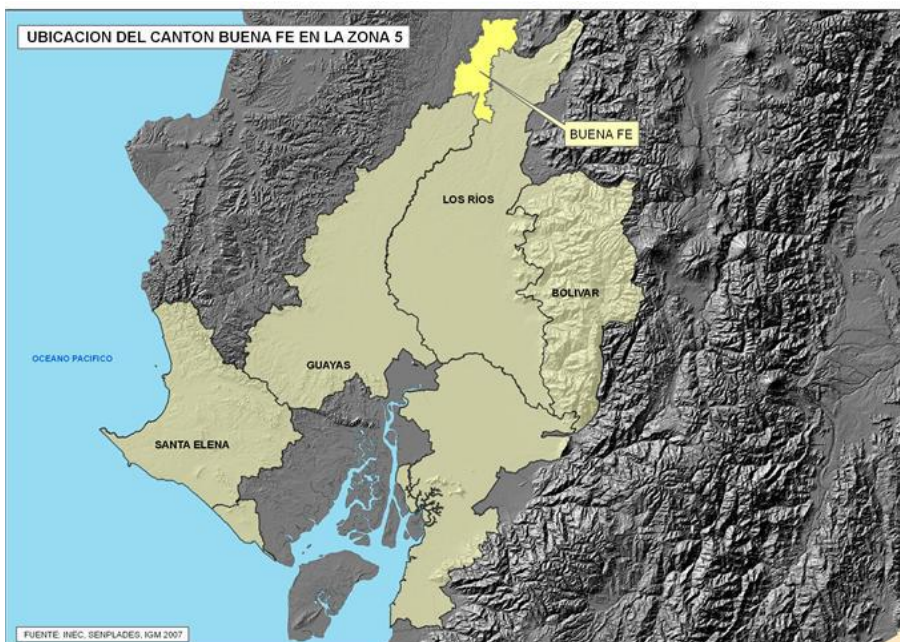
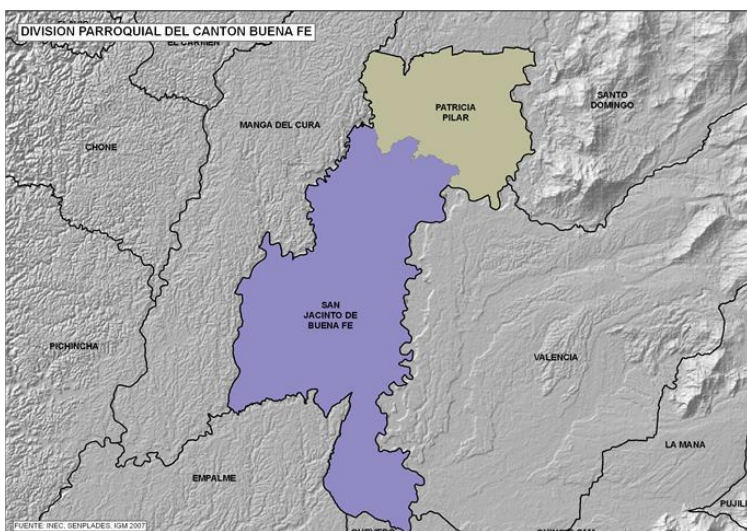


Ilustración 2 Parroquias de Buena Fe



El Cantón Buena Fe representa el 8.1% del territorio de la provincia de Los Ríos (aproximadamente 601 km²).

La superficie del cantón está dividida en parroquias rurales y urbanas, San Jacinto de Buena Fe es una parroquia urbana, Patricia Pilar es su parroquia rural y sus recintos son Salto Chico, Alegría del Congo, 24 de Mayo, Salapí Chico, Trampal, Fumisa, El Cuarenta, y Los Ángeles, entre otros. (LA HORA, 2002)

Tabla 2 Distribución Territorio Buena Fe

Cabecera Cantonal	9.2 Km²
Parroquia Urbana (Patricia Pilar)	164.0 Km ²
Parroquias Rurales	427.8 Km ²
TOTAL	601.0 Km²

Ilustración 3 Datos de Población Buena Fe

Población	•63.1 mil habitantes
Urbana	•60.6%
Rural	•39.4%
Mujeres	•48.3%
Hombres	•51.7%
PEA	•47.8% (7.9% de la PEA de la Provincia de los Ríos)

Fuente: INEC- Censo de Población y Vivienda 2010

Actividad Económica

Es un cantón productivo, debido a los recursos agrícolas y agropecuarios que genera y a su vez comercializa; este cantón tiene un territorio de 600 kilómetros cuadrados, según las estadísticas del INEC, del Censo Poblacional 2010, el 50.1% de la Población se dedica a la actividad relacionada con la Agricultura, porque sus tierras son un centro de riqueza, también se dedican a la crianza de ganado. Por lo tanto Buena Fe se ha diversificado en dos sectores de la economía: primaria con agricultura y ganadería.

Producción Agrícola

Buena Fe está ubicada en una zona particularmente agrícola, se caracteriza por la diversidad de sus recursos como:

Ilustración 4 Producción Agrícola



2.3. Cadena de valor

La cadena de valor define las ventajas competitivas que podrían asignarse a cada bien o servicio, en el transcurso del proceso de producción o comercialización. Lo principal es realizar la identificación de la cadena de valor, para eso podemos recurrir al historial de nuestro bien o servicio a mejorar.

El mapa de la naranja en Ecuador empieza con los materiales genéticos que están a cargo del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) que realiza investigación y multiplicación de las plantas, el INIAP ofrece plantas de Naranja Toronja y Naranja Washington y Tangelo. (INIAP , 2017)

En cuanto a la producción los agricultores preparan el suelo, considerando que a la naranja se lo usa como producto asociado, en los meses de agosto, septiembre y octubre realizan la cosecha y llegan al consumidor final mediante supermercados, retailers, y minoristas; considerando que el precio sea atractivo.

Es muy importante recalcar que en el sector agrícola del país presenta un agente común que interviene en la comercialización no solo de la naranja si no de los demás productos agrícolas, este es el intermediario, quien, compra a los agricultores sus cosechas para luego revenderlas en el mercado.

El agricultor realiza su proceso normal de agricultura, mantiene su finca, hace préstamos o con recursos propios, hace sus esfuerzos para poder sembrar y luego cosechar, buscando obtener una ganancia que represente el bien de su finca y su familia.

Es por eso que a ese proceso normal sería necesario agregarle más actividades, que aumentaren los ingresos del agricultor y así tener más oportunidades de superarse económicamente.

La cadena generalmente está determinada de la siguiente manera con los siguientes puntos, que se encuentra demostrado en el Anexo 1.

Ilustración 5 Cadena Establecida – España



Elaboración: Los autores

Es importante señalar que la tecnología que se espera que el agricultor absorba amerita una cadena productiva, que debe ser delimitada más adelante, teniendo en cuenta que el ciclo de venta estaría iniciaría en la producción y concluye en la venta como se explica a continuación.

Gráfico 2 Ciclo de venta



Fuente: Interempresas.net (Interempresas, 2009)

Se detallan los actores que participan en la cadena:

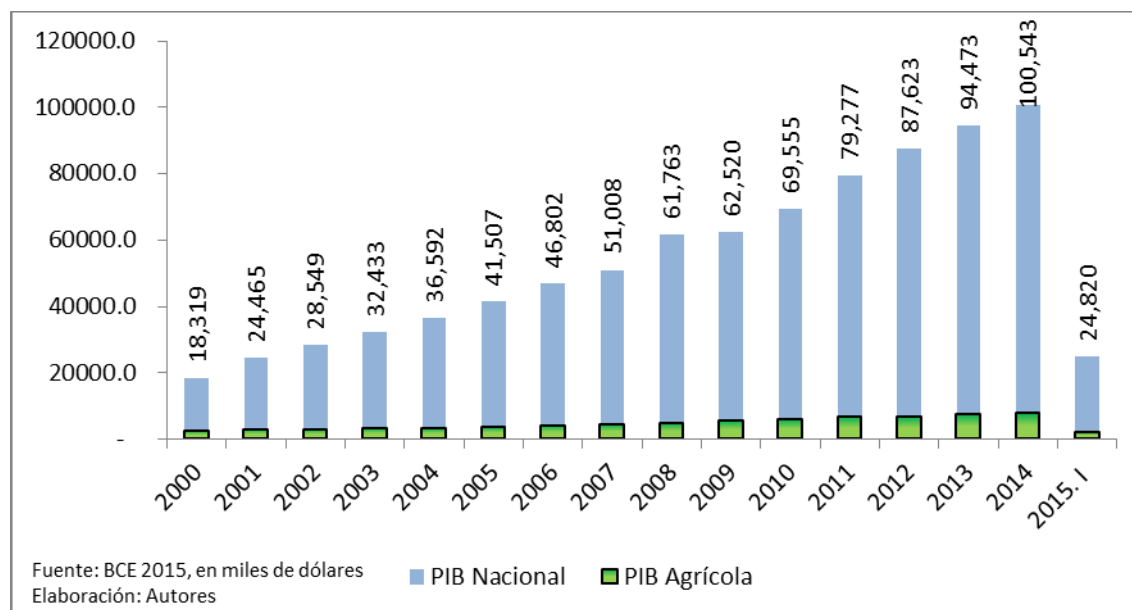
- a) Los productores individuales: En su mayoría pequeños productores. Estos se relacionan directamente con los intermediarios ubicados en el pueblo más cercano.
- b) Las asociaciones de productores: Se refieren a agrupaciones de productores activas que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y comercialización, dirigiendo el producto a importadores; e, intermediarios y exportadores nacionales.
- c) Los intermediarios: Son de diferentes tamaños, dependiendo del volumen de compra y de la ubicación del acopio.
- d) La industria de semielaborados: son industriales que procesan el zumo y lo transforman hasta alguna de sus etapas intermedias.
- e) La industria de elaborados: son los industriales elaboran jugos. En términos de comercialización, dirigen el producto final hacia el mercado interno y externo.

2.3.1. Segmentación

Producción nacional

Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido de su economía en los últimos años, esto se refleja en el PIB tanto absoluto como relativo. La contribución de la producción agrícola en el PIB nacional se encuentra representado en el siguiente gráfico:

Gráfico 3 Producto Interno Bruto Agrícola



La producción nacional de naranja del año 2015, presentó un ligero incremento en relación al año 2014, de 2.19% (de 114,308 toneladas en 2014 a 116,809 toneladas en 2015), producción destinada completamente al consumo nacional. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

La mayor producción del cultivo de naranja se concentra en las provincias de Bolívar, Los Ríos y Manabí. El período transcurrido entre la siembra y la primera cosecha puede ser de varios años (3 a 5), que al igual que en el resto de etapas fenológicas tiene relación directa con las variables genéticas de la especie y de la variedad, junto con los factores fisiológicos (suelo, clima).

Si se tiene disponibilidad de riego se puede sembrar en cualquier época del año; caso contrario, la época más adecuada es al inicio de la época lluviosa.

Las naranjas tienden a florecer varias veces al año. Por esta razón, en los árboles normalmente se observan frutos en distintos grados de desarrollo, que obliga a cosecharlos escalonadamente. El pico de cosecha del fruto, en el país, se dio entre los meses de junio a noviembre. Generalmente esta práctica se efectúa según la experiencia del agricultor, el cual viene utilizando como único índice, el tamaño del fruto, asociado a la calidad del mismo mediante la inspección visual y palatabilidad de unas pocas muestras aleatorias.

Entre las principales plagas que atacan al cultivo están: hormigas, áfidos, nemátodos y cochinillas. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

Leyes

Los últimos años en el país se han elaborado reformas tributarias y de producción, destacándose el Código de la Producción, de igual manera está el proyecto de Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo, donde se plantea fomentar la producción, productividad y competitividad según el cambio deseado en la Matriz Productiva.

El pasado 4 de mayo de 2017 se reunió la mesa técnica de la naranja en la ciudad de Naves provincia de Bolívar, y a través de la Resolución Administrativa No. 106 se estableció: *“En cinco dólares se fijó el precio mínimo referencial de las cien naranjas, a nivel de finca, para la campaña agrícola 2017, medida que entró en vigencia a partir del 1 de junio”*(MAGAP, 2017)

Empleo

Para junio de 2017, en el país a nivel nacional la tasa de empleo bruto se ubicó en 65.6%, mientras la tasa de subempleo se ubicó en 20.5%. En cuanto al desempleo durante el último año la tasa de desocupación experimentó un decrecimiento pasando de 5.3% en junio de 2016 a 4.5% en el mismo mes de 2017.

La rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo, con 28.6% de los empleos a nivel nacional.(Instituto Nacional de Estadísticas y Censo , 2017)

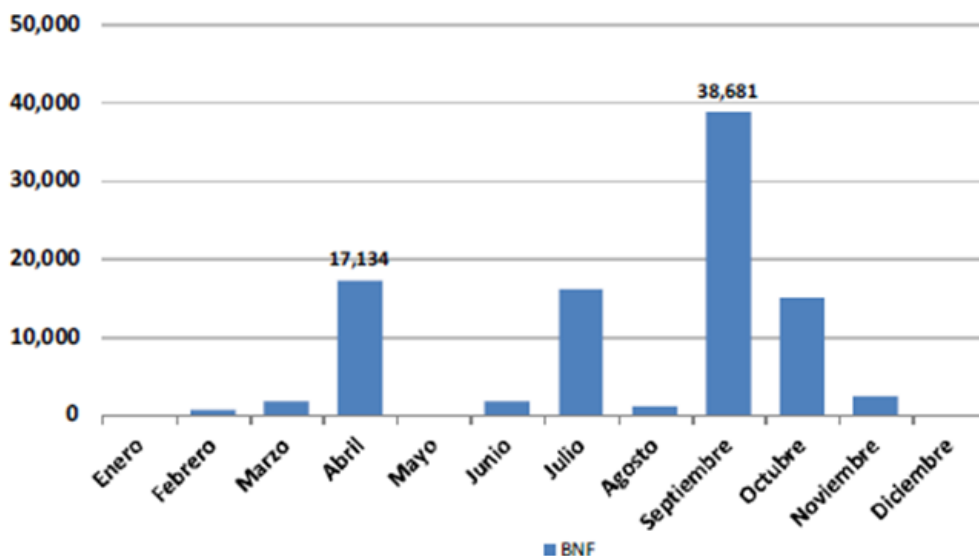
Sistema financiero

Para el sector agrícola la principal vía de acceso a financiamiento ha sido el sector público, inclusive con banca especializada que fue el Banco Nacional de Fomento siendo su principal objetivo el brindar apoyo a los pequeños y medianos agricultores.

De igual manera la Corporación Financiera Nacional (hoy en día parte del Banco Central) dio facilidades a las innovaciones agropecuarias, con proyectos innovadores.

El monto total de crédito público para el cultivo de naranja en el año 2015 fue de USD 94,356. El 100% de los fondos desembolsados correspondieron al Banco Nacional de Fomento (BNF). El monto total de crédito, destinado por el BNF benefició a 22 personas de 10 provincias del Ecuador, siendo septiembre el mes con mayores recursos desembolsados (USD 38,681). (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2015)

Gráfico 4 Créditos otorgados al Sector



Fuente: MAGAP

En cuanto al crédito otorgado por parte del sector privado para el cultivo de frutos cítricos en general, asciende a USD 4 millones durante el año 2015. La institución que mayor monto otorgó para estos cultivos, fue el Banco Pichincha con USD 425 mil; en segundo lugar, Sociedad Financiera VisionFund USD 222 mil ; y en tercer lugar, Banco desarrollo con USD 195 mil. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

2.3.2. Semielaborados

- **Aceite esencial de naranja:**

Para la elaboración se utiliza celdillas de diferentes variedades de Citrus cinensis. El resultado 100% natural se debe al uso de un proceso mecánico y el método Coldpressed o de presión en frío. (LemonConcentrate , 2014)

- **Concentrado de naranja:**

Puede ser de dos tipos, el primero es el concentrado de naranja 65°Brix y el segundo es el concentrado de naranja Clear. El proceso para la obtención del producto es muy simple para mantener todas las propiedades de la fruta. Para cada concentrado

se utiliza diferentes cantidades de pulpa que varían según las necesidades del cliente. (LemonConcentrate , 2014)

- **Orange cells:**

Este producto es 100% natural y se obtiene al separar la pulpa de la naranja del zumo natural recién exprimido de la fruta madura. (LemonConcentrate , 2014)

- **Puré de naranja:**

El puré de naranja está elaborado con toda la fruta, compuesta por: el flavedo (contiene el aceite esencial), el albedo (contiene la fibra de la fruta) y el endocarpio (contiene el jugo y la pulpa). Después, estas partes de la fruta son procesadas y concentradas.(LemonConcentrate , 2014)

- **Zumo de naranja NFC:**

El proceso para obtener el zumo de naranja NFC es muy simple: se separa el zumo de la piel, la pulpa y las pepitas.(LemonConcentrate , 2014)

2.4. Descripción de las metodologías de análisis

En base a la importancia rescatada y con la finalidad de analizar la mejora de la cadena de transformación y comercialización de la naranja se establecerá un conjunto de métodos.

El análisis de la producción, comercialización y rentabilidad de la naranja debe ser analítico, sistemático y objetivo; analítico porque es un proceso de estudio, revisión y análisis de actividades; sistemática porque es planificado y programado bajo una metodología establecida claramente. La investigación logrará llegar a la emisión de un informe con las conclusiones y recomendaciones pertinentes que ayuden a mejorar la cadena de valor de la naranja en la Asociación San Antonio del Cantón Buena Fe.

Se utilizará una investigación exploratoria que permita recopilar e identificar los antecedentes del mercado de la naranja en el cantón Buena Fe. De igual manera investigación descriptiva por la cual se podrá conocer las características del producto, identificando los procesos inmersos en la producción.

Se utilizará la metodología de diseño no experimental, orientando a determinar y dar recomendaciones en base a datos reales.

Explicaremos con el método de localización identificando la macro y micro segmentación. Luego con un método de análisis internos (FODA) y por último realizaremos la evaluación financiera que empieza con sus ratios financieros y flujo de caja.

El levantamiento de datos se realizará mediante encuestas aplicables a los productores, considerando que es adecuado para la recolección de información y para la interpretación de resultados.

A continuación detallaremos las alternativas para la cadena de valor, donde identificaremos el método idóneo aplicable al estudio.

Tabla 3. Métodos de valoración: beneficios y desventajas

Métodos	Tipos	Beneficios	Desventajas
Contables	Valor Contable	Muy sencillo y de fácil aplicación Justificación con documentos Rápido de valor de referencia	Se basa 100 % en contabilidad No considera los posibles flujos futuros No considera estructura de capital No considera el valor del dinero en el tiempo
	Valor Contable ajustado	Fácil aplicación	No considera los posibles flujos futuros Subjetividad en la valoración Dificultad en realizar ajustes
	Valor de Liquidación	Fácil aplicación	Representa el valor mínimo de la empresa Subjetividad en la valoración Dificultad en determinar valores de liquidación
	Valor Sustancial	Fácil aplicación Considera valores reales de activos y pasivos	No considera los posibles flujos futuros Dificultad en determinar valores de liquidación
Múltiplos	Múltiplo PER	Facilidad de cálculo Refleja la percepción del mercado Muy útil para empresas de capital abierto	Ratio Influenciado por distintas prácticas contables Supone que el beneficio es perpetuo y constante Válido solo empresas en mercados de capitales desarrollados
	Múltiplo de EBITDA	Facilidad de cálculo Puede comparar empresas de diferentes países Independiente del grado de apalancamiento	Ratio Influenciado por distintas prácticas contables Supone que el beneficio es perpetuo y constante Dificultad para encontrar empresas 100% comparables
	Múltiplo de Ventas	Facilidad de cálculo Ventas más difíciles de manipular Puede utilizarse en empresas con resultados negativos	No refleja la capacidad de la empresa en el manejo de su estructura de costos, gastos y mejor en los márgenes Dificultad para encontrar empresas 100% comparables
Flujos Descontados	Flujo Libre de Caja	Considera perspectivas de crecimiento de la empresa Considera el valor del dinero en el tiempo Incorpora un análisis detallado del riesgo Identifica factores creadores de valor	Complejidad en el cálculo Subjetividad en la valoración Supone una estructura de capital y costo de deuda constante No considera el ahorro fiscal generado por la deuda financiera
	Valor Presente Ajustado	Considera perspectivas de crecimiento de la empresa Considera el valor del dinero en el tiempo Incorpora un análisis detallado del riesgo Considera una estructura de capital variante Considera el ahorro fiscal generado por la deuda financiera Separa los efectos financieros de los efectos operativos	Complejidad en el cálculo Subjetividad en la valoración Uso de varias tasas de descuento
Opciones Reales	Modelo Black and Scholes	Recomendado para evaluar empresas con altos niveles de financiamiento Considera altas volatilidades en las variables en la fórmula de aplicación Se incorpora factores de riesgo a la valoración de la empresa Puede utilizarse en empresas con resultados negativos	Para empresas que no poseen alto grado de financiamiento, no es un modelo adecuado Se debe tener información suficiente de la empresa que se va a valorar, así como una base de datos adecuada El modelo conlleva una gran complejidad en su desarrollo Asume una única fecha de ejercicio lo que la hace diferente de las situaciones reales

Fuente : (Roca ,2014)

Existen 4 métodos que son generalmente usados, estos representan 10 tipos de valoraciones aplicables, se puede identificar que una característica común para el método contable y de múltiplos es su fácil aplicación pues son estáticos y toman información de balances financieros. Por otro lado el método de opciones reales no es aplicable 100% con el caso de estudio ya que no estamos en mercado bursátil desarrollado, ni la empresa participa de este.

El método contable es el que se utilizará por su fácil aplicación, implementación y análisis.

También se utilizará el método de localización, donde se procederá a revisar los aspectos que involucran el estudio de la localización:

- **Macrolocalización:** Selección de la región o zona más adecuada, evaluando las regiones que preliminarmente presenten ciertos atractivos para el sector estudiado.
- **Microlocalización:** Selección específica del sitio o terreno que se encuentra en la región que ha sido evaluada como la más conveniente.

Por otra parte para identificar el proceso agroindustrial óptimo que se transmitirá a los agricultores, se propondrá una cadena que deberá definir las ventajas competitivas que podrían asignarse a la naranja, en el transcurso del proceso de producción o comercialización.

Lo principal es realizar la identificación de la cadena de valor, para eso podemos recurrir al historial de nuestro bien o servicio a mejorar. En la actualidad, la cadena de producción en la Asociación San Antonio de Buena Fe, no realiza proceso industrial y en ocasiones la fruta se pierde.

Sin embargo se debe tomar en cuenta las entrevistas con los productores locales, en la que explican cómo se da el proceso actualmente en el Cantón. Anexo 2:

Gráfico 5 Cadena de valor de la naranja – Cantón Buena Fe



Por lo que termina solo vendiendo su producto a los intermediarios sin ver mayores oportunidades de ganar utilidades o condenándose a perder su producto.

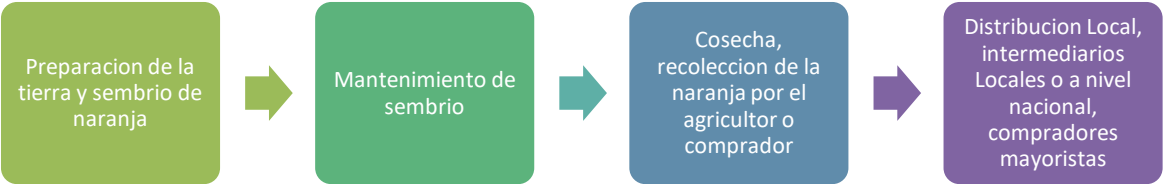
Como se explicó antes, el mapa de la naranja en Ecuador empieza con los materiales genéticos que están a cargo del INIAP.

En cuanto a la producción los 22 agricultores preparan el suelo, el 100% lo usa como producto asociado, en los meses de agosto, septiembre y octubre realizan la cosecha y llegan al consumidor final mediante tiendas y minoristas; considerando que el precio sea atractivo, si no es así la fruta se pierde como se muestra a continuación:

Foto 1 Producción perdida



Gráfico 6 Proceso actual- Cantón Buena Fe



Se detallan los actores que participan en la cadena en la Asociación San Antonio en el Cantón Buena Fe:

- a) Los productores individuales: son el 73.3%, y en su mayoría pequeños productores. Estos se relacionan directamente con los intermediarios ubicados en el pueblo más cercano.
- b) Las asociaciones de productores: Son alrededor de 2 y se refieren a agrupaciones de productores activas que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y comercialización, dirigiendo el producto a importadores; e, intermediarios y exportadores nacionales.
- c) Los intermediarios: Son de diferentes tamaños, dependiendo del volumen de compra y de la ubicación del acopio.
- d) La industria de semielaborados: son industriales que procesan el zumo y lo transforman hasta alguna de sus etapas intermedias.
- e) La industria de elaborados: son los industriales elaboran jugos. En términos de comercialización, dirigen el producto final hacia el mercado interno y externo.

2.4.1. Productos

El sector de jugos y conservas se encuentra clasificado dentro de la agroindustria, este sector se ha desarrollado en los últimos años debido al potencial que posee el Ecuador como productor de materias primas agrícolas.

Las empresas de este sector se basan en ventajas competitivas como la alta diversidad de la materia prima debido a la favorable ubicación geográfica del Ecuador. No obstante, los problemas que se presentan tienen que ver con la calidad y con la capacidad de abastecer al mercado. (FLACSO-MIPRO, 2011)

En el país, hay varias empresas que se dedican a la producción de bebidas de frutas en varias presentaciones. En el mercado nacional, las principales son:

Tabla 4 Principales empresas productoras de jugo de frutas

Empresa	Ubicación	Marca
Toni S.A.	Guayaquil	Tampico
Sumesa	Guayaquil	Frutal
Sumesa	Guayaquil	Sumesa
Reysahwal A.G.R. S.A.	Sangolquí	Reynéctar
Resgasa	Guayaquil	All Natural
Quicornac S.A.	Los Ríos	Sunny
Lacteos San Antonio	Cuenca	Nutri-Jugo
Northtop	Guayaquil	Deli
Nestlé-Ecuajugos	Cayambe	Natura
Lecocem-Parmalat	Latacunga	Santal
Lechera Andina S.A.	Pichincha	Supermaxi
Lechera Andina S.A.	Pichincha	Andina
Fadesa-Ecuavegetal	Babahoyo	Facundo
Fadesa-Ecuavegetal	Babahoyo	Facundo
Alpina	Pichincha	Fruto
Ajegrup	Guayaquil	Pulp

Fuente: Alcmeida y Flores, 2007

Con la mejora de la cadena de naranja de la Asociación San Antonio el proyecto se centra únicamente en dos semielaborados:

Gráfico 7 Productos



Se propone comercializar estos productos inicialmente dentro de la zona analizada en el capítulo 1, en la Provincia de los Ríos, se debe tener en cuenta que se encuentra en la mitad del País por lo que la convierte en parte importante del medio logístico, por ello se estima que 2 mil personas transitan por Buena Fe, según entrevista con el Alcalde de la ciudad

(considerado un experto para el estudio del mercado) , se usará como referencial el precio del mercado que es \$1 por litro, ya que no existe grado de diferenciación con la competencia. Sin embargo la estrategia de marca lo posicionaría dentro de la preferencia del consumidor objetivo.

Ilustración 6 Marca Gabazo de naranja



Elaborado por: Los autores

Ilustración 7 Marca de zumo de naranja



Elaborado por: Los autores

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de localización

Según las bases del ESPAC del INEC como se observa en la siguiente tabla se ha clasificado la participación provincial de la producción nacional de naranja. La superficie plantada está definida por las regiones Sierra 48.5%, Costa con 46.6% y Oriente con 4,9%

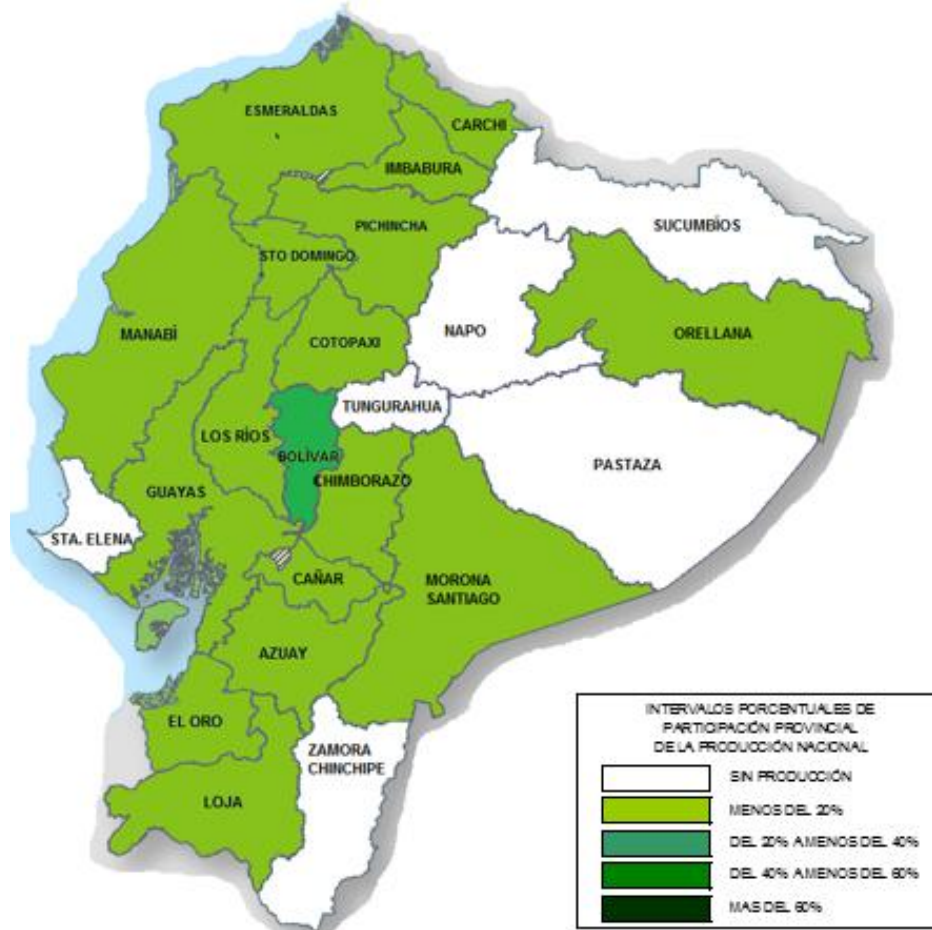
Tabla 5. Producción Nacional de la Naranja

REGIÓN Y PROVINCIA	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
	Plantada	Cosechada		
REGIÓN SIERRA	8,048	6,845	39,766	39,180
REGIÓN COSTA	7,723	6,324	34,664	33,427
REGIÓN ORIENTAL	807	101	903	903
TOTAL NACIONAL	16,578	13,270	75,333	73,509

Fuente: Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2016- INEC

La región Sierra concentra mayor cantidad de producción, siendo Bolívar la provincia que se destaca en producción, sin embargo a nivel nacional la Provincia de Los Ríos produce alrededor de 24 mil TM, es decir 15.87% más que Bolívar.

Gráfico 8 Producción Nacional



Fuente: Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2016- INEC

Una vez que se ha establecido la macro y micro localización se establece la importancia de la siguiente de la localización seleccionada: Se observa que en la provincia de Los Ríos se encuentra la producción que representa la localización óptima de producción de naranjas a nivel nacional.



Tabla 6 . Los Ríos, Superficie y Producción de naranja (fruta fresca)

REGIÓN Y PROVINCIA	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	
	Plantada	Cosechada		
LOS RÍOS	Solo	1,007	824	5,028
	Asociado	3,250	2,893	19,360

Fuente: Bases ESPAC

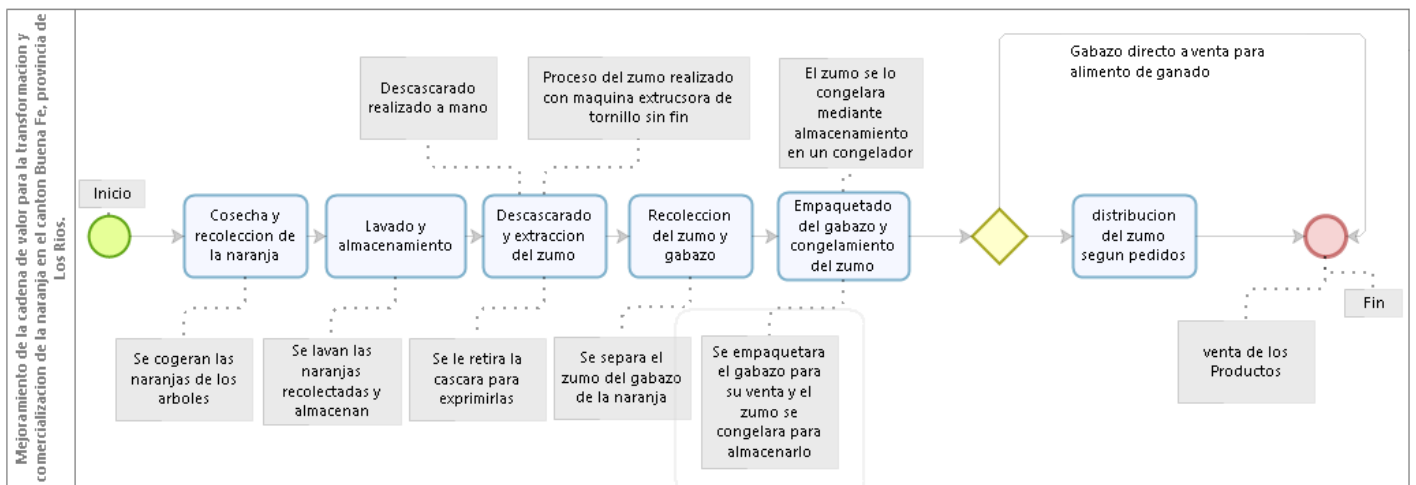
El Cantón Buena Fe, tiene aproximadamente 150 agricultores que se dedican a la producción de naranja. Se ha seleccionado a la Asociación San Antonio que agrupa 30 productores de los cuales 22 se dedican a la producción de naranja en 8 has

3.2. Propuesta de cadena de valor

El agricultor solo recibe el valor del dinero por la naranja. Sin embargo si se añade actividades adicionales a cadena de valor se podría realizar una transformación de la materia y aumentar la utilidad del agricultor.

En este caso, el proceso de transformación y comercialización de la naranja es muy corta, por lo que sería necesario agregar más actividades, y así aumentar el valor final del producto.

Gráfico 9 Propuesta de cadenas de valor



Elaborado por: Los autores / Bizagi Modeler

A) Cosecha y recolección de la naranja

La recolección de la materia prima se acomodará de acorde con la cantidad de matas que tenga cada asociado, dependerá de eso la mano de obra a contratar.

Foto 2 Cosecha



B) Lavado y almacenamiento

En este proceso se separaran las naranjas estropeadas y dañadas, las buenas pasaran a lavado y las dañadas directo al acopio de bagazo.

El lavado se lo realizará en tinas plásticas solo con agua y se utilizará Amonio cuaternario (solución al 2%) o ácido peracético, mediante la ayuda de un pequeño cepillo, de uso manual, luego de eso se las escurrirán y almacenaran.

Se emplearan 4 personas para realizar este trabajo

Tabla 7 Proceso de lavado

Persona	Cantidad de naranjas lavada	Hora
1	720	1

Elaborado por: Los autores

Foto 3 Lavado



C) Descascarado y extracción del zumo

Para descascarar la naranja se lo hará manualmente, el obrero utilizará guantes, mascarilla, gorro y cuchillo, todo esterilizado. Partirá la naranja en cuatro partes, en forma recta desde donde la sostenía la naranja a la rama hacia abajo, luego le retiraran la cascara a cada pedazo.

Se emplearan 4 personas para realizar este trabajo

Tabla 8 Proceso de descascarado

Persona	Cantidad de naranjas peladas	hora
1	480	1

Elaborado por: Los autores

Foto 4 Descascarado



Elaborado por: Los autores

Una vez descascarada la fruta procederemos a insertarla en la maquina extrusora la cual, procesara 200kg /hora, de naranja. Esta máquina separa el zumo del bagazo, lo que facilitará su empaquetado.

Se emplearan 1 personas para realizar este trabajo

Tabla 9 Proceso de extracción

Persona	Unidades exprimidas	Hora
1	400	1

Elaborado por: Los autores

Foto 5 Extracción



Elaborado por: Los autores

D) Empaquetado y congelado

Zumo

Extraído el zumo se lo calentará a una temperatura de 80 grados cc x 15 minutos, para eliminar bacterias, luego se lo congelará empaquetado en fundas plásticas para su almacenamiento, para su posterior distribución. Se empleará 1 personas para realizar este trabajo.

Foto 6 Empaquetado y Congelado



Elaborado por: Los autores

Bagazo

El bagazo obtenido, se lo procederá a secar para después empaquetarlo en sacos con peso de 25 kg, para facilitar su almacenamiento y luego su distribución.

- Se emplearan 1 persona para realizar este trabajo (serán la mismas que realiza el primer proceso)
- El tiempo dependerá de la cantidad de naranjas procesadas, otras condiciones.

Tabla 10 Proceso de empaquetado y congelado

Persona	Cantidad de zumo pasteurizado/litros	Hora
1	23.6	1

Elaborado por: Los autores

Foto 7 Bagazo



Elaborado por: Los autores

Tabla 11 Información de mano de obra de la Cadena de valor propuesta

Mano de obra	Horas/ Trabajo	Unid. Lavadas	Unid. descascaradas	Unid. exprimidas	Zumo pasteur/empq (litros de zumo)
4	7	20,160			
4	7		13,440		
1	7			2,800	
1	7				165

Elaborado por: Los autores

3.3. Levantamiento de Información (encuesta)

Para el levantamiento de información se estableció una encuesta con 17 preguntas dirigida solo a los agricultores que tenían producción de naranja en la Asociación San Antonio.

Pregunta 1. ¿Cuántas matas de naranja posee en su plantación?

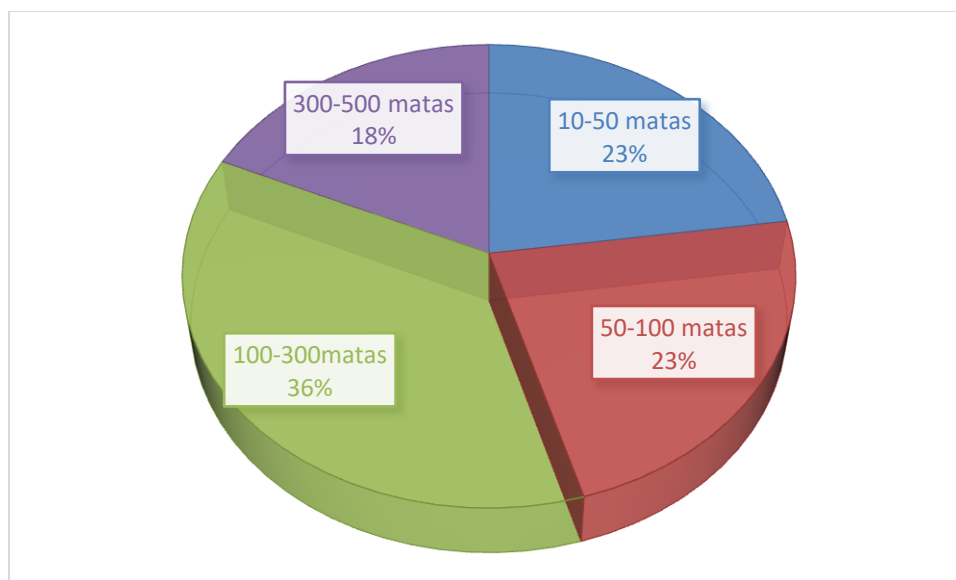
Tabla 12 Matas de naranja

N°	Alternativas	Total	%
22	10-50 matas	5	22.7%
	50-100 matas	5	22.7%
	100-300matas	8	36.4%
	300-500 matas	4	18.2%
	500-700 matas	0	0.0%
	700-1000 matas	0	0.0%
	1000-1500 matas	0	0.0%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 10 Matas de naranja



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los 22 productores de la Asociación San Antonio encuestados el 36% manifestó que en su propiedad tienen de 100 a 300 matas, el 23% entre 10 a 50 y la misma cantidad entre 50 a 100, el 18% de 300 a 500 y ninguno tienen más de 500 matas.

Pregunta 2. ¿Por qué se dedica a la producción de naranja en la propiedad?

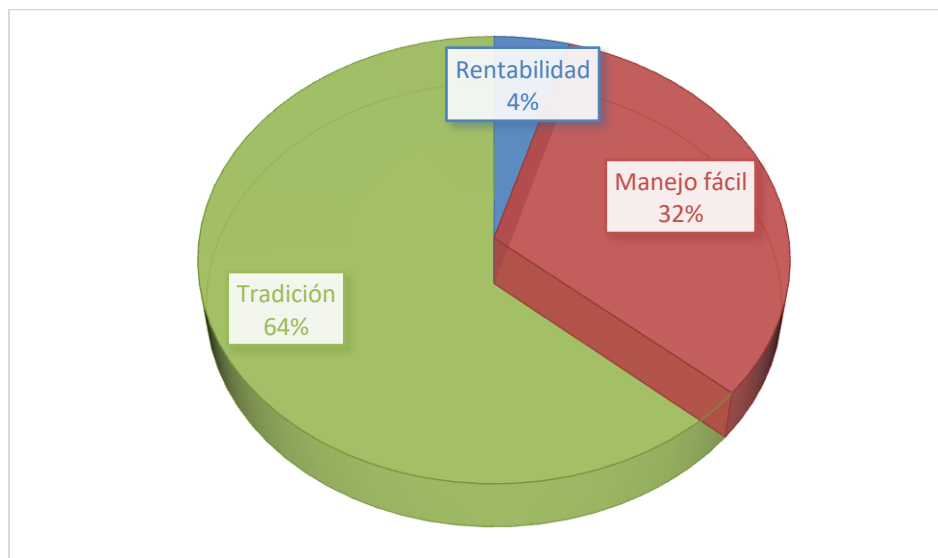
Tabla 13 Producción de Naranja Por qué

N°	Alternativas	Total	%
22	Rentabilidad	1	4.5%
	Manejo fácil	7	31.8%
	Tradicición	14	63.6%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 11 Producción de Naranja Por qué?



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e Interpretación

De los 22 productores de la Asociación San Antonio encuestados el 64% indicó que produce naranja por tradición, el 32% por su fácil manejo y el 4% por la rentabilidad.

Pregunta 3. ¿Cuánto tiempo lleva en la producción de naranja?

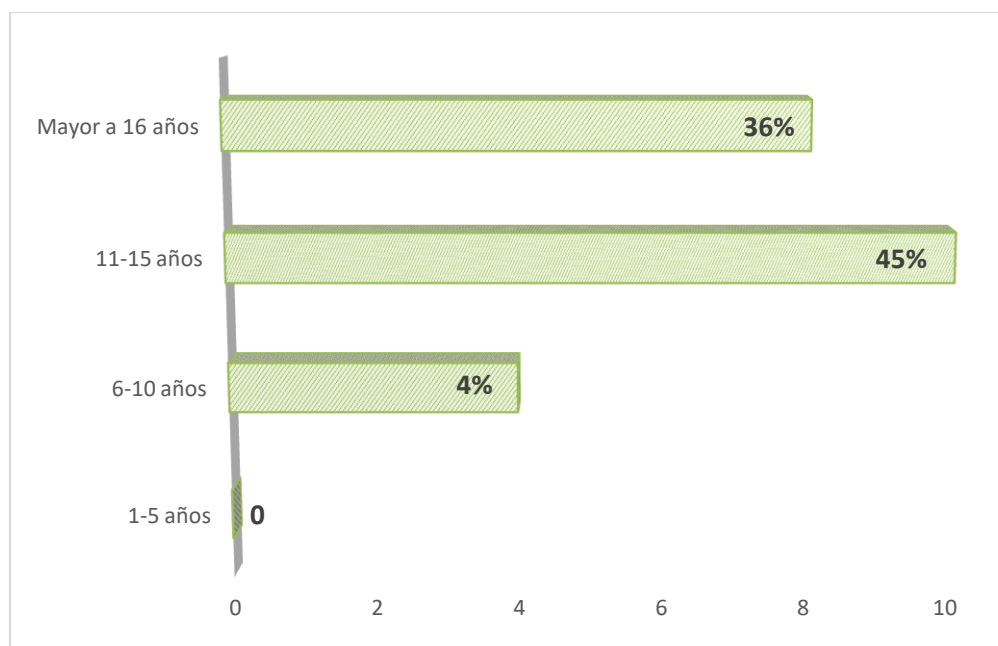
Tabla 14 Producción- tiempo

N°	Alternativas	Total	%
22	1-5 años	0	0
	6-10 años	4	18%
	11-15 años	10	45%
	Mayor a 16 años	8	36%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 12 Producción - tiempo



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los 22 productores de la Asociación San Antonio encuestados el 45% indicó que se dedica en producción de naranja entre 11 y 15 años, el 36 tienen en el negocio más de 16 años y el 18% entre 6 y 10 años. Se debe tener en cuenta que los que tienen mayor edad pertenecen a los productores que indicaron se dedican al cultivo por tradición.

Pregunta 4. ¿Cuántas hectáreas dedica a la producción de naranja?

Tabla 15 Hectáreas destinadas a la producción de naranja

N°	Alternativas	Total
22	Hectáreas Totales	8

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Los 22 productores de la Asociación producen naranja como producto asociado, en total llegan a tener 8 hectáreas de cultivo de naranja

Pregunta 5. ¿Ud. produce naranja como un producto asociado?

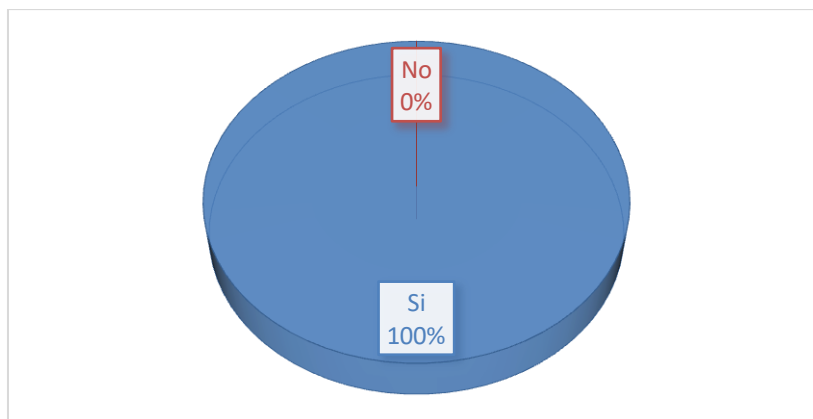
Tabla 16 Producción de naranja

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No	0	
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 13 Producción de naranja



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Los 22 productores de la asociación San Antonio producen naranja como producto asociado, es decir tienen otros cultivos, ya sea en extensión adicional de tierra como en la misma zona.

Pregunta 6. ¿Qué cantidad cosecho en promedio durante el año?

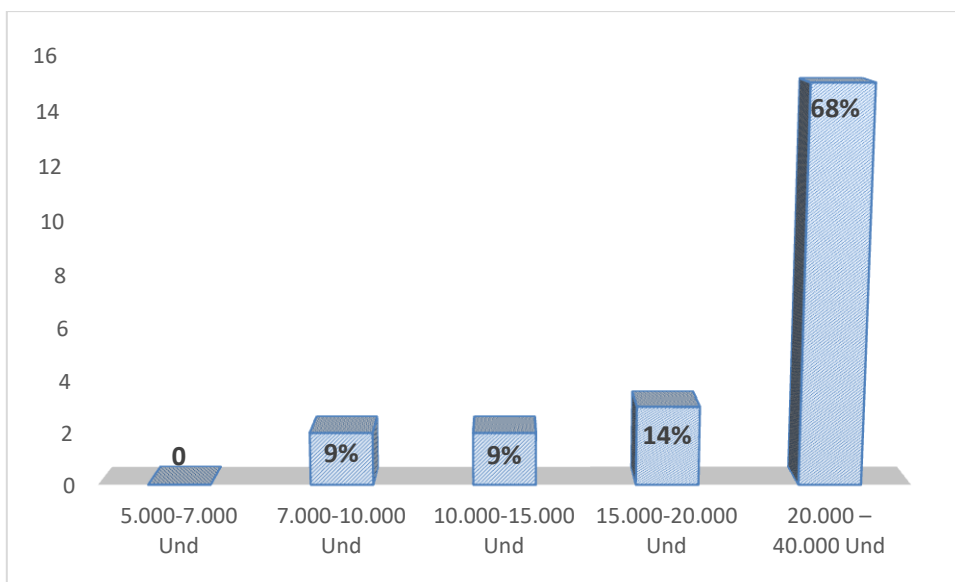
Tabla 17 Cosecha anual

Nº	Alternativas	Total	%
22	5.000-7.000 Unid	0	0%
	7.000-10.000 Unid	2	9%
	10.000-15.000 Unid	2	9%
	15.000-20.000 Unid	3	14%
	20.000 – 40.000 Unid	15	68%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 14 Cosecha anual



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 68% de los productores encuestados indicó que cosecha al año aproximadamente entre 20 a 40 mil unidades, el 14% entre 15 a 20 mil y 4 % entre 7 mil a 15 mil. Se debe tomar en cuenta que se producen aproximadamente 500 unidades por árbol, y de acuerdo a la distribución del terreno y los productos se establecen en promedio 400 árboles por ha.

Pregunta 7. ¿Cómo comercializa la producción de naranja generalmente?

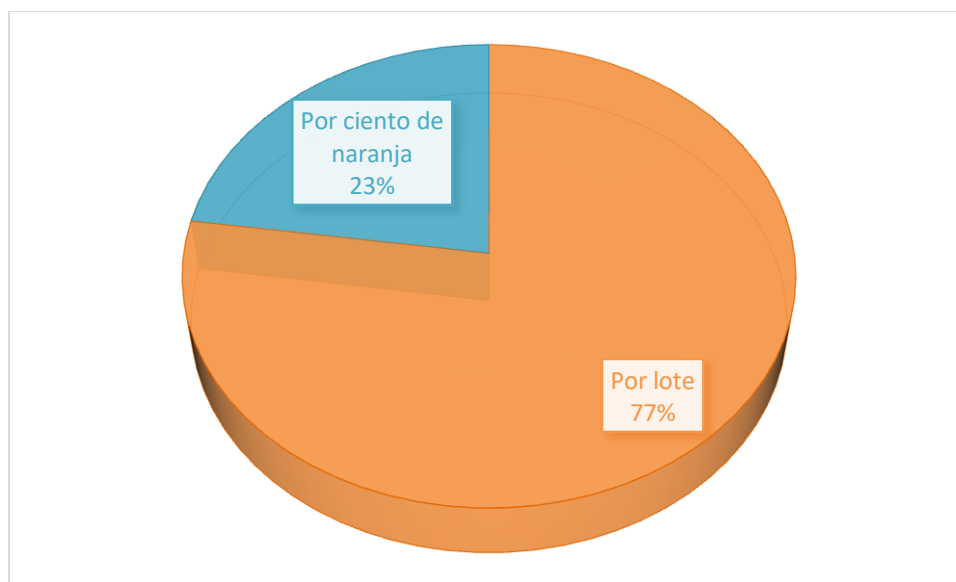
Tabla 18 Comercialización

N°	Alternativas	Total	%
22	Por lote	17	77%
	Por ciento de naranja	5	23%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 15 Comercialización



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los 22 productores encuestados el 77% indicó que comercializa sus naranjas por lote, y el 23% por ciento, esto depende del mercado.

Pregunta 8. ¿De las dos opciones cual le rinde más rentabilidad?

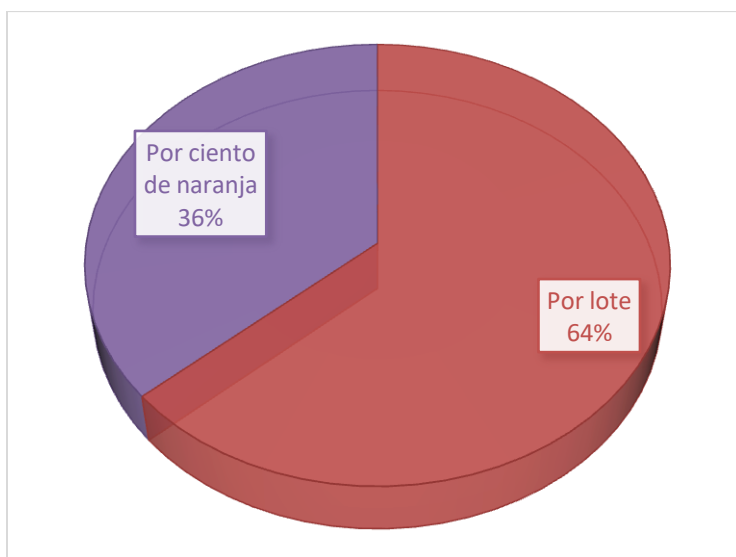
Tabla 19 Comercialización rentable

N°	Alternativas	Total	%
	Por lote	14	64%
	Por ciento de naranja	8	36%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 16 Comercialización rentable



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Según la apreciación de los agricultores, el 64 % cree que tienen mayor rendimiento vendiendo por lote producido o por árbol, mientras el 36% indica que existe mayor rentabilidad por ciento de naranja.

Pregunta 9. ¿Cuál fue el porcentaje de rentabilidad que percibe al momento de vender?

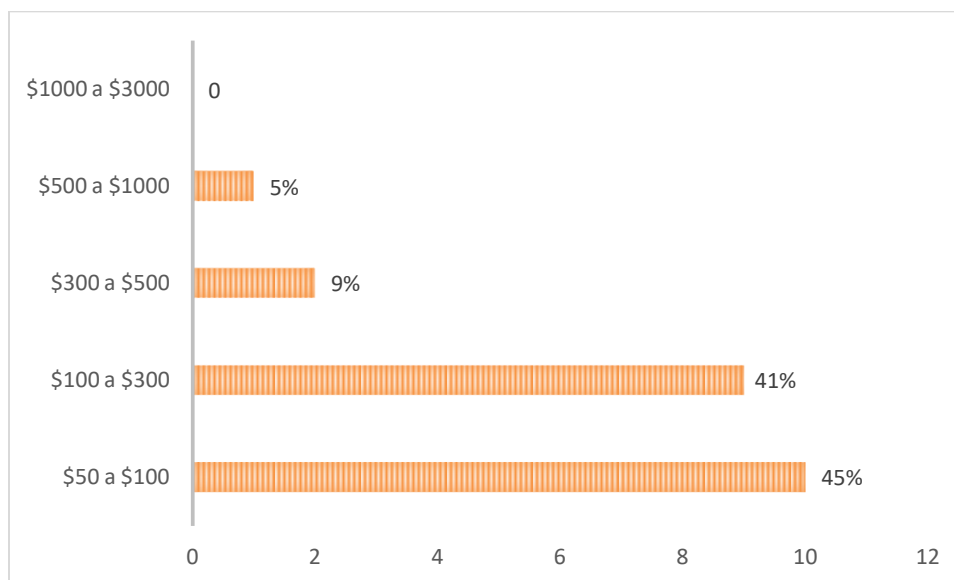
Tabla 20 Rentabilidad obtenida

N°	Alternativas	Total	%
22	\$50 a \$100	10	45%
	\$100 a \$300	9	41%
	\$300 a \$500	2	9%
	\$500 a \$1000	1	5%
	\$1000 a \$3000	0	0%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 17 Rentabilidad obtenida



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los 22 productores de la Asociación San Antonio encuestados el 45% indicó que el porcentaje de rentabilidad que percibió en el año por la venta de naranja está en el rango de \$50 a \$100, el 41% entre \$100 a \$300, el 9% entre 300 a \$500 y el 5% entre \$500 a \$1000.

Pregunta 10. ¿A qué valor vendió la naranja?

Tabla 21 Precio de la Naranja

N°	Alternativas	Total	%
22	\$1.5 a \$2.5	22	100%
	\$3 a \$4	0	
	\$4.5 a \$6	0	
	Mayor a \$6	0	
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los 22 productores de la Asociación San Antonio encuestados el 100% señalo que el precio de venta del ciento de naranja está por entre \$1.5 a \$2.5, se debe tener en cuenta que esto es pese a la regulación de fijar el precio en \$5.

Pregunta 11. ¿Dónde comercializa la naranja?

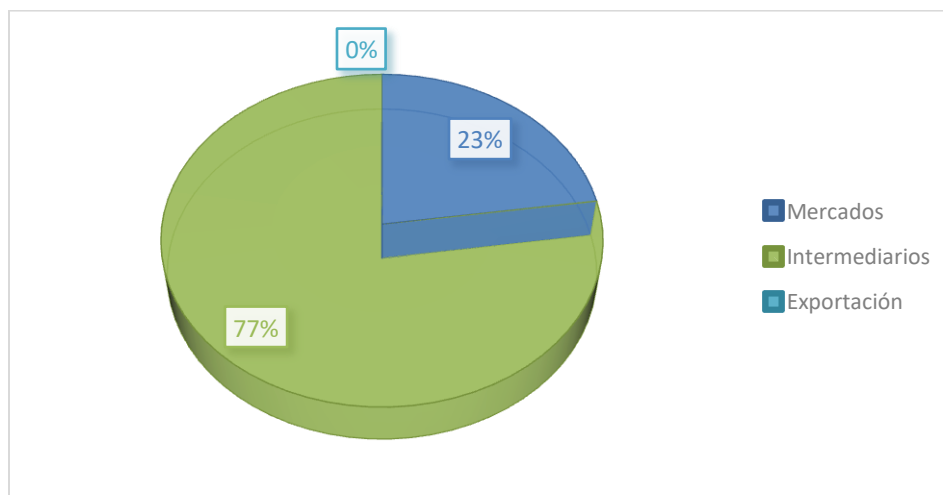
Tabla 22 Comercialización

N°	Alternativas	Total	%
22	Mercados	5	23%
	Intermediarios	17	77%
	Exportación	0	0%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Gráfico 18 Comercialización



Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

De los productores encuestados el 77% respondieron que su producción se entrega a los intermediarios, y solo el 23% se dedican a entregar la producción obtenida al mercado consumidor de las diferentes ciudades del país.

Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a diversificar su producto?

Tabla 23 Preferencias de producción

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No		
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los productores encuestados está dispuesto a realizar productos con algún grado de transformación.

Pregunta 13. ¿Invertiría en una máquina que cuesta \$1'800.000?

Tabla 24 Disposición a invertir

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No		
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los productores está de acuerdo y esta consiente que para realizar la transformación del producto es necesaria realizar una inversión y están de acuerdo en el valor estimado de la máquina de extracción de zumo.

Pregunta 14. ¿Lleva registro contable de los ingresos y gastos de la producción?

Tabla 25 Registro Contable

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	0	0%
	No	22	100%
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los encuetados indicó que no lleva ningún registro contable esto implica que los productores no tienen un valor económico de su producción, desconociendo así la forma de llevar un sistema adecuado para ver sus pérdidas y ganancias.

Pregunta 15. ¿Estaría usted dispuesto a realizar un nuevo método de comercialización en sus ventas?

Tabla 26 Preferencias de comercialización

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No		
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los encuetados indicó que está dispuesto a utilizar un nuevo modelo de comercialización.

Pregunta 16. ¿Considera usted importante realizar un cambio para la mejora en la estructura de su organización?

Tabla 27 C Adversidad al cambio

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No		
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los encuetados considera que es importante realizar un cambio para mejorar la estructura de su asociación.

Pregunta 17. ¿Considera usted que se debe aplicar en su empresa tecnología para mejorar la utilidad y el producto que se entrega al público?

Tabla 28 Medición al cambio

N°	Alternativas	Total	%
22	Si	22	100%
	No		
TOTAL		22	

Fuente: Encuestas aplicadas a los productores de naranja de la Asociación San Antonio

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El 100% de los agricultores encuestados indicó que considera que debe aplicar tecnología para mejorar la utilidad y el producto para entregar a los consumidores directamente.

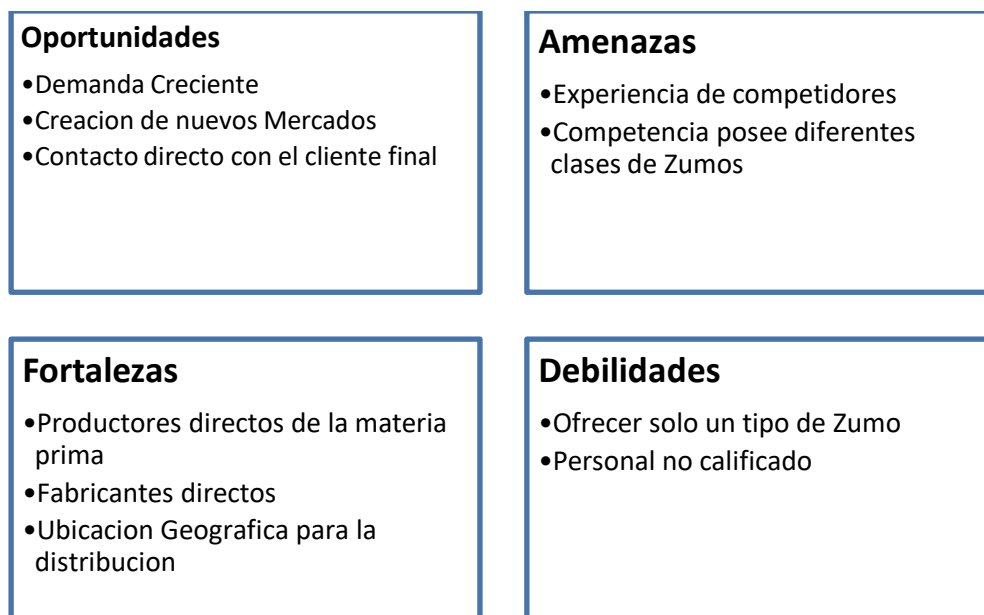
3.4. Análisis interno

Además se analizará el giro de negocio de la Asociación seleccionada, entendiendo sus proveedores, clientes, estructura, visión y productos, que serán plasmados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Para realizar el análisis interno es necesario conocer los factores internos y externos de una finca que debe ser estudiado en análisis FODA:

Se realizó el siguiente análisis FODA de la asociación San Antonio del Cantón Buena Fe:

Gráfico 19 FODA Asociación San Antonio Cantón Buena Fe



La asociación San Antonio agrupa 30 productores agrícolas, tiene 8 hectáreas dedicadas a la producción de naranja, produce al año más de un millón de naranjas, su proceso agroeconómico está dado de la siguiente manera:

- Familia – Se valen de la familia para realizar labores que no son remuneradas
- Trabajadores – Se los contrata en ocasiones para realizar trabajos específicos, como cosecha o mantenimiento de los cultivos
- Productos sembrados – Se utiliza semilla reciclada o la vendida por el INIAP

3.5. Análisis Fundamental

Este análisis se utilizará para entender la afectación del entorno económico, indicadores hacia el desempeño de un productor del sector y/o noticias. Pasando de los indicadores “macro” hacia los indicadores financieros propios de una empresa del sector.

Así podemos indicar que el mercado de la naranja ha crecido constantemente en el tiempo a razón del 10% anual.(Días Tipan , 2013)

En Ecuador existe apoyo por parte del Estado para garantizar todas las condiciones del sector con apoyo financiero y técnica para cada hectárea del cultivo. Respecto a producción, el país aumentó la superficie de cultivo, el rendimiento por hectárea y los volúmenes exportados contribuyendo así al PIB agrícola y nuevas plazas de empleo directo/indirecto.

Existen 22 agricultores que producen naranja en la Asociación san Antonio del Cantón Buena Fe. Se puede rescatar que son fincas pequeñas y medianas, con varios años que demuestran la solidez del sector, como otras relativamente nuevas que implica el atractivo del negocio en el sector.

3.6. Valor Contable

En base a lo señalado inicialmente se ha seleccionado el método Contable debido a su fácil aplicación y disponibilidad de información

3.6.1. Evaluación Financiera

3.6.1.1. Análisis de ratios

Luego de analizar el flujo económico financiero de la naranja de la Asociación San Antonio se puede identificar lo siguiente:

Al finales del 2016, la empresa generó ingresos por USD\$35 mil. Una vez que la asociación cancele el total de obligaciones corrientes cuenta con \$13 mil para realizar gastos corrientes o inversiones inmediatas que surgen en el normal desarrollo de la actividad productiva.

Por cada dólar que la asociación tiene de deuda a corto plazo posee \$11.4 para poder cubrir obligaciones por medio de sus activos corrientes; y \$11 sin necesidad de vender sus inventarios.

La asociación no considera que se encuentre en un riesgo de liquidez ya que tiene como el enfoque para la administración obtener los recursos suficientes para cubrir las obligaciones cuando venzan.

A nivel de eficiencia, se puede decir que es mercado dinámico, por lo que el inventario rota en promedio 46 veces al año, complementado con una recuperación de cartera de 0 días aproximadamente ya que no se tiene ventas a crédito; finalmente la rotación de activo en el horizonte de tiempo es del 0.14 lo que cubre la inversión.

Por otro lado, al analizar la rentabilidad, se puede indicar que cada dólar vendido represento en promedio 36% de rentabilidad para la compañía; la rentabilidad sobre activos indica que los activos durante el periodo de análisis generaron en promedio un 13% de rentabilidad, y el patrimonio en el mismo periodo obtuvo el mismo nivel de rentabilidad.

En cuanto a la estructura financiera, se tiene que tener presente que por el giro del negocio el costo de venta es elevado ya que a pesar de que se produce para vender sin perfeccionamiento el precio en el mercado local ocasiona desequilibrios, sin embargo, en base a esto el ratio de costo de ventas sobre ventas está en promedio por el 62%, y los costos administrativos y financieros en promedio están en 1%.

Es necesario resaltar que el 2016 ha sido un año irregular, se dieron los ingresos por un precio de venta de \$2,5 pese a que el oficial es \$5, y los intermediarios lo venden entre USD 5 y 8 a los retailers o tiendas.

Tabla 29 Ratios Financieros

	2016	Propuesta
LIQUIDEZ		
Capital de Trabajo Neto	13,540	89,841
Índice de Solvencia	11.42	70
Prueba Ácida	11.05	69.57
Índice de Liquidez Inmediata	11.05	62.61
Liquidez del Activo Corriente	0.03	0.01
ENDEUDAMIENTO		
Índice de Sólidez	0.02	0.02
Deuda Total/Patrimonio	0.02	0.02
EFICIENCIA		
Plazo medio de cuentas por cobrar	0.0	36.0
Rotación Inventarios (# veces/año)	46	89
Rotación del Activo Total	0.14	0.11
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre Ventas	0.36	0.27
Rentabilidad sobre Activos	0.13	0.09
Rentabilidad sobre el Patrimonio	0.13	0.10
ESTRUCTURA FINANCIERA		
Costo de Ventas/Ventas	0.62	0.69
Gtos Administ/ventas	0.01	0.01
Gtos Financiero/Vtas	0.00	0.03
TENDENCIAS		
Ventas	35,000	90,441
Costo de Ventas	21,730	62,293
Gastos Operacionales	512	3,707
Utilidad Neta	10,936	19,939
Activo total	96,916	258,041
Capital de trabajo	94,616	252,081

Elaboración: Autores

Sin embargo considerando la mejora al proceso planteada se puede deducir que, por cada dólar de duda a corto plazo se tendría \$70 para pagar y cubrir obligaciones por medio

de activos corrientes. Además una vez que la asociación cancele el total de sus obligaciones corrientes, le queda un saldo de \$90 mil para realizar gastos corrientes o de inversión.

Se puede decir que el mercado es dinámico, por lo que el inventario rota en promedio 89 veces al año, complementado con una recuperación de cartera de 36 días aproximadamente pues al ser un sector de diferenciación se está considerando tener una cartera máxima de 10%; finalmente la rotación de activo en el horizonte de tiempo es del 0.1 lo que cubre la inversión.

Por otro lado, al analizar la rentabilidad, se puede indicar que cada dólar vendido represento en promedio 27% de rentabilidad para la compañía; la rentabilidad sobre activos indica que los activos durante el periodo de análisis generaron en promedio un 9% de rentabilidad, y el patrimonio en el mismo periodo representa el 10% de rentabilidad.

En cuanto a la estructura financiera, se debe tener presente que por el giro del negocio buscar darle un perfeccionamiento de la fruta y el precio en el mercado local es atractivo; lo que podemos apreciar en el ratio de costo de ventas sobre ventas está en promedio por el 69%, y los costos administrativos y financieros en promedio están en 2%.

3.6.2. Supuestos

Se establecerán supuestos para la proyección del flujo de caja en base a los datos determinados por los análisis realizados previamente.

Siendo los ingresos según la teoría $P*Q$, donde el precio es P y Q la cantidad, se determinó que este tiene una tendencia alcista de 10% de crecimiento promedio por año.

En vista de los precios históricos de la empresa, los costos de ventas se han mantenido en un 78% en promedio, para efecto de la proyección se mantendrán los costos mencionados.

De igual manera los gastos serán proyectados en un promedio de 1.1% y 0.2% como se puede observar en el movimiento de la asociación.

Tabla 30 Supuestos

<u>Supuestos</u>	<u>%</u>
Ingresos	10.10%
Costo de Ventas	78.74%
Gatos Administrativos	1.14%
Gastos Financieros	0.19%
Depreciación	5%

3.6.3. Flujo de caja

El flujo de caja consiste en analizar las variaciones de entrada y salidas de los activos líquidos que posee la asociación vs la optimización de la cadena de valor en un periodo determinado, siendo un indicador importante para determinar la liquidez de la empresa, ya que revela de donde provienen los ingresos y en qué se gastan los fondos. Se realizará un flujo de caja proyectado a 5 años de horizonte.

3.6.3.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento que se emplea es del 7.60%, considerando el estudio realizado por Aswath Damoradan para el sector agrícola de países emergentes.(Aswath Damoradan, 2015).

3.6.3.2. Valor actual neto: VAN

Se tiene una perspectiva de los flujos generados a lo largo de 5 años, luego de usar la tasa de descuento, siendo la rentabilidad mínima que los socios esperan de su inversión.

Los resultados obtenidos fueron un VAN de 104 US\$ Mil.

3.7. Transferencia de Tecnología

Se inició realizando acercamiento con los agricultores sobre la tecnología agroindustrial necesaria para la producción de semielaborados de naranja. De las capacidades de cooperación con la ESPOL y de la potencialidad de implementación del proyecto.

La ESPOL, puede intervenir dentro del desarrollo del sector, ya que está en su territorio de aplicación y eso no solo con la naranja, sino que puede tener un efecto multiplicador con otros productos. Además ayudar con el diseño y mejora de tecnología que pueda usar la Asociación.

Foto 8 Asociación San Antonio – Cesión 27/08/2017





4. RESULTADOS

De acuerdo al análisis realizado a los productores de naranja de la Asociación San Antonio se concluye lo siguiente:

- Es recomendable que se de asesoramiento técnico a los productores no solo a la producción naranjera sino en los diferentes productos que se cultivan en la asociación, la Escuela Superior Politécnica del Litoral cuenta con la capacidad intelectual para poder prestar asistencia.
- Es recomendable crear un vínculo para fortalecer la cadena productiva de la asociación y que sean capaces de ofrecer a los mercados productos con algún grado de elaboración.
- Es recomendable que los productores reciban asesoramiento contable para su correcto registro de ingresos y gastos de la cantidad producida anualmente de la naranja, con la finalidad de conocer y determinar el valor actual de la comercialización de la naranja.
- Es recomendable que la asociación San Antonio, utilice el trabajo como base para mejorar la cadena de otros productos.

- Es recomendable cambiar la ideología para que no se produzca por tradición solamente sino por la rentabilidad que le va dar el agregado de valor que se está proponiendo.

Cadena de valor actual

Se toman en cuenta los datos económicos indicados por los agricultores, que arrojaron las encuestas, donde se puede indicar que se tiene una utilidad neta de \$10 mil al año en las 8 has. de producción.

Tabla 31 Cadena Actual- Balance de resultado

Balance de Resultados	2016
Ventas	35,000.00
Número de naranjas vendidas	1,400,000.00
Precio Promedio	2.50
Costos de Ventas	21,729.70
Utilidad Bruta	13,270.30
Gastos de Operación	
Gastos Administrativo y generales	400.00
Gastos Financieros	111.80
Total de gastos de operación	511.80
Utilidad Operacional	12,758.50
Utilidad antes de impuestos	12,758.50
Depreciación	1,823
Resultado Integral del Año	10,936.00

De la misma manera con el análisis de la cadena propuesta se obtuvieron los siguientes datos, que ya fueron analizados con los ratios en la sección anterior:

Tabla 32 Cadena propuesta – Balance de Resultados

Balance de Resultados		2016
Ventas		90,441.18
Listos de Zumo vendido		88,235.29
Kg de gabazo vendido		44,117.65
Precio Promedio Zumo		1.00
Precio Promedio Bagazo		0.05
Costos de Ventas		62,292.91
Utilidad Bruta		28,148.26
Gastos de Operación		
	Gastos Administrativo y generales	800.00
	Gastos Financieros	2,906.80
	Total de gastos de operación	3,706.80
Utilidad Operacional		24,441.46
Utilidad antes de impuestos		24,441.46
Depreciación		4,503
Resultado Integral del Año		19,938.92

De esta manera se determinó que el valor actual de la asociación mejorando la cadena de producción actual de naranja.

Tabla 33. Flujo de caja descontado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
<i>Operativos</i>	99,574.45	109,630.05	120,701.12	132,890.22	146,310.24	
<i>No operativos</i>						
TOTAL INGRESOS	99,574.45	109,630.05	120,701.12	132,890.22	146,310.24	
EGRESOS						
<i>Costo operativo</i>	68,583.61	75,509.58	83,134.97	91,530.42	100,773.69	
<i>Costo no operativo</i>	4,081.13	1,603.10	1,765.00	1,943.23	2,139.47	
TOTAL EGRESOS	72,664.75	77,112.68	84,899.97	93,473.66	102,913.16	
UTILIDAD BRUTA	26,909.70	32,517.36	35,801.16	39,416.56	43,397.07	
(-) Depreciación	945.53	992.81	1,042.45	1,094.57	1,149.30	
(-) Amortización intangible	2,906.80	2,038.55	1,073.24	0.00	0.00	
(-) Particip. Trabajad. (15%)	3,458.61	4,422.90	5,052.82	5,748.30	6,337.17	
(-) Impuesto a la renta (22%)	4,311.73	5,513.88	6,299.18	7,166.21	7,900.33	
UTILIDAD NETA	15,287.04	19,549.22	22,333.46	25,407.48	28,010.27	
(+) Depreciación	945.53	992.81	1,042.45	1,094.57	1,149.30	
(+) Amortización intangible	2,906.80	2,038.55	1,073.24	0.00	0.00	
Saldo Final	<u>(26,000.00)</u>	<u>19,139.37</u>	<u>22,580.58</u>	<u>24,449.15</u>	<u>26,502.05</u>	<u>29,159.57</u>

VAN \$ 104,269.72

TIR 80%

Se ha identificado la cadena de valor actual de los productores de la Asociación San Antonio, identificando que la cadena consiste básicamente en producir, cosechar y vender, este proceso productivo al ser evaluado indica que el agricultor obtiene aproximadamente mil dólares por hectárea en el año. Aunque esto depende de las fluctuaciones del precio de la fruta por oferta y demanda.

Se presentó la cadena de valor propuesta que busca generar zumo y bagazo de naranja, esta propuesta presenta un TIR de 77%, que es mayor que la TMAR propuesta, haciendo de esta un proyecto atractivo y generador de oportunidades para los agricultores de la asociación.

5. CONCLUSIONES Y RECOEMENDACIONES

La producción agrícola y sus posibilidades de crecimiento a través de los diversos productos son factores que se deben tomar en cuenta a la hora de asignar recursos por parte del Estado Ecuatoriano, ya sea vía gasto público, inversión extranjera, sistema financiero (público y privado), y que busquen además contribuir con el Plan de Toda una Vida.

Los productores de naranja cuentan con amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo, y con toda seguridad serían un ente generador de beneficios futuros para las zonas productoras, pese a que la fruta no cuenta con las condiciones para ser exportada puede llegar abastecer el mercado local, para reducir las importaciones.

Se ha respondido a los objetivos específicos del trabajo de titulación, identificado la cadena de valor actual de los productores de la Asociación San Antonio, mediante entrevistas señalando que se siembra, se cosecha y se vende.

Esta información se la tomo como base para establecer el eslabón necesario para diversificar los productos, la propuesta evaluada fue: cosecha, lavado, descascarado, extracción y empaquetado.

Estas mejora fueron medidas a través de sus rendimientos financieros e identificación de costos, esto nos ayuda a determinar, el valor de las fincas o asociaciones, que apuesten por el valor agregado y la diversificación.

El valor actual de la inversión nos da una idea de la oportunidad que se generaría en este sector, que es alrededor de USD\$104 mil.

6. REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2013).
- AIU. (01 de 08 de 2014). *AIU*. Obtenido de AIU:
<http://cursos.aiu.edu/Contabilidad%20y%20Costos/PDF/Tema%203.pdf>
- Alfaro, J. (2010). *Wordpress*. Obtenido de Wordpress:
<http://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/05/sistema-de-costos-por-ordenes-de-trabajo1.pdf>
- Almeida, M. (2015). Análisis e Investigación de Mercado. *Modulo 8*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPOL.
- Altair. (2007). *Altair*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_VALORACION.pdf
- Ámez. (1999). Diccionario de Contabilidad y Finanzas. En Á. F. Martín, *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Cultural.
- Armas Valdiviezo Andrea . (2012). *Armas Valdiviezo Andrea* . Obtenido de Armas Valdiviezo Andrea :
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21112/1/tesis%20completa%20aarmas2301.pdf>
- Asociación Tucumana del Citrus. (2014). Recuperado el 2017, de
<http://www.atcitrus.com/noticia/16414>
- Aswath Damoradan. (03 de 11 de 2015). *Damoradan*. Obtenido de www.damoradan.com:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *BCE*. Recuperado el 17 de Enero de 2014, de www.bce.fin.ec
- Benitez, M., & Miranda Dearribas, M. (2007). *Contabilidad y finanzas para la formación de los cuadros de dirección*. La Habana: Félix Varela.
- Blog Desmadrugá. (01 de Agosto de 2014). *Administración Moderna*. Obtenido de Administración Moderna: <http://thesmadrugá2.blogspot.com/2013/07/costeo-por-ordenes-de-trabajo.html>
- BUENA FE. (s.f.). *Buena Fe*. Recuperado el 4 de Agosto de 2017, de <http://www.buenafe.gob.ec/la-ciudad/historia.html>
- CEPAL. (2013). *CEPAL*. Obtenido de http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/7/50487/TablaPIB-Estudio_economico2013_ESP.pdf
- Cheesman. (2013). *Tree Genetics & Genomes*. Obtenido de Tree Genetics & Genomes:
http://worldcocoafoundation.org/wp-content/files_mf/yang2013genomicsphysiologyplastid603kb.pdf
- Chiñas, D. G. (09 de 06 de 2015). *Blog de WordPress.com*. Obtenido de <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/05/18/las-cuatro-caracteristicas-de-la-demanda/>
- Daryanani, A. (s.f.). *BolsaMercados.com*. Obtenido de <http://www.bolsamercados.com/wp-content/uploads/dat/guiabasicadeanalisischartista.pdf>
- Diario HOY ECUADOR. (07 de Agosto de 2014). En el Ecuador crecen los commodities de productos. *En el Ecuador crecen los commodities de productos*.

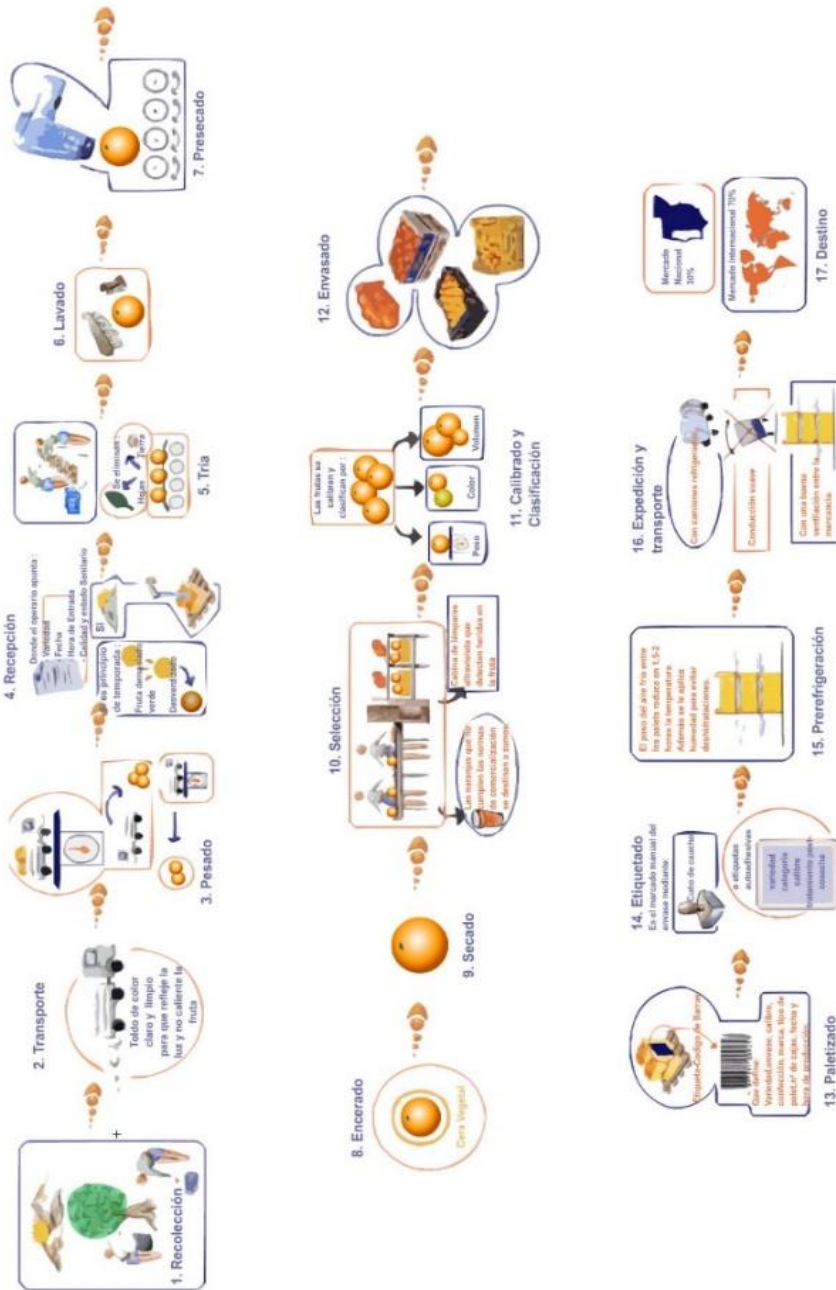
- Días Tipan , M. M. (2013). *Producción, Comercialización y Rentabilidad de la Naranja y su relación con la economía del cantón la Maná y su zona de influencia, año 2011*. La Maná: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Economía 48. (s.f.). *Economía 48*. Obtenido de Economía 48: <http://www.economia48.com/spa/d/integracion-vertical/integracion-vertical.htm>
- ECURED. (2014). *ECURED*. Obtenido de ECURED: http://www.ecured.cu/index.php/Sistema_de_costos_por_%C3%B3rdenes_de_trabajo
- eHow. (1 de Agosto de 2014). *e How en español*. Obtenido de e How en Español: • http://www.ehowenespanol.com/costeo-procesos-costeo-ordenes-pedidos-sobre_454721/
- El Comercio. (2016). La naranjada embotellada se volvió una oportunidad de trabajo en las calles de Quito.
- El Telégrafo. (2016). La venta de jugo de naranja se ha vuelto una alternativa de vida.
- El Telégrafo. (10 de Julio de 2017). *El Telégrafo*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-sobreproduccion-de-naranja-provoca-que-el-precio-de-la-fruta-en-finca-se-desplome>
- El Tiempo. (10 de Julio de 2015). *eltiempo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/9756-falta-de-senalizacion-un-problema-en-cuenca/>
- Enrique, A. (10 de 06 de 2015). *Slide Share* . Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>
- Espinoza, K. (2015). Estudiante. (J. J. Cornejo, Entrevistador)
- FAO. (07 de 09 de 2015). *ORGANIZACIÓN PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS*. Obtenido de <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>
- FAO. (05 de 06 de 2017). *FAO.org*. Recuperado el 2017, de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0z.htm>
- FLACSO-MIPRO. (Noviembre de 2011). *FLACSO*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- García, E. (2014). *Academia*. Obtenido de Academia: http://www.academia.edu/4959571/SISTEMA_DE_COSTOS_POR_ORDENES
- Gavilanes, J. (2015). Profesor. (J. J. Cornejo, Entrevistador)
- Gestiopolis. (1 de Agosto de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/siscosordtrab.htm>
- González-Campo, C., & Hurtado Ayala, A. (2014). *Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. Estudios Gerenciales*.
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- INIAP . (2017). *INIAP.gob.ec*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=115
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo . (Junio de 2017). *INEC*. Recuperado el Agosto de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

- Interempresas. (2009). *Interempresas*. Recuperado el 2017, de <http://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/30459-Espana-es-el-mayor-productor-de-citricos-de-Europa-segun-un-estudio-del-Marm.html>
- Inversiones, D. d. (2013). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones*. PROECUADOR.
- JENSEN, S. (2008). *Cómo presentar para convencer*. Barcelona : Bresca Editorial, S.L. .
- JquijanoC. (10 de 06 de 2015). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jquijanoc/tipos-de-segmentacin-micro-y-macro-virtual>
- LA HORA . (13 de 02 de 2002). *Diario La Hora*. Recuperado el 03 de 08 de 2017, de <https://lahora.com.ec/noticia/1000053970/los-rc3ados-una-provincia-por-conocer>
- LemonConcentrate . (2014). *LemonConcentrate* . Recuperado el 2017, de <https://lemonconcentrate.es/wiki/productos-de-naranja/>
- MAGAP. (Mayo de 2017). *Agricultura.gob.ec*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/fijan-precio-de-la-naranja-en-finca/#>
- María Adriana Victoria. (5 de Octubre de 2011). *María Adriana Victoria*. Obtenido de María Adriana Victoria: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_49/An%C3%A1lisis/integracion_vertical_-_Mar%C3%ADa_Adriana_Victoria.pdf
- Mi sahueso.com . (10 de 06 de 2015). *Mi sahueso* . Obtenido de http://www.misahueso.com/salud/Ca%C3%B1a_de_az%C3%BAcar
- Ministerio Coordinador de Política Económica . (2014). *Indicadores Macroeconómicos* . Quito.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *SINAGAP*. Recuperado el 2017, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin_situacion_al_naranja%202015.pdf
- Mowery, D., & Oxley, J. (1995). *Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems*. *Cambridge Journals of Economics*.
- Nagles, N. (2007). *La Gestión del Conocimiento como fuente de Innovación*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercado* . Mexico : Pearson.
- Neil Kokemuller. (s.f.). *Definición de la integración vertical en el marketing*. Obtenido de Definición de la integración vertical en el marketing: http://www.ehowenespanol.com/definicion-integracion-vertical-marketing-info_229492/
- PADER COSUDE. (2003). *Cadena de Valor de la Naranja Provincia Ichilo - Sara Resumen* . Portachuelo- Bolivia .
- Padilla, & Vera. (2012). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/4676/1/T171.pdf>
- Pasquel, J. (2009). *Repositorio ESPE*. Obtenido de repositorio ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2377/1/T-ESPE-021597.pdf>
- Polimeni. (2005). *Contabilidad de costo. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. La habana: • Polimeni. Contabilidad de costo. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Editorial Félix Varela. La Habana. 2005.
- Polimeni, & Fabozzi. (2000). *Conatbilidad de Costos, conceptos y Aplicaciones para a toma de decisiones gerenciales*. En F. J. Ralph Polimeni, *Conatbilidad de Costos*,

- conceptos y Aplicaciones para a toma de decisiones gerenciales.* Mc Graw Hill. 3° Edición.
- Prado, P. (2015). Estudiante. (J. J. Cornejo, Entrevistador) PROECUADOR. (08 de 09 de 2014). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Research, E. I. (10 de 06 de 2015). *marketingy consumo.com*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>
- Revista el agro. (20 de 03 de 2013). <http://www.revistaelagro.com/>. Obtenido de Revista el agro: <http://www.revistaelagro.com/2013/03/20/el-cacao-en-la-economia-del-ecuador/>
- Rosas, E. (17 de 05 de 2015). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/rosbur/metodologia-objetivos-generales-y-especificos?related=2>
- Sanchez, P. (2014). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5689>
- Tapia, E. (13 de Noviembre de 2014). *Diario: "El Comercio"*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cacao-ecuador-negocio-ganancias-chocolate.html>
- Teresa, A. M. (17 de 05 de 2015). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MariaTeresAvila/proceso-de-formulacion-de-objetivos?related=1>
- UNA. (07 de Agosto de 2014). *UNA*. Recuperado el 07 de Agosto de 2014, de UNA: http://www.una.gob.ec/?page_id=394
- Una, A. (17 de 05 de 2015). *slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/antoniouna2007/objetivos-260363>
- Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno. (2003). *Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno*. Obtenido de Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno: <https://frutales.files.wordpress.com/2011/01/ci-17-cadena-valor-de-la-naranja.pdf>
- Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno. (2003). *Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno*. Obtenido de Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno: <https://frutales.files.wordpress.com/2011/01/ci-17-cadena-valor-de-la-naranja.pdf>
- USON México. (1 de Agosto de 2014). <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9273/Capitulo2.pdf>. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9273/Capitulo2.pdf>: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9273/Capitulo2.pdf>
- Velastegui, W. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/costos-por-ordenes-de-produccion-ejemplo>

ANEXOS

Anexo 1. Proceso comercialización – fruta



Anexo 2. Entrevista con Productos del Cantón Buena Fe

¿Cuál es su nombre?	Luis Reasco Ronquillo
¿Qué edad tiene?	77 años de edad
¿Dónde nació y crió?	En Guayaquil
¿Es casado?	No
¿Tiene hijos?	Si
¿A qué actividad se dedica?	Agricultura en estos momentos
¿En qué lugar?	En la provincia de Manabí, en el sector de la 14
¿Posee Finca propia o Alquilada?	Propia
¿Cuántas hectáreas tiene su finca?	35 hectáreas
¿Qué tienen sembrado en su finca?	5 hectáreas de cacao, Aguacate, Zapote, Naranjas y resto potreros
¿Qué hace con la cosecha que obtiene?	Se pierde
¿Alguien le compra?	Nadie compra por que hay abundancia
¿Qué pasa cuando hay abundancia de cosecha con los precios, son muy bajos?	Si y no alcanza para pagar un jornal
¿Usted tiene trabajadores?	Si, en ocasiones
¿Conoce los precios reales en el mercado de sus productos que cosecha?	No
¿Cómo usted hace para vender su producto?	Tiene que sacarlo a vender al pueblo
¿Quién le compra su producto?	Los intermediarios
¿Pagan bien los intermediarios su producto?	No
¿Qué entiende por transformación de la materia prima?	Ninguna
¿Cuenta con tecnología en su finca que	No hay facilidad, no cuenta

le ayude a sembrar, cosechar?	
¿Cómo vería la posibilidad de brindarle capacitación, para implementar tecnología que le ayude a obtener derivados de los productos que cosecha y pueda mejorar e incrementar sus ingresos?	No se encuentra alguien que les facilite esa ayuda
¿El gobierno les brinda ayuda en este campo?	No
¿Cuántos compañeros dueños de finca existen por la zona?	10 a 12
¿Cómo ve su finca en 5 años?	No tiene ninguna prosperarían
¿A qué piensa que se debe?	No tiene un alcalde alguien que les ayude
¿Piensa que los precios pueden hacer mejorar los niveles de ingresos de la finca?	Sí, pero no hay esa ayuda
¿Cuántos hijos tienen?	4
¿Por qué piensa que sus hijos no se dedican a la agricultura?	1.- Porque todo esta devaluado 2.- El dinero que perciben por la cosecha no les alcanza
¿Cuál es el precio de la naranja por ciento?	3 dólares, calificada, solo grandes va por uno, y las otras dos por uno.
¿Estaría dispuesto a invertir en tecnología para poder obtener otros derivados de la naranja y que le mejore sus ingresos?	1.- No se puede hacer eso 2.- No hay alguien que les capacite, que les enseñe a implementar esta tecnología

Anexo 3. Encuesta a productores

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Cuestionario para estudio de capacidad de absorción de nueva tecnología dirigida a los productores de naranja de la Asociación San Antonio del cantón Buena Fe de la provincia de Los Ríos

Trabajo de Titulación: “Mejoramiento de la cadena de valor de los productos agrícolas de la asociación san Antonio, en el cantón buena fe provincia de los Ríos: caso naranja”

INSTRUCCIONES:

Marcar con una **X** en la alternativa que usted crea conveniente:

Preguntas	Respuestas				
1. ¿Cuántas matas de naranja posee en su plantación?	10-50 matas	<input type="checkbox"/>			
	50-100 matas	<input type="checkbox"/>			
	100-300matas	<input type="checkbox"/>			
	300-500 matas	<input type="checkbox"/>			
	500-700 matas	<input type="checkbox"/>			
	700-1000 matas	<input type="checkbox"/>			
	1000-1500 matas	<input type="checkbox"/>			
2. ¿Por qué se dedica a la producción de naranja en la propiedad?	Rentabilidad	<input type="checkbox"/>			
	Manejo fácil	<input type="checkbox"/>			
	Tradicición	<input type="checkbox"/>			
3. ¿Cuánto tiempo lleva en la producción de naranja?	1-5 años	<input type="checkbox"/>			
	6-10 años	<input type="checkbox"/>			
	11-15 años	<input type="checkbox"/>			
	Mayor a 16 años	<input type="checkbox"/>			
4. ¿Cuantas Hectáreas dedica a la producción de naranja?	0.25 HECTAREAS	<input type="checkbox"/>			
5. ¿Ud. produce naranja como un producto asociado?	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>SI</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>NO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
6. ¿Qué cantidad cosecho en promedio durante el año?	5.000-7.000 Unid	<input type="checkbox"/>			
	7.000-10.000 Unid	<input type="checkbox"/>			
	10.000-15.000 Unid	<input type="checkbox"/>			

		15.000-20.000 Unid	
		20.000 – 40.000 Unid	
7. ¿Cómo comercializa la producción de naranja generalmente?		Por lote	
		Por ciento de naranja	
8. ¿De las dos opciones cual le rinde más rentabilidad?		Por lote	
		Por ciento de naranja	
9. ¿Cuál fue el porcentaje de rentabilidad que percibe al momento de vender?		\$50 a \$100	
		\$100 a \$300	
		\$300 a \$500	
		\$500 a \$1000	
		\$1000 a \$3000	
10. ¿A qué valor se vendió la naranja?		\$1.5 a \$2.5	
		\$3 a \$4	
		\$4.5 a \$6	
		Mayor a \$6	
11. ¿Dónde comercializa la naranja?		Mercados	
		Intermediarios	
		Exportación	
12. ¿Estaría dispuesto a diversificar el producto?		SI	NO
13. ¿Invertiría en una máquina que cuesta \$1,800.00?		SI	NO
14. ¿Lleva registro contable de los ingresos y gastos de la producción?		SI	NO
15. ¿Estaría usted dispuesto a realizar un nuevo método de comercialización en sus ventas?		SI	NO
16. ¿Considera usted importante realizar un cambio para la mejora en la estructura de su organización?		SI	NO

17. ¿Considera usted que se debe aplicar en su empresa tecnología e innovación para mejorar la utilidad y el producto que se entrega al público?	SI		NO	
--	----	--	----	--

Anexo 4. Fotos Asociación San Antonio



