

# **Modelo De Gestión: Una Alternativa De Cambio Para La Produccion Y Comercializacion. Estudio De Caso: Mora En La Parroquia El Altar, Ecuador.**

*Gabriela Natalí Fonseca Romero  
Danny Daniel Castillo Vizuete  
Carlos Benjamín Ricaurte Yépez  
Luis Alberto Quevedo Báez*

Investigadores, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

doi:10.19044/esj.2017.v13n13p492 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n13p492](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n13p492)

---

## **Abstract**

In Ecuador, agriculture plays an important role in its economic development, which is closely related to the change of the productive matrix and consequently to its production chains. This emergence has made agriculture one of the main sources of income for rural populations in the country. The Altar, is a rural parish of Ecuador, belonging to the Penipe canton of the province of Chimborazo, due to its geographical location, has several climates that facilitate the development of agriculture, especially a large part of its population is dedicated to the cultivation of Blackberry. Thus, based on the current territorial model: from a purely production approach, a proposal for a management model is designed, which aims to: improve agricultural production, generate added value to the production of arrears and introduce new ones Markets for marketing. In conclusion, the proposed management model is a tool that can be applied to the producers and marketers of the Altar parish, with the purpose of generating greater economic income.

---

**Keywords:** Model of management, economic development, production of blackberry, marketing of blackberry, El Altar, Ecuador.

---

## **Resumen**

En el Ecuador la agricultura cumple un rol importante en su desarrollo económico, el cual está estrechamente relacionado con el cambio de la matriz productiva y consecuentemente con sus cadenas de producción. Éste surgimiento ha hecho que la agricultura se constituya en una de las principales fuentes de ingresos para la poblaciones rurales del país. El Altar, es una parroquia rural del Ecuador, perteneciente al cantón Penipe de la

provincia de Chimborazo, por su ubicación geográfica, posee varios climas que facilitan el desarrollo de la agricultura, de manera especial, gran parte de su población se dedica al cultivo de mora. Es así que, a partir del modelo territorial actual: desde un enfoque netamente de producción, se diseña una propuesta de un modelo de gestión, mismo que tiene como objetivo: mejorar la producción agrícola, generar valor agregado a la producción de mora e introducir nuevos mercados para su comercialización. En conclusión el modelo de gestión propuesto es una herramienta que pueda ser aplicable a los productores y comercializadores de mora de la parroquia el Altar, con el propósito de generar mayores ingresos económicos.

---

**Palabras claves:** modelo de gestión, desarrollo económico, producción de mora, comercialización de mora, El Altar, Ecuador.

## **1. Introducción**

El desarrollo comunitario según Ander-Egg (1982), se logra mediante la participación activa del pueblo en programas y proyectos que permitan elevar el nivel de vida, eso implica el apoyo indispensable de los gobiernos, para formar un esquema de desarrollo eficaz, viable y equilibrado. Por su parte Bonales (2007), manifiesta que los procesos de desarrollo local tienen mayor posibilidad de generarse con una institucionalidad y normatividad legal que promueva una serie de factores económicos, sociales, culturales y políticos determinados. Morán (2008) manifiesta que no cabe la duda que la tenaz y decidida participación de todos los actores en este proceso, permitirá lograr el éxito en esta materia y que zonas y regiones antes mantenidas en el abandono y la marginalidad se conviertan en verdaderos emporios productivos de desarrollo. Por otro lado, Fonseca et al., (2017) menciona que el desarrollo debe ser concebido desde una visión holística que integre múltiples aristas, generando capacidades en los pobladores locales que les permita realmente tener alternativas de mejora ancladas al Buen Vivir.

Los países de América Latina vienen realizando esfuerzos de integración entre el Estado, el capital nacional y los diferentes sectores de la sociedad, con el objetivo de construir una base económica impulsada por el modelo de desarrollo endógeno Añez (2007). El rol del Estado ecuatoriano pasa a tener un papel más activo en todas las esferas de la sociedad, imponiendo nuevas directrices en el sistema político, en la economía y en las políticas sociales que suponen un giro respecto al rumbo del país durante las décadas previas Prada (2016). De acuerdo a éste contexto el gobierno del Ecuador ha adoptado medidas económicas como el cambio de la matriz productiva, la misma que según Senplades (2012) es la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se

limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas.

Por otro lado, Tejada (2003) manifiesta que el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. Como parte de éste desarrollo se incorpora cadenas productivas que de acuerdo a Álvarez et al., (2005) define como un sistema que articula a los agentes económicos interrelacionados por el mercado, que participan en un mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de un determinado producto. Finalmente, Poli (2005), menciona que las cadenas productivas o redes contribuirán a la integración regional y sectorial de las pequeñas y medianas empresas y tiene por objeto promover y desarrollar desde el ámbito local, políticas de apoyo a las empresas para impulsar su crecimiento y consolidación en todo el territorio nacional.

Bajo este contexto el presente artículo tiene como objetivo determinar el modelo territorial actual de los productores de mora de la parroquia El Altar y diseñar un modelo de gestión que permita coadyuvar al desarrollo económico y social de dicha parroquia en relación a éste fruto.

## **2. Metodología**

### **2.1. Modelo territorial actual**

Para la recolección de información del modelo territorial actual se empleó la técnica de la entrevista a los presidentes de las comunidades de la parroquia El Altar: Asacucho, Ayanquil, Ganshi, Palictahua, Pachanillay y Utuñag, del mismo modo se recabó información a través de autoridades del Gobierno Parroquial Rural El Altar. El instrumento utilizado para recabar información fue la guía de entrevista.

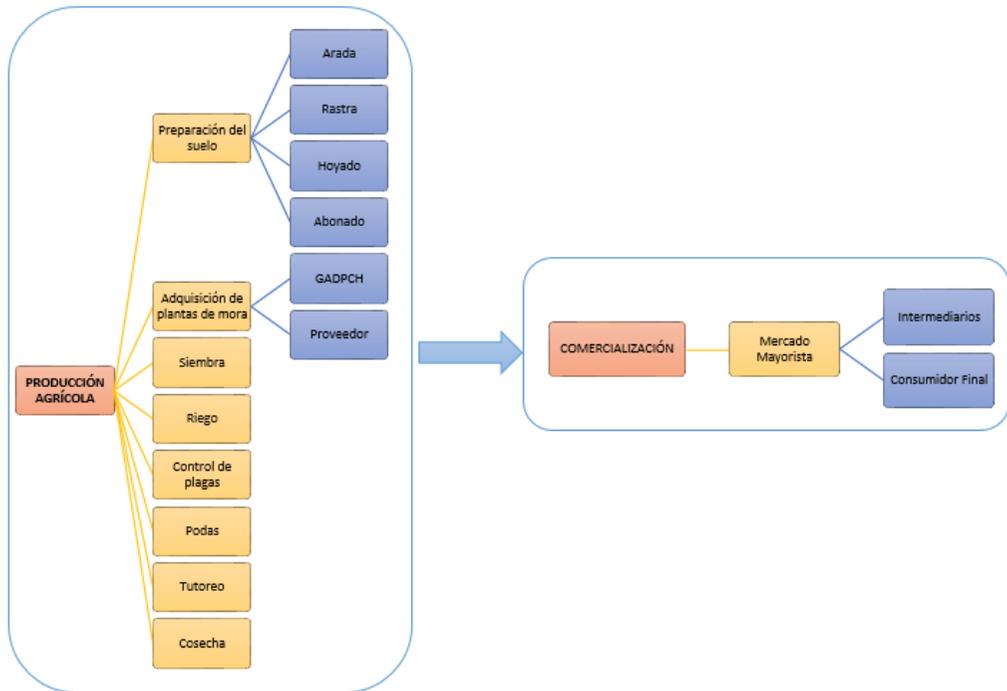
### **2.2. El modelo de gestión propuesto**

Se construyó mediante la metodología Investigación Acción – Participativa (IAP) según Orlando Fals Borda (2008) y Paulo Freire (1973). Para lo cual se utilizó la técnica de grupos focales con la participación real de las comunidades implicadas, con una relación horizontal, de crecimiento mutuo y aprendizaje conjunto, donde se reconoce el aporte que puede dar cada persona dentro del proceso. El instrumento utilizado fueron los talleres.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1. Modelo de Gestión Actual Producción y Comercialización de Mora

Gráfico 1. Modelo Territorial Actual



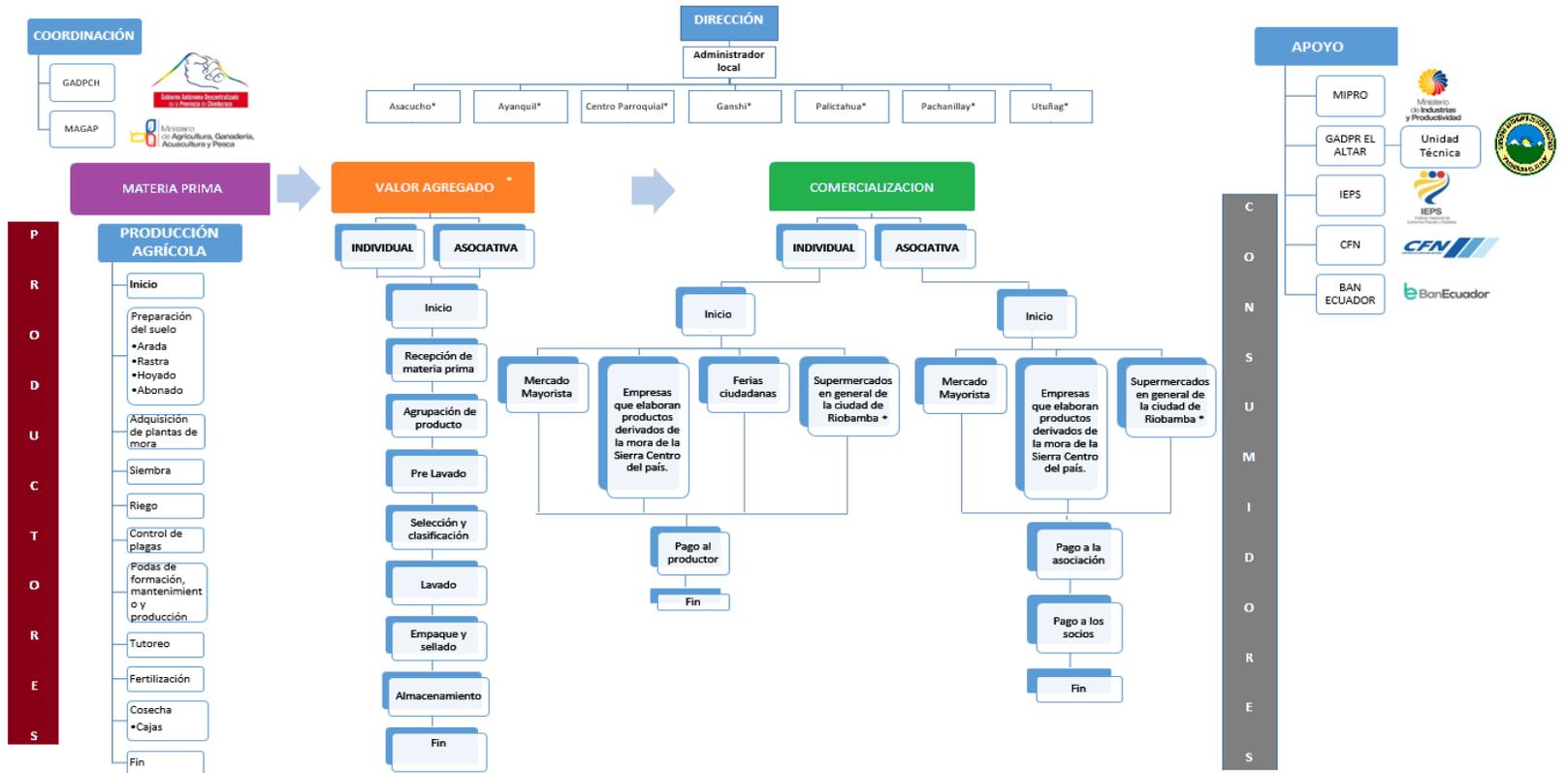
**Elaboración:** Los autores

**Discusión:**

El modelo territorial que manejan actualmente los productores de mora de la parroquia El Altar es básico pues se trata de una producción agrícola primaria ya que no incorporan ningún valor agregado, además de ello pese a que el agricultor busca las maneras de cómo mejorar ésta situación, muchos son los esfuerzos y pocos los resultados para acercarse a una visión más extensa, ya que lo realmente complicado para los productores de mora no resulta ser la producción sino la venta y la agregación de valor, obtienen un fruto de calidad pero al no tener una adecuada visión de comercialización y al no encontrar mercados más formales, ni lograr encadenarse productivamente, muchos de ellos se ven obligados a entregar su producto al intermediario o al consumidor final en el mercado Mayorista a precios que quizá cubran el costo de producción u obtengan un margen mínimo de ganancia, desconociendo que existen alternativas para mejorar su utilidad, de manera puntual la generación de valor agregado y los encadenamientos productivos que generen competitividad en el mercado.

### 3.2. Modelo de gestión propuesto

Gráfico 2. Modelo de gestión propuesto



Elaboración: Los autores

### 3.2.1. Objetivos del modelo de gestión

El modelo de gestión propuesto tiene como objetivos:

- Mejorar la producción agrícola.
- Generar valor agregado a la producción de mora.
- Introducir nuevos mercados para la comercialización.
- Dinamizar la economía de la población local.

### 3.2.2. Mapeo de actores

Gráfico 3. Mapeo de actores



**Elaboración:** Los autores

El modelo de gestión se construyó en base al mapeo de actores el mismo que consta de 3 ejes: dirección, coordinación y apoyo, lo cual permitirá mejorar la producción, comercialización y agregación de valor de mora mediante la interacción tanto de los productores como de las entidades del Estado.

#### 3.2.2.1. Dirección



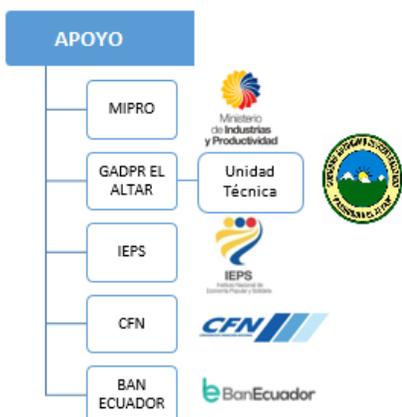
La dirección estará a cargo de un administrador local, el mismo que será designado por los productores de mora de las diferentes comunidades de la parroquia El Altar: Asacucho, Ayanquil, Centro Parroquial, Ganshi, Palictahua, Pachanillay, Utuñag, quién estará al frente del proyecto con eficiencia y eficacia dentro del modelo de gestión conllevando actividades con un mismo objetivo de dirección, mediante la comunicación, supervisión y motivación.

### 3.2.2.2.Coordinación



La coordinación establecerá los lineamientos a seguir por parte de los productores de mora de la parroquia El Altar, por ello de acuerdo a sus competencias el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo GADPCH y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP serán los encargados directos de la coordinación del proyecto.

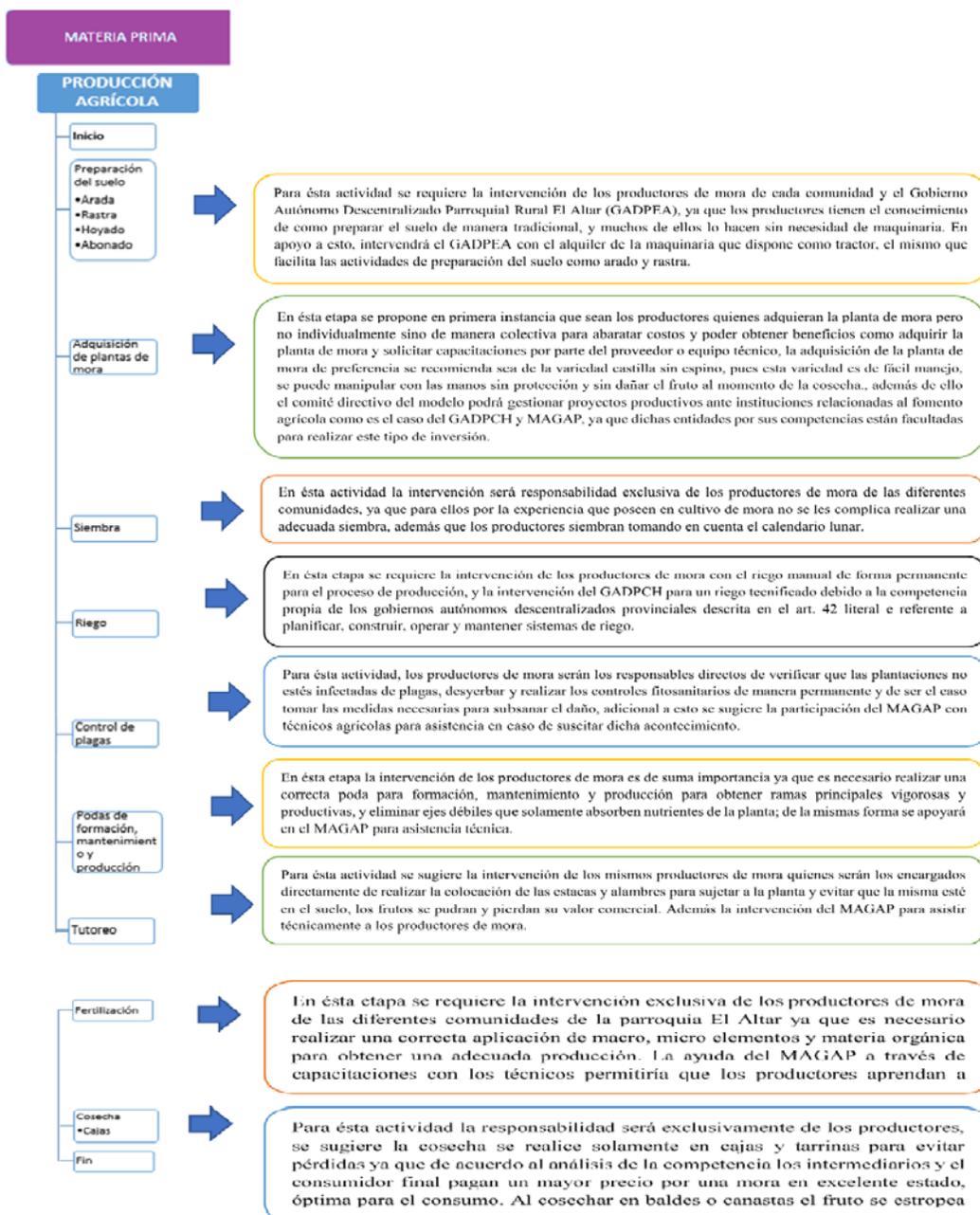
### 3.2.2.3.Apoyo



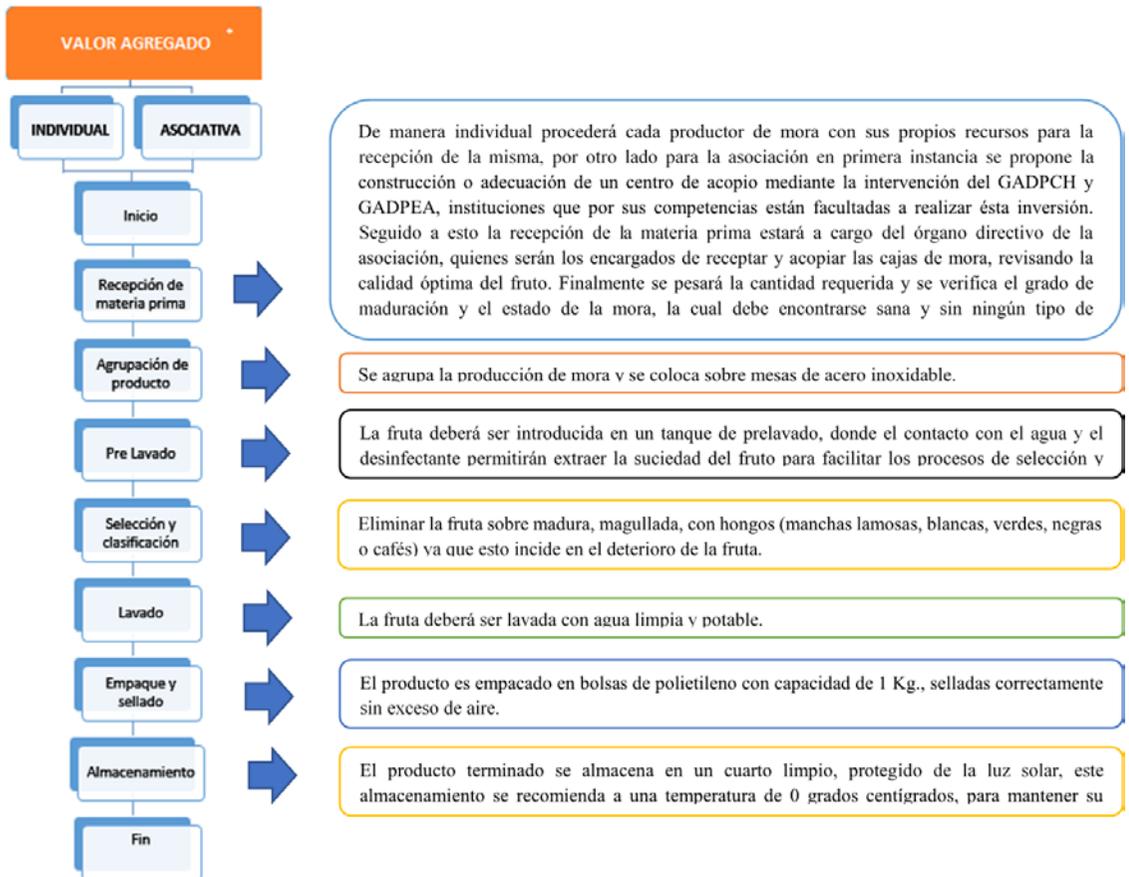
Como apoyo para las actividades de producción y comercialización se tendrá: Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural El Altar GADPEA, Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS, Corporación Financiera Nacional CFN y Banca para el desarrollo productivo rural y urbano BANECUADOR, por medio de las mismas se brindará la ayuda necesaria para la consecución de los objetivos de los proyectos. el mismo que es un medio indispensable para lograr un esfuerzo conjunto, donde se coordinarán acciones claras y determinantes.

### 3.2.3. Explicación del modelo de gestión propuesto

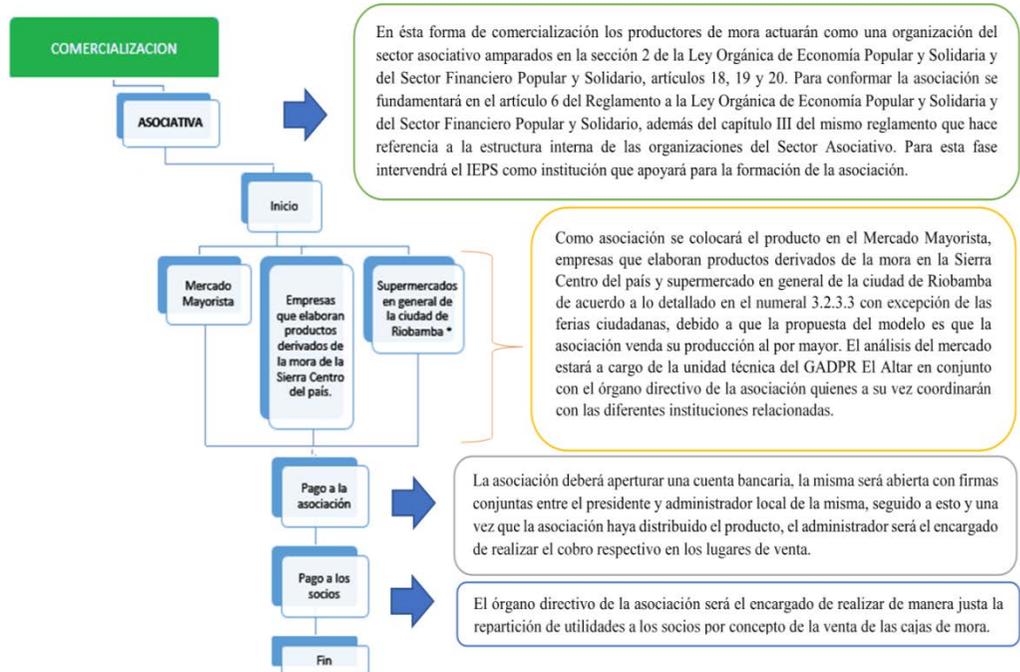
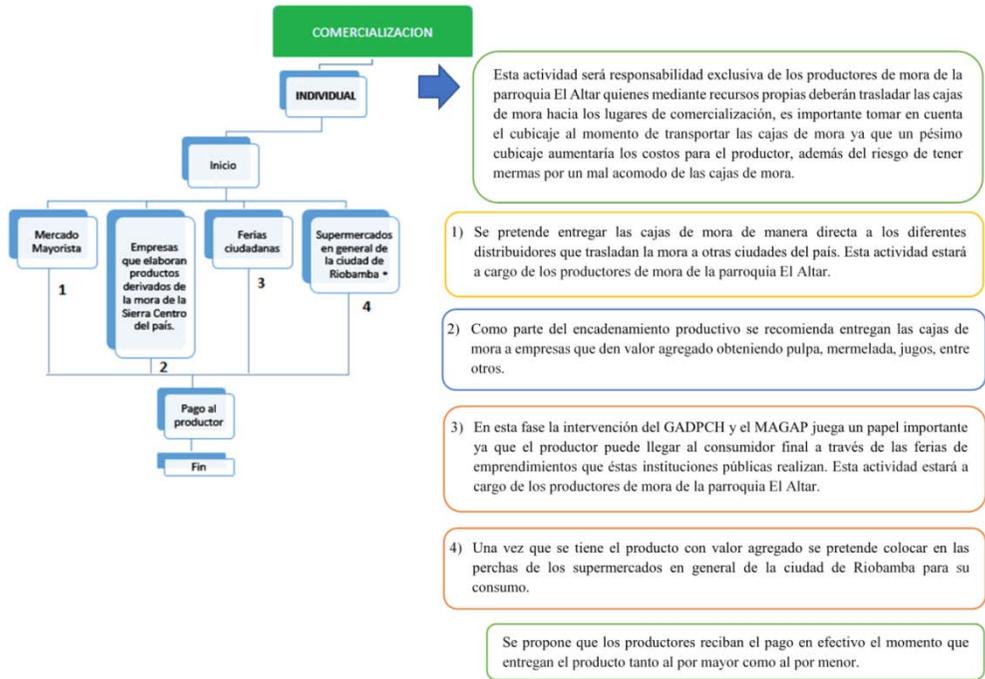
#### 3.2.3.1. Materia Prima



### 3.2.3.2. Valor Agregado



### 3.2.3.3. Comercialización



#### 4. Conclusion

- La propuesta del modelo de gestión se convierte en una herramienta orientada a mejorar la producción y comercialización desde una perspectiva orientada desde la demanda mas no de la oferta, con la participación y articulación activa de entidades públicas y privadas enfocada desde una visión de generación de valor agregado.
- El modelo de gestión propuesto tiene como objetivo: mejorar la producción agrícola, generar valor agregado a la producción de mora, introducir nuevos mercados para la comercialización, y así brindar una herramienta que pueda ser aplicable a los productores y comercializadores de mora de la parroquia el Altar, con el propósito de generar mayores ingresos económicos para ellos.
- La diferencia entre el modelo de gestión actual y propuesto radica en que; el primero atiende únicamente a la producción, que es como rutinariamente trabajan los moreros de la parroquia el Altar, el segundo genera iniciativas como valor agregado, es decir poner un producto de mejor calidad y sobre todo brinda varias alternativas de comercialización con lineamientos claros: individual y asociativamente, para ponerlo en el mercado.

#### References:

1. Álvarez Navarro, Marino; Riveros Serrato, Hernando; Rojas Rueda, Manuel (2005), “Orientaciones Generales para la Promoción y Apoyo a las Cadenas Agro productivas en el Perú”.[http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/orientaciones\\_generales\\_para\\_la\\_promoci\\_n\\_y\\_apoyo\\_a\\_las\\_\\_\\_cadenas\\_agroproductivas\\_en\\_el\\_Per\\_.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/orientaciones_generales_para_la_promoci_n_y_apoyo_a_las___cadenas_agroproductivas_en_el_Per_.pdf)
2. Ander-Egg, Ezequiel (1982). “Desarrollo de la comunidad” (10ª Ed.) Buenos Aires Argentina: Hvmánitas. 190 p.
3. Añez Hernández Carmen (2007), “Las pequeñas empresas en las cadenas productivas: crecimiento o dependencia” [https://www.researchgate.net/publication/26496357\\_Las\\_pequeñas\\_e\\_mpresas\\_en\\_las\\_cadenas\\_productivas\\_crecimiento\\_o\\_dependencia](https://www.researchgate.net/publication/26496357_Las_pequeñas_e_mpresas_en_las_cadenas_productivas_crecimiento_o_dependencia)
4. Bonales Joel (2007). “El desarrollo local en América Latina como resultado de la acción pública no gubernamental” [https://www.researchgate.net/publication/267853532\\_El\\_desarrollo\\_l\\_ocal\\_en\\_America\\_Latina\\_como\\_resultado\\_de\\_la\\_accion\\_publica\\_no\\_gubernamental](https://www.researchgate.net/publication/267853532_El_desarrollo_l_ocal_en_America_Latina_como_resultado_de_la_accion_publica_no_gubernamental)
5. Fals Borda (2008). “Orígenes universales y retos actuales de la IAP”. <https://groups.google.com/forum/#!msg/ic-investigacion-cualitativa/s55ujJ3O0ds/UyCWCyxP48AJ>

6. Fonseca G., Castillo D., Quevedo L. (2017). “Mora: ¿fuente de ingresos para productores y comercializadores?. Un enfoque desde el análisis de la dinámica del mercado de las familias de la ciudad de Riobamba. Estudio de caso: parroquia El Altar, Ecuador”. <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/8982>
7. Freire Paulo (1973). “Pedagogía del oprimido”, 10ª edición. Buenos Aires, Ed. Siglo XXI. <http://www.ensayistas.org/critica/liberacion/varios/freire.pdf>
8. Morán José (2008). Modelo integral de desarrollo comunitario. “Estrategias para el Desarrollo Regional Sustentable y Sostenible” <http://www.eumed.net/ce/2008b/jlm.htm>
9. Poli Federico (2005), “Política Pública para las PYMES” Mimeografiado, Argentina. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36413104>
10. Prada José (2016). “Desarrollo territorial en tres ciudades medias ecuatorianas: efecto de las estrategias locales en la aplicación del Plan Nacional del «Buen vivir» y el cambio en la matriz productiva” <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17146265005>
11. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES (2012). “Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano”. [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
12. Tejada Alonso (2003): “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias”. <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>