



## **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA**

### **FUNDACION ESQUEL**

**CONSULTORÍA:** IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO QUE PERMITA ELEVAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y SOCIO ORGANIZATIVA DE 20 PREDIOS TRANSFERIDOS POR EL PROYECTO UNIFICADO DE ACCESO A TIERRAS DE LOS PRODUCTORES FAMILIARES Y LEGALIZACIÓN MASIVA EN EL TERRITORIO

**PRODUCTO 7:** Informe de identificación de oportunidades comerciales para tres productos por predio, a partir de lo cual se seleccionará con las organizaciones un producto que presenta las mejores condiciones de éxito en el mercado.

Un plan de negocios del producto seleccionado en cada predio, que contenga un estudio de mercado, estrategia de marketing y análisis costo/beneficio

**OCTUBRE 2015**

# **INFORME DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES DEL, PLÁTANO, LIMÓN, CACAO**

## **PREDIO TIMBRE**

**ASOCIACIÓN 21 DE FEBRERO,  
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA NUEVO TIMBRE**

**Provincia de Esmeraldas, Cantón Esmeraldas**

**OCTUBRE DEL 2015**

## IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES

### I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), suscribió un contrato de consultoría con la Fundación ESQUEL, con la finalidad de realizar el *“Acompañamiento Técnico a 20 predios transferidos por el Programa ATLM, que permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión productiva y socio – organizativa de los mismos”*. En el marco de ese contrato, ESQUEL debe *“identificar oportunidades comerciales de tres productos agropecuarios para cada uno de los 20 predios asistidos por la Fundación”*.

Entonces, para lograr lo requerido, Esquel, contrató una empresa y un consultor individual para realizar investigaciones de campo en las áreas de influencia de los predios con el propósito de obtener información que permita determinar las potencialidades de los productos agropecuarios seleccionados.

A continuación se presentan los objetivos de la investigación, la metodología utilizada para la generación de información primaria y los resultados obtenidos en cada uno de los 20 predios investigados.

### II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 GENERAL

Generar información primaria para conocer el mercado, actores, intereses para identificar las oportunidades comerciales de los productos sujetos de investigación.

#### 2.2 ESPECIFICOS

- Analizar el comportamiento de los consumidores de los productos seleccionados con la finalidad de cuantificar su demanda.
- Realizar un análisis sobre la actuación de los productores de los tres productos generados en el predio y así medir la oferta local.
- Definir los canales de comercialización, sus agentes de mercadeo y los márgenes de precios que se generan en el proceso de mercadeo.

- Analizar la forma de como se determinan los precios de los productos tanto a nivel del consumidor y productor y los diferentes actores que participan en la cadena productiva.
- Cuantificar la demanda insatisfecha de los productos en cuestión.
- Definir una estrategia comercial en función del análisis de la cadena productiva, con la finalidad de lograr un alto nivel de competitividad de la organización y sus vínculos hacia adelante y hacia atrás.

### III. METODOLOGICA APLICADA

Para cumplir con los objetivos expresados anteriormente y conocer las oportunidades comerciales de los tres productos seleccionados para cada predio, se procedió a utilizar la herramienta metodológica denominada “Sondeo Rápido de Mercados (SRM)” metodología participativa que, a través de entrevistas con informantes calificados, permite levantar información para conocer las intenciones de compra presentes.

Los pasos que se implementaron se detallan a continuación:

1. En primer lugar se diseñaron fichas de recolección de información diferenciadas para ser aplicadas a productores, comerciantes, transportistas, administradores de mercados y consumidores. Con el SRM se entrevistaron a los clientes potenciales y reales sobre los productos que se han identificado en cada uno de los predios.
2. En cada uno de los predios y con la participación de los socios de la organización y los técnicos de campo de Esquel, se identificaron los tres productos de mayor importancia en el predio, tanto por su volumen de producción cuánto por el margen de precios.
3. A continuación se desarrolló el trabajo de campo en el área de influencia del predio, en tres días de una semana, con la finalidad de lograr estimar las variables relacionadas con el mercado.
4. Recopilada la información se procedió a su validación, codificación, procesamiento y generación de reportes.

#### IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir el tipo de investigación de mercado a ser aplicado, es preciso caracterizar los productos por su uso y efecto. Los productos por su uso se clasifican en bienes de consumo final, bienes intermedios y de capital, en tanto que, por su efecto, son similares a los existentes en el mercado, innovadores o sustitutos. Entonces, con esas definiciones podemos afirmar que los bienes que se producen en los predios son de consumo final (papas), o intermedios (caña de azúcar) y similares a los existentes en el mercado pues las variedades a cultivarse son las mismas que utilizan otros productores.

Complementariamente, cabe señalar que los productos agrícolas primarios son demandados, mayoritariamente, por los hogares, mientras que los intermedios tienen como compradores a las industrias. Es importante destacar que los productos que consumen las familias tienen un mercado natural y por tanto siempre habrá demanda por esos productos.

En general, los diseños de investigación se clasifican en exploratorios y concluyentes. El objetivo principal de la investigación exploratoria es “*explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión; en este caso conocer las oportunidades comerciales de los productos agrícolas primarios que se producirán en los predios sujetos de estudio*”. Esta investigación es flexible y no estructurada. Las entrevistas personales con los expertos de la cadena productiva, es una herramienta fundamental para cumplir con el objetivo que persigue este tipo de investigación. El número de entrevistas (muestra) seleccionada para obtener el máximo de información es pequeña y no representativa.

Uno de los métodos que se emplea en la investigación exploratoria es el sondeo de mercado, esta metodología permite investigar los lugares donde se pueden vender los productos sujetos de investigación, es decir, nos permite conocer: dónde, a quién y cómo podemos vender los productos. En este sentido, el objetivo del sondeo de mercado fue documentar las experiencias de la intervención de los diferentes segmentos (productores, intermediarios, mayoristas, minoristas, consumidores) en la cadena de comercialización de los productos agrícolas. Para el desarrollo del sondeo de mercado se aplicó *el método probabilístico por racimos*, que se utiliza, básicamente, cuando la población a ser investigada se encuentra muy dispersa, mediante la realización de entrevistas personales a informantes de los diferentes segmentos.

El muestreo por racimos, también conocido como método por etapas o muestreo polietápico, es utilizado en población donde la dispersión geográfica de la muestra es amplia. En esta investigación se escogió este tipo de muestreo, porque teníamos varios segmentos a investigar en cada predio, 3 productos en cada predio y adicionalmente, por

ser un sondeo rápido de mercado se necesitaba que la muestra sea representativa de la población en análisis.

Para la aplicación de este método, en primer lugar, fue necesario diferenciar la unidad de análisis respecto de la unidad muestral. La primera identificó y seleccionó los segmentos (productores, comerciantes, consumidores, transportistas), es decir, quiénes iban a ser medidos o, a quienes se aplicarán los instrumentos de medición, en tanto que en la segunda etapa se seleccionaron, dentro de esos segmentos, los sujetos u objetos a ser medidos (dueños - administradores de las haciendas, dueños - administradores de los negocios –consumidores - dueños de los transportes). Para esto, se hizo una selección al azar asegurando que todos los elementos seleccionados tengan la misma probabilidad de ser elegidos y que estos sean representativos que cada segmento.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **I. INTRODUCCION**

Para el sector agrícola ecuatoriano la actividad más importante y de mayor riesgo es la comercialización ya que de ella depende que los productores puedan recuperar su inversión y obtener ganancias para así lograr sustentabilidad y sostenibilidad en su actividad. La atomización de la tierra, el uso de tecnología diferente en los cultivos, la incipiente comunicación entre productores agropecuarios, la producción de productos agropecuarios de baja calidad, el uso de medios de transporte poco eficientes y efectivos, la débil estructura organizacional de los productores, el desconocimiento de los agentes que intervienen en la cadena productiva, y el desconocimiento de los costos de producción, son los problemas más relevantes asociados con la comercialización agropecuaria. Es importante señalar que la intervención de muchos agentes en la cadena de distribución conducen a excesivos márgenes de precios, estimados entre el precio que recibe el productor y el que paga el consumidor.

Por las razones expuestas es necesario conocer los diferentes canales y todos los actores que conforman la cadena de comercialización con la finalidad de establecer estrategias tendientes a reducir los actuales márgenes de precios y para mejorar un nivel de competitividad en el mercado que a la postre conduzca a que la actividad agropecuaria sea una actividad rentable para los productores.

### **II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO**

San Mateo según el INEC cuenta con una población de 5.732 habitantes, y 1.347 hogares con un promedio de 4,3 personas por hogar.

La Presidenta Sra. Edith Masías de la Asociación 21 de Febrero manifiesta que el 24 de Mayo del 2005 se creó la asociación 21 de Febrero, son 94 socios tiene una extensión de 295,71 , todas las hectáreas están productivas, tiene sembrado cacao, plátano, limón, yuca, naranja, mandarina, maracuyá, cada socio decide que producto sembrar y a quien vender su producción. Cuando se formó la asociación cada socio tenía ya sus cultivos, razón por la cual no se pudo sembrar y vender en beneficio común para la asociación.

Hay un centro de acopio en el Timbre donde se vende la producción del cacao, el plátano se vende al mejor postor en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre vía a Atacames, igual que todos los demás productos. Una parte de los agricultores de este predio venden el cacao en el centro de acopio ubicado en el Timbre, y otros lo venden en otros lugares indistintamente donde ellos creyeran conveniente.

### III. ASPECTOS PREVIOS A LA INVESTIGACION DE CAMPO

- El sondeo de mercado se desarrolló en la ciudad de Esmeraldas y en la parroquia San Mateo los días viernes 28, sábado 29 y domingo 30 de agosto, considerando el día sábado como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de oficina, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, en Esmeraldas y San Mateo se realizaron 64 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
  - 15 productores (Eduardo Tariba, Blanca Olguín, Iván Álvarez, Jorge Naranjo, Wagner Tenorio, Joffre Caicedo, Edith Macías, Wagner Tenorio, Edith Macías, Jorge Naranjo, Juan Álvarez, Blanca Olguín, Eduardo Tariba, Jorge Naranjo, Edith Macías)
  - 19 comerciantes que fueron entrevistados en San Mateo y en el mercado central de Esmeraldas (Jorge Naranjo, Ertih Macías, Héctor Emilio Olivo, Edilberto Quiñones, Ertih Macías, Jazmín Alexandra, Céreo Barahona, Mauro Castillo, Carlos Tamira, Jorge Naranjo, Fernanda Altafulla, Arturo Sierra, Manuel Vélez, Jorge Naranjo, Quilulema Cheme, María del Carmen Caicedo, María Paredes, Kevia Ayala, Ángel Paladines)
  - 5 Transportistas entrevistados en el mercado central de Esmeraldas en la sede la cooperativa (Gregorio Curay, José Quinteros, José Alcibar, Jacinto Velásquez, Manuel Andrade
    - Administrador del mercado central de Esmeraldas (Jorge Ortiz Cusmi).
  - 25 Consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietápica.
  - 2 Presidentes (. Edith Masías Asociación 21 de Febrero y Jorge Naranjo Presidente de la Cooperativa Producción Agropecuaria Nuevo Timbre).

A cada segmento se aplicó un cuestionario para cumplir con los objetivos previstos en la presente investigación. (Anexo 1 Cuestionarios). El primer paso para el levantamiento de la información fue entrevistar a Elías Basurto.

## IV.RESULTADOS POR PRODUCTO

### PLÁTANO

#### **Productor**

La producción de plátano en la parroquia de San Mateo, se desarrolla a través de agricultores con experiencia en la siembra de alrededor de 20 años. El rendimiento por hectárea es de aproximadamente 30 racimos mensualmente, se cosecha durante todo el año, la producción del plátano toma aproximadamente 8 meses. El agricultor cosecha la producción y vende en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre vía Atacames, a la zona de Vuelta Larga; los días preferidos para la comercialización son el sábado y domingo.

Las presentaciones que comercializa el productor es por racimos y se diferencia el precio en función al tamaño del racimo, el precio de los racimos pequeños fluctúa entre 1,50 y 2 dólares el precio de los racimos grandes esta entre 3 y 4 dólares.

#### **Comercialización**

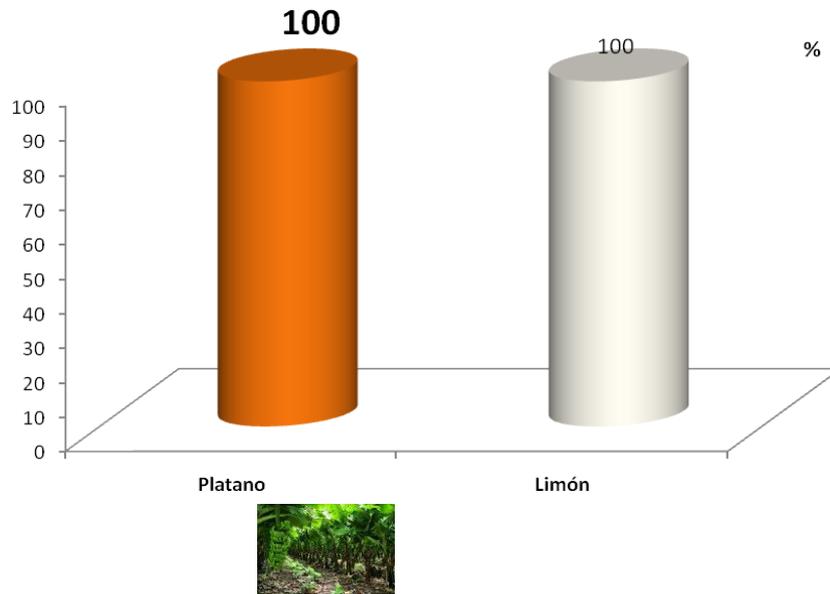
La comercialización del plátano se da a través de mayoristas y minoristas, estos se proveen de productores de la zona, productores de otras zonas como Quevedo, Sto. Domingo y Manabí. Los comerciantes, en algunos casos, va a comprar directamente el producto, la razón principal es que el producto es fresco, mejor calidad y le entregan el producto clasificado, además se puede escoger el racimo y ofertar el precio.

El precio promedio que se maneja actualmente por parte del mayorista es de 2 dólares el racimo pequeño y de 3 dólares el racimo grande. En la época donde la oferta es alta estos precios llegan a la mitad, cuando es baja los precios se incrementan al doble llegando a costar 6 dólares un racimo.

#### **Consumidor**

En la zona de San Mateo, el 100% de los demandantes consumen de plátano.

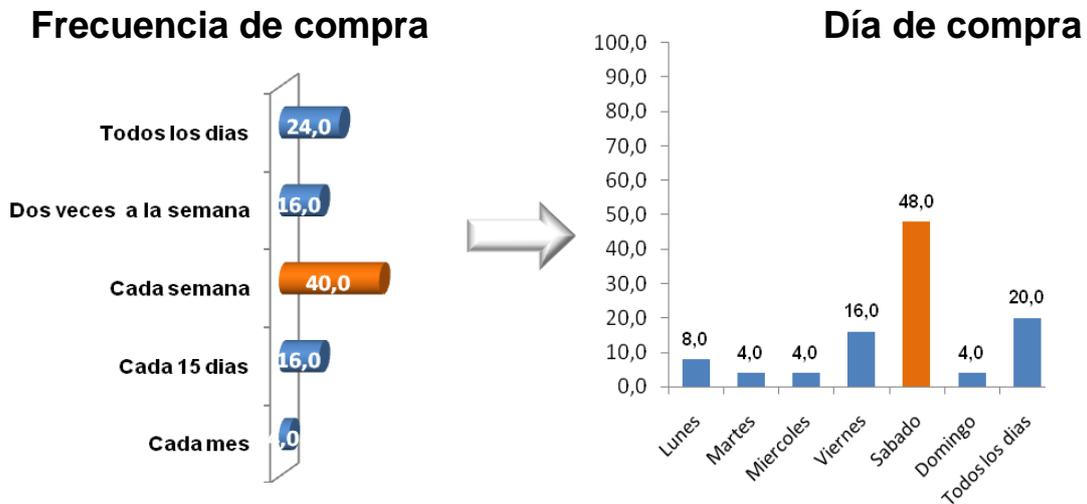
## Incidencia de consumo de productos



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

La frecuencia de compra del plátano en San Mateo es semanal y lo adquieren principalmente el día sábado.

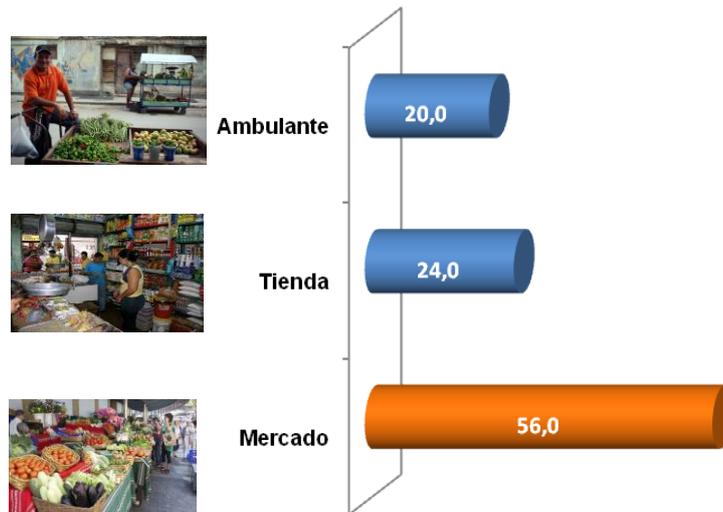


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

## Lugar de compra

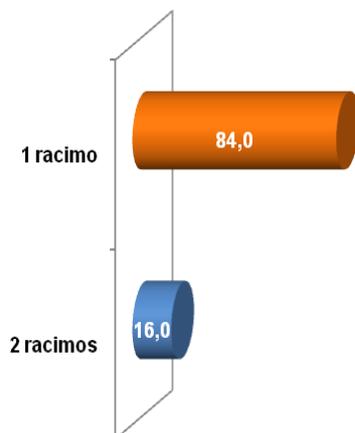
El lugar donde acude habitualmente el consumidor a comprar plátano es en el mercado. Sin embargo, a continuación se presentan otras opciones que tienen.



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015  
**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores de plátano, compran plátano por racimos. El precio promedio por racimo es de 2,80 dólares.

#### Cantidad de compra



#### Precio pagado por racimo

1,00 dólar	⇒⇒	4,0
1,25 dólares	⇒⇒	4,0
2,00 dólares	⇒⇒	24,0
2,50 dólares	⇒⇒	12,0
3,00 dólares	⇒⇒	36,00
4,00 dólares	⇒⇒	16,0
4,50 dólares	⇒⇒	4,0

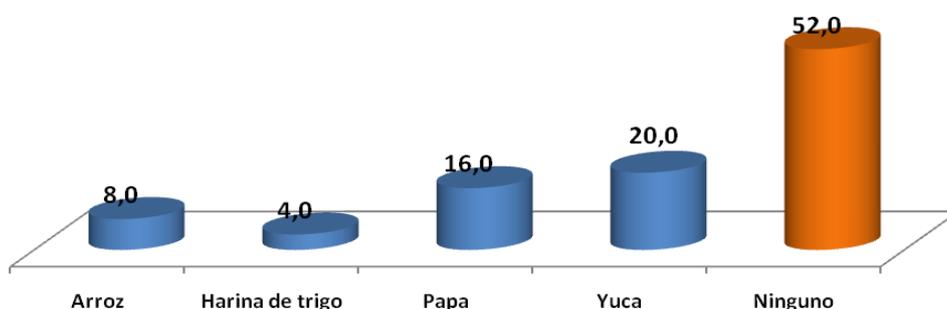
**Precio promedio unidad: 2,8**

**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015  
**Elaboración:** Equipo consultor

## Producto sustituto

Un producto sustituto es un bien que puede utilizarse en lugar de otro y que satisface las mismas necesidades del consumidor.

El 52% de los consumidores de plátano de San Mateo afirman no sustituir al plátano con ningún otro producto en el caso de no encontrarlo. Otros sustituirían con yuca, papa en otros.



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

## Origen de los productos



El 88% de los consumidores declaran que el plátano que consumen lo cultivan en la zona de San Mateo y el 12% afirma que es cultivado en otras zonas.

## Calculo de la demanda de plátano del cantón San Mateo

Habitantes San Mateo	5.732
Hogares total	1.347
Hogares consumidores	1.347

	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	24,0	323	6	1,0	2.263
Dos veces a la semana	16,0	216	6	1,5	647
Cada semana	40,0	539	12	1,2	647
Cada 15 días	16,0	216	4	1,0	108
Cada mes	4,0	54	1	1,0	13
Consumo de plátanos por semana racimos	3.677				
Consumo por hogar consumidor por semana racimos	3				
Consumo per cápita por semana racimos habitante	0,6				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra, la cantidad de compra por vez, y el universo de hogares. Los resultados arrojaron que los hogares consumidores de plátano consumen en promedio 3 racimos a la semana, esta proyección de la demanda alcanza un consumo per cápita de 0,6 racimos por habitante en San Mateo.

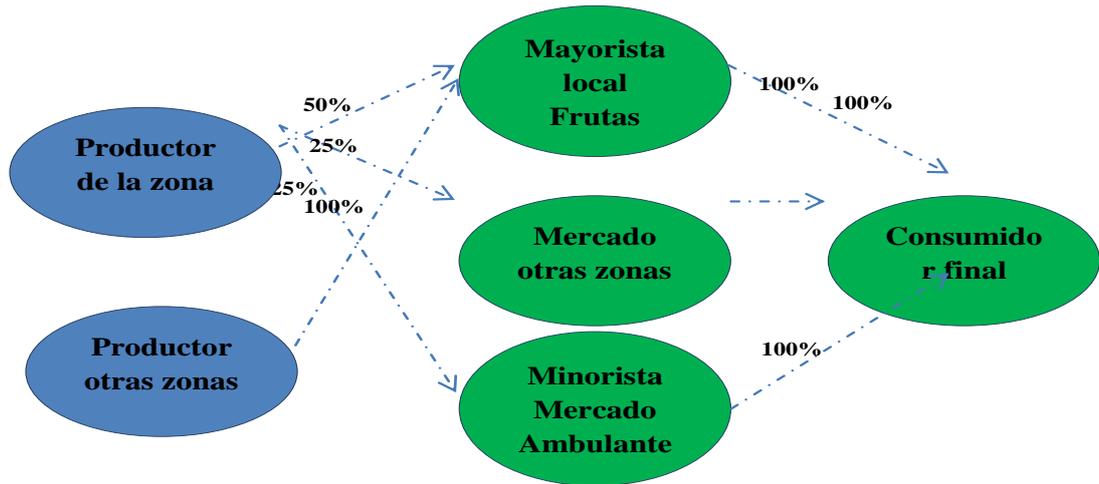
<b>CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA</b>		
<b>EN UNA SEMANA</b>		
	%	Volumen
Demanda plátano (racimos)	100%	3.677
Consumo de plátano cultivadas en la zona	88%	3.236
Oferta de plátano cultivada en la zona	88%	3.236
Consumo de plátano cultivadas en otras zona	12%	441
Demanda insatisfecha de plátano	12%	441

**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen del plátano consumido en San Mateo tenemos que el 88% es plátano originario de la zona y el 12% es plátano cultivado en otras zonas, esto significa una demanda insatisfecha de 441 racimos de plátano a la semana.

### **Canales de comercialización**



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

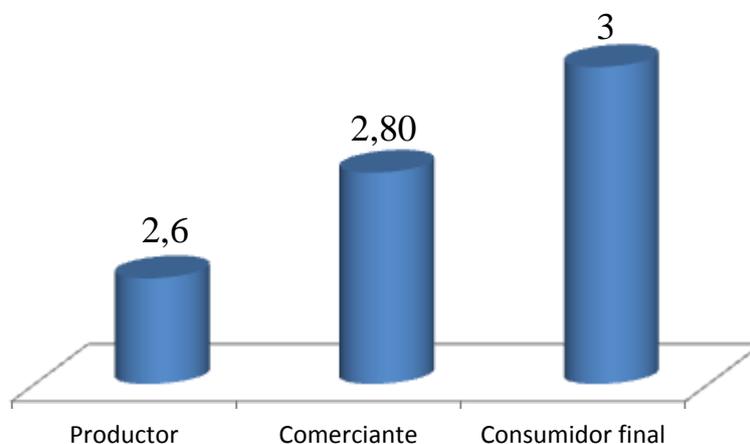
**Elaboración:** Equipo consultor

### Márgenes de Comercialización

El proceso de comercialización implica incurrir en determinados costos (organización, transporte, acondicionamiento, financiamiento, riesgo, entre los más importantes) y ganancias para las agentes involucrados en el proceso. El precio pagado por el consumidor será, por tanto, mayor que el precio recibido por el productor. La diferencia entre ambos precios se conoce como “margen de comercialización”. El margen de comercialización puede ser absoluto (en términos de moneda por unidad de producto) y relativo (en porcentaje del margen absoluto en el precio de venta)

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.4 dólares por un racimo de plátano, mientras que el margen relativo es de 13%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 93%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 6. %

### Precio del racimo de plátano por agente



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Conclusiones del producto

- El agricultor cosecha la producción y vende en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre vía Atacames, a la zona de Vuelta Larga.
- El producto es de alto consumo de las familias de la zona, por lo que tiene alta demanda.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 441 racimos semanales, equivalentes al 12%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de la zona – Mercado mayorista local de frutas: 50%</li> <li>▪ Productor de la zona – Mercados de otras zonas: 25%</li> <li>▪ Productor de la zona – Mercado minorista, ambulantes: 25%</li> </ul>
<b>Precio por racimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$2,60</li> <li>▪ Comerciante: \$2,80</li> <li>▪ Consumidor final: \$3,00</li> </ul>

## LIMÓN

### Productor

En la parroquia San Mateo, se producen dos tipos de limones, el limón “sutil” y el injerto conocido limón-mandarina, el primero es el que más demanda tiene por su sabor. La producción de limón es realizada por agricultores con experiencia mayor a los 10 años. El ciclo de cultivo del limón desde la siembra hasta la primera cosecha es de 2 a 3 años, luego la producción toma alrededor de un año, y puede ser permanente, el rendimiento de la producción del limón por hectárea es relativo, sin embargo, se estima un promedio entre 50 y 70 sacos que contienen entre 700 a 800 unidades, esta producción es al año. Los productores cosechan y llevan a vender en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre de Atacames y Vuelta Larga. El precio de venta del productor de limón es de 10 dólares el saco.

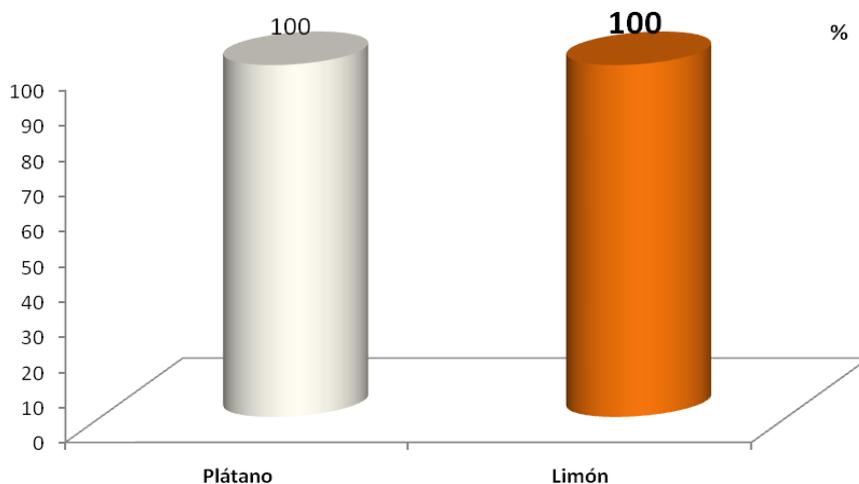
### Comercialización

La comercialización del limón se da a través de mayoristas y minoristas, estos se proveen de productores de la zona, y de otras zonas como, Sto. Domingo. Aquí en esta zona se comercializa el limón “criollo” que proviene de Manabí, Colombia y Perú, a decir de los comerciantes este limón es muy apetecido en esta zona. El productor entrega el limón a los comerciantes directamente en el mercado central de Esmeraldas o en la feria libre vía Atacames. El precio promedio que se maneja actualmente por parte del mayorista fluctúa entre 20 y 25 dólares el saco.

### Consumidor

En la zona de San Mateo, el consumo de limón es alto, el 100% de los hogares declaran consumir este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

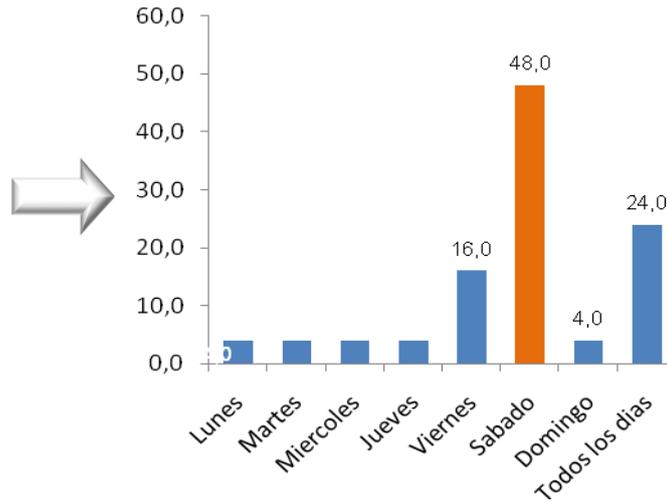
**Elaboración:** Equipo consultor

La frecuencia de compra que más se utiliza para la compra del limón es la diaria y cada semana, y principalmente lo hacen el día sábado.

### Frecuencia de compra



### Día de compra

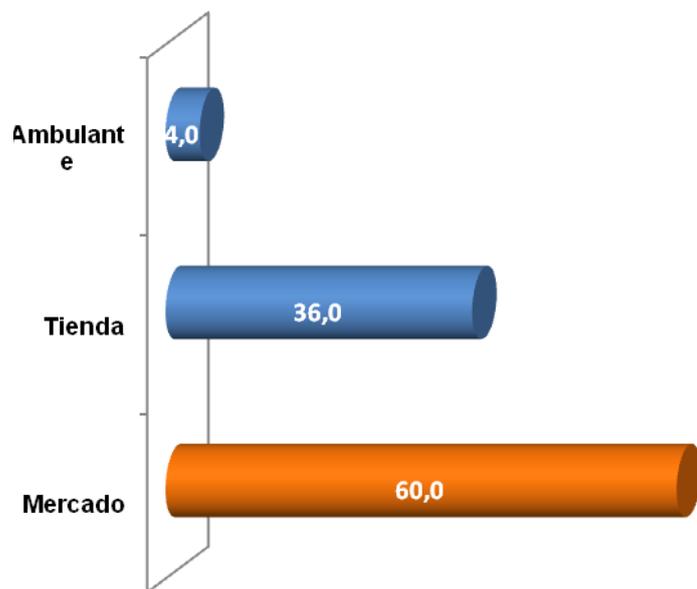


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

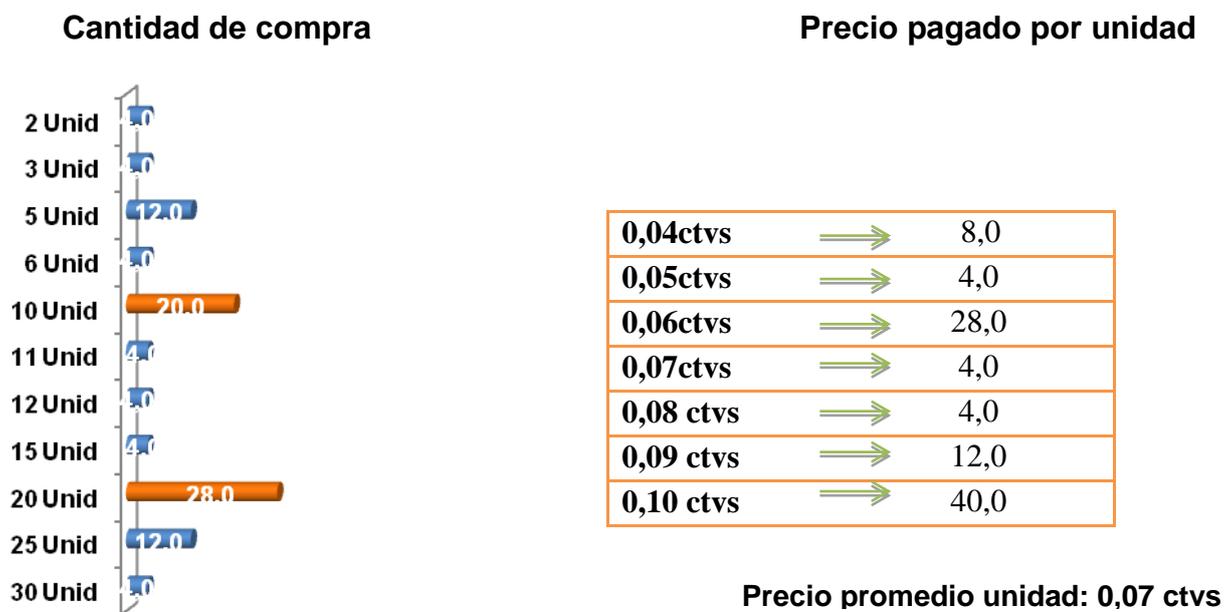
El lugar habitual de compra para los consumidores de la zona de San Mateo es el mercado.



Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

Al momento de la compra de limón la unidad de medida para la compra es la unidad, el cual alcanza un precio promedio de 0,07 centavos la unidad.

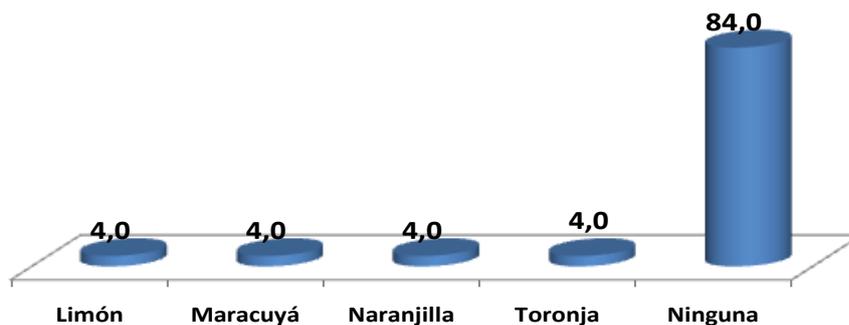


Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

### Producto sustituto

El 84% de los consumidores de limón afirman no sustituirlo por ningún otro producto en el caso de que no encuentre el mismo al momento de la compra.



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos



El 88% de los consumidores perciben que el limón consumido en San Mateo es de la zona y el 12,0% de consumidores afirman que provienen de otras zonas aledañas.

### Calculo de la oferta y demanda de limón en San Mateo

Habitantes San Mateo	5.732				
Hogares total	1.347				
Hogares consumidores	1.347				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	32,0	431	83	10,4	31.304
Cada 2 días	24,0	323	135	22,5	14.548
Cada semana	32,0	431	127	15,9	6.843
Cada 15 días	8,0	108	11	5,5	296
Cada mes	4,0	54	3	3,0	40
Consumo de limón unidades por semana	53.031				
Consumo por hogar consumidor por semana unidades	39				
Consumo per cápita por semana unidades habitantes	9,3				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra, la cantidad de compra por vez, y el universo de hogares. Los resultados dan cuenta que los hogares consumidores de limón demandan en promedio 39 unidades a la semana, alcanza un consumo per cápita de 9,3 unidades por habitante en la zona de San Mateo.

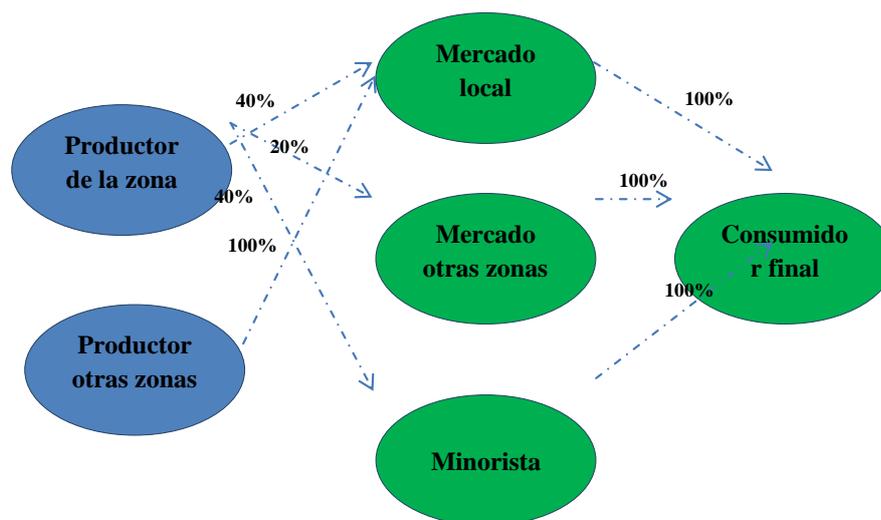
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda limón (unidades)	100%	53031
Consumo de limón cultivadas en la zona	88%	46668
Oferta de limón cultivada en la zona	88%	46668
Consumo de limón cultivadas en otras zona	12%	6364
Demanda insatisfecha de limón	12%	6364

**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen del limón consumido en San Mateo tenemos que el 88% es originario de la zona y el 12% es limón cultivado en otras zonas, esto arroja que la demanda insatisfecha semanal es de 6.364 unidades de limón.

### Canales de comercialización



**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

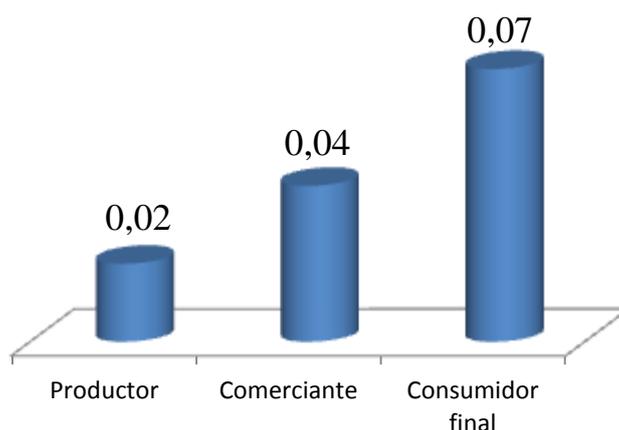
**Elaboración:** Equipo consultor

## Márgenes de Comercialización

El proceso de comercialización implica incurrir en determinados costos (organización, transporte, acondicionamiento, financiamiento, riesgo, entre los más importantes) y ganancias para las agentes involucrados en el proceso. El precio pagado por el consumidor será, por tanto, mayor que el precio recibido por el productor. La diferencia entre ambos precios se conoce como “margen de comercialización”. El margen de comercialización puede ser absoluto (en términos de moneda por unidad de producto) y relativo (en porcentaje del margen absoluto en el precio de venta)

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.05 dólares por unidad de limón, mientras que el margen relativo es de 71%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 50%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 43. %

## Precio unidad de limón por agente



## Conclusiones del producto

- El agricultor cosecha la producción y vende en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre vía Atacames, a la zona de Vuelta Larga.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6.364 unidades semanales, equivalentes al 12%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de la zona – Mercado local: 40%</li> <li>▪ Productor de la zona –</li> </ul>

	<p>Mercados de otras zonas: 20%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de la zona –</li> </ul> <p>Mercado minorista: 40%</p>
<b>Precio por unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,02</li> <li>▪ Comerciante: \$0,04</li> <li>▪ Consumidor final: \$0,07</li> </ul>

## CACAO

### **Productor**

En la zona del Timbre, los productores de cacao llevan cultivando este producto por más de 10 años, la cosecha se realiza durante todo el año. El ciclo de cultivo del cacao desde la siembra hasta la primera cosecha, variedad injerto toma alrededor de 3 años y la variedad aroma fino 5 años, el rendimiento del cacao por hectárea en la zona de San Mateo alcanza un promedio entre 20 a 30 quintales.

Los productores son los que cosechan y la producción llevan a vender en el centro de acopio en el Timbre, en otros casos los agricultores llevan el producto a vender a los mayoristas locales.

El precio al que vende el productor de cacao de San Mateo, varía entre 30 y 40 dólares el quintal en “baba”, esto es sin secado; cuando el producto se vende en esta etapa, los encargados del secado es el centro de acopio o el mayorista y ellos también se encargan de la clasificación del producto.

### **Comercialización**

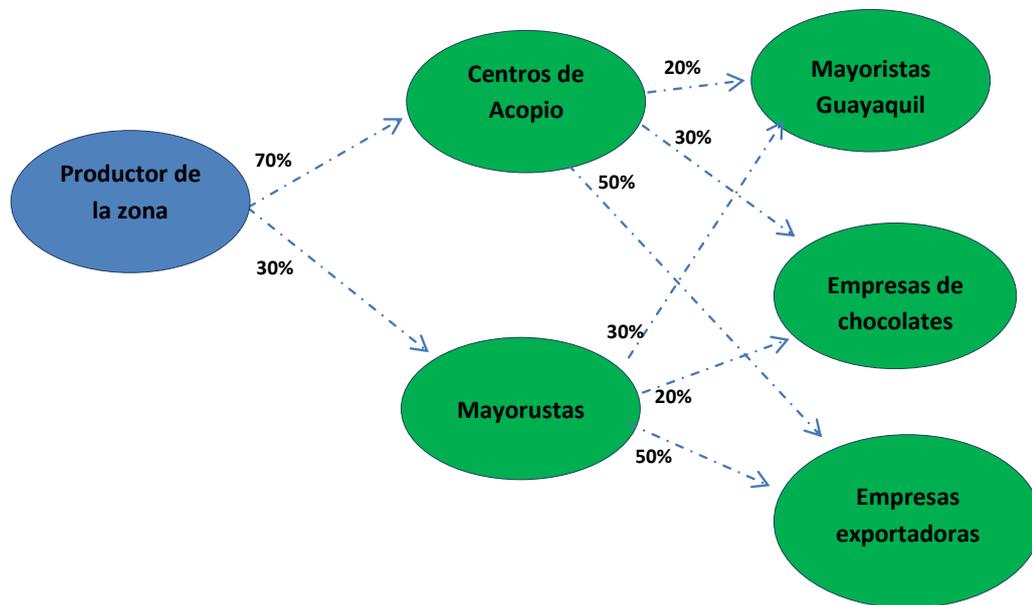
La comercialización se realiza a través de los mayoristas exclusivos de este producto, y otros mayoristas que comercializan otros productos, estos se proveen básicamente del cacao de los productores de la zona. Los comerciantes mayoristas manejan volúmenes semanales hasta 800 quintales. La comercialización de cacao se realiza durante todo el año, sin embargo la mejor época son los meses de octubre y noviembre, la época más baja para comercializar corresponde a enero, febrero, abril y junio.

El cacao que comercializan los mayoristas de El Timbre, entregan a los mayoristas de otras ciudades como por ejemplo en Guayaquil, en otros casos entregan directamente a las empresas de chocolates de Guayaquil y también a empresas exportadoras de cacao. El precio del quintal de cacao lo determina la oferta y la demanda, existe otros factores que inciden en el precio, como es el precio que del mercado internacional principalmente en Europa. El precio más bajo llega hasta 100 dólares el quintal y el precio más alto ha llegado a 140 dólares el quintal de cacao.

### **Consumidor**

El consumo de cacao, se realiza a través de los productos procesados.

### **Canales de comercialización**



### Conclusiones por producto

- El precio del quintal de cacao varía en el año principalmente en función de la oferta y la demanda.
- La comercialización se realiza a través de los centros de acopio o de los mayoristas exclusivos de este producto, existen también otros mayoristas que no son exclusivos de cacao y manejan otros productos.
- La clasificación por calidad juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.

## V. FACTORES RELEVANTES

### Administrador del mercado

En la parroquia San Mateo no existe un mercado establecido, por esta razón se realizó la entrevista al administrador del mercado central de Esmeraldas al cual llegan los productos provenientes de San Mateo, comenta que los precios de venta de los productos son fijados por las autoridades de la ciudad entre ellos la intendencia, representantes del ministerio de agricultura entre otros. Los precios de los productos

están sujetos a la oferta y demanda; los precios se afectan en la época de lluvia, por la falta de transporte y el daño de los caminos. En este mercado se comercializan los productos de todas las zonas de Esmeraldas, de Sto. Domingo, Quevedo, de la provincia de Manabí y también productos de las provincias de la Sierra.

### **Productores**

Los productores de la parroquia San Mateo enfrentan dificultades principalmente de plagas, falta sistemas o canales de riego, altos costos de transporte, precios altos de los insumos agrícolas, falta de centros de acopio para los productos, mucha producción de determinados productos hace que baje los precios, falta de maquinaria para cosechar.

### **Comercio**

Las dificultades que enfrenta la comercialización de estos productos, es la mala calidad de los productos vienen en mal estado o no clasificados. Otra de las dificultades son la falta de crédito para invertir en la ampliación del negocio, y la variación de los precios de los productos.

### **Consumidor**

El consumidor compra los productos que se cultivan en la zona, básicamente porque son productos frescos, son de buena calidad, buen sabor, son productos rendidores, saben cómo se cultivan, los precios son cómodos y ayudan a fortalecer la economía de los productores de la zona. Las inquietudes del consumidor es poder comprar los productos más higiénicos y más frescos.

### **Transportista**

El transporte de los productos, se realiza a través de los vehículos de cooperativas de transporte que se dedican a esta actividad; estos utilizan camionetas o camiones de diferentes capacidad desde 1 a 3 toneladas, el modelo de los vehículos son desde 2008 hasta 2011.

El cálculo del costo del transporte se lo realiza por flete y distancia, por hora, los precios ya están definidos. el contacto con el transportista es a través del teléfono celular y en los mercados. Las dificultades que encuentran los transportistas son los malos caminos y la competencia ilegal.

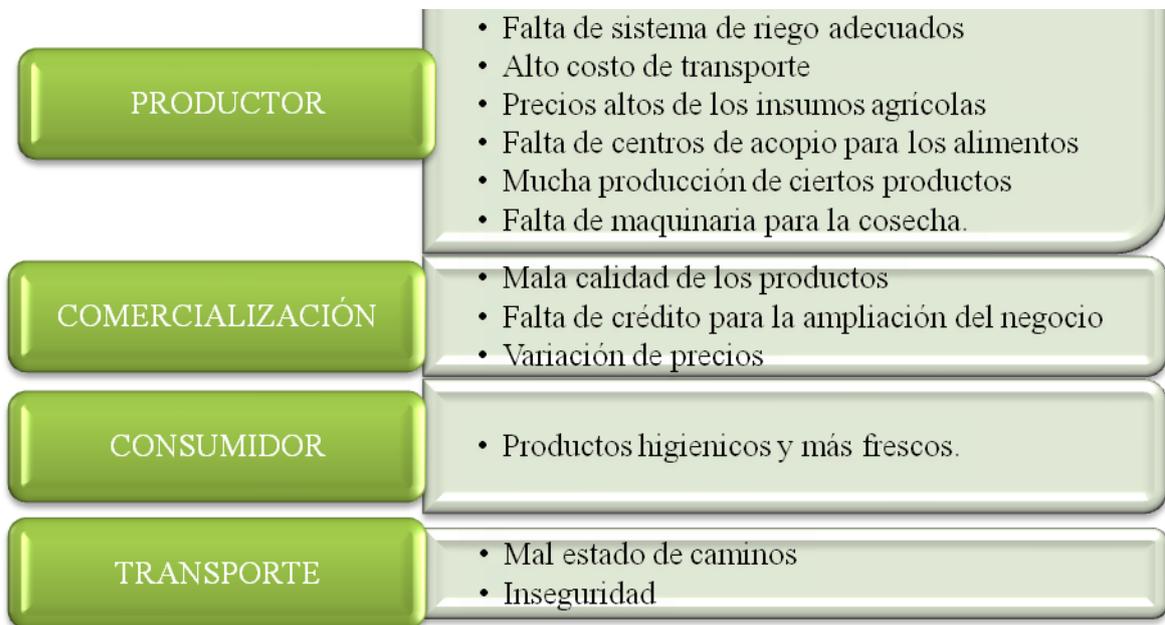
## **VI. CONCLUSIONES GENERALES**

Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en San Mateo de los tres productos que se expenden en esta zona, se obtuvo lo siguiente:

- El precio de venta al consumidor final se determina tomando como base el precio de venta del productor, más un margen de utilidad que se margina cada uno de los que intervienen en la cadena de comercialización.
- El uso excesivo de agroquímicos y los altos costos de los mismos hace que los costos de producción sean elevados, impidiendo a los agricultores tener mayor margen de ganancia al vender la producción, esto se observó en los tres productos investigados.
- El uso excesivo de agroquímicos afecta directamente a la calidad de los productos ya que proyecta una mala imagen de los mismos, que a decir de los consumidores son productos que afectan a la salud.
- Existe una buena percepción de los consumidores hacia los productos que se cultivan en la zona, específicamente hablan de buen sabor, buena calidad, frescos y precios cómodos.

## VII. ESTRATEGIA DE OPERACIÓN

### 7.1. Nudos críticos



### 7.2. Objetivos de las Estrategias

- Promover e incentivar al productor, a la siembra de productos como una actividad rentable y una fuente de ingreso permanente.
- Tener agricultores capacitados y que estén a la vanguardia de las nuevas técnicas de cultivo de los diferentes productos.

- Ofrecer al consumidor final, productos de alta calidad, bien cultivados, exhibidos en lugares adecuados e higiénicos y a precios justos.

### **7.3. Estrategias por Producto**

#### **Producto Plátano**

##### **a. Estrategias generales**

- Implementar sistemas de riego para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Establecer una lista de precios que vaya en beneficio del productor y el transportista.
- Gestionar con el INIAP u otra institución la entrega de fertilizantes que les ayude a combatir las plagas.

##### **b. Estrategia de comercialización**

- El mercado consumidor prefiere comprar el plátano verde por racimos y en función de su tamaño se determina su precio.
- El precio del racimo, independientemente de donde se comercialice se determina en función de su escases o abundancia es decir, depende de la oferta y la demanda al momento de su comercialización.
- El principal canal de distribución del plátano, está constituido por el productor – mayorista local – consumidor final, debido a que por el fluye el 50% respectivamente de los volúmenes comercializados.

#### **Producto Limón**

##### **a. Estrategias generales**

- Incursionar en nuevos mercados dentro y fuera de la provincia contactando a las grandes distribuidoras de productos de consumo masivo para que compren producción proveniente de San Mateo.

- Implementar sistemas de riego adecuados para favorecer el cultivo de los productos de la zona.

#### **b. Estrategia de comercialización**

- La presentación del limón en el mercado depende del primer agente que interviene en la cadena productiva. Los mayoristas adquieren el producto por sacos que en promedio contienen 600 unidades, en tanto que el consumidor (hogares) lo compra por unidades o por pilos; el precio del limón depende de su variedad y de la cantidad de productos que se encuentra en el mercado al momento de su comercialización, es decir depende de la abundancia o escases del producto.
- El mercado de el área de influencia del predio se abastece de dos tipos de limón, el limón “sutil” y el limón “mandarina”
- El principal canal de distribución del limón, está constituido por el productor – mercado local mayorista y minorista – consumidor final, debido a que por el fluye el 80% respectivamente de los volúmenes comercializados.

### **Producto Cacao**

#### **a. Estrategias generales**

- Implementar sistemas de riego adecuados para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Gestionar con el INIAP u otra institución la entrega de fertilizantes para mejorar la productividad de los cultivos.

#### **b. Estrategia de comercialización**

- El cacao es comercializado en el mercado de dos formas, en baba o seco. En el área del proyecto se produce el CCN51 y el fino de aroma.
- La presentación del cacao seco se vende en sacos de yute en tanto que el cacao en baba se comercializa en tarros.

- El precio del cacao depende de la demanda interna del producto en cuanto del mercado internacional, su precio fluctúa entre 100 y 140 dólares el quintal. Por su parte el precio el precio del quintal de cacao en baba es del orden de 40 dólares,
- El principal canal de distribución del cacao, está constituido por el productor – centro de acopio – empresas exportadoras, debido a que por el fluye el 70% respectivamente de los volúmenes comercializados.
  - Nombre: MCCH –LA FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHI COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS
  - Ubicación: Esmeraldas

## VIII. ANEXO 1 – CUESTIONARIOS ADMINISTRADOR DEL MERCADO

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

P.1 ¿Cuál o cuáles son las principales funciones del administrador de un mercado/plaza?

---



---



---



---

P.2 ¿Quién fija los precios de los productos agrícolas que se producen aquí en la zona?

---



---

P.3 ¿Los productores tienen que pagar algún impuesto para vender sus productos aquí en el mercado/plaza?

1.- SI TIENEN QUE PAGAR                      2.- NO TIENEN QUE PAGAR

P.4 ¿Cuánto tienen que pagar?, ¿Por qué razón tienen que pagar o a que equivale ese valor?

CUANTO \_\_\_\_\_ Porque  
razón \_\_\_\_\_

---



---

P.5 Como varían los precios de los productos en el año, ¿cuáles son las principales razones?, ¿a que se debe?, ¿cuáles son las principales situaciones?,  
(AVERIGUAR POR CADA PRODUCTO EN ANALISIS)

---



---



---



---

P.6 (CON REFERENCIA A LOS PRODUCTOS EN ANALISIS) Los productos que se comercializan aquí en esta ciudad, son los que se producen en la zona o vienen de otra zona.

1.- SOLO LOS QUE SE PRODUCEN EN LA ZONA

2.- TAMBIEN LOS QUE VIENE DE OTRA ZONA

P.7 En que épocas del año hay escasas de... (MENCIONAR LOS PRODUCTOS EN ANALISIS)

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

### CUESTIONARIO CONSUMIDOR FINAL

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

P.1 ¿Cuáles de estos productos consumen en su hogar?

- 1.-CACAO
- 2.-PLATANO
- 3.-LIMON

P.2 ¿Con que frecuencia compra?

	CACAO	PLATANO	LIMON
1.- TODOS LOS DIAS	1	1	1
2.- VARIAS VECES POR SEMANA ¿Cuántas? _____			
3.- CADA SEMANA	3	3	3
4.- CADA 15 DAIS	4	4	4
5.- CADA 3 SEMANAS	5	5	5
6.- CADA MES	6	6	6

P.3 ¿Qué día o días de la semana compra más frecuentemente?

	CACAO	PLATANO	LIMON
1.- LUNES	1	1	1
2.- MARTES	2	2	2
3.- MIERCOLES	3	3	3
4.- JUEVES	4	4	4
5.- VIERNES	5	5	5
6.- SABADO	6	6	6
7.- DOMINGO	7	7	7

P.4 ¿En dónde compra?

	CACAO	PLATANO	LIMON
1.- EN EL MERCADO	1	1	1
2.- EN LA TIENDA	2	2	2
3.-EN EL MAYORISTA	3	3	3
4.- EN LAS HACIENDAS	4	4	4
5.- OTROS	5	5	5

P.5 ¿Cuánto compra por vez?

P.6 ¿Cuánto paga por (MENCIONAR PRODUCTO Y CANTIDAD COMPRADA)?

	CACAO	PLATANO	LIMON
P.5 CUANTO COMPRA POR VEZ			
P.6 CUANTO PAGO			

P.7 ¿Si usted no encuentra (MENCIONAR EL PRODUCTO) que otro producto compra en su reemplazo o con cual los sustituye?

	CACAO	PLATANO	LIMON
NO COMPRA NADA	99	99	99

P.8 ¿Los productos que compra, son los que se cultivan aquí en la zona o en otras zonas?

	CACAO	PLATANO	LIMON
LOS QUE SE CULTIVAN AQUÍ EN LA ZONA	1	1	1
SE CULTIVAN EN OTRAS ZONAS	2	2	2

P.9 ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que compra productos que se cultivan en esta zona?

---



---



---



---

P.10 ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que compra productos que se cultivan en otra zona?

---



---



---



---

P.11 PENSANDO EN LOS PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN AQUÍ EN LA ZONA ¿Qué cosas o aspectos usted mejoraría a estos productos para que usted como comprador/a quede totalmente satisfecha?

---



---



---

### CUESTIONARIO MAYORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

P.1 ¿Desde hace cuánto tiempo tiene su negocio?

\_\_\_\_\_ AÑOS

P.2 ¿Qué productos usted comercializa aquí en su negocio?

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

P.3 Ahora hablemos específicamente de... (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS), ¿Desde hace cuánto tiempo vende este producto?

\_\_\_\_\_ COSECHAS

P.4 ¿Con que frecuencia compra.. (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALIS) para vender aquí en su negocio?

1. TODOS LOS DIAS
2. CADA SEMANA
3. CADA 15 DIAS
4. CADA MES

P.5 ¿A quién o quienes compra... (MENCIONAR PRODUCTO)?

P.6 ¿En promedio cuantos quintales/sacos/cajas etc, de (MENCIONAR PRODUCTO) a la semana de (MENCIONAR PROVEEDORES)

PROVEEDOR	CANTIDAD POR
SEMANA	

1. PRODUCTORES DE LA ZONA/PARROQUIA

\_\_\_\_\_

2. PRODUCTORES DE OTROS ZONAS CERCANAS

\_\_\_\_\_

3. OTROS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P.7 ¿Usted va a comprar (MENCIONAR EL PROUCTO) en las haciendas o le vienen a entregar acá en su negocio?

1. VA A COMPRAR EN LAS HACIENDAS
2. LE VIENEN A VENDER AQUÍ EN SU NEGOCIO

P.8 (SI VAN A COMPRAR EN LAS HACIENDAS) ¿Cuáles son las ventajas de comprar en la hacienda?

---

---

---

---

P.9 ¿Usted vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO) todos los meses de año o solo algunos meses?

- 1.- TODOS LOS MESES DEL AÑO
- 2.- SOLO ALGUNOS MESES

P.10 ¿Cuáles son los meses que más se vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO)

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.11 ¿En promedio cuantos (QUINTALES/SACOS/LIBRAS etc) vende cada semana (MENCIONAR MEDIDA Y PRODUCTO) en los meses que MAS se vende?

\_\_\_\_\_ VENTAS SEMANALES

P.12 ¿Cuáles son los meses que menos se vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO)

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.13 ¿En promedio cuantos (QUINTALES/SACOS/LIBRAS etc) vende cada semana (MENCIONAR MEDIDA Y PRODUCTO) en los meses que MENOS se vende?

\_\_\_\_\_ VENTAS SEMANALES

P.14 ¿Usted vende (MENCIONAR PRODUCTO) solo aquí en esta ciudad o en otras ciudades?

1. SOLO AQUÍ EN ESTA CIUDAD
2. EN OTRAS CIUDADES ¿Cuáles?

---

---

---

P.15 ¿Cuáles son sus principales clientes?

1. CLIENTES MINORISTAS DE LA CIUDAD
2. COMSUMIDOR DE LA CIUDAD
3. CONSUMIDORES DE OTROS LUGARES
4. COMERCIANTE DE OTROS LUGARES

5.  
OTROS \_\_\_\_\_

—  
P.16 ¿Ahora quisiera que hablemos del precio, usted vende a todos sus clientes al mismo precio o hay diferencia?

1. A TODOS VENDE AL MISMO PRECIO
2. VENDE A DIFERENTES PRECIOS

P.17 (SI HAY DIFERENCIA DE PRECIOS) ¿Cuáles con las principales razones para que haya diferencia en los precios de venta a sus clientes?

---

---

---

P.18 SI DICE QUE VENDE A TODOS AL MISMO PRECIO ¿A qué precio vende (MENCIONAR MEDIDA MAS COMUN EN FUNCION DEL PRODUCTO QUE SE ESTE ANALIZANDO)?

\_\_\_\_\_ (ANOTAR PRECIO)

P.19 SI DICE QUE VENDE A DIFERENTES PRECIOS ¿A qué precio vende (MENCIONAR MEDIDA MAS COMUN EN FUNCION DEL PRODUCTO QUE SE ESTE ANALIZANDO)?

CLIENTE

PRECIO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

P.20 ¿Estos precios se mantienen durante todo el año o los precios varían en el año?

- 1.- SE MANTIENE DURANTE EL AÑO
- 2.- VARIAN EN EL AÑO

P.21 SI VARIAN EN EL AÑO ¿En qué meses BAJAN los precios?

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.22 ¿Cuál es el precio MAS ALTO que llega (MENCIONAR EL PRODUCTO Y LA MEDIDA EN FUNCION DEL PRODUCTO ANALIZADO)

\_\_\_\_\_

P.23 SI VARIAN EN EL AÑO ¿En qué meses SUBEN los precios?



1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.24 ¿Cuál es el precio MAS ALTO que llega (MENCIONAR EL PRODUCTO Y LA MEDIDA EN FUNCION DEL PRODUCTO ANALIZADO)

---

P.25 En general, usted como vendedor o comercializador de (MENCIONAR PRODUCTO) cuáles son las principales dificultades/problemas que enfrenta en su negocio (MENCIONAR EL PRODUCTO)?

---

---

---

---

P.26 ¿Usted recibe algún tipo de apoyo para que usted pueda vender sus productos con mayor facilidad? SI DICE QUE RECIBE APOYO PROFUNZIAR EN EL APOYO QUE RECIBE.

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO MINORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

P.1 ¿Desde hace cuánto tiempo tiene su negocio?

\_\_\_\_\_ AÑOS

P.2 ¿Cuáles son los productos más importantes que usted comercializa aquí en su negocio?

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

P.3 (SI NO MENCIONA EL PRODUCTO EN ANALISIS) ¿Usted vende aquí en su negocio... (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS)?

- 1.- SI VENDE (CONTINUAR)
- 2.-NO VENDE (TERMINAR)

P.4 Ahora hablemos específicamente de... (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS), ¿Desde hace cuánto tiempo usted vende este producto?

\_\_\_\_\_ COSECHAS

P.5 ¿A quién o quienes compra... (MENCIONAR PRODUCTO)?

1. PRODUCTORES DE LA ZONA/PARROQUIA
2. PRODUCTORES DE OTROS ZONAS CERCANAS
3. MAYORISTAS
4. OTROS \_\_\_\_\_

P.6 ¿Usted va a comprar (MENCIONAR EL PROUCTO) o le vienen a entregar acá en su negocio?

1. VA A COMPRAR
2. LE VIENEN A VENDER AQUÍ EN SU NEGOCIO

P.7 (SI VAN A COMPRAR EN LAS HACIENDAS) ¿Cuáles son las ventajas de compra?

---



---



---



---

P.8 ¿Con qué frecuencia compra (MENCIONAR PRODUCTO) para vender aquí en su negocio?

1. TODOS LOS DIAS
2. CADA 2 O 3 VECES POR SEMANA
3. CADA SEMANA
4. CADA 15 DIAS
5. CADA MES

P.9 ¿Usted vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO) todos los meses de año o solo algunos meses?

- 1.- TODOS LOS MESES DEL AÑO
- 2.- SOLO ALGUNOS MESES

P.10 ¿Cuáles son los meses que más se vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO)

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.11 ¿En promedio cuantos (QUINTALES/SACOS/LIBRAS etc) vende cada semana (MENCIONAR MEDIDA Y PRODUCTO) en los meses que más se vende?

\_\_\_\_\_ VENTAS SEMANALES

P.12 ¿Cuáles son los meses que menos se vende/comercializa (MENCIONAR PRODUCTO)

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.13 ¿En promedio cuantos (QUINTALES/SACOS/LIBRAS etc) vende cada semana (MENCIONAR MEDIDA Y PRODUCTO) en los meses que menos vende?

\_\_\_\_\_ VENTAS SEMANALES

P.14 ¿Cuáles son sus principales clientes?

1. COMSUMIDOR DE LA CIUDAD
2. CONSUMIDORES DE OTROS LUGARES
3. COMERCIANTE DE OTROS LUGARES
- 4.

OTROS \_\_\_\_\_

P.15 ¿Estos precios se mantienen durante todo el año o los precios varían en el año?

- 1.- SE MANTIENE DURANTE EL AÑO
- 2.- VARIAN EN EL AÑO

P.16 SI VARIAN EN EL AÑO ¿En qué meses BAJAN los precios?

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.17 ¿Cuál es el precio MAS BAJO que llega (MENCIONAR EL PRODUCTO Y LA MEDIDA EN FUNCION DEL PRODUCTO ANALIZADO)

---

P.18 SI VARIAN EN EL AÑO ¿En qué meses SUBEN los precios?

1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.19 ¿Cuál es el precio MAS ALTO que llega (MENCIONAR EL PRODUCTO Y LA MEDIDA EN FUNCION DEL PRODUCTO ANALIZADO)

---

P.20 En general, usted como vendedor o comercializador de (MENCIONAR PRODUCTO) cuáles son las principales dificultades/problemas que enfrenta en su negocio (MENCIONAR EL PRODUCTO)?

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO PRODUCTORES

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

P.1 ¿Desde hace cuantos años siembra (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS)?  
\_\_\_\_\_ AÑOS

P.2 ¿Cuántas hectáreas de... (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS) siembra?  
\_\_\_\_\_ HECTAREAS

P.3 ¿Cuántas cosechas de... (MENCIONAR PRODUCTO EN ANALISIS) hace por año?  
\_\_\_\_\_ COSECHAS

P.4 ¿Cuántos (quintales/sacos/ etc.) produce por hectárea?  
\_\_\_\_\_

P.5 ¿En qué meses del año usted cosecha...?  
1.ENE 2.FEB 3.MAR 4.ABR 5.MAY 6.JUN 7.JUL 8.AGO 9.SEP 10.OCT  
11.NOV 12.DIC

P.6 ¿Qué tiempo demora el cultivo de... desde que siembra hasta que cosecha?  
\_\_\_\_\_ MESES

P.7 ¿Quién cosecha? (LEER)  
1. USTED MISMO  
2. EL QUE LE COMPRA LA COSECHA

P.8 ¿EL producto le compra aquí en su hacienda o va usted a vender?  
1. LE COMPRAN EN LA HACIENDA  
2. VA A VENDER

P.9 ¿Dónde va a vender la cosecha de...?  
1. EN EL MERCADO LOCAL  
2. EN OTROS MERCADOS ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

3. EN OTROS LUGARES ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

P.10 ¿Cada que tiempo saca a vender...(MENCIONAR PRODUCTO) ?

P.11 ¿Qué días de la semana, usted sale a vender la cosecha de...?  
EN LA HACIENDA \_\_\_\_\_ 1.LU 2.MA 3.MI  
4.JU 5.VI 6.SA 7.DO

EN EL MERCADO LOCAL \_\_\_\_\_ 1.LU 2.MA 3.MI  
4.JU 5.VI 6.SA 7.DO

EN OTROS MERCADOS \_\_\_\_\_ 1.LU 2.MA 3.MI  
4.JU 5.VI 6.SA 7.DO

EN OTROS LUGARES \_\_\_\_\_ 1.LU 2.MA 3.MI  
4.JU 5.VI 6.SA 7.DO

P.12 ¿A qué precio vende usted el... (MENCIONAR LA MEDIDA) de (MENCIONAR EL PRODUCTO)?

1.- CUANDO LE COMPRAN EN LA HACIENDA

\_\_\_\_\_

2.- CUANDO VENDE EN EL MERCADO LOCAL

\_\_\_\_\_

3.- CUANDO VENDE EN OTROS MERCADOS \_\_\_\_\_

4.- CUANDO VENDE EN OTRO LUGAR

\_\_\_\_\_

P.13 **EN EL MERCADO LOCAL** ¿Quién le compra?

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

P.14 **EN OTROS MERCADOS** ¿Quién le compra?

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

P.15 **EN OTROS LUGARES** ¿Quién le compra?

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

P.16 En general, usted como productor de... (MENCIONAR PRODUCTO) cuáles son las principales dificultades/problemas que usted tiene como productor de (MENCIONAR EL PRODUCTO)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P.18 ¿Usted recibe algún tipo de apoyo para que usted pueda vender sus productos con mayor facilidad?

---

---

---

---

P.17 A parte de sembrar (MENCIONAR PRODUCTO), ¿Que otros productos siembra usted para vender?

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO TRANSPORTISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SAN MATEO	TIMBRE
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. 21 de febrero Coop. Producción agropecuaria nuevo Timbre	
PROCUTO EN ANALISIS		CACAO/PLATANO/LIMON	

#### CARACTERISTICAS DEL VEHICULO

MARCA: \_\_\_\_\_ MODELO: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

CAPACIDAD \_\_\_\_\_

P.1 ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en el área del transporte?

\_\_\_\_\_ AÑOS

P.2 Usted pertenece a una cooperativa o trabaja particularmente?

1. PERTENECE A UNA COOPERATIVA
2. TRABAJA PARTICULARMENTE

P.2 ¿Cuáles son los productos que más transporta en su vehículo?

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

P.3 El transporte que usted realiza es...

- 1.- INTERPARROQUIAL
2. INTERCANTONAL
3. INTERPROVINCIAL

P.4 Como calcula usted el costo del transporte.... (LEER)

P.5 Cual es la unidad y cuál es el costo.

P.4 CALCULO	P.5 UNIDAD - PRECIO
1. POR TIEMPO	
2. POR FLETE	
3. POR DISTANCIA	
4. POR VOLUMEN	
5. DIFICULTAD DE ACCESO	
OTRO	

P.6 ¿Normalmente quien contrata el transporte?

1. EL DUEÑO DEL PRODUCTO
2. LA PERSONA QUE COMPRA EL PRODUCTO

3. AMBOS

P.7 ¿Con que frecuencia transporta estos productos?

1. TODOS LOS DIAS
2. VARIAS VECES POR SEMANA
3. CADA SEMANA
4. CADA MES

P.8 Sus clientes lo contactan a usted a través de.... (LEER)

1. TELEFONO
2. A TRAVES DE LA COOPERATIVA
3. CLIENTES CONOCIDOS
4. SITIOS DE ABASTECIMIENTO
5. MERCADOS
6. OTROS (ANOTAR) \_\_\_\_\_

P.9 En general, usted como TRANSPORTISTA de (MENCIONAR PRODUCTO)  
cuáles son las principales dificultades/problemas que enfrenta en su negocio  
(MENCIONAR EL PRODUCTO)?

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

ANEXO 2 – FOTOGRAFIAS





**PLAN DE NEGOCIOS**  
**OPTIMIZACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO**  
**PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO EN**  
**BABA**

**PREDIO TIMBRE**

**COOPERATIVA AGROPECUARIA NUEVO TIMBRE Y**  
**ASOCIACIÓN CAMPESINA 21 DE FEBRERO**

**Provincia Esmeraldas, Cantón Esmeraldas**

**OCTUBRE 2015**

## **PLAN DE NEGOCIOS OPTIMIZACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO EN BABA**

### **I. INTRODUCCION**

El negocio agropecuario, en todos los eslabones de la cadena productiva, presenta riesgos por efecto de la presencia de factores, básicamente, exógenos que difícilmente pueden ser controlados por la actividad humana como son las sequías y los prolongados inviernos. También se vuelve riesgoso, debido a las características socioeconómicas de los asociados (pequeños productores), que enfrentan obstáculos para la implementación de la inversión productiva, pues, ellos no tienen liquidez para cubrir las erogaciones que significa la adquisición de insumos, semillas, mejoramiento de la infraestructura productiva, y la demanda de recursos frescos o de corto plazo para la producción y la comercialización.

El aprovechamiento eficiente de la superficie cultivable es viable en la medida que las inversiones en equipamiento, instalaciones productivas y capital de trabajo, necesarias para la puesta en marcha los planes de inversión agrícola, se encuentran debidamente financiadas, que no superen la capacidad crediticia de los agricultores y lo que es más, que haya liquidez, producto de la actividad productiva, que permita financiar nuevos ciclos productivos.

Por otra parte, la actividad más importante y de mayor riesgo es la comercialización ya que de ella depende que los productores puedan recuperar su inversión y obtener ganancias para así lograr sustentabilidad y sostenibilidad en su actividad. La atomización de la tierra, el uso de tecnología diferente en los cultivos, la incipiente comunicación entre productores agropecuarios, la producción de productos agropecuarios de baja calidad, el uso de medios de transporte poco eficientes y efectivos, la débil estructura organizacional de los productores, el desconocimiento de los agentes que intervienen en la cadena productiva, y el desconocimiento de los costos de producción, son los problemas más relevantes asociados con la comercialización agropecuaria. Es importante señalar que la intervención de muchos agentes en la cadena de distribución conducen a excesivos márgenes de precios, estimados entre el precio que recibe el productor y el que paga el consumidor.

Por las razones expuestas es necesario realizar un análisis del mercado, para conocer la demanda y oferta del producto en cuestión, establecer la demanda insatisfecha, los niveles de precios por unidad de producto, los diferentes canales de distribución y todos los actores que conforman la cadena de comercialización con la finalidad de establecer estrategias tendientes a reducir los actuales márgenes de precios y para mejorar un nivel

de competitividad en el mercado que a la postre conduzca a que la actividad agropecuaria sea una actividad rentable para los productores.

## **II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO**

San Mateo según el INEC cuenta con una población de 5.732 habitantes, y 1.347 hogares con un promedio de 4,3 personas por hogar.

La Presidenta Sra. Edith Masías de la Asociación 21 de Febrero manifiesta que el 24 de Mayo del 2005 se creó la asociación 21 de Febrero, son 94 socios tiene una extensión de 295,71 , todas las hectáreas están productivas, tiene sembrado cacao, plátano, limón, yuca, naranja, mandarina, maracuyá, cada socio decide que producto sembrar y a quien vender su producción. Cuando se formó la asociación cada socio tenía ya sus cultivos, razón por la cual no se pudo sembrar y vender en beneficio común para la asociación.

Hay un centro de acopio en el Timbre donde se vende la producción del cacao, el plátano se vende al mejor postor en el mercado central de Esmeraldas y en la feria libre vía a Atacames, igual que todos los demás productos. Una parte de los agricultores de este predio venden el cacao en el centro de acopio ubicado en el Timbre, y otros lo venden en otros lugares indistintamente donde ellos creyeran conveniente.

## **III. LA ORGANIZACIÓN**

El predio El Timbre está a cargo de dos organizaciones: la Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuevo Timbre y la Asociación 21 de Febrero, con un total de 212 socios y socias. La primera con 121 y la segunda con 91. Ambas organizaciones se encuentran registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En el predio se trabaja en la producción de cacao (CCN 51 y fino de aroma), plátano, limón, naranja y cultivos de ciclo corto de manera familiar sin embargo el centro de acopio está a cargo de las dos organizaciones. Desde antes de recibir legalmente la tierra, cada socio ya tenía sus propios cultivos, razón por la cual no se pudo promover formas asociativas de operación.

## **IV. ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA SELECCION DEL PRODUCTO**

### **1. CONTEXTO**

Fundación Esquel coordina con el MAGAP con 24 organizaciones que tienen a su cargo 20 predios. De ellas, 21 son asociaciones; 2, cooperativas; y, una corporación. A

excepción de esta última que se encuentra inscrita en el Ministerio de Agricultura, las otras 23 están registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Conforme a los lineamientos del Proyecto ATLM, la única posibilidad de participar dentro del mismo es de manera organizada. Esto, por un lado, puede ser visto como una ventaja; pero, al mismo tiempo, también puede ser una limitante ya que el propósito determinante que guía a las personas es organizarse para adquirir los predios, por medio de tres modalidades: adjudicación, compra - venta o transferencia de dominio.

Hay que reconocer que esta situación promueve también limitaciones en el funcionamiento y gestión de las organizaciones participantes, así como en la implementación de los procesos productivos a lo interno de los distintos predios. Entre las limitaciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Las personas involucradas en las organizaciones tienen características heterogéneas en cuanto a sus antecedentes sociales, económicos y culturales. Además, varios de los predios carecen de los recursos necesarios para la producción.
- La diferenciación entre los socios y socias de las organizaciones limitan el funcionamiento de las mismas en base a la confianza y el respeto entre ellos. La desconfianza es más la norma antes que la excepción.
- El interés de los socios y socias se centra, básicamente, en obtener la tierra; pero, se reduce en la implementación de otro tipo de actividades más aún cuando se quiere impulsar es una perspectiva empresarial.
- Los socios de varios de los predios provienen de diferentes lugares geográficos de origen; y, los predios son más bien espacios de trabajo antes que las comunidades rurales con las que generalmente se han implementado los proyectos de desarrollo campesino. Inclusive, hay limitaciones para la implementación de actividades agropecuarias, ya que ellos no siempre han estado vinculados con tal tipo de actividades.
- Las organizaciones tienen poca práctica de funcionamiento orgánico y presentan importantes debilidades de capital humano y social. Y, las prácticas orientadas a lograr un funcionamiento transparente en base a la rendición de cuentas son también limitadas.

Por estas circunstancias, los procesos de organización de la producción y la comercialización requieren ser desarrollados de manera paulatina y como parte de estrategias de mediano y largo plazo.

## 2. ELEMENTOS RELEVANTES

### 2.1 Capacidad del predio

La capacidad de la tierra está definida como la propiedad de poder contener aplicaciones de los factores productivos, de tal forma que sean remunerativas. Una de las características de la tierra es el uso que los socios le dan a la misma, según su aprovechamiento o de acuerdo al tipo de suelo. Para ellos, una de las preocupaciones es conocer si la tierra de su predio es productiva o no. Entonces, la decisión de elegir un producto agrícola o pecuario está supeditada a la cantidad y potencialidad de la tierra disponible, y su ubicación geográfica. Mediante un análisis de suelos se determina la fertilidad natural y artificial del predio (potencialidad productiva) y así sus características físicas (textura, estructura) y químicas (ph, materia orgánica). Con esa información, principalmente, se decide qué producir.

### 2.2 Niveles de productividad

Las organizaciones con la finalidad de producir bienes agrícolas o pecuarios utilizan un conjunto de factores productivos y de relaciones sociales y técnicas que permiten obtener el conjunto de bienes o productos agropecuarios. Los productores se inquietan por saber si la práctica de sus actividades económicas está incidiendo positiva o negativamente en la productividad de la tierra. Al cultivar un determinado producto se usan insumos (semilla, fertilizantes, insecticidas, mano de obra) se obtiene el bien que se venderá a un determinado precio en el mercado para obtener los ingresos de los socios o socias. Por tanto, para obtener el máximo beneficio financiero del cultivo, es necesario saber en cuál de ellos se obtienen mayores rendimientos por hectárea cultivada.

### 2.3 Demanda del mercado

Las organizaciones previamente a organizar la producción agropecuaria auscultan el comportamiento futuro de los productos que técnicamente pueden producir. Si bien es un análisis somero de mercado, no obstante, los antecedentes históricos de ese mercado permite tomar la decisión de “qué producir”. En la actualidad las organizaciones conocen y aplican el principio *“hay que producir lo que puedo vender”*. Por ello, tiene singular importancia producir productos que satisfagan a los compradores, lo que implica generar productos de calidad y con precios competitivos.

### 2.4 Aceptación de la Organización

En los párrafos anteriores, se indicó la heterogeneidad de los socios y socias de las organizaciones en cuanto a sus habilidades productivas que no necesariamente son agropecuarias. Esta particularidad, induce a realizar asambleas generales para tomar

la decisión sobre *qué producir*, con la finalidad de lograr la mayor participación de ellos en la ejecución de todas las actividades relacionadas con la cadena productiva.

## **2.5 Asociatividad en la producción y comercialización**

En la medida de lo posible se potenciará un producto que sea producido y comercializado en forma asociativa, con la finalidad de que los excedentes monetarios que se obtengan por su venta, sean dirigidos a sufragar la deuda que las organizaciones tienen por la compra de la tierra. En los predios en los cuales no es posible producir asociativamente, se fortalecerá la productividad individual del producto y se desarrollará un mercadeo asociativo para obtener mejores precios de intercambio.

## **V. IDEA DEL NEGOCIO**

### **Objetivo**

Optimizar el Centro de Acopio para la transformación del cacao en baba.

Para operar el Centro de Acopio y beneficio de cacao en baba, las organizaciones: ASOCIACIÓN 21 DE FEBRERO y COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NUEVO TIMBRE decidieron nombrar un administrador y dos operarios para el tratamiento del cacao. Este plan de negocios beneficiará a las dos organizaciones propietarias del centro de acopio.

## **VI. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **6.1. ASPECTOS PREVIOS A LA INVESTIGACION DE CAMPO**

- El sondeo de mercado se desarrolló en la ciudad de Esmeraldas y en la parroquia San Mateo los días viernes 28, sábado 29 y domingo 30 de agosto, considerando el día sábado como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de ofician, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, en Esmeraldas y San Mateo se realizaron 64 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 15 productores (Eduardo Tariba, Blanca Olguín, Iván Álvarez, Jorge Naranjo, Wagner Tenorio, Joffre Caicedo, Edith Macías, Wagner Tenorio, Edith Macías, Jorge Naranjo, Juan Álvarez, Blanca Olguín, Eduardo Tariba, Jorge Naranjo, Edith Macías)
- 19 comerciantes que fueron entrevistados en San Mateo y en el mercado central de Esmeraldas (Jorge Naranjo, Ertih Macías, Héctor Emilio Olivo, Edilberto Quiñones, Ertih Macías, Jazmín Alexandra, Céreo Barahona, Mauro Castillo, Carlos Tamira, Jorge Naranjo, Fernanda Altafulla, Arturo Sierra, Manuel Vélez, Jorge Naranjo, Quilulema Cheme, María del Carmen Caicedo, María Paredes, Kevia Ayala, Ángel Paladines)
- 5 Transportistas entrevistados en el mercado central de Esmeraldas en la sede la cooperativa (Gregorio Curay, José Quinteros, José Alcivar, Jacinto Velásquez, Manuel Andrade
  - Administrador del mercado central de Esmeraldas (Jorge Ortiz Cusmi).
- 25 Consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
- 2 Presidentes (Edith Masías Asociación 21 de Febrero y Jorge Naranjo Presidente de la Cooperativa Producción Agropecuaria Nuevo Timbre).

## 6.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Productor**

Los productores de cacao son agricultores con experiencia superior a los 10 años. De lo que se investigó hay agricultores que cosechan durante todo el año. El ciclo de cultivo del cacao toma alrededor de 3 años la variedad injerto y 5 años la variedad aroma fino, a partir de la siembra hasta la primera cosecha; el rendimiento de la producción del cacao en la zona de San Mateo alcanza un promedio entre 20 a 30 quintales por hectárea. Los productores cosechan y llevan a vender en el centro de acopio de El Timbre, en otros casos llevan el producto a vender a los mayoristas locales. El precio de venta del productor de cacao en San Mateo está entre 30 y 40 dólares el quintal en baba, el centro de acopio o el mayorista se encarga de dar el tratamiento del secado y clasificación del producto.

### **Comercialización**

La comercialización se realiza a través de los mayoristas exclusivos de este producto, y otros mayoristas que comercializan otros productos, estos se proveen básicamente del cacao de los productores de la zona. Los comerciantes mayoristas manejan volúmenes semanales hasta 800 quintales. La comercialización de cacao se realiza durante todo el

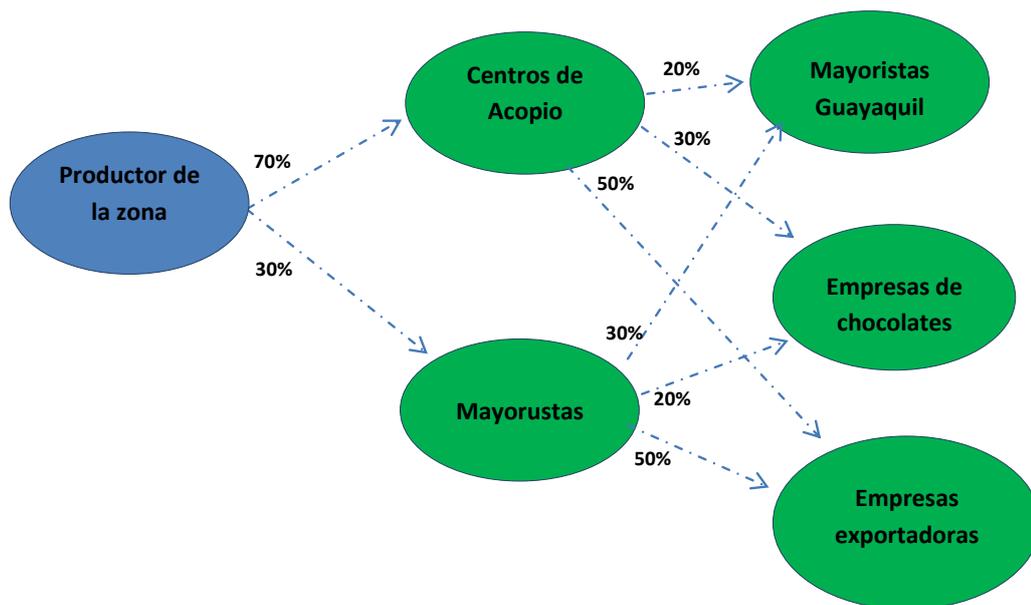
año, sin embargo la mejor época son los meses de octubre y noviembre, la época más baja para comercializar corresponde a enero, febrero, abril y junio.

El cacao que comercializan los mayoristas de El Timbre, entregan a los mayoristas de otras ciudades como por ejemplo en Guayaquil, en otros casos entregan directamente a las empresas de chocolates de Guayaquil y también a empresas exportadoras de cacao. El precio del quintal de caco lo determina la oferta y la demanda, existe otros factores que inciden en el precio, como es el precio que del mercado internacional principalmente en Europa. El precio más bajo llega hasta 100 dólares el quintal y el precio más alto ha llegado a 140 dólares el quintal de cacao.

### Consumidor

El consumo de cacao, se realiza a través de los productos procesados.

### Canales de comercialización



### 6.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICABLES EN LOS PREDIOS

El predio produce productos que tienen características especiales conforme se muestra a continuación:

- Son productos que, mayoritariamente, siempre tienen un mercado insatisfecho, especialmente de aquellos que son consumidos por las familias;
- Son productos poco diferenciados, pues son bienes primarios (commodities)

- Las organizaciones se esfuerzan, principalmente, por mejorar las actividades relacionadas con la producción, pues se asume que la venta de los productos está asegurada.

Entonces, esas características han sido tomadas en cuenta a la hora de identificar y aplicar estrategias de mercadeo. No obstante de lo dicho, es fundamental comprender que hay que sembrar y producir lo que se puede vender.

## **Estrategias de Marketing Aplicables en los Predios**

### **1. Estrategia de precio.**

Los productos agropecuarios enfrentan mercados competitivos y por tanto sus ventas están condicionadas a los precios que se forman en esos mercados por la oferta y la demanda. Por tanto, la organización productora se vuelve una tomadora de precios y cualquier decisión que tome respecto del precio tendrá poca incidencia en la comercialización del producto.

### **2. Estrategias de Producto**

#### **2.1. Elección del producto**

En el predio, actualmente, prevalecen tradicionales procesos de producción, nulos o deficientes manejos de post cosecha, que inciden en la calidad y presentación del producto, en la baja posibilidad de agregación de valor y por ende en la entrega al mercado de un producto poco diferenciado o similar al que ofrecen otros productores. Además, por lo dicho anteriormente, la actividad productiva y comercial se vuelve una actividad económica de riesgo elevado y que en la mayoría de los casos, estos riesgos físicos y financieros son absorbidos por los productores.

En tal sentido el cacao seco será comercializada tomando como punto de partida la normalización en función de patrones constantes de calidad y tamaño que satisfagan las necesidades de los compradores y así obtener mejores relaciones de intercambio.

#### **2.2. Mezcla de productos**

Los socios de la organización buscan, permanentemente, la diversificación de la producción, sin embargo, la misma se ve limitada por las características productivas del suelo, el clima, las precipitaciones y la humedad relativa; en suma, por las condiciones agroclimáticas del predio. La decisión sobre la característica de la mezcla de productos (decisión de marketing) fue tomada en concordancia con las posibilidades físicas del predio, capacidades financieras de los socios, el nivel de riesgo de la actividad productiva y de la rentabilidad esperada. Entonces, bajo esas

consideraciones, la organización *tomó la decisión de diversificar la producción agrícola cultivando cacao, plátano, limón.*

### 3. Estrategia de Distribución

#### 3.1. Elección del canal

Los canales y agentes de comercialización que se escogieron persiguen facilitar el acceso al producto a la mayor cantidad de compradores a un costo razonable. Para lograr esos objetivos se consideró, prioritariamente, la forma de producir en el predio y los volúmenes producidos. En efecto, en el predio, la producción y comercialización del cacao se realiza asociativamente, y los volúmenes a mercadear son importantes, de manera que el agente de comercialización directamente vinculado con el predio será el mayorista. A continuación se muestra el canal de distribución completo:

Productor- centro de acopio – empresa

- Nombre: MCCH –LA FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHI  
COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS
- Ubicación: Esmeraldas

#### 3.2. Decisión del momento de venta

*Vender cacao seco luego de terminado su proceso*

## VII. ANÁLISIS TÉCNICO

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr vender el producto. Los elementos generales que deben analizarse son:

- **Análisis del producto:** se deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la compra del producto o con la prestación del servicio.
- **Equipos y maquinarias:** deben identificarse el tamaño y tipo de los equipos y maquinarias. La especificación del proceso, las formas de operación y el personal para la operación.
- **Distribución de la maquinaria:** debe de hacerse un plano a escala que indique la forma en que se distribuyen los departamentos y los equipos y la forma en que se hará el proceso productivo.
- **Plan de producción:** teniendo en cuenta el plan de ventas, las políticas de inventario de producto terminado y de producto en proceso, debe elaborarse el plan de producción.
- **Plan de consumo:** se establece el consumo de materias primas

- **Plan de compras:** se analiza de acuerdo a las políticas de inventario de materia prima y de insumos.
- **Sistemas de control:** se trata de plantear las formas operativas que le permiten al proceso productivo generar el producto servicio dentro de las especificaciones de calidad, cantidad y costo.

El plan de negocios está orientado a la poscosecha y beneficiado del cacao. Se entiende por poscosecha el primer grado de transformación del grano de cacao, es la fase de fermentación y secado mediante procesos tecnológicos que permiten resaltar su aroma y sabor. Esta actividad será realizada en el centro de acopio de las dos organizaciones.

A continuación se detalla el proceso de secado que se desarrollará en el centro de acopio.

### **Procedimiento:**

#### **1. Cajones**

Cosechado el cacao en los sitios de fermentación se coloca el cacao en cajones de madera, se utilizará la “batería de cajones” fermentadores en tres niveles o escaleras. Cada compartimiento tiene una compuerta que permite la remoción de cacao el nivel inmediato inferior, facilitando de este modo el volteo de la masa.

#### **2. Secado**

El secado consiste en exponer las almendras ya fermentadas a la acción del calor, en este caso, el centro de acopio de El Timbre lo realizará por **medio artificial**, es decir se utilizará las secadoras, para reducir su contenido de humedad interior a menos de 8% a fin de facilitar el manipuleo, conservar y evitar daños en la calidad por acción de mohos.

#### **3. Almacenamiento**

Una vez fermentado y secado el cacao se almacenará para su posterior transporte a los diferentes mercado. En esas áreas se recomienda el uso de sacos con un revestimiento interior de polietileno. Los saquillos o sacos que se empleen para su transporte y almacenamiento, debe ser de uso exclusivo para el cacao.

Durante el almacenamiento los granos de cacao están expuestos al ataque de insectos y roedores, por lo que se debe adoptar estrictas precauciones en las bodegas.

## **VIII. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **8.1. BASE LEGAL Y SOCIOS**

Las dos organizaciones a cargo del predio El Timbre se encuentran registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La Asociación Campesina 21 de Febrero se registró el 5 de septiembre de 2013; y, la Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuevo Timbre el 22 de octubre del mismo año, con un total de 212 socias y socios fundadores.

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de las dos organizaciones que se encuentran a cargo del predio El Timbre. Este trabajo se lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial (CGP) que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación

### **8.2. RESPONSABILIDADES GENERALES**

- Apoyar en la formulación y seguimiento del Plan de Negocios, conforme a los ámbitos específicos de cada uno de sus miembros: abastecimiento de insumos, producción, transformación, comercialización, innovación y aprendizaje.
- Apoyar en la elaboración del presupuesto del Plan de Negocios de acuerdo a los campos específicos de responsabilidad de cada una de las personas que conforman el CGP y los campos de acción mencionados anteriormente.
- Participar en la elaboración de los informes de gestión relacionados con la implementación de los Planes de Negocios.
- De manera mensual se evaluará el avance del Plan de Negocios y se planificará las acciones correspondientes al siguiente período.
- El Gerente y el Técnico de Fortalecimiento de Esquel centrarán su trabajo en acciones de apoyo técnico a nivel de los distintos eslabones de la Cadena Productiva, del área de Innovación y Aprendizaje y potencializando su experticia dentro de sus campos específicos de acción: las acciones relacionadas con la producción y productividad y el ámbito socio - organizativo.
- Otro tipo de Apoyo: el equipo del Comité de Gestión Predial podrá recibir apoyo técnico especializado de otro personal, ya sea de la propia organización o de otras instituciones externas.

### **8.3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- **ADMINISTRADOR:**

- el CGP será presidido y liderado por la Administradora del “Predio Timbre” señora Maria Chavarría y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento de los Planes de Negocios
  
- **Abastecimiento de Insumos:**  
PERSONA RESPONSABLE: Manuel Gutiérrez  
Dotación de semilla
  - Fertilizantes
  - Herramientas
  - Maquina y asistencia técnica
  
- **PRODUCCIÓN:**  
PERSONA RESPONSABLE: **EDISON AMORES (POLICÍA)**
  - Siembra
  - Riego
  - Deshierbe
  - Cosecha
  
- **COMERCIALIZACIÓN:**  
PERSONA RESPONSABLE: MARÍA CORTEZ
  - Centro de acopio
  - Transporte e intermediario
  
- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**  
PERSONA RESPONSABLE: ELOY CAICEDO
  - Asistencia técnica
  - Capacitaciones
  - Coordinación de eventos
  - Articulación con instituciones de apoyo
  
- **ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de Esquel**  
  
**GERENTA DE PREDIO:** Andrea Gaspar
  - Apoyar al Administrador del predio en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Negocio.
  - Brindar apoyo técnico a los socios y socias de la asociación en actividades relacionadas con la implementación del Plan de Negocio.
  - Apoyar al Administrador del predio en la elaboración del presupuesto de la organización relacionado con el Plan de Negocio.
  - Coordinar con los directivos y socios de la organización, otros actores externos y los miembros de los Equipos Técnicos de Esquel para la implementación,

seguimiento y evaluación de las actividades relacionadas con el Plan de Negocio.

- Participar en la elaboración de los informes de gestión, conforme a los requerimientos del trabajo.

**TECNICA DE FORTALECIMIENTO:** Solange Prado

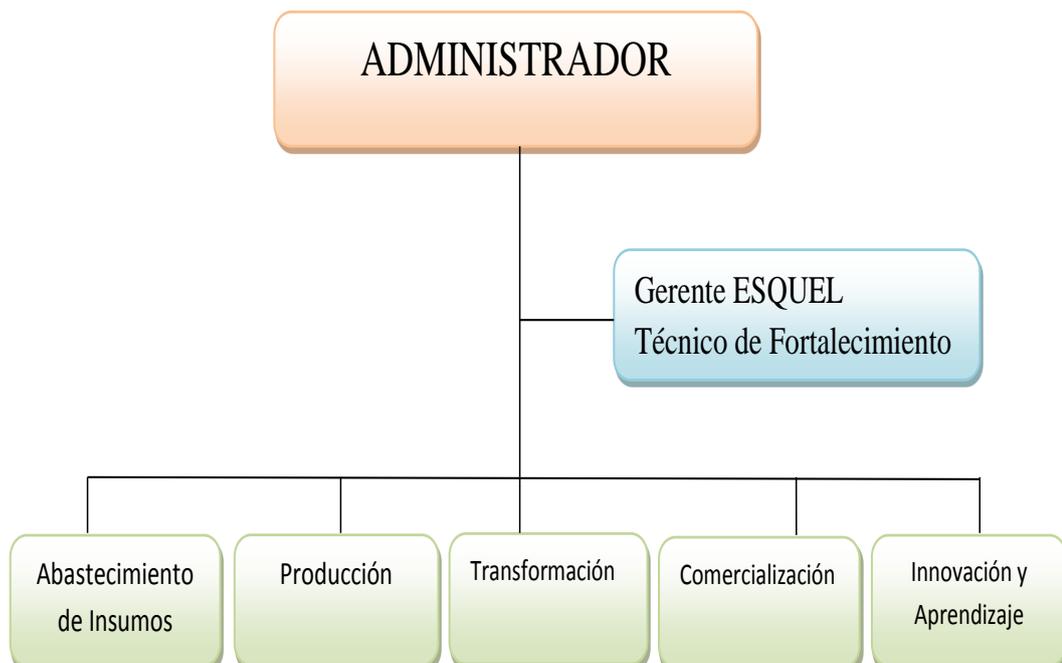
- Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- Apoyar a la Administradora del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- Coordinar con la Gerenta del predio, los directivos y socios de la organización, otros actores externos y los miembros de los Equipos Técnicos de Esquel en relación a la implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Negocio.
- Participar en la elaboración de los informes de gestión, conforme a los requerimientos del trabajo.

• **OTROS ACTORES PARTICIPANTES:**

PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE: MAGAP, MCCH, GAD PE, SENAGUA, GAD ME,

- Capacitación
- Apoyo técnico

**ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL**



## IX. ANALISIS FINANCIERO

### 9.1. LAS INVERSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### Inversiones en Activos Fijos

La obtención de los beneficios esperados con la implementación del plan de negocio, depende que las construcciones e instalaciones identificadas se ejecuten en los tiempos establecidos. A continuación se presenta las inversiones en activos fijos.

#### Inversiones en Activos Fijos

Inversión			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Obra Civil</b>			
Cambios de cubiertas	1	2.474	2.474
Recuperación de la capacidad instalada	1	2.173	2.173
Mejoramiento del proceso de calidad	1	2.424	2.424
<b>TOTAL</b>			<b>7.071</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

#### Inversiones en capital de Trabajo

Complementariamente a las inversiones en activos fijos, el plan requiere inversiones en capital de trabajo. Estas son los fondos necesarios para financiar el ciclo de operaciones del proyecto. En el caso agrícola se aprecia claramente tal necesidad: el agricultor necesita tener las semillas, los fertilizantes, la mano de obra, y otros insumos al comienzo del ciclo, para efectuar la preparación del terreno, la siembra y el cuidado posterior del sembrado.

En el siguiente cuadro se detallan los diferentes rubros que fueron considerados para estimar los recursos necesarios para sufragar el capital operativo.

#### Inversión en Capital de Trabajo

Concepto	Valor
Quintales de cacao en baba/semana	125
Precio	30

Total

3.750

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grape Consultor

## 9.2. INGRESOS INCREMENTALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 5 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrá por la venta del cacao seco.

### Ingresos por la Venta de Productos

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>CACAO INGREMENTAL</b>					
Venta de cacao seco mensual	200	200	200	200	200
Margen de precio	5	5	5	5	5
Meses	8	8	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 9.3. COSTOS OPERATIVOS

Para mejorar la productividad y por ende la competitividad del centro de acopio es necesario contar con un administrador y un asistente contable – financiero, cuyos costos se muestran a continuación:

### Costos de Operación del Centro

Sueldos y Salarios	Costo	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			USD \$				
Operativo	400	8	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Asistente contable	350	8	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 9.5. DEPRECIACIONES

La depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos intangibles, son medidas puramente relacionadas con las tributaciones; es decir, son consideradas en la evaluación de los proyectos de inversión para calcular el impuesto a la renta causado por la actividad económica.

## 9.6. FLUJOS DE CAJA DEL PLAN DE NEGOCIO

Con la información generada tanto de las inversiones requeridas, los ingresos y costos operacionales y las obligaciones que la Organización debe honrar por el crédito adquirido para la compra de la tierra se construyeron las proyecciones financieras (flujo de efectivo) con la finalidad exclusiva de conocer si la propuesta técnica planteada es o no beneficiosa para los socios de la Organización predio Timbre “Cooperativa Agro Nuevo Timbre y Aso 21 de Febrero.

Para determinar la viabilidad financiera y económica de la propuesta se establecieron los siguientes supuestos.

1. Los costos e ingresos que se obtendrán con el plan de negocios durante el periodo de evaluación, están valorados a precios del año base lo cual implica asumir que la inflación en cada año es nula.
2. El plan de negocio cubrirá el servicio de la deuda en forma proporcional a la superficie utilizada en el cultivo.
3. El capital de trabajo se financiará con crédito de corto plazo (2 años), que cubrirá semilla, insumos y poscosecha, la mano de obra estará a cargo de la organización.
4. El valor de recuperación de la tierra corresponde al número de hectáreas valoradas según el crédito otorgado para su adquisición.

Los resultados obtenidos en el flujo de caja se presentan a continuación:

## FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE EXPLOTACION

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ENTRADAS</b>						
<b>INGRESOS</b>						
INGRESOS INCREMENTALES		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Valor de la tierra						
<b>SUBTOTAL</b>		<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
<b>SALIDAS</b>						
<b>Gastos de capital:</b>						
Construcción, maquinaria	7.071					
Capital de trabajo	3.750					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-10.821</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COSTO</b>						
COSTO INCREMENTAL		3800	3800	3800	3800	3800
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-10.821</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 4.319</b>					
<b>TIR</b>	<b>27%</b>					

### Relación Beneficio /Costo

Valor actual de ingresos	\$ 28.838
Valor actual de costos	\$ 24.519
Relación Beneficio / costo	\$ 1,18

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboration:** Grupo Consultor

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 4.319 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 27% con una RBC de \$1.18. En este análisis se supone que los 10.821 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados.

## 9.7. FLUJO DE CAJA CON APALANCAMIENTO

El financiamiento tiene un rol fundamental para dar continuidad al flujo de productos hacia los consumidores, aportando la liquidez monetaria necesaria a los diferentes agentes para atenuar los efectos que se producen por la existencia de rezagos de tiempo entre los momentos en que se efectúan inversiones y gastos de operación, y el momento del retorno de efectivo por venta de la producción.

En el siguiente cuadro se muestra el impacto que tiene el financiamiento externo a la Organización para la implementación de este plan de intervención

### Flujo con apalancamiento

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ENTRADAS</b>						
<b>Ventas:</b>						
INGRESOS INCREMENTALES		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Recuperación de capital de trabajo						3.750
<b>SUBTOTAL</b>		<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>11.750</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>11.750</b>
<b>SALIDAS</b>						
<b>Gastos de capital:</b>						
Construcciones e instalaciones	7.071					
Capital de trabajo	3.750					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-10.821</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COSTO</b>						
<b>COSTO INCREMENTAL</b>		3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-10.821</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>7.950</b>
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>						
Interés		563	281			
Capital	3.750	1.875	1.875			
<b>SUBTOTAL</b>		<b>2.438</b>	<b>2.156</b>			
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-7.071</b>	<b>1.763</b>	<b>2.044</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>7.950</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 6.302</b>					
TIR	36%					

**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

## 9.9. CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

CONCEPTO	USOS (USD)	FUENTES (USD)				Total
		Recursos de la Organización	MAGAP	MAGAP/ESQUEL	Crédito	
<b>Inversión en activos fijo</b>						
CAMBIOS DE CUBIERTAS	2.474			2.474		2.474
RECUPERACION DE LA CAPACIDAD INSTAL	2.173			2.173		2.173
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CALIDAD	2.424			2.424		2.424
<b>Subtotal Inversión</b>						
<b>Capital de Trabajo</b>						
Compra de cacao en baba	3.750		0	0	3.750	3.750
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>				<b>7.071</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>10.821</b>					<b>10.821</b>

**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

## X. ANALISIS DE RIESGOS

La fuerza primaria de la producción agropecuaria es biológica, trabaja con seres vivos que están proclives a enfermedades y plagas; por ello, los socios de las organizaciones que han sido adjudicatarios de predios en el marco del programa ATLM, permanentemente están enfrentado riesgos de diferente naturaleza cuando desarrollan sus actividades agropecuarias, riesgos que provienen de: cambios climáticos, presencia de plagas y enfermedades, uso de tecnología inadecuada, variabilidad en los rendimientos esperados, cambios que se generan en los mercados de insumos y de los productos que comercializan, financieros que dificultan el acceso al crédito y que al final pueden incidir en los procesos de abastecimiento de insumos y mano de obra, de post cosecha y transformación de los productos primarios agropecuarios, y organizativos.

La implementación y ejecución del plan de negocio, eventualmente, puede verse afectado por las siguientes causas:

1. Riesgo agro-climático, relacionado con la probabilidad de ocurrencia de fenómenos climáticos adversos	Inundaciones en las partes bajas cerca a la cuenca del río Esmeraldas y desbordamiento de la micro cuencas.
2. Riesgo fitosanitario, asociado a la probabilidad de ocurrencia de enfermedades y plagas que generen una reducción en los	Ataque de plagas por exceso de humedad

rendimientos esperados;	
3. Riesgos de carácter organizativo	Socios no motivados para participar en el proceso.

## OBSERVACIONES AL INFORME

### 1. Observación:

En el diseño de la investigación dice que la muestra seleccionada es pequeña y no representativa; se necesita aclarar este punto porque no queda claro la veracidad de la muestra para realizar el estudio de mercado. .

#### Respuesta:

Explicación incorporada

### 2. Observación:

No se evidencia estrategias de comercialización claras y detalladas

#### Respuesta:

Estrategias de comercialización incorporadas en el documento

### 3. Observación

No se evidencia informe de identificación de las dos asociaciones que están dentro del predio

#### Respuesta

Los socios cultivan sus productos individualmente, independientemente de la organización que pertenezca.

Las oportunidades comerciales son al producto no a la organización.

### 4. Observación:

Análisis FODA

#### Respuesta:

El análisis FODA está relacionado a la Institución y no al producto, el Plan de Negocios determina una estrategia institucional para la ejecución del Plan que es el Comité de Gestión.

### 5. Observación:

Análisis técnico incompleto

#### Respuesta:

Análisis técnico incorporado

### 6. Observación:

Plan de negocios para las dos organizaciones

#### Respuesta

Los socios cultivan sus productos individualmente, independientemente a la organización que pertenezca.