



## **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 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES DE GUANABANA, PITAHAYA, CACAO**

## **PREDIO JESÚS MARÍA**

### **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA 30 DE MARZO**

#### **Provincia de Los Ríos, Cantón Palenque**

**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, 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**

Palenque según el INEC cuenta con una población de 22.302 habitantes, y 5.905 hogares con un promedio de 3,8 personas por hogar.

El Gobierno a través del Ministerio de Ganadería, Acuicultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y su proyecto Plan Tierras, procedió a la entrega de 653,09 hectáreas a los 74 socios beneficiarios que conforman la Asociación Agropecuaria “30 de Marzo” del recinto Jesús María.

Este predio incautado por la Agencia de Garantía de Depósitos en el 2001, fue entregado a la asociación mediante “títulos de crédito” para cubrir el costo de la tierra equivalente a \$ 731.900. Todos los miembros de la asociación trabajan conjuntamente en todas las labores del cultivo y la cosecha, las ganancias se reparten en partes iguales parar cada socio. En el predio es su primera experiencia sembrando pitajaya.

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

- El levantamiento de la información de campo se realizó en Palenque los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo 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 Palenque se realizaron 48 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 11 productores, 6 de ellos no dieron sus nombres (Aldo Yáñez, Daniel Cartamiedo, Juan Castañedo, Emergina Villan, Cesar Manguez
- 10 comerciantes entrevistados en Palenque, 5 comerciantes no quisieron dar el nombre (Ana Coloson, Miriam Chacaiza, Carlos Pape, Gustavo Hifong, Ines Chang
- 1 transportista
- Administrador del mercado de Palenque (Alfredo Shame)
- 24 consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
  - Administrador de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo.

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 al Sr. Daniel de los Ángeles Castañeda Ramos Presidente de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo.

## IV.RESULTADOS POR PRODUCTO

### GUANÁBANA

#### Productor

La producción de guanábana en la zona de Palenque, es reciente, de la información recabada, se destaca que en cada hectárea se siembran entre 200 a 300 plantas, el cultivo de guanábana es de 36 meses antes de la primera cosecha. La guanábana se la puede vender por unidad o por kilo, por unidad a 2,50 dólares y por kilo a 1 dólar.

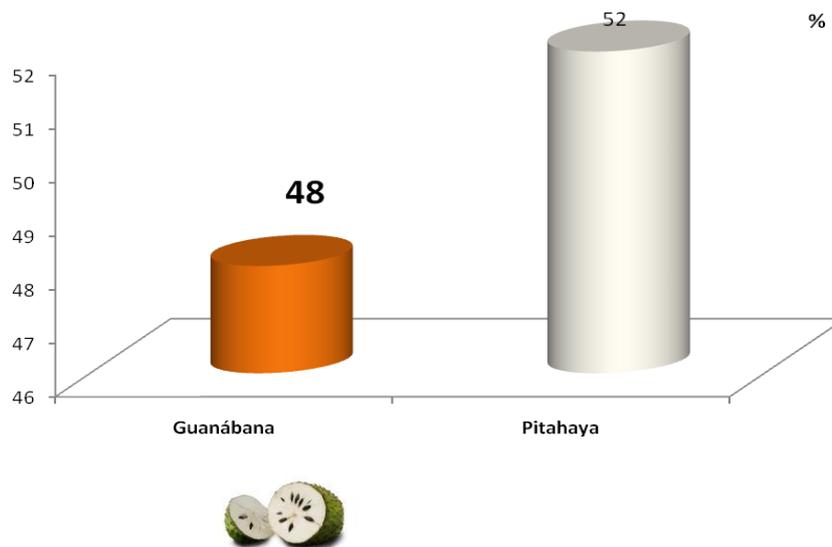
#### Comercialización

La comercialización de la guanábana actualmente en Palenque se realiza a través de minoristas que trabajan con varias a frutas. Estos minoristas se abastecen del mercado de Guayaquil, comercializan solo algunos meses del año, los precios oscilan entre 1,50 y 3,00 dólares en función de la oferta y a la demanda.

#### Consumidor

En la zona de Palenque existe un 48% de consumidores frecuentes de guanábana.

#### Incidencia de consumo de productos

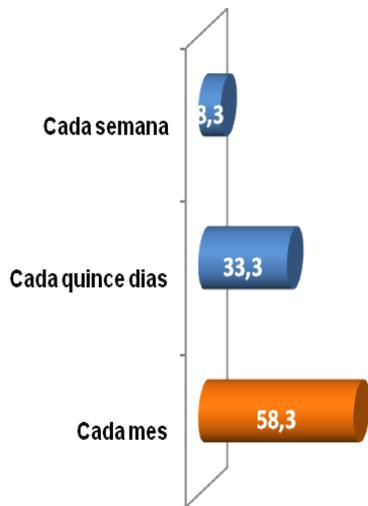


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

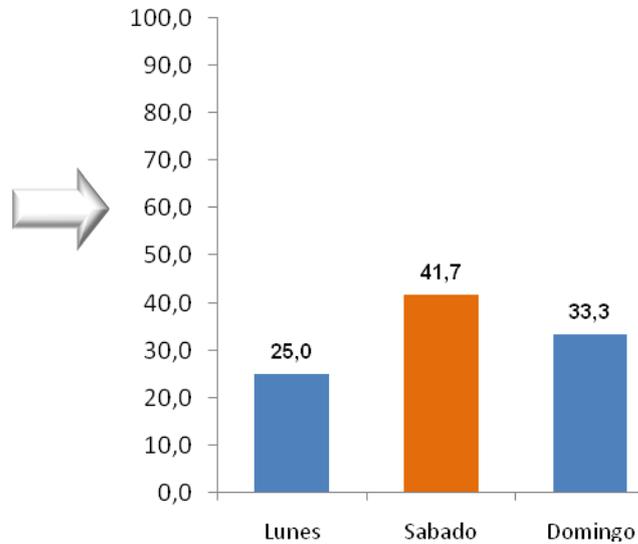
**Elaboración:** Equipo consultor

La compra más frecuente es mensual (58,3 %) y los días de compra corresponden al lunes, sábado y domingo.

### Frecuencia de compra



### Día de compra

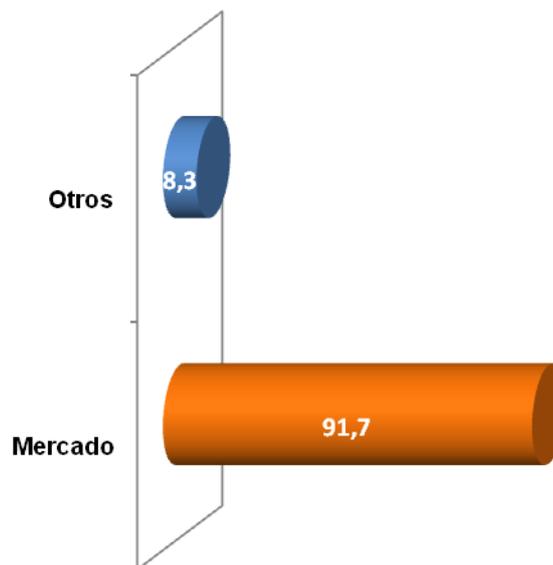


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

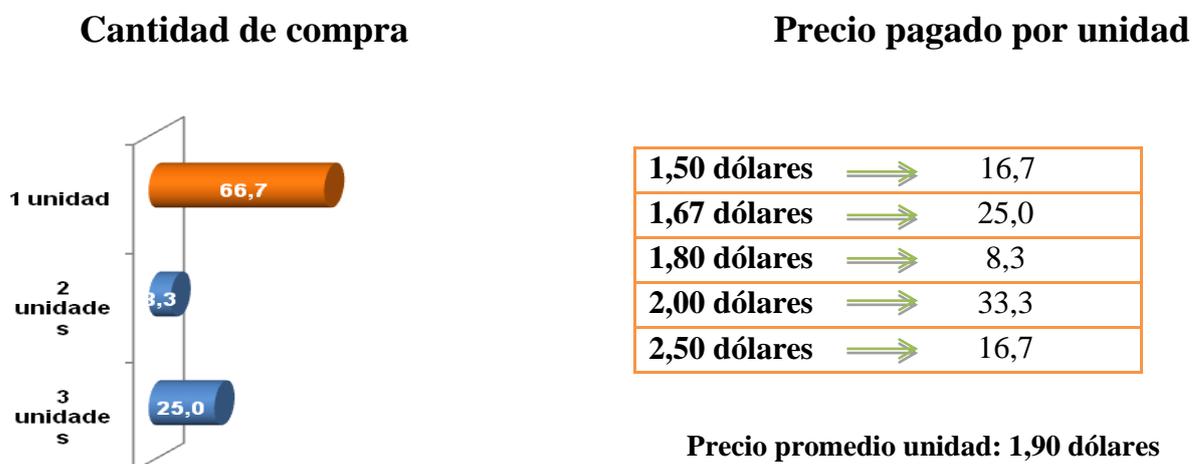
El 91,7% de los consumidores de guanábana prefiere comprar en el mercado de Palenque



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

**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores de guanábana compran normalmente por unidad. El precio promedio por unidad de guanábana llega hasta 1,90 dólares.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

El 100% de los consumidores de guanábana de la zona de Palenque afirman no tener productos sustitutos.

### Origen de los productos



La percepción del consumidor en un 16.7% considera que la guanábana que se consume en Palenque se cultiva en la zona, en tanto que el 83,3% afirman que se cultiva en otras zonas aledañas.

### Calculo de la demanda y oferta de guanábana en Palenque.

Habitantes Palenque	22.302				
Hogares Total	5.905				
Hogares consumidores	2.834				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Cada semana	8,3	236	1,0	1,0	236
Cada quince días	33,3	945	8,0	2,0	945
Cada mes	58,3	1653	10,0	1,4	591
Consumo unidades por semana guanábana	1.772				
Consumo por hogar consumidor por semana unidades	0,6				
Consumo per cápita por semana por habitante	0,1				

**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. Con esos datos se obtuvo que los hogares consumidores de guanábana demandan en promedio 0,6 unidades de guanábana a la semana, lo que equivale a un consumo per cápita de 0,1 unidades de guanábana por habitante.

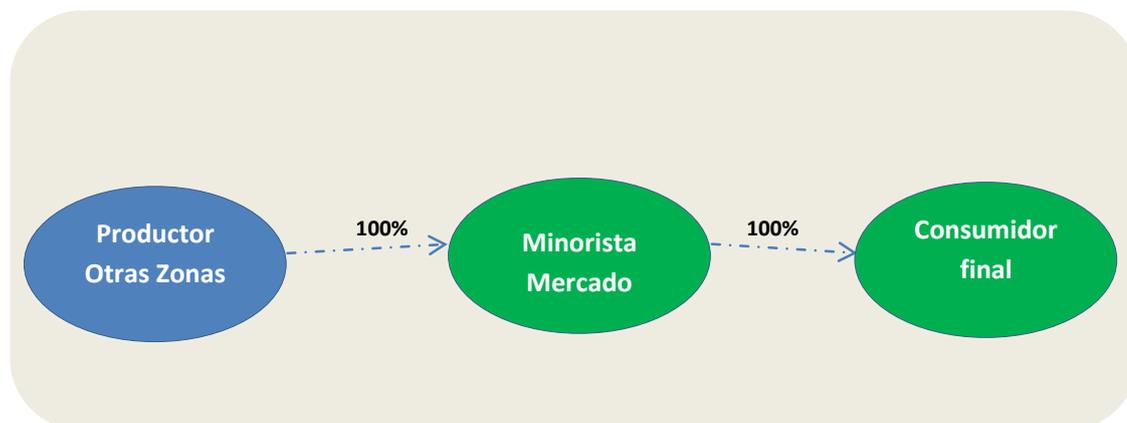
<b>CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA</b>		
<b>EN UNA SEMANA</b>		
	%	Volumen
Demanda guanábana (unidades)	100%	1.772
Consumo de guanábana cultivadas en la zona	17%	301
Oferta de guanábana cultivada en la zona	17%	301
Consumo de guanábana cultivadas en otras zona	83%	1.470
Demanda insatisfecha de guanábana	83%	1.470

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de la guanábana consumida en Palenque se obtuvo que el 17% es originaria de la zona y el 83% es de otras zonas, esto implica tener una demanda insatisfecha de 1.470 unidades a la semana.

## Canales de comercialización



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

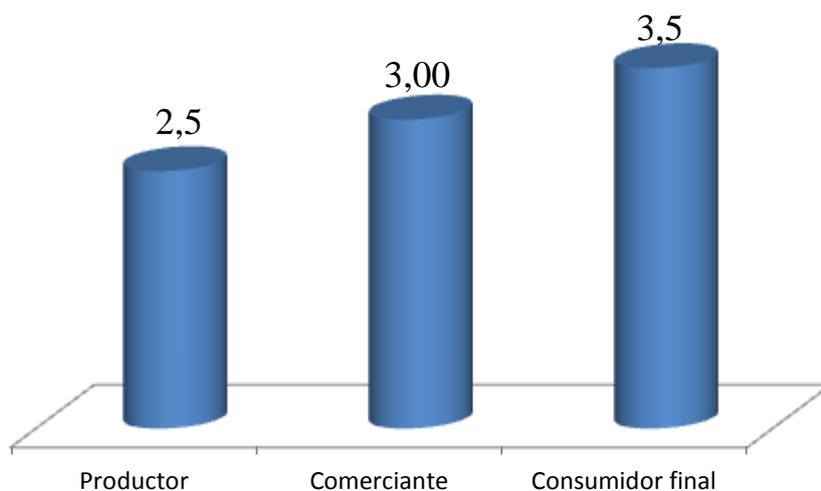
**Elaboración:** Equipo consultor

## 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 1,00 dólares por unidad de guanábana, mientras que el margen relativo es de 29%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 83%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 14. %

## Precio por unidad de guanábana por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Conclusiones del producto

- La guanábana es un producto perecible mayoritariamente está destinado al consumo de los hogares.
- La clasificación por calidad y tamaño juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.470 unidades semanales, equivalentes al 83%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de otras zonas – Mercado minorista: 100%</li> </ul>
<b>Precio por unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$2,50</li> <li>▪ Comerciante: \$3,00</li> <li>▪ Consumidor final: \$3,50</li> </ul>

## PITAHAYA

### Productor

La producción de pitahaya en la zona de Palenque es frecuente, en una hectárea se siembran aproximadamente 1.000 plantas, se estima una cosecha de 10 a 12 frutos por planta, el ciclo de cultivo de la pitahaya dura alrededor de 24 meses. La producción de la pitahaya es cosechada por el mismo agricultor y su destino son los mercados locales, y otros como el de Mocache, Quevedo, Sto. Domingo y Esmeraldas. El precio de venta en el mercado es de 1 dólar el kilo.

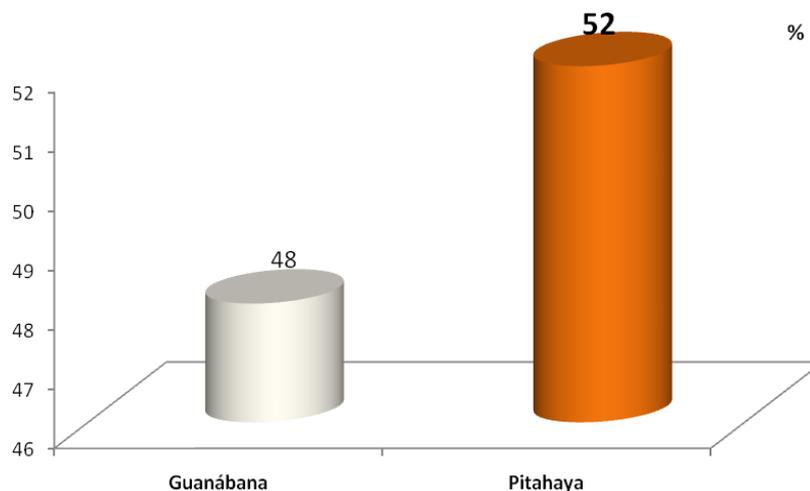
### Comercialización

La comercialización de pitahaya se da básicamente a través de minoristas que también comercializan otras frutas, se proveen principalmente de los productores de otras zonas, o la que viene del mercado de Guayaquil. La comercialización se la realiza solo en los meses de enero a mayo, los precios fluctúan en función de la oferta y la demanda.

### Consumidor

El 52% de los consumidores de la zona de Palenque afirman consumir pitahaya frecuentemente.

### Incidencia de consumo de productos

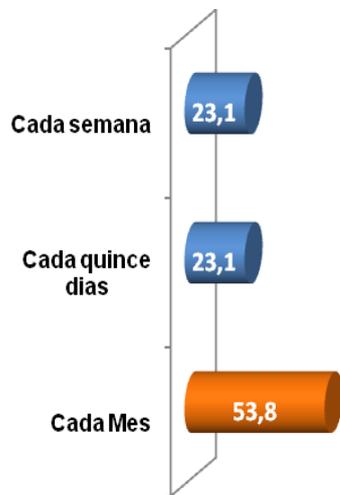


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

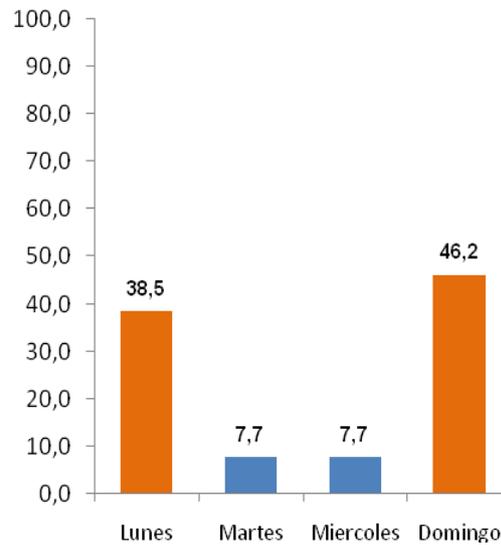
**Elaboración:** Equipo consultor

La frecuencia de compra de pitahaya es mensual (53.8%) y los días de compra son el lunes y domingo.

### Frecuencia de compra



### Día de compra

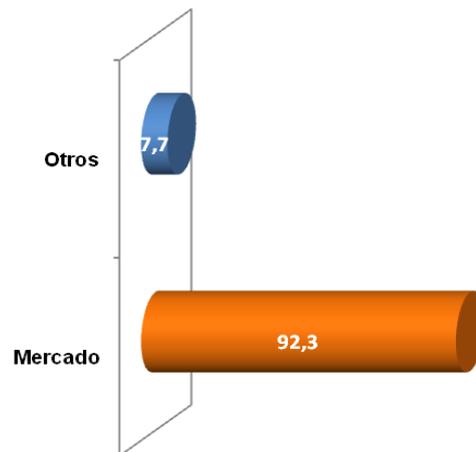


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

El lugar habitual donde acude el consumidor a comprar pitahaya es principalmente el mercado de Palenque (92.3%).

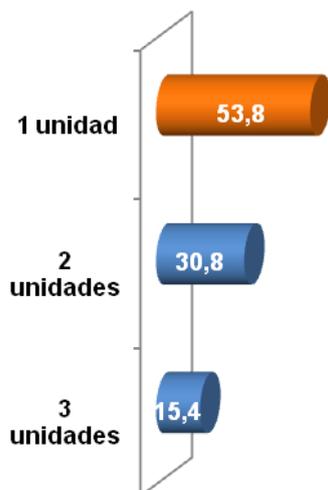


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores (53.8%) de pitahaya preferentemente compran 1 unidad y el precio promedio es de 0,75 ctvs la unidad.

### Cantidad de compra



### Precio pagado por unidad

0,50 ctvs	⇒⇒	7,7
0,63 ctvs	⇒⇒	7,7
0,75 ctvs	⇒⇒	15,4
0,80 ctvs	⇒⇒	15,4
1,00 dólares	⇒⇒	30,8
1,50 dólares	⇒⇒	7,7

**Precio promedio unidad: 0,75 ctvs**

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

**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores de pitahaya afirman no sustituir la misma con ningún otro producto.

### Origen de los productos



El 100% de consumidores afirman que la pitahaya que consumen es producida en otras zonas.

### Calculo de la demanda y oferta de pitahaya en Palenque.

Habitantes Palenque	22.302				
Hogares total	5.905				
Hogares consumidores	3.071				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Cada semana	23,1	709	6,0	2,0	1.417
Cada quince días	23,1	709	4,0	1,3	472
Cada Mes	53,8	1653	11,0	1,6	650
Consumo unidades por semana Pitajaya	2.539				
Consumo por hogar consumidor por semana unidades	0,8				
Consumo per cápita por semana por habitante	0,1				

**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. Con estos datos se encontró que los hogares demandantes de pitahaya consumen en promedio 0,8 unidades de pitahaya a la semana, lo que significa un consumo per cápita de 0,1 unidades de pitahaya por habitante.

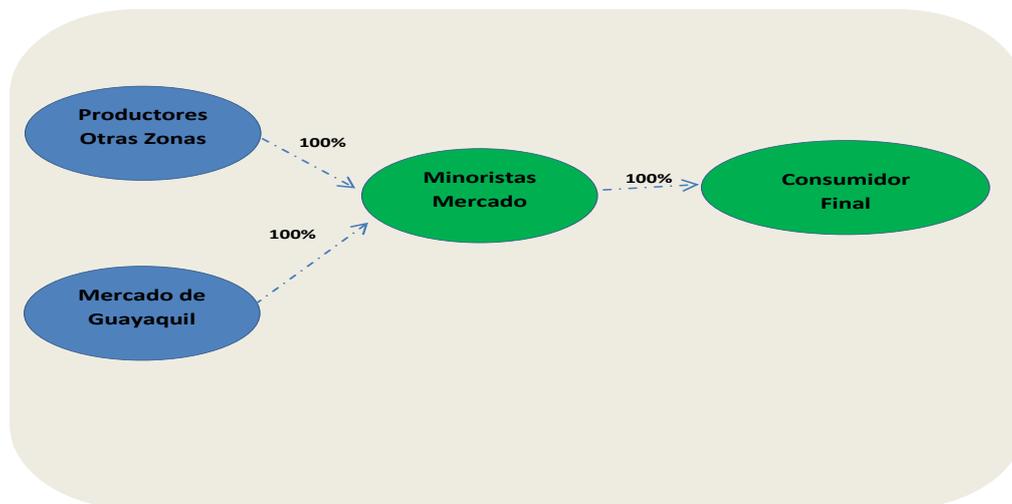
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda pitahaya (unidades)	100%	2539
Consumo de pitahaya cultivadas en la zona	0%	0
Oferta de pitahaya cultivada en la zona	0%	0
Consumo de pitahaya cultivadas en otras zona	100%	2539
Demanda insatisfecha de pitahaya	100%	2539

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

**Elaboración:** Equipo consultor

El 100 % es pitahaya de otras zonas, dando como resultado una demanda insatisfecha semanal de 2.539 unidades.

### Canales de comercialización



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

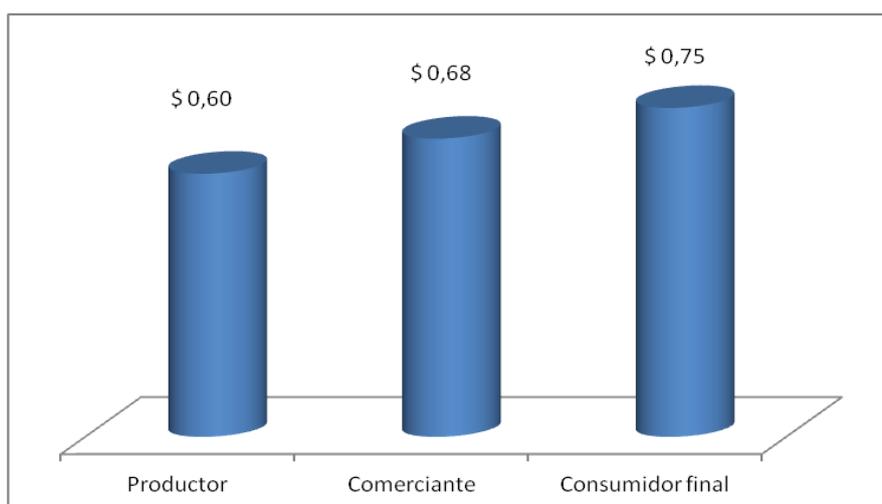
**Elaboración:** Equipo consultor

### 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 0,15 dólares por unidad de pitahaya, mientras que el margen relativo es de 20%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 88%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 9 %.

### Precio por unidad de pitahaya por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Conclusiones del producto

- La clasificación por calidad y tamaño juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.539 unidades semanales, equivalentes al 100%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de otras zonas – Mercados minorista: 100%</li> </ul>
<b>Precio por unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumidor final: \$0,75</li> </ul>

## CACAO

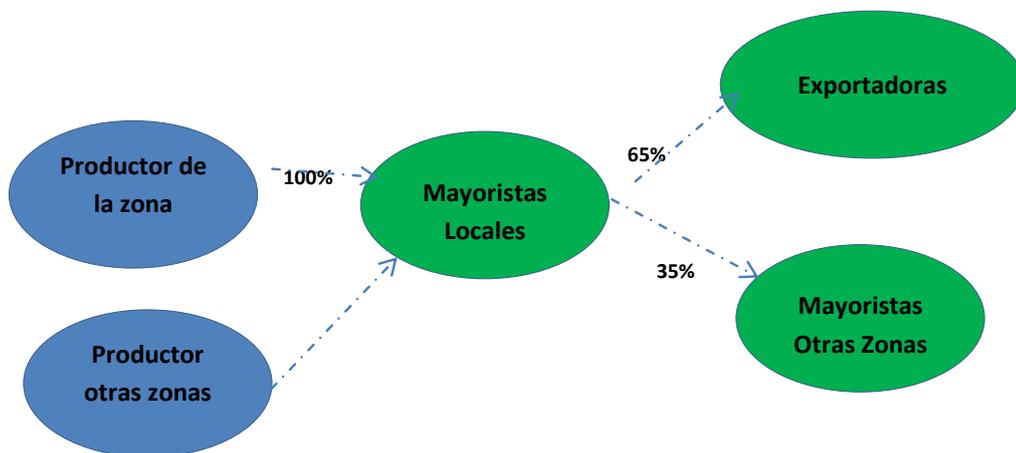
### Productor

La producción de cacao en la zona de Palenque, llega a un rendimiento por hectárea entre 20 a 30 quintales por año, el ciclo del cultivo del cacao hasta la primera cosecha toma 3 años. Los productores cosechan y venden su producción a los mayoristas de los mercados locales y también a otros mercados. El precio promedio por quintal de cacao seco es de 110 dólares, sin embargo el precio oscila entre 90 y 130 dólares; en otros casos el mayorista es el que se encarga del secado del producto y el precio baja casi a la tercera parte, es decir, a 40 dólares el quintal.

### Comercialización

La comercialización del cacao se da a través de mayoristas, que también comercializan otros productos como maíz y arroz, quienes se proveen de los productores de la zona y los productores de otras zonas. Los mayoristas, a su vez entregan el producto a comerciantes de otras ciudades como Guayaquil o directamente a las empresas exportadoras. El precio del quintal de cacao seco está entre 100 y 130 dólares el quintal, este precio depende del mercado internacional.

### Canales de comercialización



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## **V. FACTORES RELEVANTES**

### **Administrador del mercado**

El administrador del mercado Sr. Alfredo Shame, manifestó que el comisario municipal determina los precios de los productos, el alquiler del puesto es de 0,50 ctvs, Los precios de los productos varían en función de la oferta y la demanda, en la época de sequía los precios suben porque los productos escasean,

### **Productores**

Los productores de la parroquia Palenque, enfrentan dificultades principalmente, por la falta de agua para riego, falta de maquinaria, presencia de plagas, falta de capacitación técnica para el agricultor y escasas de mano de obra.

### **Comercio**

Las dificultades que enfrenta la comercialización de estos productos, constituye la mala calidad de los productos, y la falta de control de precios.

### **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 principales inquietudes del consumidor es poder comprar los productos más higiénicos, y en una mejor presentación, y la falta de control de precios.

### **Transportista**

El transporte de los productos se realiza a través de los vehículos de cooperativas de transporte que se dedican a esta actividad, también transportan los vehículos particulares que se dedican a esta labor; utilizan camionetas de capacidad de hasta 2 toneladas, el modelo de los vehículos son desde 1980 hasta 1981. El costo del transporte depende de la 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.

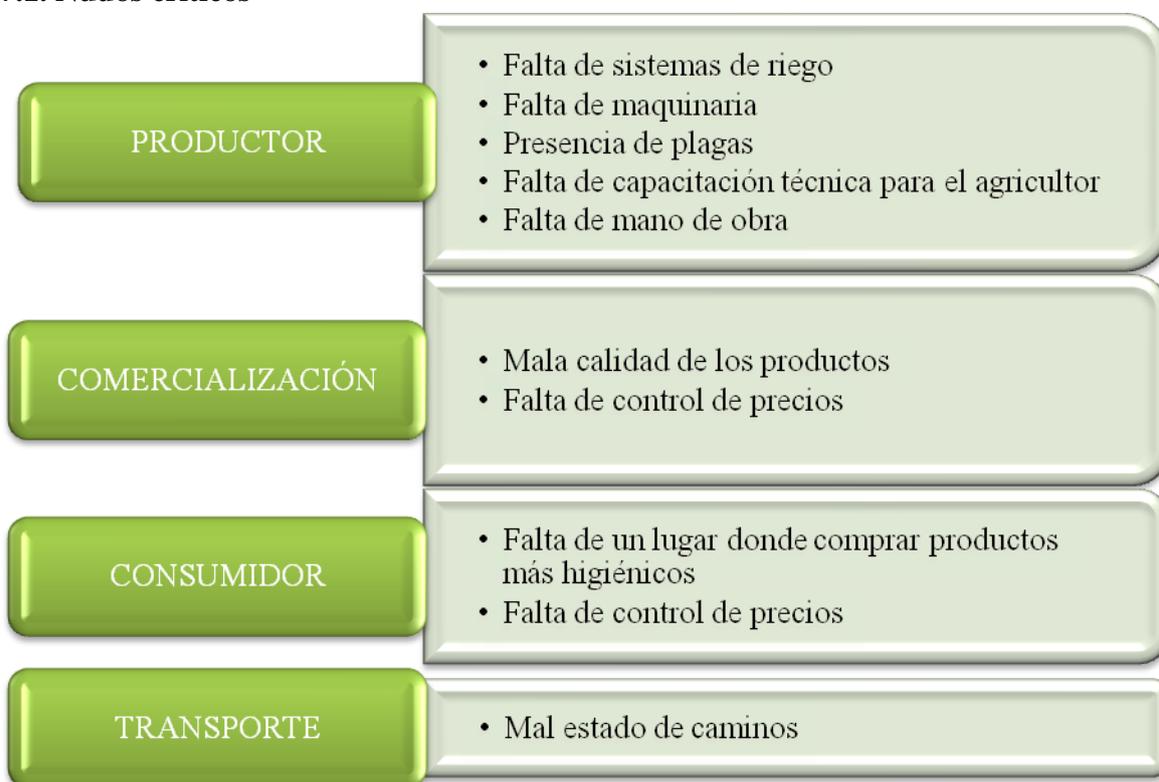
## **VI. CONCLUSIONES GENERALES**

Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en Palenque 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.
- 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.
- Existe poca experiencia en el cultivo de pitahaya y guanábana en este sector.

## 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 Guanábana

##### a. Estrategias generales

- Gestionar con el INIAP u otra institución la entrega de fertilizantes para mejorar la productividad de los cultivos
- Remodelar el mercado de Palenque, para proveer al comerciante y productor lugares adecuados para exhibir y vender los productos bajo todas las normas de calidad e higiene.

##### b. Estrategias de comercialización

- El principal canal de distribución de la guanábana, está constituido por el productor – mercado minorista – consumidor final, debido a que por el fluye el 100% de los volúmenes comercializados.

#### Producto Pitahaya

##### a. Estrategias generales

- Realizar seminarios de capacitación para dar a conocer las nuevas técnicas en siembra, cosecha y los diferentes sistemas de riegos adecuados y eficientes.
- Remodelar el mercado local de Palenque, para proveer al comerciante y productor lugares adecuados para exhibir y vender los productos bajo todas las normas de calidad e higiene.

##### b. Estrategias de comercialización

- El principal canal de distribución de la pitahaya, está constituido por el productor – mercado minorista – consumidor final, debido a que por el fluye el 100% de los volúmenes comercializados.

#### Producto Cacao

##### a. Estrategias generales

- Implementar sistemas de riego 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. Estrategias de comercialización

- El principal canal de distribución del cacao, está constituido por el productor – mayoristas locales – exportadoras, debido a que por el fluye el 100% de los volúmenes comercializados.



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

### CUESTIONARIO CONSUMIDOR FINAL

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
LOS RIOS	PALENQUE	PALENQUE	JESUS MARIA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		ASO. AROPECUARIA 30 DE MARZO	
PRODUCTO EN ANALISIS		CACAO/GUANABANA/PITAJAYA	

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

- 1.-CACAO
- 2.-GUANABANA
- 3.-PITAJAYA

P.2 ¿Con que frecuencia compra?

	CACAO	GUANABANA	PITAJAYA
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	GUANABANA	PITAJAYA
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	GUANABANA	PITAJAYA
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	GUANABANA	PITAJAYA
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	GUANABANA	PITAJAYA
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	GUANABANA	PITAJAYA
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?

---



---



---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---



---



---



---

### CUESTIONARIO MAYORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
LOS RIOS	PALENQUE	PALENQUE	JESUS MARIA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		ASO. AROPECUARIA 30 DE MARZO	
PRODUCTO EN ANALISIS		CACAO/GUANABANA/PITAJAYA	

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 usted 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
LOS RIOS	PALENQUE	PALENQUE	JESUS MARIA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		ASO. AROPECUARIA 30 DE MARZO	
PRODUCTO EN ANALISIS		CACAO/GUANABANA/PITAJAYA	

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
LOS RIOS	PALENQUE	PALENQUE	JESUS MARIA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		ASO. AROPECUARIA 30 DE MARZO	
PRODUCTO EN ANALISIS		CACAO/GUANABANA/PITAJAYA	

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 COMRPA 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
LOS RIOS	PALENQUE	PALENQUE	JESUS MARIA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		ASO. AROPECUARIA 30 DE MARZO	
PRODUCTO EN ANALISIS		CACAO/GUANABANA/PITAJAYA	

#### CARACTERISTICAS DEL VEHICULO

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

CAPACIADAD \_\_\_\_\_

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**  
**MEJORAMIENTO DE LA CADENA**  
**PRODUCTIVA DEL CULTIVO DEL CACAO**

**PREDIO JESUS MARIA**

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA 30 DE MARZO**

**Provincia de Los Ríos, Cantón Palenque**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **MEJORAMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CULTIVO DE CACAO**

#### **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**

Palenque según el INEC cuenta con una población de 22.302 habitantes, y 5.905 hogares con un promedio de 3,8 personas por hogar.

El Gobierno a través del Ministerio de Ganadería, Acuicultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y su proyecto Plan Tierras, procedió a la entrega de 653,09 hectáreas a los 74 socios beneficiarios que conforman la Asociación Agropecuaria “30 de Marzo” del recinto Jesús María.

Este predio incautado por la Agencia de Garantía de Depósitos en el 2001, fue entregado a la asociación mediante “títulos de crédito” para cubrir el costo de la tierra equivalente a \$ 731.900. Todos los miembros de la asociación trabajan conjuntamente en todas las labores del cultivo y la cosecha, las ganancias se reparten en partes iguales parar cada socio. En el predio es su primera experiencia sembrando pitajaya.

## **III. LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación Agropecuaria 30 de Marzo es una organización de base que originalmente fue reconocida por el MAGAP, en abril del 2008. Desde el 16 de julio de 2013, está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con 77 socios y socias fundadores.

El área agrícola cultivada comprende: 25 hectáreas de cultivo de arroz de verano, 190 Has. de maíz en invierno, 40 Has de Maíz en Verano, 30 Has. de cacao nacional sembradas y 20 Has de cacao nacional por resembrar. Este cultivo está asociado con árboles frutales (Guanábana, Mandarina, mango, aguacate y Plátano). Existe un proyecto para la expansión de 145 Has de riego que está diseñado para el cultivo de cacao nacional o CCN. También se ha cosechado 3 Has. de Maní y se está implementando 1,5 Has. de Pitahaya.

## **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

Mejorar la cadena productiva del cultivo de cacao nacional mediante un adecuado manejo técnico y acrecentar el área de cultivo que permita impulsar la producción asociativa del predio cambiando el modelo de producción centrado básicamente en el monocultivo de maíz, asegurando con ello la generación de ingresos que les permitan invertir en la producción y a su vez para honrar puntualmente las deudas que adquirieron con el Estado para compra de la tierra.

## VI. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Cacao Nacional Fino de Aroma (*Theobroma cacao* L.)

Para la siembra se recomienda cultivar clones que sean adaptados a la zona y recomendados por el INIAP, por su calidad “Nacional fino de aroma” y su alto rendimiento como son: EET 19, EET 48, EET 62, EET 95, EET 96, EET 103, a continuación mencionamos las características agronómicas.

Para la comercialización se clasifican en cuatro grupos: En baba (recién sacado), En mazorca (el peso de 100 mazorca), semi-fermentado y bien fermentado (agricultores progresistas). Este último es el de mayor ingreso al aprovechar al máximo la cosecha, pero se necesita infraestructura como cajones de fermentación, tendales para secado, marquesinas para lograr una buena fermentación del grano que hace más apreciable para el comerciante.

## VII. ANÁLISIS DEL MERCADO

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

- El levantamiento de la información de campo se realizó en Palenque los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo 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 análisis de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa. En Palenque se realizaron 48 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 11 productores, 6 de ellos no dieron sus nombres (Aldo Yáñez, Daniel Cartamiedo, Juan Castañedo, Emergina Villan, Cesar Manguéz
- 10 comerciantes entrevistados en Palenque, 5 comerciantes no quisieron dar el nombre (Ana Coloson, Miriam Chacaiza, Carlos Pape, Gustavo Hifong, Ines Chang
- 1 transportista
- Administrador del mercado de Palenque (Alfredo Shame)
- 24 consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietápica.
- Administrador de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo.

### 7.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Productor**

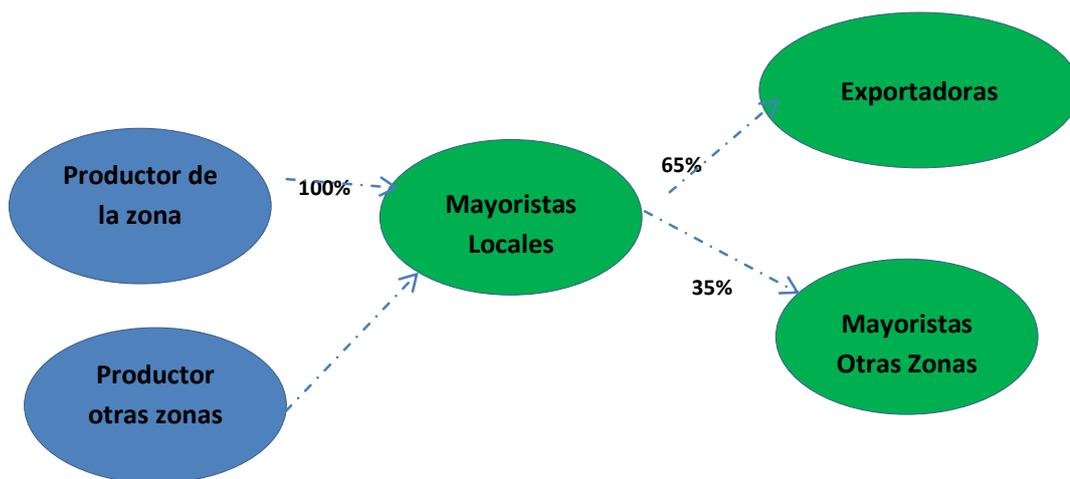
La producción de cacao en la zona de Palenque, llega a un rendimiento por hectárea entre 20 a 30 quintales por año, el ciclo del cultivo del cacao hasta la primera cosecha toma 3 años. Los productores cosechan y venden su producción a los mayoristas de los mercados locales y también a otros mercados. El precio promedio por quintal de cacao seco es de 110 dólares, sin embargo el precio oscila entre 90 y 130 dólares; en otros casos el mayorista es el que se encarga del secado del producto y el precio baja casi a la tercera parte, es decir, a 40 dólares el quintal.

#### **Comercialización**

La comercialización del cacao se da a través de mayoristas, que también comercializan otros productos como maíz y arroz, quienes se proveen de los productores de la zona y

los productores de otras zonas. Los mayoristas, a su vez entregan el producto a comerciantes de otras ciudades como Guayaquil o directamente a las empresas exportadoras. El precio del quintal de cacao seco está entre 100 y 130 dólares el quintal, este precio depende del mercado internacional.

### Canales de comercialización



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### 7.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

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 Nacional Fino de Aroma será comercializado 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, guanábana, pitahaya.*

### 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- mayorista mercado local - consumidor final.

1. Nombre: Asociación Pepa de Oro  
Ubicación: Vinces
2. Maquita Cusunshi-MCC  
Ubicación: Vinces
3. Nombre: Eempresa Exportadora (Transmar)  
Ubicación: a 11 km de Palenque que según estadísticas de Anecacao se ubica como la segunda exportadora de cacao en el Ecuador.

#### 3.2. Decisión del momento de venta

La decisión que deben tomar los productores respecto al momento de venta (*estrategia de distribución*) del cacao, está supeditado a la disponibilidad, en el predio, de infraestructura de almacenamiento, manejo post cosecha, y al nivel de perecibilidad del producto. En razón de que el predio no tiene infraestructura para llevar a cabo el acopio y almacenamiento del producto, los productores se ven obligados a tomar la decisión de marketing de vender el producto inmediatamente después de la cosecha. ***En conclusión, la decisión de marketing que tomarán los socios del predio será “venta inmediata después de la cosecha”***

## VIII. ANALISIS TÉCNICO

### Cacao Nacional Fino de Aroma (Theobroma cacao L.)

Se establecerá el cultivo del cacao como búsqueda de alternativas al mono cultivo de ciclo corto, con alto nivel de riesgo, se sembrará un total de 50 hectáreas. Entre las actividades que se realizarán para el establecimiento son:

**Preparación del terreno:** La preparación del terreno es el paso previo a la siembra. Se recomienda efectuar una pase de romplow y de arado al terreno para de esta manera quede suelto y sea capaz de tener cierta capacidad de captación de agua sin encharcamientos. Se pretende que el terreno quede esponjoso sobre todo la capa superficial donde se va a producir la siembra. En las operaciones de labrado los terrenos deben quedar limpios de restos de plantas (rastros).

**Exigencias en suelo:** El cacao se adapta muy bien a todos tipos de suelo pero suelos con pH entre 6 a 7 son a los que mejor se adaptan. También requieren suelos profundos, ricos en materia orgánica, con buena circulación y drenaje para no producir encharques que originen asfixia radicular.

**Siembra:** Antes de efectuar la siembra se seleccionan las variedades o clones resistentes a enfermedades y plagas. Se siembra a una distancia de 3 metros entre planta y 3,5 metros entre surco esta distancia permite que maquinaria pase por el cultivo ayudando a un control de malezas. La siembra se deben realizarse a inicios de la temporada invernal, para aprovechar la humedad del suelo y no crear estrés en momento del trasplante. Con estas distancias se logran sembrar 952 plantas por hectárea

**Fertilización:** El cacao necesita para su desarrollo ciertas cantidades de elementos minerales. Las carencias en la planta se manifiestan cuando algún nutriente mineral está en defecto o exceso. Se recomienda un abonado al suelo rico en fosforo y potasio (P y K). En cantidades de 0.3 kg de P en 100 Kg de abonado. También un aporte de nitrógeno (N) en mayor cantidad sobre todo en época de crecimiento vegetativo.

El abonado se efectúa normalmente según las características de la zona de plantación, por lo que no se sigue un abonado riguroso en todas las zonas por igual. No obstante, se aplica un abonado muy flojo en la primera época de desarrollo de la planta hasta que la planta tenga de 6 a 8 meses de plantada. Es importante realizar un abonado ajustándose a las necesidades presentadas por la planta de una forma controlada.

**Nitrógeno (N):** La cantidad de nitrógeno a aplicar depende de las necesidades de producción que se deseen alcanzar así como el tipo de textura del suelo. La cantidad aplicada va desde 20 a 30 Kg de N por ha. Un déficit de N puede afectar a la calidad del cultivo. Los síntomas se ven más reflejados en aquellos órganos fotosintéticos, las hojas, que aparecen con coloraciones amarillentas sobre los ápices y se van extendiendo.

**Fósforo (P):** Sus dosis dependen igualmente del tipo de suelo presente ya sea rojo, amarillo o suelos negros. El fósforo da vigor a las raíces. Su déficit afecta a la fecundación.

**Potasio (K):** Debe aplicarse en una cantidad superior a 80-100 ppm en caso de suelos arenosos y para suelos arcillosos las dosis son más elevadas de 135-160 ppm. La deficiencia de potasio hace a la planta muy sensible a ataques de hongos y su porte es débil, ya que la raíz se ve muy afectada.

**Otros elementos:** boro (B), magnesio (Mg), azufre (S), Molibdeno (Mo) y cinc (Zn). Son nutrientes que pueden aparecer en forma deficiente o en exceso en la planta. Las carencias del boro aparecen muy marcadas en las mazorcas con inexistencia de granos en algunas partes de ella.

**Control de malezas:** El control se efectuará de forma manual, química y mecanizada, un control total de malezas pre-siembra, recomendamos la aplicación de: GLIFOSATO® 480 CS (Glifosato), con dosis de 2 litros por hectárea; después de la siembra el control se lo realizará de forma manual o mecanizada y en casos extremos la aplicación baja de químicos que no afecten el desarrollo del cultivo.

**Labores fitosanitarias:** Para el control cultural de insectos plaga y/o enfermedades, se debe regular la cantidad de sombra en la huerta, ya que el exceso es favorable al desarrollo de los insectos y hongos.

Para el caso de las enfermedades (monilla y escoba de bruja), el método más aconsejado es el cultural, con la realización de podas, para la eliminación de ramas y frutos enfermos de la planta y mejorar las condiciones del microclima. Esta labor se aconseja realizarla a inicios de la temporada seca y cuando la planta no esté emitiendo nuevas ramas y hojas, durante toda esta estación.

Para arboles atacados con mal de machete, se recomienda su total eliminación y quema de los restos, junto a eso la aplicación de insecticida al tronco de los arboles que están a su alrededor, a fin de controlar al barrenador del tronco. Otro método de evitar la propagación de este mal, es la desinfección de las herramientas utilizadas en el manejo de la plantación.

**Poda:** La poda del cacao consiste en la eliminación de las partes vegetativas, improductivas o con problemas fitosanitarios, darle al árbol una estructura aérea balanceada y estimular la emisión de frutos. El árbol de cacao debe ser podado metódicamente desde su primera fase de crecimiento, con el fin de darle una buena formación y mantenerlo en condiciones de producción durante toda su vida.

**Poda de formación:** Es aquella que se efectúa en plantas en desarrollo y consiste en dejar un número adecuado de ramas principales, de manera que equilibren la copa del árbol formando una estructura balanceada en donde se concentra la cosecha. Una primera poda de formación puede efectuarse al año de que las plantas fueron sembradas en el campo y una segunda a los dos años.

**Poda de mantenimiento:** Esta se realiza después del segundo año de siembra de la planta y tiene como finalidad mantener la forma del árbol, dar suficiente entrada de luz y aireación en todo el follaje. En este tipo de poda se eliminan todos los chupones que crecen en el tronco, ramas muertas o mal colocadas. La finalidad de esta poda es ralea la copa en unos 30% por la eliminación de rama sombreadas y no abrir espacios entre árboles.

**Cosecha:** La cosecha se inicia cuando el fruto o mazorca está maduro. La madurez de la mazorca se aprecia por su cambio de pigmentación: de verde pasa al amarillo o del rojo y otros similares al amarillo anaranjado fuerte o pálido. Cuando existen dudas respecto del estado del fruto maduro basta golpearlo con los dedos de la mano y si se produce un sonido hueco es señal de que el fruto está maduro.

No debe recolectarse frutos verdes o verde amarillentos, porque tiene influencia desfavorable sobre la fermentación. Proporcionan un porcentaje elevado de almendras violetas y pizarrosas. Si pasa mucho tiempo para recolectar una mazorca madura existen serios riesgos de podredumbre y germinación de las almendras. Además, la cosecha de frutos verdes, pintones y sobre maduros disminuye el rendimiento de los granos en peso y en calidad. La cosecha se debe realizar frecuentemente. En temporada de mayor producción la cosecha debe ser semanal; mientras que en épocas lluviosas debe darse cada quincena; en tanto que en períodos secos cada treinta días.

**Fuente:** Información obtenida de la experiencia de los agricultores de la zona con el apoyo de Técnicos de Fundación Esquel.

## **IX. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **9.1. BASE LEGAL Y SOCIOS**

La Asociación Agropecuaria 30 de Marzo es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el 16 de julio de 2013, con 77 socios y socias fundadores.

La implementación del Plan de Negocio estará a cargo de dicha organización que se encuentra a cargo del predio Jesús María. 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.

### **9.2. 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.

### **9.3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- **ADMINISTRADOR:**
  - el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo, señor Daniel De Los Ángeles Castañeda Ramos y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plan de Negocio

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS:**

**PERSONA RESPONSABLE: Castañeda Jordán Luís Enrique**

- Cotización y compra de plantas de cacao
- Cotización y compra de fertilizante para el cultivo de cacao.
- Cotización y compra de las herramientas a utilizar en el cultivo.
- Administrar de la bodega de la Asociación.
- Coordinar y planificar la asistencia técnicas necesarias para el cultivo.

- **PRODUCCIÓN:**

**PERSONA RESPONSABLE: Yance Morán Segundo Ismael**

- Planificación de labores culturales pre y post siembra.
- Control de la siembra y resiembra del cultivo.
- Planificación de los periodos y requerimientos de riego en el cultivo.
- Control de malezas en el cultivo.
- Control y planificación de la cosecha del cacao.

- **TRANSFORMACIÓN:**

**PERSONA RESPONSABLE: Alcántara Ayala Freddy**

- Planificar el manejo post-cosecha del cultivo.
- Control del proceso de fermentación.

- **COMERCIALIZACIÓN:**

**PERSONA RESPONSABLE: Yance Zambrano Edison Holger**

- Coordinar el transporte de la cosecha
- Realizar la intermediación del producto.
- Planificar la implementación de un centro de acopio.

- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

**PERSONA RESPONSABLE: Villamar Peñafiel Luis Gaudencio**

- Búsqueda de alternativas innovadoras del cultivo

- Aprendizaje constante en nuevas técnicas de cultivo.

- **ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de Esquel**

**Gerente del predio:** Aldo Paulo Garcia

- 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.

**TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO:** Antonio Evelio Villamar B.

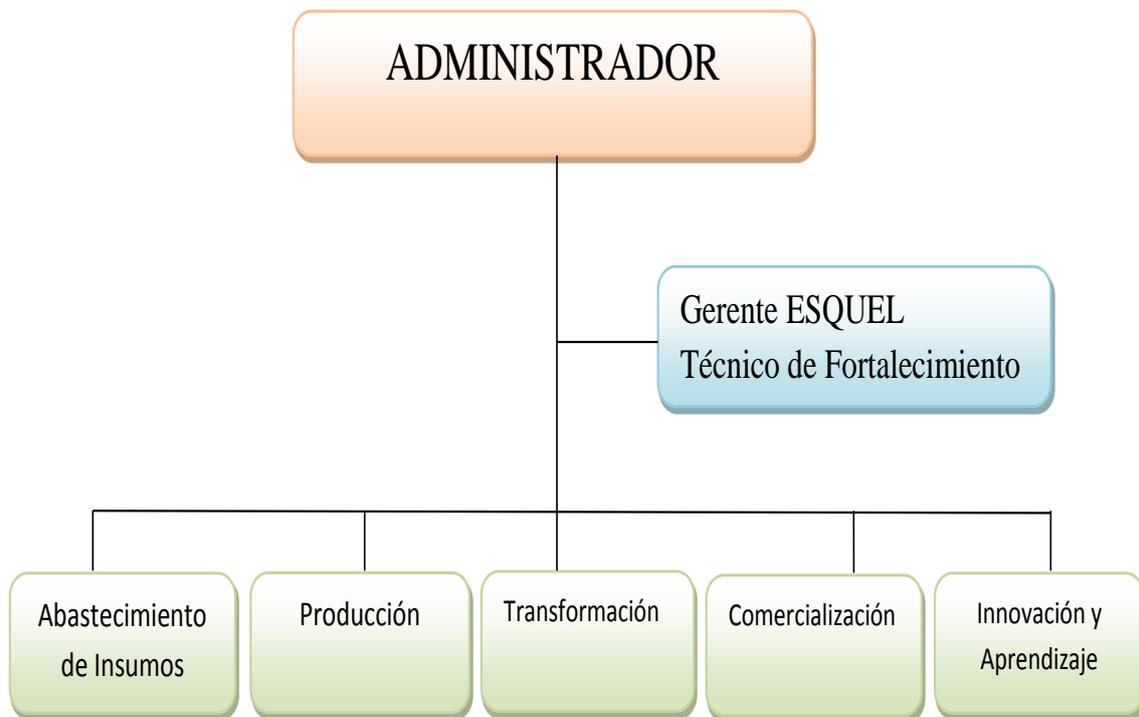
- Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- Apoyar al Administrador del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- Coordinar con el Gerente del predio, los directivos 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, GAD

- Capacitaciones y apoyo técnico
- Coordinación de actividades

## ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL



## X. ANALISIS FINANCIERO

### 10.1. LAS INVERSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### 10.1.1. 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
OBRAS CIVILES(tendal)	1	7.000	7.000
CAJONES DE FERMENTACION	9	120	1.080
DESMALEZADORA PESADA	1	8.000	8.000
CARRETÓN	1	5.000	5.000
<b>TOTAL</b>			<b>21.080</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

#### 10.1.2. 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 y que asciende a \$ 93.313

### Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	39.000
Insumos	48.313
Alquiler de Maquinaria	6.000
Post cosecha	0
<b>TOTAL</b>	<b>93.313</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.2. INGRESOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 15 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta del cacao seco, que serán generados con la implementación de la propuesta.

### Ingresos por la Venta de Productos

CONCEPTO	AÑOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>CACAO SECO</b>															
Producción (qq)	0	0	8	15	20	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Hectáreas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Precio de Venta Unita	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>75.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>									

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.3. LOS COSTOS OPERACIONALES

La aplicación del paquete tecnológico en cada una de las actividades económicas propuestas en este plan de intervención demandan los siguientes recursos financieros:

### Costos Operacionales

CONCEPTO	AÑOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>CACAO SECO</b>															
Salarios	39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos	48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Alquiler de maquinaria	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS GENERALES</b>															
Poscosecha	0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>93.313</b>	<b>42.150</b>	<b>42.450</b>	<b>42.900</b>	<b>43.150</b>	<b>44.150</b>									

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

Para mejorar la productividad y por ende la competitividad de la explotación agropecuaria es preciso realizar una gestión que a más de velar por la asignación de los recursos sea capaz de identificar los factores que pueden influir en el éxito del negocio. En las circunstancias actuales la empresa agrícola debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito el mercado.

Si bien, las condiciones en las que se desenvuelve la actividad agrícola en este predio no permiten mantener un equipo técnico ideal que realice mejoras a los resultados actuales, ejecutando actividades con el uso eficiente de los recursos o medios de los que se dispone en la explotación agrícola, no obstante, se ha considerado un grupo reducido de personas que implica los siguientes costos administrativos:

### Costos Administrativos

Sueldos y Salarios	Costo	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
			USD \$														
Coordinador técnico	400	12	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Asistente contable administrativa	150	12	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			<b>6.600</b>														

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.5. 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.

El artículo 19 “Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro” del Reglamento para la Ley de Régimen Tributario Interno establece que: *No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, de: ..... los de las comunas, pueblos indígenas, cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones de campesinos y pequeños productores legalmente reconocidas.....*”. Por tanto, los conceptos de la depreciación y de la amortización tienen relevancia en un análisis financiero únicamente cuando se están tomando en cuenta los impuestos.

## 10.6. FLUJOS DE CAJA

Con la información generada tanto de las inversiones requeridas, los ingresos y costos operacionales y las obligaciones que la Asociación 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 *Asociación Agropecuaria 30 de Marzo del Predio 30 de Marzo*.

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. La superficie utilizada para este cultivo se encuentra improductiva y no tiene costo de oportunidad, pues no se puede vender ni arrendar a terceros
3. El plan de negocio cubrirá el servicio de la deuda en forma proporcional a la superficie utilizada en el cultivo.
4. 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.
5. 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 NEGOCIOS

CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>ENTRADAS</b>																
<b>Ventas:</b>																
CACAO SECO		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Valor de la tierra																26.583
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>75.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>	<b>226.583</b>								
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>75.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>	<b>226.583</b>								
<b>SALIDAS</b>																
<b>Gastos de capital:</b>																
Construcción, maquinaria	21.080															
Capital de trabajo	93.313															
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-114.393</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos de explotación:</b>																
Salarios		39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos		48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Mantenimiento Maquinaria		6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Administrativos		6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Gastos Post cosecha		0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>SUBTOTAL</b>		<b>99.913</b>	<b>48.750</b>	<b>49.050</b>	<b>49.500</b>	<b>49.750</b>	<b>50.750</b>									
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>																
Interés		2.658	2.392	2.127	1.861	1.595	1.329	1.063	797	532	266					
Amortización capital		2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658					
<b>SUBTOTAL</b>		<b>5.316,5</b>	<b>5.050,7</b>	<b>4.784,9</b>	<b>4.519,1</b>	<b>4.253,2</b>	<b>3.987,4</b>	<b>3.721,6</b>	<b>3.455,8</b>	<b>3.189,9</b>	<b>2.924,1</b>					
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>105.229</b>	<b>53.801</b>	<b>53.835</b>	<b>54.019</b>	<b>54.003</b>	<b>54.737</b>	<b>54.472</b>	<b>54.206</b>	<b>53.940</b>	<b>53.674</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-114.393</b>	<b>-105.229</b>	<b>-53.801</b>	<b>-13.835</b>	<b>20.981</b>	<b>45.997</b>	<b>145.263</b>	<b>145.528</b>	<b>145.794</b>	<b>146.060</b>	<b>146.326</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>175.833</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 76.441</b>															
<b>TIR</b>	<b>16%</b>															

#### Relación Beneficio / Costo

Valor actual de ingresos	\$ 541.967
Valor actual de costos	\$ 465.526
Relación Beneficio / costo	\$ 1,16

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 76.441 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 16% y RBC de \$1.16. En este análisis se supone que los 114.393 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados.

## 10.7. 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 Asociación para la implementación de este plan de intervención

### Flujo de Caja Con Apalancamiento

CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>ENTRADAS</b>																
<b>Ventas:</b>																
CACAO SECO		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
VALOR RESIDUAL																
Valor de la tierra																26.583
Recuperación capital de trabajo																54.313
<b>SUBTOTAL</b>		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	280.895
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	280.895
<b>SALIDAS</b>																
<b>Gastos de capital:</b>																
Construcciones e instalaciones	21.080															
Capital de trabajo	93.313															
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-114.393</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos de explotación:</b>																
Salarios	39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos	48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Alquiler de maquinaria	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos administrativos	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Post cosecha	0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>99.913</b>	<b>48.750</b>	<b>49.050</b>	<b>49.500</b>	<b>49.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>																
Interés				2.127	1.861	1.595	1.329	1.063	797	532	266	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización capital				2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SUBTOTAL</b>				<b>4.785</b>	<b>4.519</b>	<b>4.253</b>	<b>3.987</b>	<b>3.722</b>	<b>3.456</b>	<b>3.190</b>	<b>2.924</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>99.913</b>	<b>48.750</b>	<b>53.835</b>	<b>54.019</b>	<b>54.003</b>	<b>54.737</b>	<b>54.472</b>	<b>54.206</b>	<b>53.940</b>	<b>53.674</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>	<b>50.750</b>
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>																
CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-114.393</b>	<b>-99.913</b>	<b>-48.750</b>	<b>-13.835</b>	<b>20.981</b>	<b>45.997</b>	<b>145.263</b>	<b>145.528</b>	<b>145.794</b>	<b>146.060</b>	<b>146.326</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>230.145</b>
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>																
Interés		8.147	4.073													
Capital	54.313	27.156	27.156													
<b>SUBTOTAL</b>		<b>35.303</b>	<b>31.230</b>													
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-60.080</b>	<b>-135.216</b>	<b>-79.980</b>	<b>-13.835</b>	<b>20.981</b>	<b>45.997</b>	<b>145.263</b>	<b>145.528</b>	<b>145.794</b>	<b>146.060</b>	<b>146.326</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>149.250</b>	<b>230.145</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 83.110</b>															
TIR	17%															

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

La ejecución de este plan de intervención genera resultados financieros si parte de las inversiones se financian con crédito. Es así que el VAN sin financiamiento es de 76.441 dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma 83.110.

- En este escenario se asume que la Asociación, solamente tiene la capacidad de endeudamiento para financiar el capital operativo, sin los costos de la mano de obra, estos los asume la organización.
- El financiamiento para cubrir los \$54.313 que corresponde a los insumos, mantenimiento de maquinaria y poscosecha, provendrá de un crédito bancario que puede ser otorgado por el BNF.

#### 10.8. 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>						
OBRAS CIVILES(tendal)	7.000		<b>7.000</b>			7.000
Cajones de fermentación	1.080			1.080		1.080
Desmalezadora pesada	8.000			8.000		8.000
Carretón	5.000			5.000		5.000
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>21.080</b>					
<b>Capital de Trabajo</b>						
Salarios	39.000	39.000	0	0		39.000
Insumos	48.313	0	0	0	48.313	48.313
Alquiler maquinaria	6.000	0	0		6.000	6.000
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>	<b>93.313</b>					0
<b>TOTAL</b>	<b>114.393</b>	<b>39.000</b>	<b>7.000</b>	<b>14.080</b>	<b>54.313</b>	<b>114.393</b>

## **XI. ANÁLISIS DE RIESGO**

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**

El predio Jesús María está a orillas del río Vínces, a más de ser una gran oportunidad, también en épocas de lluvia podría ser una amenaza al desbordar e inundar las zonas bajas que en su mayoría son para el cultivo de cacao.

Existen canales para drenaje, pero el predio no posee sistema de bombeo, se gestiona la implementación del sistema de drenaje con el MAGAP.

### **2. Riesgo de mercado, relacionado con la variabilidad de los precios**

El mercado del cacao es estable, con valores que no tienen una varianza significativa, en lo que se podría aportar es darle valor al producto, como un buen secado con técnicas para obtener una buena fermentación y una plantación orgánica que es un producto con mayor aceptación en mercados internacionales.

### **3. Riesgo fitosanitario, asociado a la probabilidad de ocurrencia de enfermedades y plagas que generen una reducción en los rendimientos esperados;**

Los problemas fitosanitarios podrían ocurrir por el mal manejo o poco control del cultivo, que se podría manejar con una adecuada.

### **4. Riesgo económico, asociado a la ausencia de una estrategia de diversificación eficiente de las actividades productivas.**

Una de las mayores problemáticas de la Asociación es el aspecto económico, los recursos que tiene la asociación son para el mantenimiento de la maquinaria y esporádicos riegos, al proponer el cacao como producto para cultivar se necesitaría

buscar recursos para el mantenimiento de los 3 años que se esperaría para poder cosechar y generar ingresos para la Asociación.

#### **5. Riegos de carácter organizativo**

Existen división en la directiva de la Asociación y poco interés de ciertos dirigentes en el conocimiento del estatuto y reglamento interno por lo que no se cumplen las funciones establecidas en estos documentos.

Una de las debilidades de la Asociación es el poco número de socios en proporción al área a cultivar.

## OBSERVACIÓN AL INFORME

### 1. Observación:

Estrategias de Operación agregar la estrategia de comercialización definir los posibles compradores (nichos de mercado).

### Respuesta:

Es importante señalar que el concepto de nicho de mercado es aplicable únicamente cuando se aplica una estrategia de diferenciación de producto y por tanto sus consumidores son exclusivos y con características casi similares. Por ejemplo el roll royce

Se explicó cuál es el mercado en cada uno de los productos