



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

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

**OCTUBRE 2015**

# **INFORME DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES DE PAPA, HABA, HENO**

**PREDIO SIERRA MORENA CUERPO “A”**

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SIERRA MORENA DE  
PIFO**

**Provincia de Pichincha, Cantón Quito**

**OCTUBRE 2015**

## IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES

### I. ANTECEDENTES

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

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

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

### II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 2.1. GENERAL

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

#### 2.2. ESPECIFICOS

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

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

### III. METODOLOGICA APLICADA

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

Los pasos que se implementaron se detallan a continuación:

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

#### IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

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

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

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

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

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### I. INTRODUCCION

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

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

### II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO

La Parroquia de Pifo se ubica en el extremo nororiental del Distrito Metropolitano de Quito, latitud: 0° 13'60 S, longitud: 78° 19'60 W, altitud: 2770 m; temperatura: 12°C; precipitación pluviométrica: 500 a 1000 mm/año. Dista 35 Km. de la Capital del Ecuador, Quito. Pifo, según el INEC, cuenta con una población de 16.625 habitantes, y 4.469 hogares con un promedio de 3,72 personas por hogar.

El presidente de la Asociación Sierra Morena dio información sobre el cultivo, comercialización de los productos en análisis y sobre la organización de la asociación. Comentó que la hacienda tiene una extensión de 250 hectáreas, son 39 socios y llevan como asociación 3 años.

Los productos que siembran permanentemente en la zona de Pifo son papa y haba; en el caso de la quinua es la primera siembra, por lo que tienen la inquietud sobre el rendimiento por hectárea, la calidad de la quinua que van a cosechar y la

comercialización. Por el momento no tienen mercado para la quinua y comentó el presidente que están buscando mercado. Los socios intervienen en todo el proceso, desde la siembra hasta la cosecha de los productos. La utilidad que genera la cosecha de los productos de la hacienda se reparte equitativamente a todos los socios.

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

- El sondeo de mercado se desarrolló en la parroquia de Pifo los días viernes 14, sábado 15 y domingo 16 de agosto, considerando el día viernes 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 la zona de Pifo se realizaron 44 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
  - 1 productor Víctor Quespaz que representa a los 39 socios del predio
  - 9 comerciantes entrevistados en el mercado principal de Pifo (Regina Hernández, Segundo Hernández, Gladys Pineda, Beatriz Mendoza, María Bastidas, Olga Sánchez, Nancy Lazcano, Tania Muñoz, María Llumiquinga)
  - 5 transportistas entrevistados en la parada de la cooperativa Quiteño Libre (Luis Gaumbi, Jorge Carrillo, Lorenzo Casahualpa, Luis Torres, Eduardo Vásquez)
  - Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Pifo (Sr. Luis Casagualpa)
  - 25 consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietápica.
  - 1 Presidente de la Asociación de productores de Sierra Morena (Sr. Víctor Quespaz)

A cada grupo 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. Víctor Quespaz Presidente de la Asociación del predio Sierra Morena, que se realizó el día viernes 14 de agosto.

## IV. RESULTADOS POR PRODUCTO

### PRODUCTO PAPA

#### **Productor**

El cultivo de papa en la zona de Pifo se efectúa una vez al año; el periodo desde la siembra a la cosecha toma alrededor de 8 meses. Según la información proporcionada por agricultores de la zona, cada hectárea, alcanza una producción de 300 quintales y se cosecha principalmente en los meses de julio y agosto. La cosecha de la papa es una labor realizada por el mismo productor, quien es el que saca la producción a la venta en el mercado local y sus principales clientes son el minorista y el consumidor final. El precio de venta del quintal, en la hacienda, fluctúa entre 8 y 12 dólares.

#### **Comercialización**

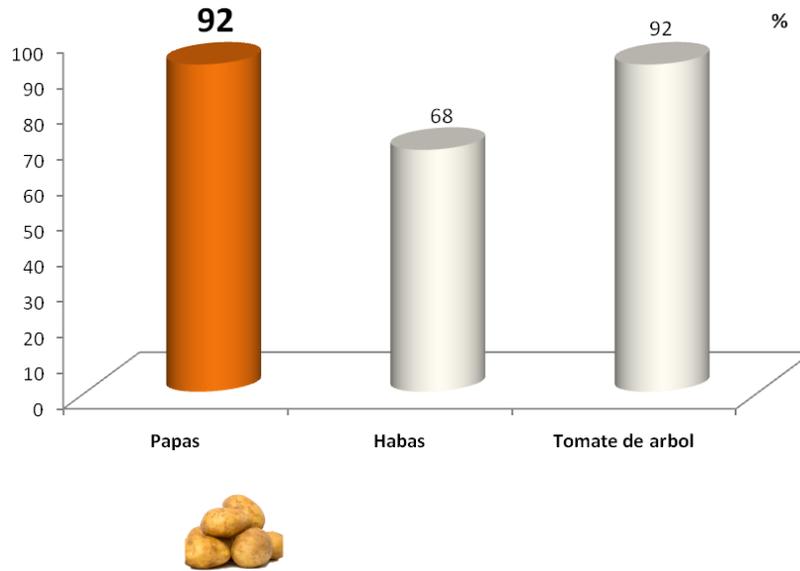
Los comerciantes de papa se identifican como mayoristas y minoristas. Los mayoristas son personas que manejan altos volúmenes de producto, en promedio 70 quintales semanales. Se abastecen no solamente de los productores de la zona de Pifo, sino, también en las ferias libres, sitios a los que salen los productores de las zonas cercanas como Machachi y de zonas lejanas como Ibarra y San Gabriel en el Carchi. Estos mayoristas comercializan todos los meses del año. En épocas de mayor venta afirman que venden en promedio 80 quintales por semana, y cuando la temporada es baja manejan volúmenes de hasta 36 quintales por semana. Afirman que sus principales clientes son minoristas de la ciudad, y consumidores finales.

El precio de venta actualmente en promedio alcanza a 16 dólares el quintal de papa chola, y de la papa única el precio promedio es de 9 dólares el quintal; ellos afirman que el precio varía durante todas las épocas del año, cuando el precio está más bajo llega hasta 8 dólares el quintal de papa chola y el quintal de papa única a 4 dólares. En ciertas épocas del año, el precio sube hasta 38 dólares el quintal de papa chola y 25 dólares el quintal de papa única.

#### **Consumidor**

En la zona de Pifo, el consumo de papa es alto, el 92% de los hogares declaran consumir este producto en forma regular.

#### **Incidencia de consumo de productos**



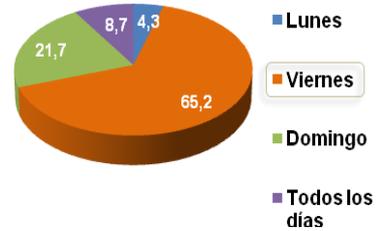
**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015  
**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores de la zona de Pifo compran papas los días viernes y domingo con una frecuencia que está entre semanal, quincenal y mensual.

### Frecuencia de compra



### Día de compra



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

### Lugar de compra

El lugar habitual de compra es el mercado de Pifo, conforme se muestra a continuación



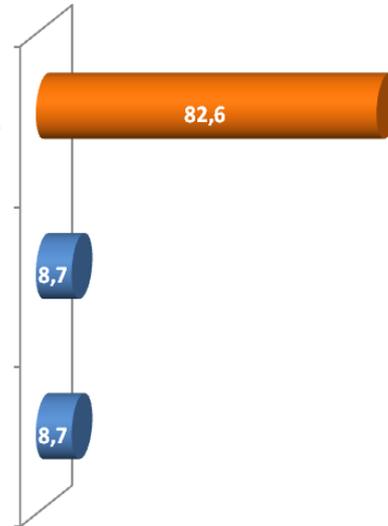
En el mercado



En la tienda



En los mayoristas

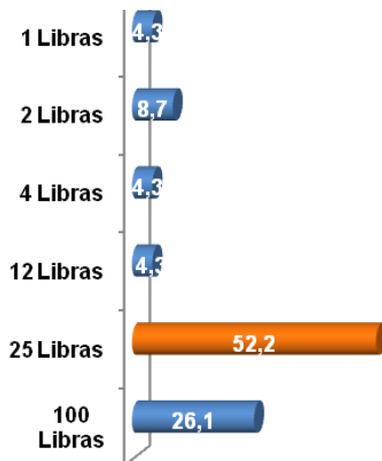


Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

En los siguientes cuadros se muestra la cantidad que compran y sus respectivos precios

### Cantidad de compra



Promedio compra por semana: 19

### Precio pagado por libra

0,10 ctvs	⇒⇒	17,4
0,12 ctvs	⇒⇒	4,3
0,15 ctvs	⇒⇒	8,7
0,16 ctvs	⇒⇒	8,7
0,20 ctvs	⇒⇒	21,7
0,24 ctvs	⇒⇒	8,7
0,25 ctvs	⇒⇒	4,3
0,26 ctvs	⇒⇒	4,3
0,28 ctvs	⇒⇒	4,3
0,33 ctvs	⇒⇒	4,3
0,35 ctvs	⇒⇒	8,7
0,40 ctvs	⇒⇒	4,3

Precio promedio libra de papa: 0,21

Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

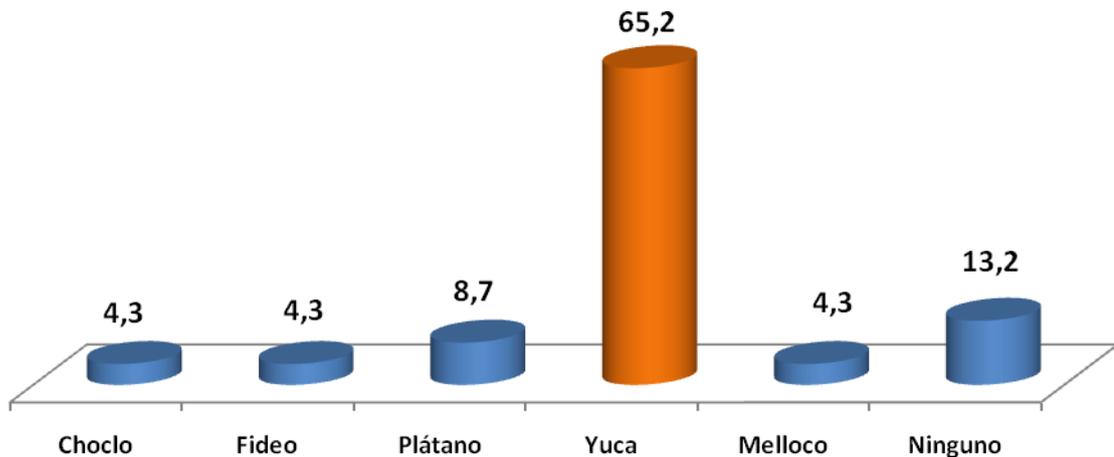
Al momento de la compra, existen diferentes medidas que van desde 1 libra hasta 100, siendo la más común la arroba (25 libras). El precio de venta por libra de papa al

consumidor oscila entre 0,10 centavos y 0,40 centavos, este precio está en función de la cantidad de compra, es decir, que cuando la compra es 12 libras o menos, el precio por libra está entre 0,28 y 0,40 centavos, si la cantidad de compra es 1 arroba el precio está entre 0,16 y 0,28 centavos, si es por quintales el precio oscila entre 0,10 y 0,15 centavos.

### Producto sustituto

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

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos de la papa, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la yuca (65.2%) es su producto sustituto.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos



La percepción de consumidor es que la papa que se consume en Pifo es la que se cultiva en la zona, sin embargo, como se dijo anteriormente, los mayoristas declaran comprar papas que se cultivan en las regiones de Machachi, Ibarra y San Gabriel.

### Cálculo de la oferta y demanda de papas en Pifo

Habitantes Pifo	16.625				
Hogares total	4.469				
Hogares consumidores	4.111				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	8,7	389	2	1	389
Cada semana	34,8	1.554	16	2	3.133
Cada quince	26,1	1.166	30	5	5.764
Cada mes	30,4	1.360	96	14	18.736
Consumo libras por semana	28.023				
Consumo quintales por semana	280				
Consumo por hogar por semana libras	6,8				
Consumo percapita por semana libras	1,69				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra y la cantidad de compra por vez, proyectando el promedio al universo de hogares. Con esta proyección los resultados son los siguientes, los hogares consumidores de papa consumen en promedio 6,8 libras a la semana, esta proyección de la demanda alcanza un consumo per cápita de 1,69 libras por habitante en la zona de Pifo.

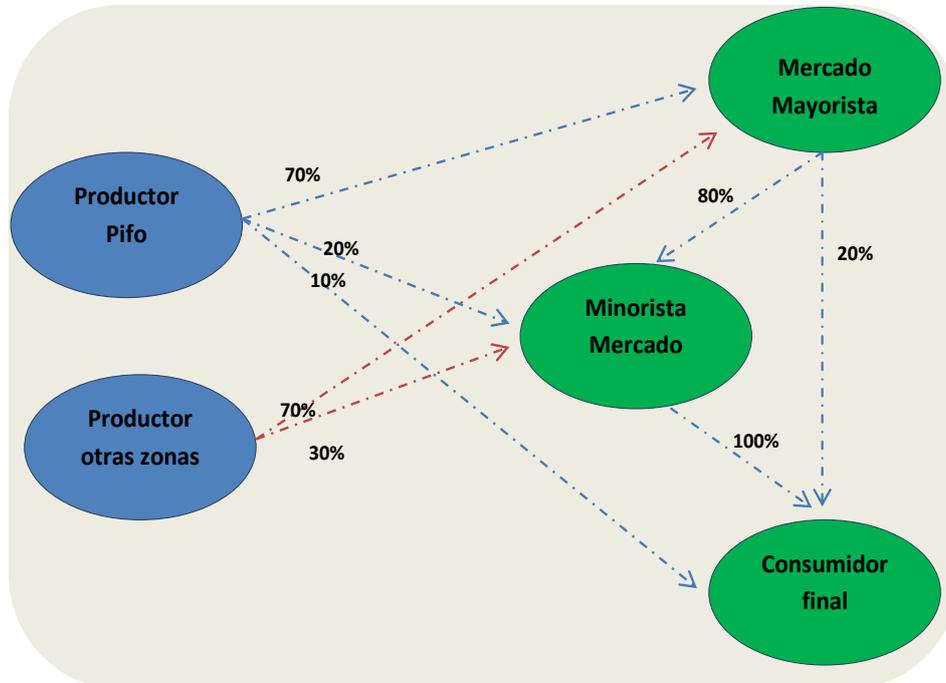
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda papa (libras) en Pifo	100%	28.023
Consumo de papas cultivadas en la zona	78%	21.858
Oferta de papa cultivada en la zona	78%	21.858
Consumo de papas cultivadas en otras zona	22%	6.165
Demanda insatisfecha	22%	6.165

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de las papas consumidas en Pifo tenemos que el 78% son papas originarias de la zona y el 22% son papas cultivadas en otras zonas, esto nos da 6.165 libras de papa a la semana de demanda insatisfecha

### Canales de comercialización



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

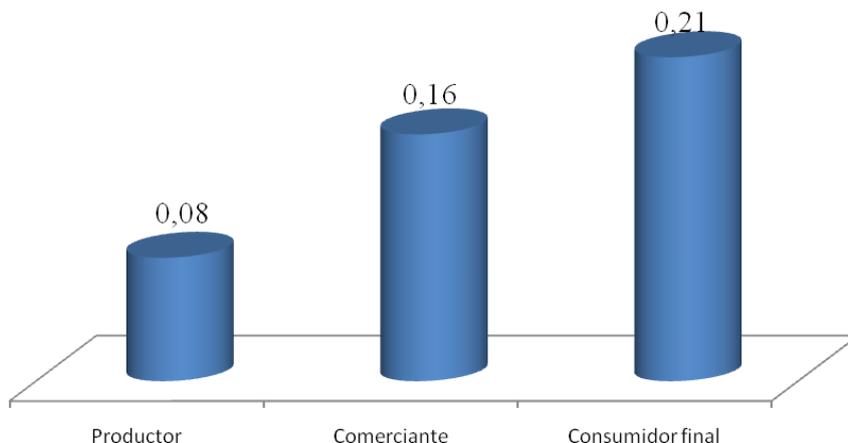
**Elaboración:** Equipo consultor

### 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 0.13 dólares por una libra de papa, mientras que el margen relativo es de 62%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 50%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 24. %

## Precio de la libra de papa por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Conclusión del producto

- La papa 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.
- La presentación de mayor aceptación y las más adecuada para la venta de la papa es el saco de 50 kg.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6.165lbs., equivalentes al 22%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor Pifo – Mercado Mayorista: 70%</li> <li>▪ Productor Pifo – Mercado Minorista: 20%</li> <li>▪ Productor Pifo – Consumidor Final: 10%</li> </ul>
<b>Precio de la libra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,08</li> <li>▪ Comerciante: \$0,16</li> <li>▪ Consumidor final: \$0,21</li> </ul>

## PRODUCTO HABA

### Productor

En la zona de Pifo el cultivo de haba se realiza una vez al año, y este toma un tiempo alrededor de 8 meses; el rendimiento por hectárea llega a 35 sacos. Se cosecha principalmente en el mes de Julio. El productor es quien cosecha y su producción la vende en la hacienda, el precio de venta por saco llega a 8 dólares; otros productores comentan que van a vender en la ciudad a los minoristas y este precio es de 10 dólares el saco. Los precios del haba se mantienen durante el año.

### Comercialización

Las habas se comercializan a través de los mayoristas y minoristas. Los mayoristas compran a los productores cada semana, estos pueden ser de la misma parroquia o de otras zonas cercanas como Machachi; manejan un volumen de 10 sacos semanales.

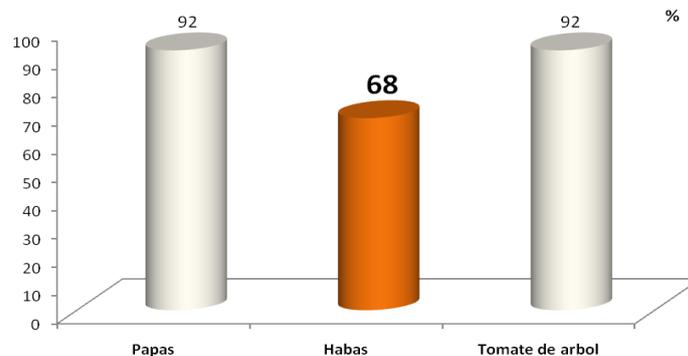
Los productores van a vender en el negocio al mayorista. Los meses de abril, julio y diciembre son los que más se comercializa el producto, llegando a vender 15 sacos a la semana, el mes de agosto es cuando se detecta una escases de haba y llega a vender 10 sacos por semana; sus principales clientes son los minoristas y el consumidor de la ciudad.

El costo por saco llega a 10 dólares; el precio puede variar en el año en función de la oferta y la demanda, el precio más bajo llega a 5 dólares y el más alto a 20 dólares el saco.

### Consumidor

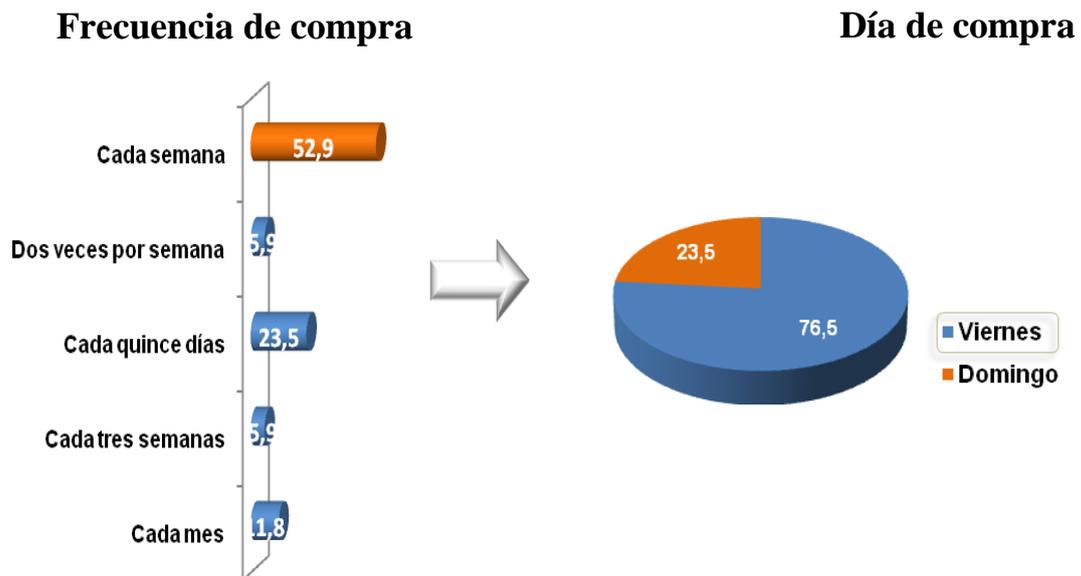
El consumo de haba en la zona de Pifo es alto, el 68% de los hogares consume este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos



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

La frecuencia de compra de haba en la zona de Pifo llega a ser semanal (53%), el 41% compra con una frecuencia mayor. 8 de cada 10 consumidores compran el producto el día viernes, y los dos restantes compran el día domingo.



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

### Lugar de compra

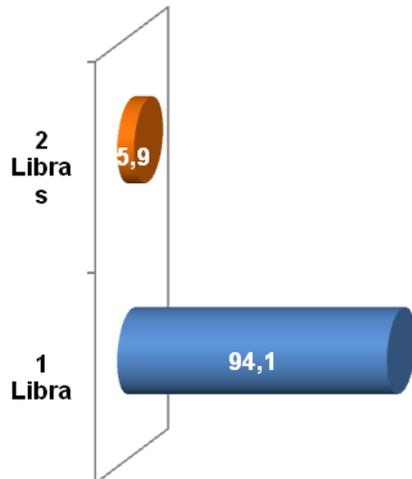
Prácticamente todos los consumidores de habas la compran en el mercado.



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

La medida más comprada en el haba es 1 libra (94%) y el precio es 1 dólar.

### Cantidad de compra



### Precio pagado por libra

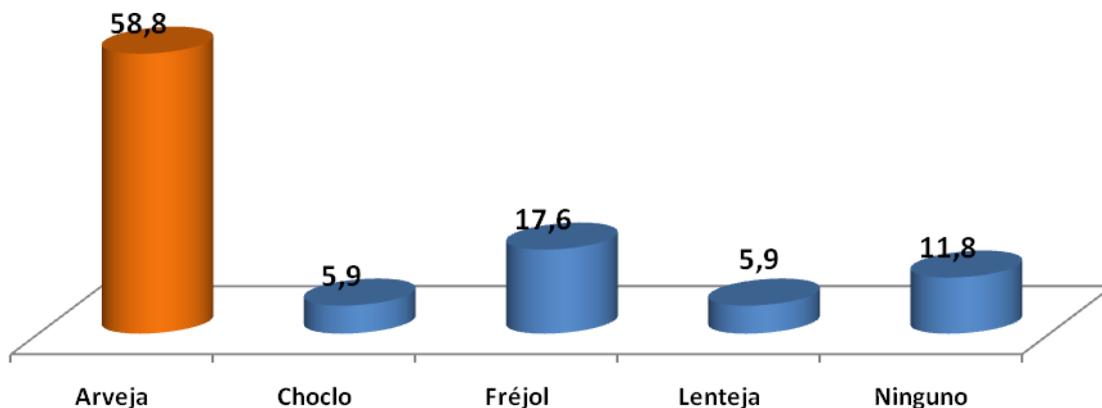
**El precio que pagan  
por libra de habas es de  
1 dólar**

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

### Producto sustituto

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

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos del haba, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la arveja es su producto sustituto.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos



La percepción del consumidor es que el haba que se consume en Pifo es la que se cultiva en la zona, sin embargo, los mayoristas declaran comprar mayormente habas que se cultivan en las región de Machachi.

### Calculo de la oferta y demanda de habas en Pifo

Habitantes Pifo	16.625				
Hogares total	4.469				
Hogares consumidores	3.039				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Dos veces por semana	5,9	179	1	1	179
Cada semana	52,9	1.609	9	1	1.609
Cada quince días	23,5	715	4	1	715
Cada tres semanas	5,9	179	1	1	179
Cada mes	11,8	358	1,5	0,75	268

Consumo libras por semana Pifo	2.950
Consumo quintales por semana Pifo	29,5
Consumo por hogar consumidor por semana libras	1,0
Consumo per cápita por semana libras	0,2

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

La demanda de habas en la zona de Pifo alcanza un volumen de 30 quintales por semana, en los hogares consumen 1 libra por semana, y el consumo per cápita en la zona alcanza a 0,2 libra por habitante.

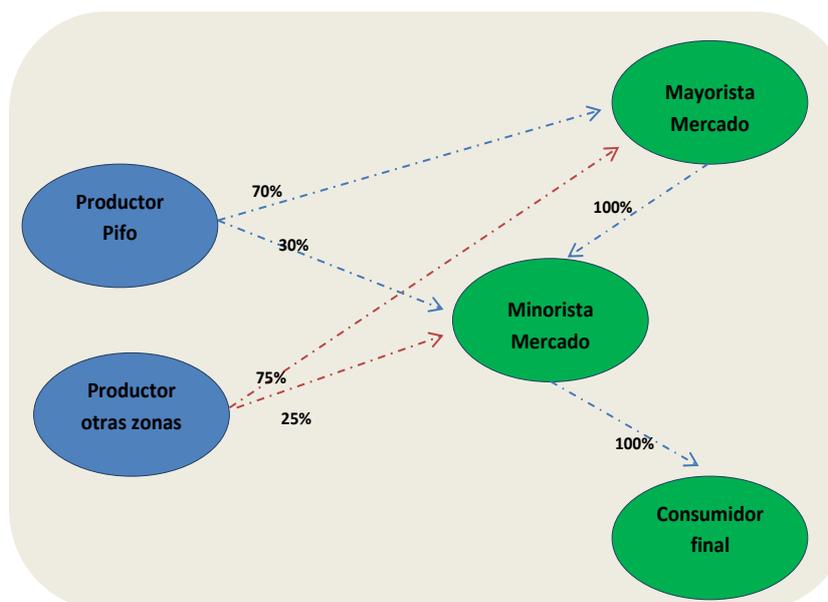
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda haba (libras)	100%	2950
Consumo de haba cultivadas en la zona	88%	2596
Oferta de haba cultivada en la zona	88%	2596
Consumo de haba cultivadas en otras zona	12%	354
Demanda insatisfecha	12%	354

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de las habas consumidas en Pifo tenemos que el 88% son habas originarias de la zona y el 12% son habas cultivadas en otras zonas, esto nos da 354 libras de haba a la semana de demanda insatisfecha.

### Canales de comercialización



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

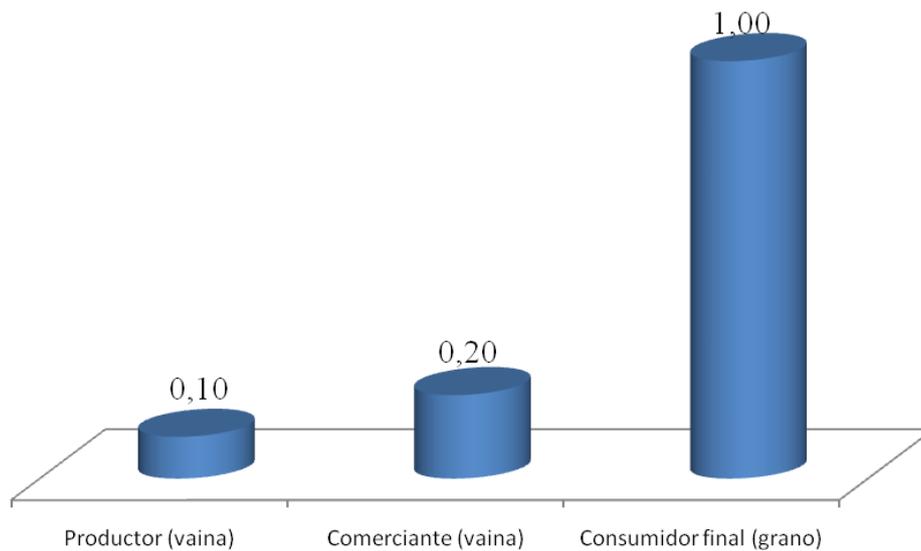
**Elaboración:** Equipo consultor

## 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 0.90 dólares por una libra de haba, mientras que el margen relativo es de 90%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 50%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 80. %

## Precio de la libra de haba por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Conclusión del producto

- El haba es un producto perecible que la mayoría de los hogares lo consume de forma permanente.
- El haba tierna se clasifica por su tamaño debido a su carácter dimensional.
- La presentación de mayor aceptación y la más adecuada para la venta del haba tierna es el saco de 30 Kg.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 354 lbs., equivalentes al 12%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor – Mercado Mayorista: 70%</li> <li>▪ Productor – Mercado Minorista: : 30%</li> </ul>
<b>Precio de la libra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor (vaina): \$0,10</li> <li>▪ Comerciante (vaina): \$0,20</li> <li>▪ Consumidor final: \$1,00</li> </ul>

## PRODUCTO – HENO

### Productor

En la parroquia de Pifo encontramos que solamente en la hacienda Itulcachi del sector de Palugo se siembra heno, en una extensión de 80 hectáreas; las cosechas se realizan 3 veces al año en los meses de febrero, julio y octubre, cada hectárea produce 40 fardos; el tiempo que toma el cultivo es de 3 a 4 meses. La producción de heno de esta hacienda no se comercializa ya que es para consumo de los animales de la misma hacienda y de otra ubicada en Pintag. El heno necesita riego permanentemente, por esta causa en la época de verano es donde enfrenta mayores dificultades.

## V. FACTORES RELEVANTES

### Administrador del mercado

De acuerdo a la información proporcionada por el administrador del mercado, los precios fija el comerciante de cada producto. En el caso de las papas el precio varía de acuerdo a la oferta y la demanda, las habas y el tomate de árbol por lo general mantienen su precio durante el año.

Los comerciantes tienen que pagar 6 dólares de impuesto de uso de espacio en el mercado. Los productores pueden ir a vender sus productos directamente de 5 am a 7:30 am, y se pueden ubicar en cualquier parte de las afueras del mercado.

## **Productores**

Los productores de la zona de Pifo enfrentan dificultades debido a la falta de asistencia técnica, sistemas de riego y maquinaria para sembrar y cosechar sus productos, así mismo manifiestan que no reciben ningún apoyo por parte de organismos particulares ni oficiales. Los pedidos específicos están relacionados con charlas para mejorar el sistema de siembra hasta llegar a la cosecha, además que les proporcionen semillas certificadas.

## **Comercio**

Los principales problemas que enfrentan los comerciantes es la mala calidad de los productos que les entregan, ya que no pueden verificar el estado del mismo al momento de la compra. *“Los productores no dan producto escogido, dan de todo, viene haba podrida y vainas vacías.”*, *“En los sacos de papa, la papa buena viene arriba y la del fondo viene picada o en mal estado”*.

Otra de las dificultades que debe enfrentar el comercio, es la competencia de los comerciantes que vienen de otras provincias y en el caso de la papa que viene de Colombia, estos hacen bajar el precio y muchas veces la gente no ve la calidad si no la cantidad y el precio.

## **Consumidor**

El consumidor compra los productos que se cultivan en la zona, básicamente porque son productos frescos, son de buena calidad, buen sabor, saben cómo se cultivan, los precios son cómodos y ayudan a fortalecer la economía de los productores de la zona.

Las preocupaciones más latentes en la mente del consumidor de la zona de Pifo, es el cultivo de los productos con muchos químicos, ya que estos cambian el sabor de los productos, la calidad y hacen daño a la salud.

## **Transportista**

El transporte de los productos, se realiza a través de una cooperativa de la zona, sin embargo, también hay la presencia de transporte ilegal, los vehículos que se utilizan son camionetas con una capacidad de 1 a 1,5 toneladas, el modelo es de 2010 en adelante.

El cálculo del costo del transporte se lo realiza en función al volumen a transportar, la unidad de medida es el quintal, el costo de transporte está en 0,50 centavos por un quintal; el contacto con el transportista es a través del teléfono celular, la cooperativa o los clientes conocidos. Las dificultades que encuentran los transportistas son la competencia ilegal, los malos caminos y la inseguridad.

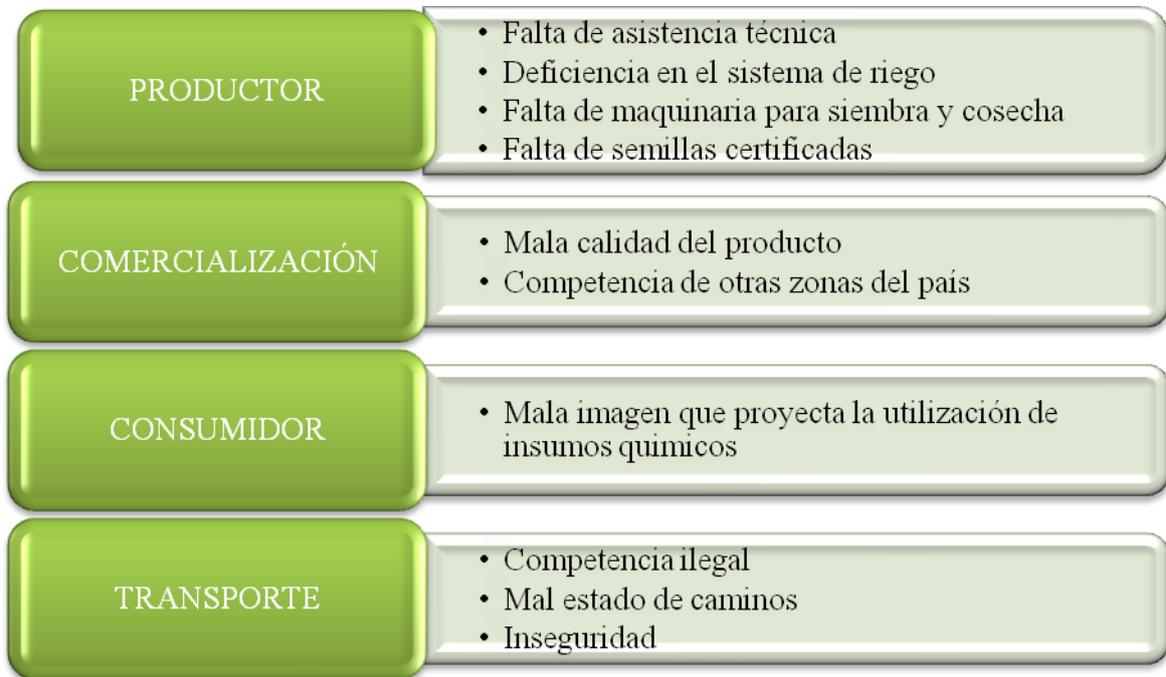
## VI. CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en Pifo para determinar los canales de comercialización de cuatro productos que se expenden en esta zona, se obtuvo lo siguiente:

- El precio de venta al consumidor final se determina tomando como base el precio de venta del productor, más un margen de utilidad que se margina cada uno de los que intervienen en la cadena de comercialización.
- El uso excesivo de agroquímicos y los altos costos de los mismos determina que los costos de producción sean elevados, impidiendo a los agricultores tener mayor margen de ganancia al vender la producción, esto se observó en los tres productos investigados.
- El uso excesivo de agroquímicos afecta directamente a la calidad de los productos ya que proyecta una mala imagen de los mismos, que, a decir de los consumidores, son productos que afectan a la salud.
- No hay épocas en las cuales se pueda obtener mayores ingresos, debido principalmente a la variación en la oferta y demanda de estos productos, la poca implicación para el consumidor y a la existencia de productos sustitutos.
- Existe una buena percepción de los consumidores hacia los productos que se cultivan en la zona, específicamente hablan de buen sabor, buena calidad, frescos y precios cómodos.

## VII. ESTRATEGIAS 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 Papa

##### a. Estrategias generales

- Gestiones para conseguir apoyo por parte del INIAP para la entrega de semillas certificadas.

- Implementación de sistemas de riego adecuados para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Implementación de seminarios de capacitación anuales para los agricultores, que tenga como objetivo principal dar a conocer las nuevas técnicas en siembra, cosecha y los diferentes sistemas de riegos adecuados y eficientes.

#### **b. Estrategias de comercialización**

- El principal canal de distribución de la papa, está constituido por el productor – mercado mayorista – consumidor, debido a que por el fluye el 70% de los volúmenes comercializados.

### **Producto Haba**

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

- Implementación de sistemas de riego adecuados para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Implementación de seminarios de capacitación anuales para los agricultores, que tenga como objetivo principal dar a conocer las nuevas técnicas en siembra, cosecha y los diferentes sistemas de riegos adecuados y eficientes.

#### **b. Estrategias de comercialización**

- El principal canal de distribución del haba, está constituido por el productor – mercado mayorista – consumidor, debido a que por el fluye el 70% de los volúmenes comercializados.

## VIII. ANEXO 1 - CUESTIONARIOS

### ADMINISTRADOR DEL MERCADO

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

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

---



---



---

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

---



---

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

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

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

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

---



---

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

---



---



---

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

- 1.- SOLO LOS QUE SE PRODUCEN EN LA ZONA
- 2.- TAMBIEN LOS QUE VIENE DE OTRA ZONA

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

### CUESTIONARIO CONSUMIDOR FINAL

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

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

- 1.-PAPAS
- 2.-HABAS
- 3.-HENO

P.2 ¿Con que frecuencia compra?

	PAPAS	HABAS	HENO
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?

	PAPAS	HABAS	HENO
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?

	PAPAS	HABAS	HENO
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)?

	PAPAS	HABAS	HENO
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?

	PAPAS	HABAS	HENO
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?

	PAPAS	HABAS	HENO
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
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA CUERPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

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
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

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
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA CUERPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

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
PICHINCHA	QUITO	PIFO	SIERRA MORENA CUERPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
PRODUCTO EN ANALISIS	PAPAS/HABAS/HENO

#### 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. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
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



Bodega mayorista de papas en Pifo



Transportista visitando el predio



Vista parcial del predio Sierra Morena



Minorista en el sector de Pifo

**PLAN DE NEGOCIOS**  
**INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE**  
**PAPA**

**PREDIO SIERRA MORENA CUERPO (A)**

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SIERRA MORENA**

**Provincia Pichicha, Cantón Quito**

**OCTUBRE DEL 2015**

## **PLAN DE NEGOCIOS INCREMENTO DE LA PRODUCCION DE LA PAPA**

### **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**

La Parroquia de Pifo se ubica en el extremo nororiental del Distrito Metropolitano de Quito, latitud: 0° 13'60 S, longitud: 78° 19'60 W, altitud: 2770 m; temperatura: 12°C; precipitación pluviométrica: 500 a 1000 mm/año. Dista 35 Km. de la Capital del Ecuador, Quito. Pifo, según el INEC, cuenta con una población de 16.625 habitantes, y 4.469 hogares con un promedio de 3,72 personas por hogar.

El presidente de la Asociación Sierra Morena dio información sobre el cultivo, comercialización de los productos en análisis y sobre la organización de la asociación. Comentó que la hacienda tiene una extensión de 237 hectáreas, son 39 socios y llevan como asociación 3 años.

Los productos que siembran permanentemente en la zona de Pifo son papa y haba; en el caso de la quinua es la primera siembra, por lo que tienen la inquietud sobre el rendimiento por hectárea, la calidad de la quinua que van a cosechar y la comercialización. Por el momento no tienen mercado para la quinua y comentó el presidente que están buscando mercado. Los socios intervienen en todo el proceso, desde la siembra hasta la cosecha de los productos. La utilidad que genera la cosecha de los productos de la hacienda se reparte equitativamente a todos los socios.

## **III.LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación cuenta con 39 socios: 20 mujeres y 19 hombres. Su presidente es el señor Víctor Quespaz. El predio fue dividido en dos cuerpos y se ha emitido las Garantías de Posesión a favor de cada una de las dos organizaciones beneficiarias, una de las cuales es la Asociación Agropecuaria Sierra Morena de Pifo. La adjudicación todavía se encuentra en trámite; pero, el 8 de agosto de 2014, con la presencia de los socios y socias de las dos organizaciones, se realizó la entrega física de la hacienda Sierra Morena - Cuerpo A a la organización mencionada.

Actualmente la organización cuenta con una superficie cultivada de; papa 5 ha, haba 2 ha, quinua 8 ha, además en la parte pecuaria se encuentra con dos lotes de 66 cabezas de ganado vacuno para engorde.

## 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**

Incremento de la producción de papa variedad “*Super Chola*” mediante el fomento de la producción con uso de paquetes tecnológicos, bajo un manejo asociativo.

## **VI. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

El 90% de la papa a nivel nacional se consume en estado fresco y es uno de los rubros importantes de los sistemas de producción de la sierra ecuatoriana, así como constituye una fuente importante de alimentación e ingresos para las familias campesinas.

La papa es un producto que tiene una gran fluctuación de precio, cuando el precio aumenta es común identificar la gran demanda de su producto sustituto que es la yuca la misma que se cultiva en gran volumen en la costa ecuatoriana.

Los principales mercados identificados a cual se va a destinar la producción de papa de la Hcda. Sierra Morena son, la feria de Pifo, Tumbaco y Yaruqui. El producto se va a comercializar en sacos con un peso aproximado de 50kg, ya sea dentro del predio o a nivel de mercado.

## **VII. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **7.1. Aspectos Previos a la Investigación de Campo**

- El análisis de mercado se desarrolló en la parroquia de Pifo los días viernes 14, sábado 15 y domingo 16 de agosto, considerando el día viernes 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 la zona de Pifo se realizaron 44 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 1 productor Víctor Quezpaz que representa a los 39 socios del predio
- 9 comerciantes entrevistados en el mercado principal de Pifo (Regina Hernández, Segundo Hernández, Gladys Pineda, Beatriz Mendoza, María Bastidas, Olga Sánchez, Nancy Lazcano, Tania Muñoz, María Llumiquinga)
- 5 transportistas entrevistados en la parada de la cooperativa Quiteño Libre (Luis Gaumbi, Jorge Carrillo, Lorenzo Casahualpa, Luis Torres, Eduardo Vásquez)
- Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Pifo (Sr. Luis Casagualpa)
- 25 consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
- 1 Presidente de la Asociación de productores de Sierra Morena (Sr. Víctor Quespaz)

## 7.2. Resultados del análisis del mercado

### **Productor**

El cultivo de papa en la zona de Pifo se efectúa una vez al año; el periodo desde la siembra a la cosecha toma alrededor de 8 meses. Según la información proporcionada por agricultores de la zona, cada hectárea, alcanza una producción de 300 quintales y se cosecha principalmente en los meses de julio y agosto. La cosecha de la papa es una labor realizada por el mismo productor, quien es el que saca la producción a la venta en el mercado local y sus principales clientes son el minorista y el consumidor final. El precio de venta del quintal, en la hacienda, fluctúa entre 8 y 12 dólares.

### **Comercialización**

Los comerciantes de papa se identifican como mayoristas y minoristas. Los mayoristas son personas que manejan altos volúmenes de producto, en promedio 70 quintales semanales. Se abastecen no solamente de los productores de la zona de Pifo, sino, también en las ferias libres, sitios a los que salen los productores de las zonas cercanas como Machachi y de zonas lejanas como Ibarra y San Gabriel en el Carchi. Estos mayoristas comercializan todos los meses del año. En épocas de mayor venta afirman que venden en promedio 80 quintales por semana, y cuando la temporada es baja

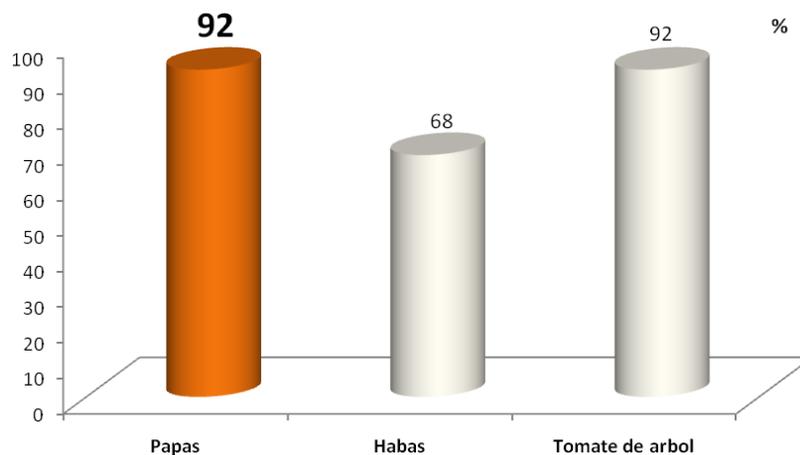
manejan volúmenes de hasta 36 quintales por semana. Afirman que sus principales clientes son minoristas de la ciudad, y consumidores finales.

El precio de venta actualmente en promedio alcanza a 16 dólares el quintal de papa chola, y de la papa única el precio promedio es de 9 dólares el quintal; ellos afirman que el precio varía durante todas las épocas del año, cuando el precio está más bajo llega hasta 8 dólares el quintal de papa chola y el quintal de papa única a 4 dólares. En ciertas épocas del año, el precio sube hasta 38 dólares el quintal de papa chola y 25 dólares el quintal de papa única.

### Consumidor

En la zona de Pifo, el consumo de papa es alto, el 92% de los hogares declaran consumir este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos

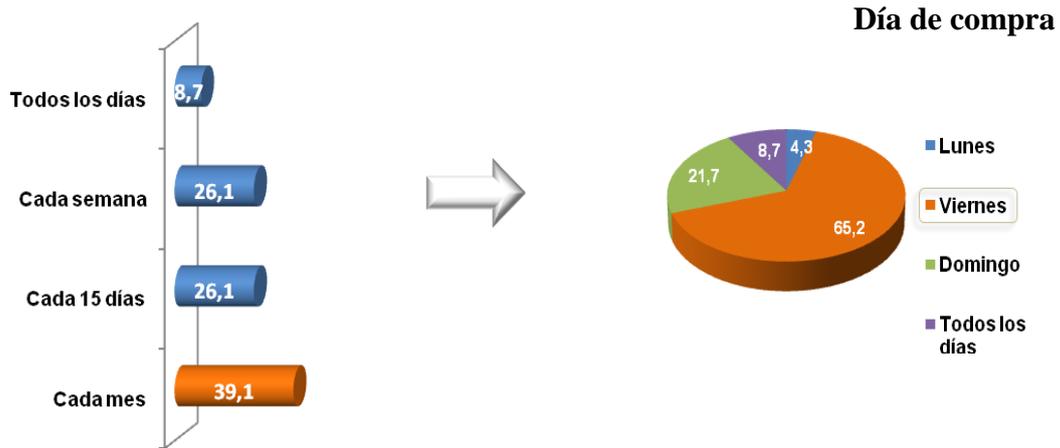


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

Los consumidores de la zona de Pifo compran papas los días viernes y domingo con una frecuencia que está entre semanal, quincenal y mensual.

### Frecuencia de compra

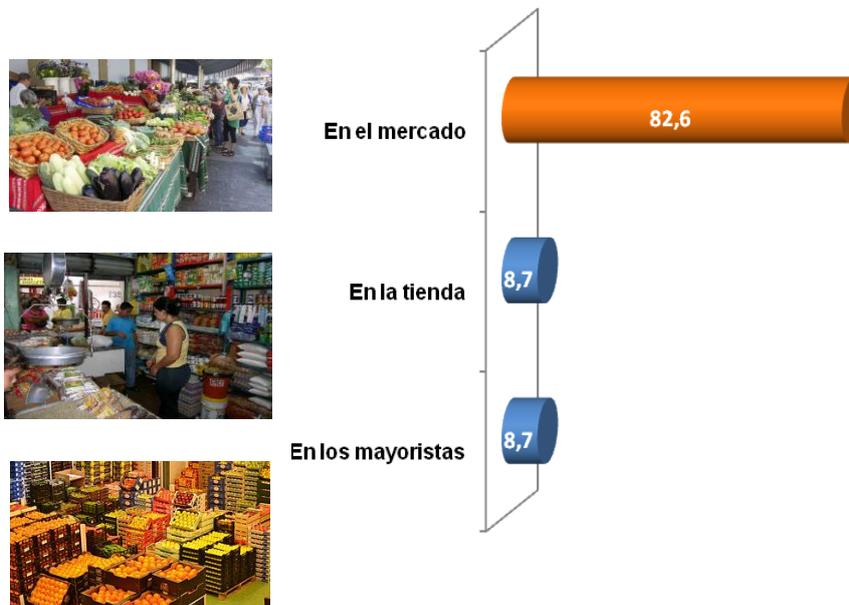


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

El lugar habitual de compra es el mercado de Pifo, conforme se muestra a continuación

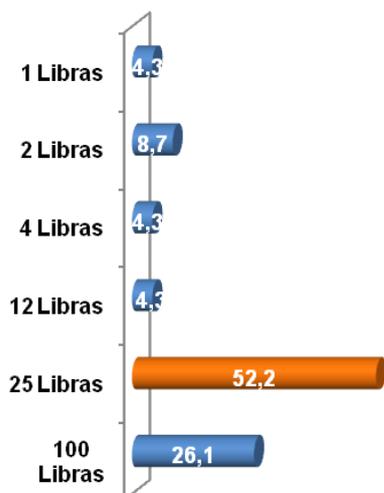


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

En los siguientes cuadros se muestra la cantidad que compran y sus respectivos precios

### Cantidad de compra



### Precio pagado por libra

0,10 ctvs	⇒⇒	17,4
0,12 ctvs	⇒⇒	4,3
0,15 ctvs	⇒⇒	8,7
0,16 ctvs	⇒⇒	8,7
0,20 ctvs	⇒⇒	21,7
0,24 ctvs	⇒⇒	8,7
0,25 ctvs	⇒⇒	4,3
0,26 ctvs	⇒⇒	4,3
0,28 ctvs	⇒⇒	4,3
0,33 ctvs	⇒⇒	4,3
0,35 ctvs	⇒⇒	8,7
0,40 ctvs	⇒⇒	4,3

Promedio compra por semana: 19

Precio promedio libra de papa: 0,21

Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

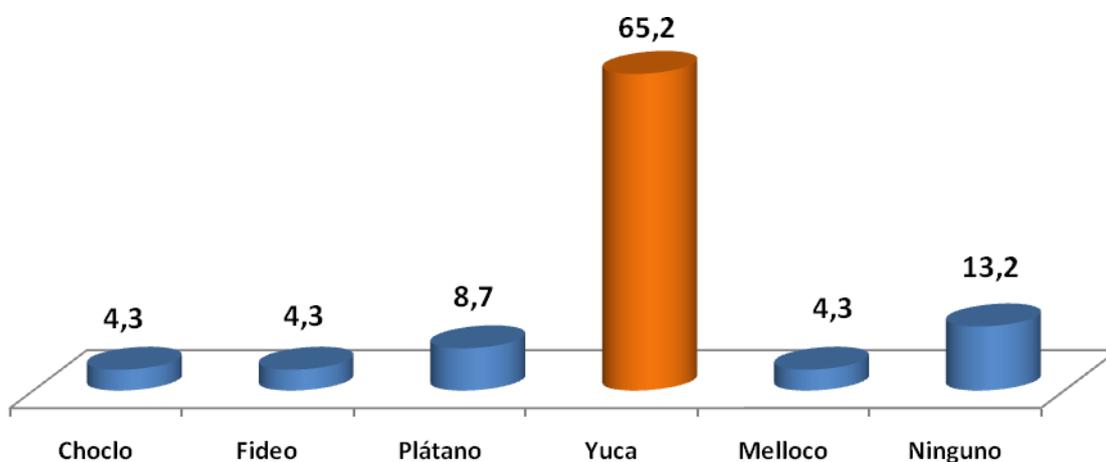
Elaboración: Equipo consultor

Al momento de la compra, existen diferentes medidas que van desde 1 libra hasta 100, siendo la más común la arroba (25 libras). El precio de venta por libra de papa al consumidor oscila entre 0,10 centavos y 0,40 centavos, este precio está en función de la cantidad de compra, es decir, que cuando la compra es 12 libras o menos, el precio por libra está entre 0,28 y 0,40 centavos, si la cantidad de compra es 1 arroba el precio está entre 0,16 y 0,28 centavos, si es por quintales el precio oscila entre 0,10 y 0,15 centavos.

### Producto sustituto

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

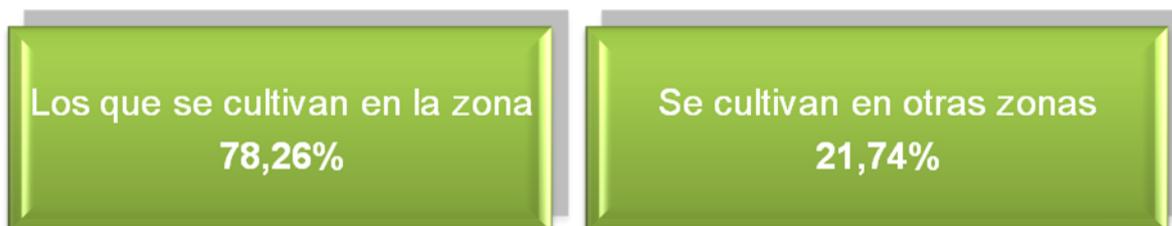
En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos de la papa, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la yuca (65.2%) es su producto sustituto.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos



La percepción de consumidor es que la papa que se consume en Pifo es la que se cultiva en la zona, sin embargo, como se dijo anteriormente, los mayoristas declaran comprar papas que se cultivan en las regiones de Machachi, Ibarra y San Gabriel.

### Calculo de la oferta y demanda de papas en Pifo

Habitantes Pifo	16.625				
Hogares total	4.469				
Hogares consumidores	4.111				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	8,7	389	2	1	389
Cada semana	34,8	1.554	16	2	3.133
Cada quince	26,1	1.166	30	5	5.764
Cada mes	30,4	1.360	96	14	18.736

Consumo libras por semana	28.023
Consumo quintales por semana	280
Consumo por hogar por semana libras	6,8
Consumo per capita por semana libras	1,69

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra y la cantidad de compra por vez, proyectando el promedio al universo de hogares. Con esta proyección los resultados son los siguientes, los hogares consumidores de papa consumen en promedio 6,8 libras a la semana, esta proyección de la demanda alcanza un consumo per cápita de 1,69 libras por habitante en la zona de Pifo.

<b>CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA</b>		
<b>EN UNA SEMANA</b>		
	<b>%</b>	<b>Volumen</b>
Demanda papa (libras) en Pifo	100%	28.023
Consumo de papas cultivadas en la zona	78%	21.858
Oferta de papa cultivada en la zona	78%	21.858
Consumo de papas cultivadas en otras zona	22%	6.165
Demanda insatisfecha	22%	6.165

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de las papas consumidas en Pifo tenemos que el 78% son papas originarias de la zona y el 22% son papas cultivadas en otras zonas, esto nos da 6.165 libras de papa a la semana de demanda insatisfecha.

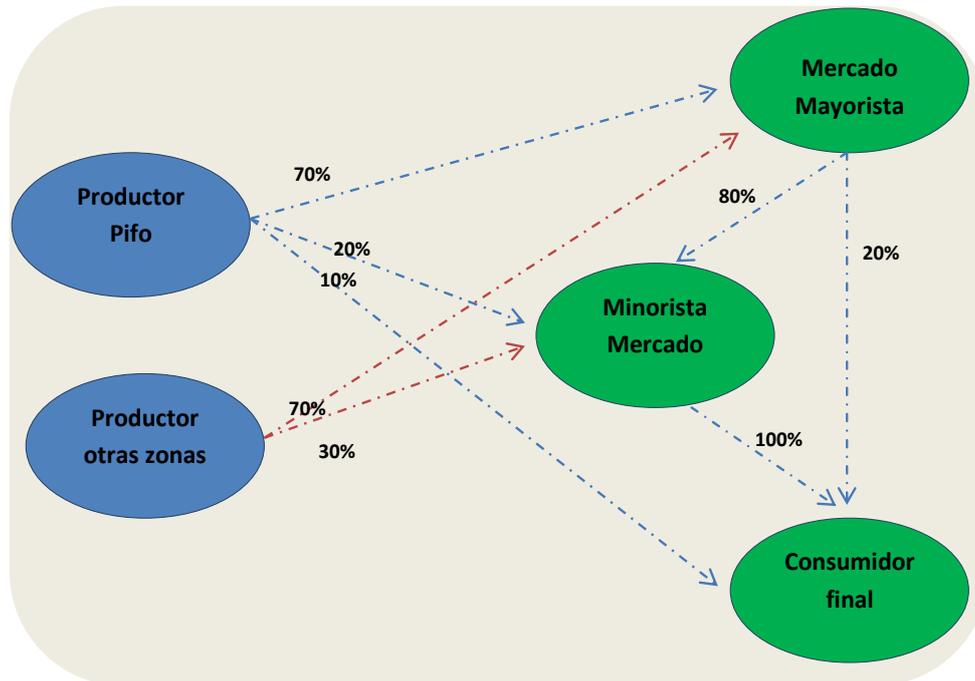
### Proyección de la demanda insatisfecha

Concepto	Tasa	Año					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nro. Hogares consumidores	1,018	4.111	4.185	4.260	4.337	4.415	4.495
Demanda insatisfecha por hogar/qq	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78
Demanda insatisfecha total/qq	0,79	3.206	3.264	3.322	3.382	3.443	3.505

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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Canales de comercialización



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

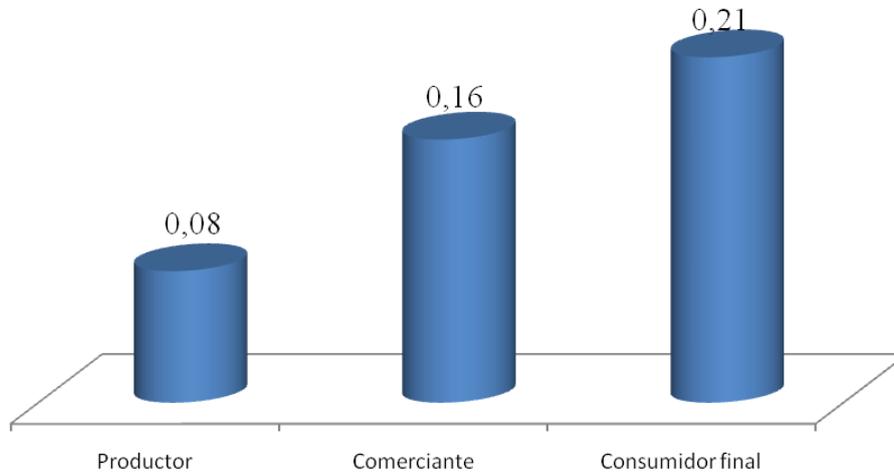
**Elaboración:** Equipo consultor

## 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 0.13 dólares por una libra de papa, mientras que el margen relativo es de 62%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 50%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 24. %

## Precio de la libra de papa por agente



**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 la papa de variedad super chola será comercializada tomando como punto de partida la normalización en función de patrones constantes de calidad y tamaño que satisfagan las necesidades de los compradores y así obtener mejores relaciones de intercambio.

### 2.2. Mezcla de productos

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

## 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 de la papa 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.

### **3.2. Decisión del momento de venta**

La decisión que deben tomar los productores respecto al momento de venta (*estrategia de distribución*) de la papa, 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**

### **Análisis de Suelo**

Se tomará una muestra compuesta de sub-muestras por lote. Posteriormente se enviará al Laboratorio de Manejo de Suelos y Aguas de Agrocalidad, esta actividad se realizará con un mes de anticipación a la siembra.

### **Preparación de Suelo**

Se procederá la preparación de suelo de forma mecanizada, esta actividad comprende la arada rastrada y surcada, Procurar que el sembradío se haga en el tiempo más propicio para la siembra en la época invernal. Garantizar que en la adquisición de las semilla se garantice la calidad evitando de esta manera problemas durante y después de haber realizado la siembra.

### **Trampeo para Capturar Adultos de Gusano Blanco**

Se realizará inmediatamente después de la primera arada, y consiste en depositar hojas de papa, rociar con insecticida Profenofos o Acefato en una proporción del 2% y tapar con un pedazo de cartón. Las trampas ubicar a 10 m de distancia entre sí y renovar cada 10 a 12 días, dependiendo del estado en el que se encuentre las ramas de papa

### **Surcado**

Los surcos se realizarán con la ayuda de un tractor, a 1.10 m de distancia entre surco, en curvas de nivel siguiendo la pendiente del terreno.

### **Fertilización**

La misma que se la realizará con dos mezclas de fertilizantes en dos aplicaciones:

Primera Aplicación		Segundo Aplicación	
18-46-00	13	Urea	4
Muriato de Potasio	5	Sulpomag	2

**Fuente:** El cultivo de la papa en el Ecuador. INIAP

**Elaboración:** Equipo Técnico Local

### **Selección de Semilla**

Se utilizará semilla certificada por ende de buena calidad, esto quiere decir libre de plagas y enfermedades sin rajaduras, de la misma variedad, tubérculos turgentes con brotes y vigorosos que procedan de sitios altos, se usara una semilla de 60gr aproximadamente o dos de 30gr. por golpe con esas características requerirán 25 - 30 qq/ha.

### **Desinfección de Semilla**

Se desinfecta con fungicidas sumergiendo en solución desinfectante a base de (Tiazolecarboxanilidas) en una dosis de 1000ml/200L

### **Siembra**

Se colocará un tubérculo a 0.3 m entre plantas y 1.1 m entre surcos. La semilla se colocará al fondo del surco y se tapaná a una profundidad de 8 – 10 cm. para que la germinación sea uniforme.

### **Riego**

Se realizará según las necesidades del cultivo y dependiendo del clima reinante

### **Rascadillo o Deshierba**

Se realizará en forma manual cuando las plantas alcancen una altura de 10 a 15 cm, esta actividad se realizará a los 35 – 40 días (5 – 6 semanas) después de la siembra.

### **Medio Aporque y la Fertilización Complementaria**

Se realizará de forma manual entre los 60 días después de la siembra, ubicando el fertilizante a un lado del surco, teniendo cuidado de no ponerlo tan cerca de las raíces, en esta labor se incorporar el muriato de potasio y urea en las dosis antes recomendadas.

### **Aporque**

Se realizará entre los 75 días después de la siembra (dds) dependiendo del desarrollo del cultivo de papa, colmando al máximo la tierra a los lados y entre los tallos de la planta.

### Manejo Fitosanitario

El manejo sanitario se lo realizará de forma preventiva evitando la proliferación plagas y enfermedades más comunes que a continuación se mencionan:

### Plagas

Las importantes por el daño económico en su orden son:

Plagas	Producto	Dosis/Aplicación
Polillas y gusano blanco	Lambdacihalotrina + Tiametoxam	250 cc/200lts Agua
Trips moscas	Cipermetrina	250 cc/200lts Agua
Trips	Acefato	250 gr/200lts Agua
Minador	Thiocyclam	100 gr/200lts Agua
Polilla	Piretroide	250 cc/200lts Agua

**Fuente:** El cultivo de la papa en el Ecuador. INIAP

**Elaboración:** Equipo Técnico Local

### Enfermedades

Enfermedades	Producto	Dosis/Aplicación
Lancha y Septoria	Dimetomorf	200 cc/200lts Agua
Lancha	Cimoxanil+Mancozeb	500 gr/200lts Agua
Pudriciones y manchas	Tiofanato metílico	250 gr/200lts Agua
Lancha en época seca	Clorotalonil	500 cc/200lts Agua
Pudriciones y Bacterias	Sulfato de cobre pentahidratado	250 cc/200lts Agua
Rhizoctonia	Ácido Oxolinico	250 gr/200lts Agua
Desinfección de semilla	Tiazolecarboxanilidas	1000ml/200lts Agua

**Fuente:** El cultivo de la papa en el Ecuador. INIAP

**Elaboración:** Equipo Técnico Local

### **Cosecha**

Cuando el cultivo de papa ha alcanzado su madurez fisiológica (observable por plantas amarillas y flácidas), se debe iniciar las actividades de cosecha de manera que no dejen mucho tiempo a los tubérculos en el suelo con el riesgo de ser atacados por plagas y enfermedades.

### **Post Cosecha**

Una vez concluida la cosecha de papa, se debe realizar las siguientes actividades de post cosecha: selección, clasificación, almacenamiento y comercialización. La actividad de selección consiste en separar los tubérculos sanos y los dañados por plagas, enfermedades o daños mecánicos ocasionados al momento de la cosecha. Enseguida, se realiza la actividad de clasificación, la misma que consiste en separar los tubérculos por, peso y tamaño; retirando las papas chuchis y deformes.

Los tubérculos destinados a semilla deben ser tratados con productos químicos antes de almacenarlos. Esta actividad permite proteger a los tubérculos del ataque de plagas y enfermedades de almacén.

### **Viabilidad ambiental**

La implementación del proyecto no deteriorará el medio ambiente, ya que se realizará un manejo tecnificado. Para contribuir a la preservación del medio ambiente, se promoverá la utilización de productos de etiqueta verde y azul en su mayoría. Se trabajará con MIP (manejo integrado de plagas) bajando el índice de adultos de gusano blanco y polilla con el uso de trampas.

### **Referencias Bibliográficas**

1. Abalco, E. y Narváez, C. Experiencias y vivencias de campo en la hacienda Sierra Morena (A). Técnicos de Fundación ESQUEL.
2. Julio Cañar. Técnico especialista en el cultivo de papa. Representante técnico de FarmAgro.
3. Mancero, L. 2007. Estudio de la cadena de la papa en el Ecuador. Proyecto FAO.ESAE-CIP. 46p. disponible en:<ftp://ftp.fao.org/Es/esa/lisfame/CadenaPapaEcuFinalEspa%F101.pdf>
4. Pumisacho, M. y Sherwood, S. 2002. El cultivo de la papa en el Ecuador. INIAP – CIP. 228 p.

## **IX. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **9.1. Base Legal**

La Asociación Agropecuaria Sierra Morena es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la Asociación Agropecuaria Sierra Morena, que se encuentra a cargo del Predio “Sierra Morena Cuerpo (A)”. Este trabajo se lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial 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 Sierra Morena, el señor Aníbal Cuti, quien tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento de los Planes de Negocios

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS**

**Persona Responsable: Vicenta Muñoz**

- Proveer la maquinaria necesaria para; las labores pre-culturales, culturales, controles fitosanitarios, cosecha y comercialización.
- Determinar el área de producción para el cultivo de papa

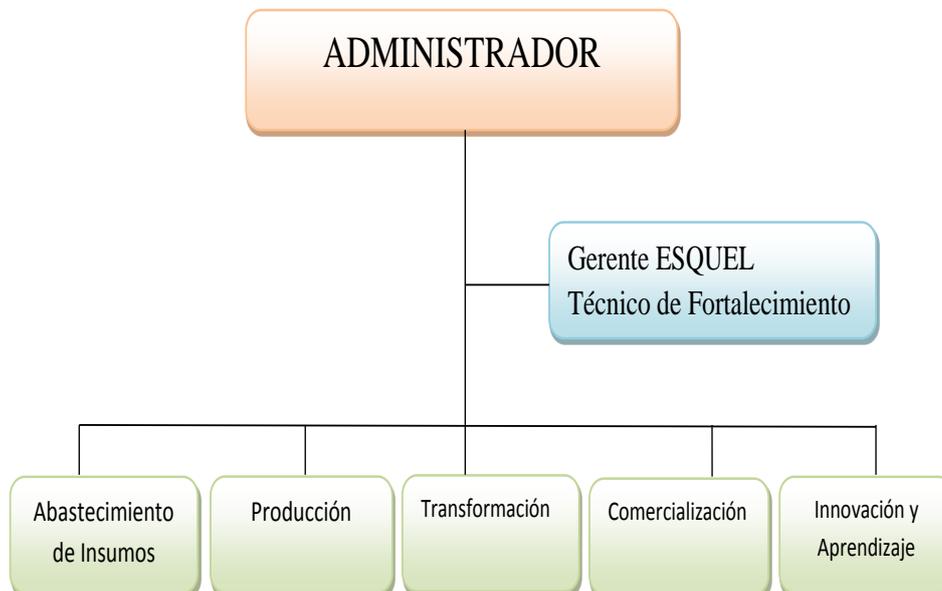
- Dotar de semilla certificada Variedad Super chola
- Proveer la dotación de fertilizantes edáficos y foliares
  
- **PRODUCCIÓN**  
**Persona Responsable:** Santiago Castro
  - Organizar todas las actividades culturales en el cultivo de papa: siembra, deshierbe, fertilización, riego, control fitosanitario y cosecha
  - Elaborar un informe sobre la cantidad de mano de obra que se utilizara en cada lote y ciclo de cultivo
  
- **TRANSFORMACIÓN**  
**Persona Responsable:** Verónica Simbaña
  - Organizar las diferentes actividades de cosecha y pos-cosecha en el cultivo de papa
  - Controlar los parámetros de calidad del tubérculo su mantenimiento y almacenamiento del producto final.
  
- **COMERCIALIZACIÓN**  
**Persona Responsable:** Heyner Hernández
  - Controlar los parámetros de calidad óptimos para la comercialización
  - Organización el transporte de la producción al destino de venta
  - Establecer convenios y contratos de venta de la papa.
  
- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**  
**Persona Responsable:** Rosario Loachamin
  - Elaborar, conjuntamente con los técnicos del MAGAP y ESQUEL, planes de capacitaciones en los distintos eslabones de la cadena productiva.
  
- **ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de Esquel**  
**Gerente del predio:** Edgar Lenin Abalco Farinango
  - 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:** Carlos Mauricio Narváez Tipantiza

- 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.

**Organigrama del Comité de Gestión**



## 10 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 inversiones que se ejecuten en los tiempos establecidos. A continuación se presenta las inversiones en activos fijos.

#### Inversiones en Activos Fijos

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tractor Agrícola 98 Hp New Holland	1	45.000	45.000
Rastra	1	6.000	6.000
Surcadora	1	4.500	4.500
Arado	1	4.500	4.500
Fumigadora 600l	1	6.500	6.500
<b>TOTAL</b>			<b>66.500</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 cuadro siguiente se detallan los diferentes ítems considerados para la cuantificación del capital de trabajo

#### Inversión en Capital de Trabajo

CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	18.816
Insumos	8.952
Mantenimiento de maquinaria	2.268
Post cosecha	7.656

<b>TOTAL</b>	<b>37.692</b>
--------------	---------------

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.2. INGRESOS DEL PLAN DE NEGOCIO

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 10 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrá por la venta de la papa.

### Ingresos por la Venta del Producto

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PAPA</b>										
Producción (qq)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Hectáreas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Precio de Venta Unitario	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>64.800</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
<b>PAPA</b>										
Salarios	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816
Insumos	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952
Mantenimiento de maquinaria	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268
<b>GASTOS GENERALES</b>										
Poscosecha	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656
<b>TOTAL</b>	<b>37.692</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
			USD \$									
Coordinador técnico	350	12	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
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
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

**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 Sierra Morena*”.

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 Negocio

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ENTRADAS</b>											
<b>Ventas:</b>											
PAPA		64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800
Valor de la tierra											4.360
<b>SUBTOTAL</b>		<b>64.800</b>	<b>69.160</b>								
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>64.800</b>	<b>69.160</b>								
<b>SALIDAS</b>											
<b>Gastos de capital:</b>											
Maquinaria y equipo	66.500										
Capital de trabajo	37.692										
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-104.192</b>	<b>0</b>									
<b>Gastos de explotación:</b>											
Salarios		18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816
Insumos		8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952
Mantenimiento Maquinaria		2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268
Gastos Administrativos		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Gastos Post cosecha		7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656
<b>SUBTOTAL</b>		<b>43.692</b>									
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>											
Interés				528	462	396	330	264	198	132	66
Amortización capital				659	659	659	659	659	659	659	659
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1.187</b>	<b>1.121</b>	<b>1.055</b>	<b>989</b>	<b>923</b>	<b>857</b>	<b>791</b>	<b>725</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>43.692</b>	<b>43.692</b>	<b>44.879</b>	<b>44.813</b>	<b>44.747</b>	<b>44.681</b>	<b>44.615</b>	<b>44.549</b>	<b>44.483</b>	<b>44.417</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-104.192</b>	<b>21.108</b>	<b>21.108</b>	<b>19.921</b>	<b>19.987</b>	<b>20.053</b>	<b>20.119</b>	<b>20.185</b>	<b>20.251</b>	<b>20.317</b>	<b>24.743</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 12.537</b>										
<b>TIR</b>	<b>15%</b>										

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### Relación Beneficio / Costo

Valor actual de ingresos	\$ 367.538
Valor actual de costos	\$ 355.002
Relación beneficio / costos	\$ 1,04

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 12.537 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 15% y la relación beneficio /costo es de \$1.04. En este análisis se supone que los 104.192 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	ANTES DEL DESARROLLO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ENTRADAS</b>											
<b>Ventas:</b>											
PAPA		64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800
VALOR RESIDUAL											
Valor de la tierra											4.354
Recuperación de capital											18.876
<b>SUBTOTAL</b>		<b>64.800</b>	<b>69.154</b>								
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>64.800</b>	<b>69.154</b>								
<b>SALIDAS</b>											
<b>Gastos de capital:</b>											
Maquinaria y equipo	66.500										
Capital de trabajo	37.692										
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-104.192</b>	<b>0</b>									
<b>Gastos de explotación:</b>											
Salarios		18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816	18.816
Insumos		8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952	8.952
Mantenimiento maquinaria		2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268
Gastos administrativos		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Post cosecha		7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656	7.656
<b>SUBTOTAL</b>		<b>43.692</b>									
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>											
Interés				528	462	396	330	264	198	132	66
Amortización capital				659	659	659	659	659	659	659	659
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1.187</b>	<b>1.121</b>	<b>1.055</b>	<b>989</b>	<b>923</b>	<b>857</b>	<b>791</b>	<b>725</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>43.692</b>	<b>43.692</b>	<b>44.879</b>	<b>44.813</b>	<b>44.747</b>	<b>44.681</b>	<b>44.615</b>	<b>44.549</b>	<b>44.483</b>	<b>44.417</b>
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>											
CONCEPTO	0	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-104.192</b>	<b>21.108</b>	<b>21.108</b>	<b>19.921</b>	<b>19.987</b>	<b>20.053</b>	<b>20.119</b>	<b>20.185</b>	<b>20.251</b>	<b>20.317</b>	<b>24.736</b>
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>											
Interés		2.831	1.416								
Capital	18.876	9.438	9.438								
<b>SUBTOTAL</b>		<b>12.269</b>	<b>10.854</b>	<b>0</b>							
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-85.316</b>	<b>8.839</b>	<b>10.254</b>	<b>19.921</b>	<b>19.987</b>	<b>20.053</b>	<b>20.119</b>	<b>20.185</b>	<b>20.251</b>	<b>20.317</b>	<b>24.736</b>
VALOR ACTUAL NETO 12%	<b>\$ 11.803</b>										
TIR	15%										

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## Relación Beneficios Costo

Valor actual de ingresos	\$ 367.536
Valor actual de costos	336.126
Relación beneficio / costos	\$ 1,09

- En este escenario se asume que la Asociación Agropecuaria Sierra Morena, 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 \$18.876 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 USO DE FONDOS

CUADRO DE FUENTES Y USO DE FONDOS						
CONCEPTO	USOS (USD)	FUENTES (USD)				
		Recursos de la Organización	MAGAP	MAGAP/ESQUEL	Crédito	Total
<b>Inversión en activos fijo</b>						
TRACTOR AGRÍCOLA 98 HP NEW HOLLAND	45.000		45.000			45.000
RASTRA	6.000	6.000				6.000
SURCADORA	4.500			4.500		4.500
ARADO	4.500			4.500		4.500
FUMIGADORA 600L	6.500			6.500		6.500
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>66.500</b>					
<b>Capital de Trabajo</b>						
Salarios	18.816	18.816				18.816
Insumos	8.952				8.952	8.952
Mantenimiento de maquinaria	2.268				2.268	2.268
Poscosecha	7.656				7.656	7.656
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>	<b>37.692</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>104.192</b>					<b>104.192</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## **XI. ANÁLISIS DE RIESGOS**

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

Los principales riesgos que pueden enfrentar los socios de la asociación Agropecuaria Sierra Morena durante la ejecución del Plan de Negocios propuesto y que pueden afectar la economía de la empresa agropecuaria, los más relevantes y que se tomó en consideración durante estos meses de trabajo son:

### **1. Riesgo agro-climático**

- Dentro del predio Sierra Morena el clima representa un constante riesgo para la producción agrícola debido a las condiciones variables del mismo.
- En factor puede considerarse de alto riesgo por las siguientes circunstancias:
  - Durante los meses de verano se presenta alta incidencia de vientos que pueden afectar al cultivo puesto que se presenta daños foliares, estrés de las plantas (Marchitez), lo cual se reflejará en bajas producciones y calidad del producto.
  - En la época de invierno se puede observar excesiva precipitación por lo cual puede presentar incidencias constantes de enfermedades como lancha en la papa y el control de la misma incrementaría los costos de producción dejando una rentabilidad baja o nula para la asociación.
  - El predio Sierra Morena por encontrarse muy cercano a la zona de páramo pueden presentar riesgos de heladas, caída de granizo que afectan el desarrollo del cultivo incluso pudiendo llegar a la pérdida total del mismo.

### **2. Riesgo de mercado**

- Es uno de los puntos más importantes que está en consideración, ya que el precio del quintal de papa durante varios meses del año, es muy fluctuante, pudiendo este variar hasta por debajo de los costos de producción por quintal.

- Debido a la variación de precios en el mercado la asociación está en constante riesgo de perder la inversión realizada en el cultivo.
- Cuando el precio de la papa se encuentra elevado, los consumidores optan por consumir un producto sustituto como es el caso de la yuca, la misma que tiene gran demanda dentro del sector.
- Cuando existe mucha oferta de papa en el mercado los precios de venta disminuyen, por lo cual no se podría ser competitivos en el mercado puesto que se trabajaría a pérdida.
- Dentro del plan de negocios se determinó que el de la papa comercializada en los mercados cercanos al predio vienen de otras provincias, y estos productores externos se han posesionado dentro del mercado local con gran fuerza por su presencia durante varios años en el mismo.

### **Riesgo fitosanitario**

Entre los principales riesgos fitosanitarios que se presentan en la producción del cultivo de papa podemos mencionar los siguientes:

- La presencia de lancha de la papa (*Phytophthora infestans*), debido a que la presencia constante de esta enfermedad abarcaría un control constante que se vería reflejado en un incremento de los costos de producción.
- Además la presencia de Pulguilla (*Epitrix* spp.), Polilla guatemalteca (*Teciasolanivora*), Mosca Blanca, Gusano Blanco (*Premnotrypes vorax*) ocasionarían grandes pérdidas en el rendimiento.

### **Riesgo económico**

- No se puede diversificar la producción debido a la falta de capital dentro de la organización para realizar las inversiones respectivas.
- La falta de diversificación de la producción obliga a la asociación a manejar un solo producto dentro del mercado y por esta causa no se podría ser competitivo cuando los precios no representen utilidades para la asociación.
- La falta de diversificación no permite ingresar en otros mercados y por lo tanto y competir en diversas áreas de producción agrícola.

### Riegos de carácter organizativo

- La exclusión o renuncia de socios de la asociación puesto que esto debilitaría el sistema de producción al contar con menor mano de obra para la realización de actividades de producción.
- La falta de adjudicación del predio a la organización puesto que es un requisito fundamental para la obtención de financiamiento y acceso a diversos proyectos.

## XII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 12.1. Etapa de Ejecución

- El primer proceso es implementar maquinaria agrícola en el predio Sierra Morena, esta maquinaria comprende un tractor agrícola, un carretón, e implementos que son fundamentales para el arado, rastrado y el equipo de fumigación.
- Adquisición de semillas e insumos para la puesta en marcha del proyecto productivo.
- Arar y rastrar 12 hectáreas que son destinadas para el cultivo agrícola.
- Implementación del cultivo de papa.
- Construcción de la infraestructura para el almacenamiento y actividades de pos-cosecha

### Cronograma de Implementación

N°	ACTIVIDADES	MESES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Adquisición de maquinaria	■	■						
2	Preparación del suelo			■					
3	Siembra			■					
4	Actividades culturales				■	■	■	■	
5	Cosecha							■	
6	Comercialización								■

### XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- El predio de Sierra Morena no tiene infraestructura alguna, ni maquinaria y equipos, por lo que es necesario gestionar un financiamiento para cubrir estas necesidades.
- Por la falta de un sistema de riego la explotación agrícola, se realiza en los meses de invierno.
- La falta de fondos en la asociación dificulta realizar inversiones necesarias para emprender en ciertos cultivos mencionados, como también la adquisición de maquinaria, equipos e insumos.

#### RECOMENDACIONES

- Es necesario que la asociación reciba capacitación y asistencia técnica tanto del INIAP como del MAGAP, en cultivos agrícolas y crianza de bovinos.
- La asociación debe formular proyectos para conseguir beneficios de instituciones que otorguen fondos.
- Es necesario, durante la ejecución del proyecto, supervisar periódicamente las condiciones en que se encuentra los cultivos y la producción del predio.

### XIV. ANEXOS

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA HA. DE PAPA</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario Dólares</b>	<b>Total Dólares</b>
<b>Preparación del suelo</b>				
Arada y rastrada	horas/tractor	4	31,5	126
Surcado	horas/tractor	2	31,5	63
<b>Subtotal preparación del suelo</b>				<b>189</b>
<b>Mano de obra</b>				
Siembra y fertilización	Jornal	16	15	240
Retape	Jornal	16	15	240
Deshierba	Jornal	16	15	240
Aplicación de fitosanitarios	Jornal	8	16	128
Aporque	Jornal	16	15	240
Cosecha	Jornal	16	15	240

Cargada de cosecha	Qq	16	15	240
<b>Sub total mano de obra</b>				<b>1.568</b>
<b>INSUMOS</b>				
<b>Semilla</b>	Quintal	30	7	210
<b>Fertilizantes</b>				
18-46-00	Quintal	2,5	38,5	96
Muriato de Potasio	Quintal	1	29	29
Fertilizante 20 - 1 -20	Quintal	3	29	87
<b>Fitosanitarios</b>				
Control gusano blanco	Control	2	17	34
Control plagas	Litro	5	18	90
Control enfermedades	Litro	10	7	70
Abonos foliares	Kg	6	10	60
Transporte semilla	Carrera	2	20	40
Transporte fertilizantes	Carrera	2	10	20
Transporte subir el arado	Carrera	1	10	10
<b>Subtotal Insumos</b>				<b>746</b>
Transporte cosecha	Carrera	1	510	510
Costales	Costal	510	0,25	128
<b>Subtotal Poscosecha</b>				<b>638</b>
<b>SUB TOTAL COSTOS</b>				<b>3.141</b>

Fuente: Información de campo – Septiembre 2015

## OBSERVACIÓN AL INFORME

### 1. Observación

En el Diseño de la Investigación ESQUEL nos menciona que utilizaron el método probabilístico por Racimos. Lo que demuestra que tiene un margen de error considerable.

#### **Respuesta:**

Se ha ampliado la explicación del diseño de la investigación.

### 2. Observación:

El documento cumple las formalidades pero al analizar el levantamiento de la información que realiza ESQUEL es necesario que se presente una estrategia definida para la ejecución del plan de negocio

#### **Respuesta:**

Ejecución del Plan de negocio de incorporado