



## **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 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES DE CAFÉ, CACAO Y PLATANO**

**PREDIO CHICAÑA**

**ASOCIACIÓN MANUEL AGUSTIN MEDINA**

**Provincia de Zamora Chinchipe**

**Octubre 2015**

## IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES

### 1. 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.

### 2. METODOLOGÍA

Para la ejecución del estudio sobre sondeo rápido de mercado (SRM) de los productos plátano, café y cacao, producidos en el predio Chicaña, provincia de Zamora Chinchipe, se aplicó la siguiente metodología:

#### 2.1. Delimitación del Área de Estudio

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (2011), esta provincia está conformada por nueve cantones, nueve parroquias urbanas y 26 parroquias rurales.

Según el mapa base de la provincia (ver Anexo), el predio Chicaña se halla ubicado al norte de la cabecera cantonal de Yantzaza. En relación con el mercado local de plátano, café y cacao, los cantones de mayor influencia son: Yantzaza, Centinela del Cóndor y Zamora, con las cabeceras cantonales de Yantzaza, Zumbi y Zamora, respectivamente.

## **2.2. Metodología del Estudio**

El principal objetivo fue el de generar insumos para orientar acciones sobre el fomento del consumo de plátano, café y derivados del grano de cacao, producidos en el predio Chicaña, administrado por la Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina (As-tmam).

Para lograr los objetivos del Estudio se implementaron dos mecanismos:

- Revisión de información secundaria, tomando como fuente de información a instituciones como el MAGAP, organismos encargados de la tecnología agropecuaria y las entidades nacionales que cuentan con sistemas de información estadística integrada (INEC, ESPAC, Proyecto SICA, así como documentos en Internet, como estudios de mercado, boletines, artículos científicos, tesis de grado.
- Muestra: la muestra correspondió a 20 personas entrevistadas, según la siguiente distribución por ciudades: Zamora 50%, Zumbi 25% y Yantzaza 25%.
- Entrevistas a: consumidores colectivos e individuales, comerciantes, proveedores, transportistas, organizaciones de productores.
- La información se recolectó mediante entrevistas con la aplicación de un cuestionario pre estructurado, así como la observación directa.
- Los resultados fueron procesados, analizados e interpretados y se presentan en cuadros y figuras de frecuencia absoluta y relativa.

## **3. GENERALIDADES DE LOS CULTIVOS**

### **3.1. El Plátano**

#### **3.1.1. Origen y descripción**

Según la SEA e IICA (2008), el plátano es una fruta cuyo origen se ubica en el Suroeste Asiático, incluyendo el norte de la India, Burma, Camboya y parte del sur de China, así como las islas mayores de Sumatra, Java, Borneo, Filipinas y Taiwán. Las más antiguas referencias relativas al cultivo del plátano proceden de la India, donde aparecen citas en la poesía épica del budismo primitivo de los años 500-600 antes de Cristo. Otra referencia encontrada en los escritos del budismo Jataka, hacia el año 350 a.C., sugiere la existencia, hace 2 000 años, de una fruta tan grande como colmillo de elefante.

El plátano fue llevado a las Islas Canarias por los portugueses después del año 1402 y de ahí paso al Nuevo Mundo, iniciándose en 1516 una serie de introducciones de este cultivo. La posibilidad de la presencia precolombina del plátano en América ha sido sugerida, pero no se tienen pruebas directas de ello.

El plátano es una planta que está comprendida dentro de las Monocotiledóneas. Pertenece a la familia botánica Musáceas y ésta al orden *Scitamineae*. La familia Musáceas está constituida por los géneros *Musa* y *Ensete*. Se reproduce por semilla, es de uso ornamental y hábitat subtropical. El género *Musa* está formado por cuatro secciones: Australimusa, Callimusa, Rhodochlamys y Eumusa. La sección Eumusa es la de mayor importancia económica y difusión geográfica, ya que en ella se incluyen los bananos y plátanos comestibles. En el caso del plátano el nombre técnico utilizado hasta ahora es *Musa paradisiaca*; sin embargo, debido a que los plátanos son híbridos de *Musa acuminata* y *Musa balbisiana*, la genética moderna recomienda no utilizar este nombre y designarlo como Musa AAB, Simmonds, la cual incluye los plátanos comestibles crudos (*Musa cavendishii*), los bananitos o plátanos enanos (*Musa x paradisiaca*) y los plátanos machos o para cocer (*Musa paradisiaca*). Es una fruta muy rica en hidratos de carbono y una buena fuente de energía vegetal en la alimentación humana (SEA e IICA 2008).

En términos generales las musáceas se describen como plantas herbáceas conseudotallos aéreos, originándose de cormos o cepas carnosas que dan origen al tallo, a yemas laterales y raíces adventicias.

### 3.1.2. Modalidades de propagación

El plátano se propaga comercialmente de forma asexual, debido a su incapacidad para producir semillas viables. Las semillas utilizadas para la siembra corresponden a partes vegetativas: retoños y cormos-cepas. La propagación por cormos-cepas es un sistema tradicional que consiste en ubicar las yemas presentes en el cormo para asegurar de que, al dividirlo en cuatro o seis porciones, cada porción contenga por lo menos una yema; a partir de un cormo se puede obtener siete plantas homogéneas en promedio. El material utilizado proviene de los brotes-hijos de plantaciones donde el período de cosecha ha concluido. Es recomendable tener una buena selección y desinfección de los mismos (SEA e IICA 2008).

**La propagación por división de brotes.** Este sistema de propagación es una modificación del sistema de propagación por cormos. Se efectúa cuando los brotes emitidos en las porciones de cormos alcanzan de 2-3 cm. Entonces se procede a dividir cada uno en cuatro partes. Se recomienda tratarlas antes de sembrarlas.

**La propagación por ablación de la yema central.** La ablación de la yema central consiste en eliminar la yema apical para romper la dominancia; introduciendo la activación de las yemas laterales, produciendo mayor número de hijos. Este método es de fácil manejo y bajo costo.

**Propagación a través de vitroplantas.** Posee este método la capacidad de generar gran cantidad de plantas para la siembra en corto y mediano plazo. A partir de un ápice es posible lograr centenares de plantas libres de nematodos, hongos y bacterias. Este método tiene un alto costo operativo.

**Propagación por cormitos.** Este sistema de propagación produce plantas homogéneas y vigorosas y reduce los costos. Los cormitos se pueden producir bajo sombras controladas por sarán con reducción solar de 50%. Aunque se puede utilizar la sombra de los árboles (SEA e IICA 2008).

### 3.1.3. Agrotecnia del plátano

Los requerimientos del cultivo de plátano se exponen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Ficha técnica del cultivo de plátano

Exigencias ecológicas	
Zona de cultivo	Litoral ecuatoriano y región amazónica, en general trópico húmedo.
Altitud	Tierras bajas, de 0 a 400 msnm.
Temperatura	De 22 °C a 30 °C.
Lluvia	De 1 200 mm a 1 500 mm de lluvia/año.
Características del suelo	
Ph	5,5 a 7,0.
Textura	Media, suelos franco arenosos hasta arcillosos.
Profundidad	Perfil permeable, no menor a 1,20 m.
Topografía	Prefiere terrenos planos.
Sistema de producción	
Variedades	Barraganete, dominico y hartón.
Período vegetativo	De siembra a cosecha 48 semanas aproximadamente.
Propagación	Colinos en buen estado, desinfección con insecticidas y fungicidas.
Siembra	Distancia: 3 m x 3,5 m; hoyos de 0,30 x 0,30 x 0,30 m.
Labores de cultivo	
Preparación del Suelo	En suelos pesados pase de subsolado, arada profunda, pase de rastra, pase de surcador para drenaje interno.

Deshije	2 a 3 veces/año, para dejar un solo retoño seleccionando al hijo mejor ubicado y vigoroso.
Deshoje	Eliminar hojas bajas, viejas, que han doblado su pecíolo y hojas enfermas, dejando un máximo de 9 a 10 hojas.
Deshierba	Control cultural, manual y químico, especialmente durante primeros cuatro meses, que es la etapa de desarrollo lento.
Riego y drenaje	Según condiciones climáticas, de 600 mm a 1000 mm de riego/año.
Fertilización	250 g/planta, tres veces por año de abono 15-15-15, más 100 g urea/planta/mes, excepto en el mes del abono completo.
Plagas	Picudo negro, controlar con trampas en el pseudotallo, tipo sánduche. Nematodos, aplicación de nematicidas.
Enfermedades	Sigatoka negra, eliminación semanal del tejido foliar enfermo.
Cosecha	Al noveno mes de sembrado, cortes una o dos veces/semana, en racimos; rendimiento 10 a 15 t/ha.

Fuentes: Villavicencio, A y Vásquez, W, ed. 2008; SEA e IICA 2008.

## 3.2. El Café

### 3.2.1. Historia del café

Según el INIAP (2000), el género *Coffea* es una población vegetal muy diversa que comprende una amplia gama de especies, variedades e híbridos, las que a través del tiempo han sufrido innumerables cambios, ya sea de manera espontánea o inducidos por el hombre para aprovecharlas en su beneficio. Las especies *C. arabica* (arábiga) y *C. canephora* (robusta) tienen mayor importancia comercial y alto valor genético.

#### • Origen y distribución del café arábigo

El centro más probable de origen del café arábigo constituye las montañas sur occidentales de Etiopía, el altiplano del Sudán y el norte de Kenia, donde es un componente natural del sotobosque, ubicado de 1 300 a 2 000 msnm. El centro primario de distribución de esta especie fue Yemen, a donde fue introducido desde Etiopía, cerca del año 575 d.C. Los árabes y los persas llevaron a Arabia y Yemen entre los años 575 y 890 d.C. Los nativos africanos, por esos mismos años, llevaron a Mozambique y Madagascar. Los holandeses en 1690 llevaron semillas a Java, y desde esta isla llevaron en 1706 una sola planta al jardín botánico de Ámsterdam (Holanda). De esta planta tomaron semillas en 1713 para el jardín botánico de París (Francia). Se cree que de esta sola progenie descienden la mayor parte de las plantaciones cafetaleras de América Latina (INIAP 2000).

A América se introdujo en 1714, procedente de Holanda y con destino a la Guayana Holandesa. En 1720 se realizó la introducción desde Francia a la isla Martinica. Desde esta isla se distribuyó a México, Brasil, Colombia, Venezuela y Centroamérica. A Brasil se introdujo desde la Guayana Francesa en 1727. A Jamaica y Cuba se introdujo en 1748. A Colombia en 1723 y a Venezuela en 1784. Al Ecuador se introdujo en 1830, empezándose a cultivar en los recintos Las Maravillas y El Mamey del cantón Jipijapa, provincia de Manabí (INIAP 2000).

En la actualidad, el café arábigo se cultiva en las zonas del sistema montañoso Chongón-Colonche, desde la parte alta de Olón, Pedro Pablo Gómez, Paján, Jipijapa, 24 de Mayo, Santa Ana, Pichincha, Junín, Chone, Sucre hasta Jama y Pedernales, al norte de Manabí. El café arábigo también se cultiva y produce muy bien en las estribaciones occidentales y orientales de la cordillera de los Andes, donde se destacan las zonas de Intag en Imbabura, Puerto Quito, Guala, Pacto, Mindo y Tandapi en Pichincha; Moraspungo en Cotopaxi; Caluma, Echeandía y Balsapamba en Bolívar; Pallatanga en Chimborazo; Piñas, Zaruma, Balsas, Marcabelí y Las Lajas en El Oro; Alamor, Celica, Chaguarpamba, Olmedo, Paltas y Vilcabamba en Loja; Zumba y Chito en Chinchipe; Yantzatza, El Pangui y Centinela del Cóndor en Zamora; Gualaquiza en Morona Santiago; y, Archidona en Napo (INIAP 2000).

#### • Origen y distribución del café robusta

El café robusta fue descubierto a fines del siglo XIX en África, creciendo de manera silvestre en las zonas tropicales de Guinea y El Congo. En 1895, en Zaire se cultivaban cafetos de robusta procedentes de las riberas del río Lomani. Esta cepa es la que ha suministrado el núcleo fundador de los robustas cultivados. En 1901 se introdujeron a Java plantas procedentes de Zaire. Los cafetos robustas se impusieron rápidamente como un cultivo extensivo en las zonas tropicales húmedas por su alta productividad, tolerancia a la roya y vigor de las plantas (INIAP 2000).

Posteriormente, el robusta se distribuyó hacia otras zonas tropicales húmedas del mundo, introduciéndose al Ecuador en 1943 a la Estación Experimental Pichilingue. El cultivo de robusta se intensificó a partir de 1970 en las zonas de colonización de la Costa, particularmente en Quevedo, Mocache y Ventanas (Los Ríos); en Santo Domingo de los Tsáchilas; Quinindé y Esmeraldas (Esmeraldas); y, en varias zonas de la Región Amazónica que corresponden a las provincias de Napo, Sucumbíos y Orellana (INIAP 2000).

### 3.2.2. Agrotecnia del café

Las exigencias del cultivo de café se exhiben en el Cuadro 2.



Cuadro 2. Ficha técnica del cultivo de café

Exigencias ecológicas	
Zona de cultivo	Región Litoral y Amazónica.
Altitud	<i>C. canephora</i> 0 a 600 msnm; <i>C. arábica</i> 400 a 1800 msnm.
Temperatura	<i>C. canephora</i> 22 °C a 26 °C; <i>C. arábica</i> 17 °C a 23 °C.
Lluvia	<i>C. canephora</i> 1200 mm a 3000 mm; <i>C. arábica</i> 700 a 2000 mm.
Características del suelo	
pH	5,5 a 6,5.
Textura	Franco a franco arcillosa, con buen drenaje.
Profundidad	Medianamente profundos (1 m), ricos en MO.
Topografía	Ligeramente inclinada.
Sistema de producción	
Variedades	<i>C. canephora</i> clones INIAP y Cofenac; <i>C. arábica</i> : caturra rojo y amarillo, pacas, catuaí rojo y amarillo, sarchimor.
Selección de Semilla	Adquirir semilla de calidad para preparación de vivero; un kg contiene 4000 semillas; en vivero seleccionar mejores plantas a los dos meses.
Propagación	Mediante trasplante de plántulas criadas en vivero.
Siembra	Sembrar sombra permanente (especies forestales y frutales) a 15 m x 15 m; abrir hoyos de 40 x 40 x 40 cm.
Labores de cultivo	
Preparación del Terreno	Eliminación de cafetos y árboles no deseables; limpieza del terreno, balizar de acuerdo a la topografía del terreno.
Densidad	Una planta por sitio, 2 x 1,50 m (3333 plantas/ha).
Crianza de plantas	Establecer platabanda con substrato de arena desinfectada; trasplantar las plantas en estado de fosforito o chapola a fundas de 6 x 7 pulgadas con substrato mezclado con abono completo; a los 5 -6 meses sembrar las plantas en el campo definitivo.
Control malezas	Combinar la roza manual y la aplicación de herbicidas; deshierba manual cada mes en época lluviosa.
Podas	Efectuar las podas de mantenimiento, producción, sanitaria y de recepa.
Fertilización	En vivero: tres partes de tierra buena y una de abono orgánico, más 5 g de abono completo. En trasplante extraer tierra de fondo y colocar tierra superficial mezclada con superfosfato, tres meses después aplicar en corona 25 g de urea/planta. En crecimiento (un año de trasplante) aplicar 30 g de urea más 30 g de abono completo, repetir luego de tres meses

	En producción 50 g de urea más 50 g abono completo/planta, repetir cada tres meses.
Plagas	Broca del café, taladrador de ramilla, minador de hoja; si el rendimiento es mayor a 15 qq/ha, controlar broca con insecticidas orgánicos.
Enfermedades	Mal del talluelo, mal de hilachas, ojo de gallo, mancha del tronco, roya, controlar con fungidas orgánicos, y variedades resistentes.
Cosecha	Cosechar cerezas maduras, sin destruir las yemas de los nudos fructíferos y sin causar defoliación.
Beneficio	Despulsar las cerezas y fermentar por 24 horas en baldes o tinas plásticas, luego lavar los granos con abundante agua, secar en un tendal limpio, de cemento o tablas secas.
Almacenamiento	Terminado el secamiento se envasan los granos en sacos de yute y se colocan en lugar seco y ventilado, lejos de productos contaminantes (agroquímicos, gasolina).

Fuente: Villavicencio, A y Vásquez, W, eds. 2008.

### 3.3. El Cacao

#### 3.3.1. Historia del cacao

Torres (2012) dice que el cacao es una planta nativa de América tropical, con su centro de origen probablemente situado al noreste de Sudamérica. Su historia se remonta al tercer milenio antes de Cristo. El cacao (*Theobroma* en términos botánicos) pertenece a la familia de las esterculiáceas cuya característica principal es la de producir sus flores y frutos en el tallo y ramas viejas. La palabra *Theobroma* en griego significa “alimento de los dioses”.

Hay una teoría que sostiene que antes de los mayas y los aztecas fueron los olmecas, una civilización mesoamericana más antigua, los primeros en sembrar cacao en las zonas tropicales del Golfo de México. Después fueron los españoles los primeros en llevar cacao a Europa, y también promovieron el cultivo del cacao en América, desde ahí en adelante se sembró cacao en muchas de las regiones tropicales de Sudamérica, convirtiéndose así en un cultivo de vital importancia económica para muchas zonas de Sudamérica (Torres 2012).

Sin embargo, conforme lo asevera el IEPI (2014), el cacao es de origen ecuatoriano: Hace 5 500 años habitaron al sur de la Amazonía ecuatoriana, en lo que hoy es la provincia de

Zamora Chinchipe, los Palanda, una comunidad que se organizaba en aldeas de casas circulares. Ellos pertenecían a la cultura Mayo-Chinchipe, que se sostenían básicamente por la agricultura.

En el año 2002 se realizaron investigaciones y excavaciones, encabezadas por el arqueólogo Francisco Valdez, encontrándose en las tumbas de los Palanda algunas ofrendas que contenían restos de alimentos. Mediante pruebas químicas realizadas con carbono 14 se pudo determinar en muchas vasijas la presencia de restos de *Theobroma* o cacao. Este descubrimiento, entre otras particularidades, permitió afirmar que en esta zona geográfica se había domesticado el cacao 2 000 años antes que en Centro América. La variedad cultivada por los Palanda fue justamente la que caracteriza al país, el cacao fino de aroma (IEPI 2014).

Gracias a la popularización de la bebida el *xcoatl* (de donde proviene el nombre de chocolate) que realizaban las culturas mexicanas, la que fue ofrecida a los colonizadores españoles, pronto se generó una gran demanda del fruto. Lamentablemente para el país, a mediados del siglo XVI la explotación del cacao solo se podía realizar bajo Cédula Real concedida por España, que fue otorgada a México y Venezuela, entre otros, pero no a Ecuador (IEPI 2014).

A principios del 1600 ya había plantaciones pequeñas de cacao a orillas del río Guayas, que posteriormente se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el Babahoyo, río arriba, por lo cual se originó el nombre de “cacao de arriba”. La variedad que dio origen a este tipo específico de cacao es el denominado Nacional (Forastero amazónico), siendo éste muy conocido por su aroma floral. Las áreas donde mayormente se sembró cacao fueron en los cantones de Vinces, Babahoyo, Palenque, Baba, Pueblo Viejo, Catarama y Ventanas, de la provincia de Los Ríos; en Naranjal, Balao y Tenguel, en la provincia del Guayas; y, en Machala y Santa Rosa en la provincia de El Oro (Torres 2012).

Inicialmente, en el Ecuador se cultivó cacao Nacional, el cual pertenecía al tipo Forastero amelonado; posteriormente se introdujo desde Venezuela y Trinidad el cacao Trinitario, de color amarillo y morado, dando lugar a un cruzamiento natural entre la variedad local y la introducida, formándose así el complejo Nacional-Trinitario.

En la época entre 1800 y 1900 el cacao en el Ecuador fue un cultivo de importancia económica y social, siendo este en épocas de independencia uno de las principales fuentes de financiamiento, convirtiéndose en soporte económico de gran parte de la población de la Costa, ya sea de manera directa o indirectamente como generador de trabajo.

En la actualidad el cacao tiene gran importancia económica, social y ambiental en el Ecuador, constituyéndose en una especie primordial de los sistemas productivos de los campesinos de muchas regiones (Torres 2012).

### 3.3.2. Agrotecnia del cacao

Los requerimientos del cultivo de cacao se presentan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Ficha técnica del cultivo de cacao

Exigencias ecológicas	
Zona de cultivo	Región Amazónica.
Lluvia	1200 mm a 3000 mm anuales.
Temperatura	18 °C a 34 °C.
Luminosidad	800 a 2500 horas de luz anual.
Características del suelo	
pH	5,5 a 7,0.
Textura	Franco arcillosa o arenosa.
Topografía	Plana a ligeramente inclinada.
Sistema de producción	
Variedades	Clones: LCT-EEN-6, EET-19, EET-95, EET-111, ICS-95.
Selección de Semilla	Adquirir semilla de calidad para preparación de vivero.
Propagación	Mediante trasplante de plántulas criadas en vivero.
Siembra	Sembrar en sistemas agroforestales en combinación con plátano, guabo, frutales y maderables. Época: febrero-junio y octubre-noviembre (máxima precipitación). Distancia: clones 3 m x 4 m. Densidad: 833 plantas/ha.
Labores de cultivo	
Preparación del Terreno	Socola, tumba, repica, despalizada, alineada, huequeada.
Control malezas	Combinar control manual y químico. Manual: 3 rozas/año. Químico: Roundup, Ranger, Coloso, Glifocor, 1,0-1,5 litro/ha, en plantaciones comerciales dos veces por año.
Fertilización	Trasplante: 120 g de abono 10-30-10, al fondo del hoyo, o superfosfato triple en dos partes, la primera al fondo del hoyo y la segunda mezclada con el suelo.

	En producción: 80 g de urea + 120 g de cloruro de potasio por planta al inicio de la época lluviosa, + 80 g/planta de urea dos meses después de la primera aplicación.
Enfermedades	Escoba de bruja: efectuar una poda anual en época de menor precipitación (julio-octubre). Monilla: en cosecha tumbar los frutos enfermos para acelerar su descomposición. Mal de machete: utilizar plantas con patrones resistentes (clones EET-400, EET-399, IMC-67 y Pound-12).
Cosecha	Época: cosechar cada 15 días en época lluviosa, cada 30 días en época seca, cada semana en máxima producción (febrero-mayo).
Beneficio	Cosechar las mazorcas bien maduras, abrirlas y colocar las almendras en cajones de madera; dos días después remover, y luego diariamente hasta que las almendras estén bien fermentadas; luego secar en tendal de madera o cemento, no en superficies que dañen el sabor y aroma del cacao.

Fuente: Villavicencio, A y Vásquez, W, eds. 2008.

## 4. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PLÁTANO, CAFÉ Y CACAO

### 4.1. Producción en el Ecuador

#### 4.1.1. Plátano

En el Ecuador es reconocida la importancia del plátano en la dieta alimenticia de la población urbana y rural. Esta musácea se cultiva en las tres regiones continentales, siendo su distribución en orden de importancia: Costa, Sierra y Amazonía. En el Cuadro 4 se exponen las cifras sobre la superficie cosechada (cultivo solo más asociado), rendimiento y producción de plátano en el Ecuador en el período de 10 años.

Cuadro 4. Superficie y rendimiento de plátano, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada	Rendimiento t/ha	Producción t
2000 <sup>1</sup>	160 477	3,0460	488 813
2010 <sup>2</sup>	113 135	4,8375	547 291
Incremento %	-29,5	58,8	12,0

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002a; <sup>2</sup>INEC 2011.

En el ciclo señalado, la superficie cosechada en el país disminuyó en 29,5%; sin embargo, el rendimiento creció en 58,8%, que ocasionó también el aumento de la producción en 12,0%.

El crecimiento de la producción se debió al aumento de la demanda en los mercados de los países europeos y de los Estados Unidos por causa del incremento de la migración de los latinoamericanos hacia el exterior.

Cuadro 5. Oferta interna y consumo aparente de plátano en el Ecuador

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010 <sup>1</sup>	547 291	425 182	122 109	8,13
2013 <sup>2</sup>	604 133	520 083	84 050	5,33
Incremento %	10,4	22,3	-31,2	-34,4

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

En la oferta interna y el consumo aparente de plátano en el Ecuador, al comparar los datos del año 2013 frente al 2010 se observa que la producción se incrementó en 10,4%. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones en 22,3%, provocó una disminución de la oferta interna en 31,2% y, por ende, una baja en el consumo aparente *per cápita* del orden del 34,4%.

#### 4.1.2. Café

La importancia del sector del café se manifiesta en el ámbito económico (fuente de ingresos y aporte de divisas para el Estado), social (generación de empleo, intervención multiétnica en el proceso) y ecológico (adaptabilidad a distintos agroecosistemas, preservación de flora y fauna) (Pro Ecuador 2013b). En el Cuadro 6 se exhiben los datos de la superficie cosechada (cultivo solo más asociado), rendimiento y producción de café en el Ecuador.

Cuadro 6. Superficie y rendimiento nacional de café, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada	Rendimiento kg/ha	Producción t
2000 <sup>1</sup>	286 746	96,3	27 606
2010 <sup>2</sup>	144 931	216,3	31 347
Incremento %	-49,5	124,6	13,5

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002a; <sup>2</sup>INEC 2011.

La producción nacional de café en grano oro en el período analizado reveló las siguientes características: la superficie cosechada sufrió un decremento del orden de 49,5%, en tanto que el rendimiento se aumentó en 58,8%, que indujo igualmente en el acrecentamiento de la producción en 13,5%, Cuadro 6.

Cuadro 7. Oferta interna y consumo aparente de café en el Ecuador 2010-2013

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010	31 347	29 101	2 246	0,150
2013	7 759	6 878	881	0,056
Incremento %	-75,2	-76,4	-60,8	-62,7

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

En contraste con las cifras del Cuadro 6, la producción nacional del café en el período 2010-2013 tuvo un fuerte decrecimiento, equivalente a 75,2%, que influyó en la disminución de las exportaciones en 76,4%. La oferta interna sufrió una merma del 60,8% y también el consumo interno *per cápita* en 62,7%.

#### 4.1.3. Cacao

En la actualidad, el Ecuador es el mayor productor y exportador de cacao fino de aroma, con una participación de más del 70%. Internamente, el cacao es conocido como la “pepa de oro”, puesto que desde los orígenes de la República ha dado lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollo de sectores importantes como la banca, la industria y el comercio. El cacao es uno de los más significativos símbolos del país. Durante casi un siglo el orden socioeconómico ecuatoriano se desarrolló en gran medida alrededor del mercado internacional del cacao (Pro Ecuador 2013a). La información sobre la superficie cosechada (cultivo solo más asociado), rendimiento y producción de cacao en el Ecuador se presenta en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Superficie y rendimiento nacional de cacao, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada	Rendimiento kg/ha	Producción t
2000 <sup>1</sup>	402 836	161,3	64 991
2010 <sup>2</sup>	360 025	366,9	132 099
Incremento %	-10,6	127,5	103,3

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002a; <sup>2</sup>INEC 2011.

En el período 2000 – 2010 la producción nacional de cacao se desarrolló bajo las condiciones siguientes: la superficie cosechada bajó en 10,6%, pero el rendimiento tuvo un ascenso del 127,5% y la producción de 103,3%, Cuadro 8.

Cuadro 9. Oferta interna y consumo aparente de cacao en el Ecuador 2010-2013

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010	132 099	129 680	2 419	0,161
2013	128 446	127 685	761	0,048
Incremento %	-2,8	-1,5	-68,6	-70,2

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

Tal como ocurrió con el café, la producción nacional de cacao en el período 2010-2013 reflejó una disminución de 2,8% en la producción y 1,5% en las exportaciones; los mayores decrecimientos se produjeron en la oferta interna, equivalente a 68,6% y el consumo aparente *per cápita*, de 70,2%.

La merma en la oferta interna y el consumo aparente fue influenciada por las exportaciones, puesto que el Ecuador es el mayor exportador del cacao conocido como “fino de aroma”, de gran demanda en los países europeos.

## 4.2. Producción en la Provincia de Zamora Chinchipe

### 4.2.1. Plátano

Cuadro 10. Superficie y rendimiento de plátano en Zamora Chinchipe, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada ha	Rendimiento t/ha	Producción t
2000 <sup>1</sup>	3 621	4,1281	14 948
2010 <sup>2</sup>	5 162	6,8055	35 130
Incremento %	42,6	64,9	135,0

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002b; <sup>2</sup>INEC 2011.



Cuadro 11. Oferta interna y consumo aparente de plátano en Zamora Chinchipe

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010	35 130	16 574,5	18 555,5	194,9
2013	11 395	3 852,0	7 543,0	73,5
Incremento %	-67,6	-76,8	-59,4	-62,3

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

Los datos del Cuadro 10 permiten inferir que entre los años 2000 a 2010 la producción de plátano en Zamora Chinchipe mostró un elevado crecimiento, equivalente a 135,0%, concordando con el aumento en 42,6% de la superficie cosechada y 64,9% del rendimiento. Sin embargo, según el Cuadro 11, entre los años 2010 a 2013 la producción decreció en 67,6%, provocando asimismo la disminución de la oferta interna en 59,4% y el consumo aparente *per cápita* en 62,3%.

Los datos que se muestran se refieren a la producción, exportación y oferta interna de plátano en fruta fresca. No se considera la elaboración y exportación de plátano en forma de chifles (snacks), por parte de la Asociación de Pequeños Exportadores Agropecuarios Orgánicos del Sur de la Amazonía Ecuatoriana (Apeosae), localizada en la cabecera parroquial de Panguintza, cantón Centinela del Cóndor.

#### 4.2.2. Café

Las cifras sobre producción, oferta y consumo de café se exponen en los Cuadros 12 y 13, respectivamente.

Cuadro 12. Superficie y rendimiento de café en Zamora Chinchipe, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada ha	Rendimiento kg/ha	Producción t
2000	6 357	290,86	1 849,0
2010	710	210,60	149,5
Incremento %	-88,8	-27,6	-91,9

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002b; <sup>2</sup>INEC 2011.

Cuadro 13. Oferta interna y consumo aparente de café en Zamora Chinchipe

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010	149,5	147,5	2	0,021
2013	575,0	361,0	214	2,080
Incremento %	284,6	144,7		

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

Aunque en el período 2000 – 2010 se presentó una disminución de la producción de café en la provincia de Zamora Chinchipe (Cuadro 12), la producción y las exportaciones se recuperaron entre los años 2010 a 2013, como se exhibe en el Cuadro 13, permitiendo también el aumento del consumo *per cápita*.

#### 4.2.3. Cacao

Cuadro 14. Superficie y rendimiento de cacao en Zamora Chinchipe, período 2000-2010

Año	Superficie cosechada	Rendimiento kg/ha	Producción t
2000	967	148,9	144,0
2010	1 287	281,7	362,5
Incremento %	33,1	89,2	151,7

Fuente: <sup>1</sup>INEC/MAG/Proyecto SICA 2002b; <sup>2</sup>INEC 2011.

Cuadro 15. Oferta interna y consumo aparente de cacao en Zamora Chinchipe

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna t	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
2010	362,5	344,5	18	0,189
2013	647,0	641,0	6	0,058
Incremento %	78,5	86,1	-66,7	-69,3

Fuente: <sup>1</sup>INEC 2011; <sup>2</sup>INEC 2014.

De manera similar a lo ocurrido con el cultivo del plátano, entre los años 2000 a 2010 la producción de cacao en Zamora Chinchipe mantuvo un excelente crecimiento, equivalente a 151,7%, igual que la superficie cosechada (33,1%) y el rendimiento en kilogramos por

hectárea (89,2%). Pero, entre 2010 a 2013 la oferta interna decayó en 66,7% y el consumo aparente en 69,3%, como se observa en el Cuadro 15.

Los datos de oferta interna corresponden a la diferencia entre las cifras de producción y ventas que se presentan en los documentos consultados (INEC 2011; INEC 2014). Las cifras del consumo *per cápita* corresponden al resultado de la división de los valores de la oferta interna por la población total de la provincia de Zamora Chinchipe, que constan en el documento Proyección de la población ecuatoriana por años calendario, según regiones, provincias y sexo, período 2010-2020 (INEC 2012).

### **4.3. Manejo del Predio Chicaña por la Astmam**

Por Acuerdo Ministerial 03-ORG-2010 la Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina, Astmam, fue reconocida jurídicamente por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Posteriormente, contando con la calificación del Plan de Tierras del MAGAP, mediante Providencia de Adjudicación 1111-Z0085, la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, se le adjudicó el Predio Chicaña en noviembre de 2011. En un proceso interno realizado en 2012 se procedió a la depuración de los socios de la Astmam que, de 96 miembros que constaron en la adjudicación, quedaron reconocidos por el MIES en forma definitiva 43 socios (Astmam 2015).

El Predio Chicaña tiene una extensión de 575 ha, de las que 300 corresponden al área bajo conservación (ABC), en convenio con el Programa Socio Bosque del MAE; 50 ha como área de reserva. El área de cultivo se estima en 120 ha, con la siguiente distribución: 80 ha pastos, café 15 ha, cacao 12 ha, plátano 5 ha, piscicultura 1 ha, instalaciones ganaderas y administrativas 2 ha y bosque 5 ha (Astmam 2015).

## **5. RESULTADOS DEL SONDEO RÁPIDO DE MERCADO**

### **5.1. Plátano**

#### **5.1.1. Consumo**

De acuerdo con los resultados de la encuesta a los consumidores de las ciudades de Zamora, Zumbi y Yantzaza, el total de los entrevistados (100%) respondieron que sí consumen plátano en fruta fresca.

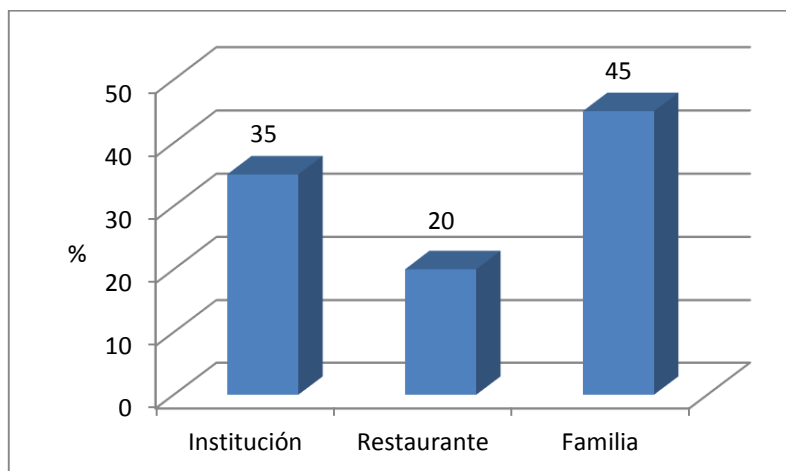


Figura 1. Tipo de consumidor de plátano de Zamora, Zumbi y Yantzaza

En relación con el tipo de consumidor, Figura 1, las proporciones de los entrevistados fueron: hogares 45%, consumidores colectivos (instituciones) 35% y restaurantes 20%. Esto corrobora que en la Región Amazónica el plátano es consumido por toda la población en general.

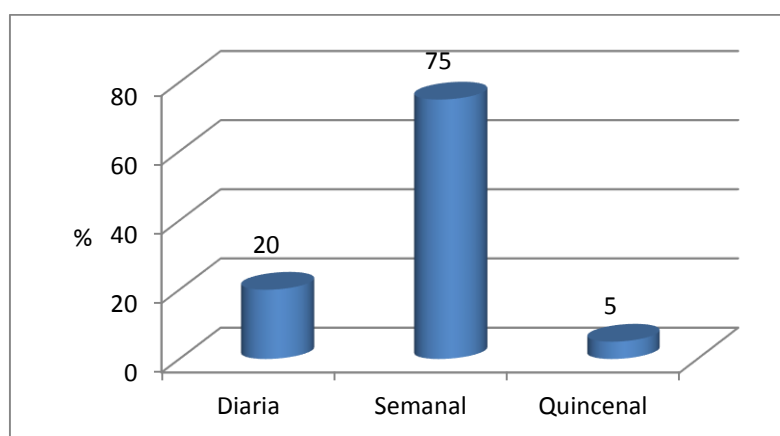


Figura 2. Frecuencia de compra de plátano de Zamora, Zumbi y Yantzaza

Acerca de la frecuencia de compra de plátano por parte de los consumidores, como se observa en la Figura 2, la gran mayoría, es decir 75% adquieren la fruta cada semana, 20% en forma diaria, y 5% quincenalmente. Lo expuesto ratifica que la costumbre actual de los ecuatorianos de las áreas urbanas es efectuar las compras de productos alimenticios cada fin de semana.

Cuadro 16. Cantidad consumida durante la semana

Rango Unidades	Promedio	f	%
6 a 10	7	4	20
Mayor a 10	78	16	80

Como se observa en el Cuadro 16, de las personas consultadas 80% respondieron que consumen un promedio de 78 unidades de plátano cada semana, mientras que 20% sólo requieren 7 unidades.

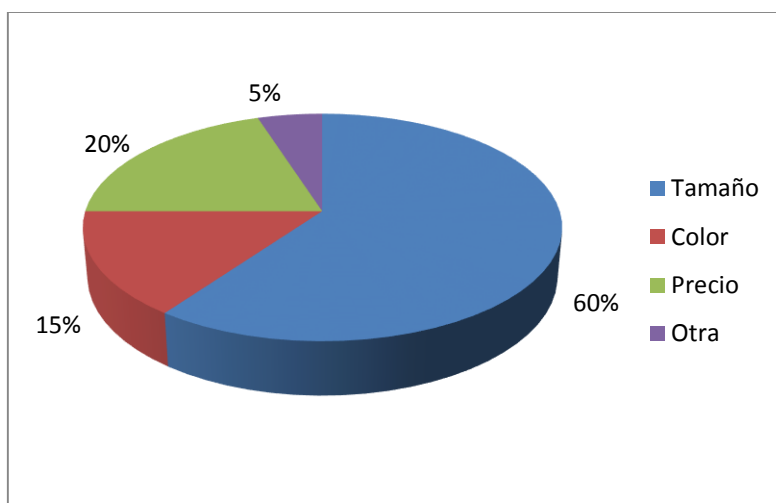


Figura 3. Consideraciones al comprar el plátano en fruta fresca

Sobre los aspectos que toman en cuenta los consumidores al comprar el plátano en Zamora, Zumbi y Yantzaza, 60% se fija en el tamaño, 20% en el precio, 15% en el color de la corteza y 5% en otra condición, refiriéndose en forma concreta a la apariencia, es decir que la fruta no esté magullada o con manchas oscuras, Figura 3.

En referencia al estado de maduración al momento de la compra, como se nota en la Figura 4, 90% prefiere adquirir el plátano en estado verde, 5% pintón y 5% en la fase de maduro. Se ratifica con lo expuesto la preferencia de la tradición de consumir el plátano en estado verde en los diferentes platos propios de la Amazonía, en contraste con la región de la Costa, en donde es más alto el consumo de plátano en estado maduro.

En cuanto al hábito de compra, 70% adquiere el plátano en la forma como es cosechado en la planta, esto es en forma de racimo, 20% en unidades de plátano, y 10% en manos o gajos de diversas unidades. Este resultado confirma lo aseverado anteriormente que la mayoría (80%) consume un promedio de 78 unidades de plátano por semana, lo que induce a comprar en forma de racimo, Figura 5.

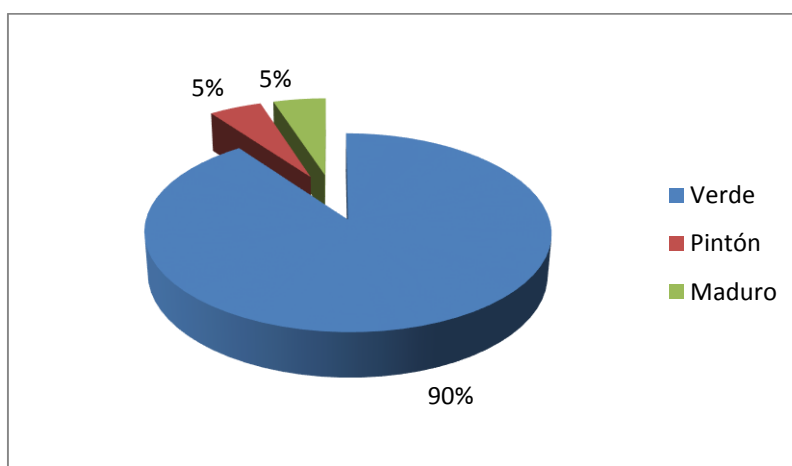


Figura 4. Preferencia de compra según el estado de maduración

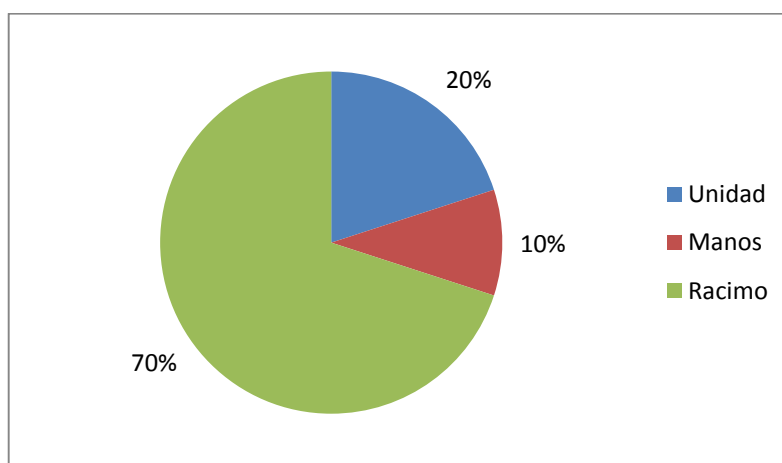


Figura 5. Preferencia de compra según la forma de presentación

### 5.1.2. Oferta

En referencia a cifras sobre la producción de cultivos permanentes por provincias y cantones del Ecuador, los datos más recientes son los obtenidos en el III Censo Nacional Agropecuario, efectuado en el año 2000, y publicados por el INEC en el año 2002, en el

que se puede determinar la superficie cosechada, es decir la oferta de plátano en fruta fresca.

Para estimar la oferta de plátano se consultó el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), que exhibe los datos por cantones. Por consiguiente, se registraron las cifras de la superficie cultivada de plátano, solo y asociado de los cantones Zamora, Centinela del Cóndor y Yantzaza, como se presenta en el Cuadro 17.

Asimismo, la Apeosae, ubicada en la parroquia Panguintza, reporta que las organizaciones del proyecto de elaboración de *snacks* de plátano disponen de una superficie cultivada de plátano equivalente a 246 ha, que son dedicadas exclusivamente como obtención de materia prima para la fabricación y exportación de chifles de plátano.

Cuadro 17. Superficie cultivada de plátano en cantones de Zamora Chinchipe

Cantón	Superficie cultivada ha		Total
	Solo	Asociado	
Zamora	188	392	580
Centinela del Cóndor	186	-	186
Yantzaza	422	249	671
Total	796	641	1 437

Fuente: CPZC 2011

Para determinar la oferta real se obtuvo la diferencia entre la superficie cultivada en los cantones de influencia del predio Chicaña y la señalada por la Apeosae, y se multiplicó por el rendimiento de racimos por hectárea y por el peso promedio de cada racimo:

$$1\ 437\ \text{ha} - 246\ \text{ha} = 1\ 191\ \text{ha} \times 450\ \text{rac./ha} \times 15\ \text{kg/rac.} = 8\ 039\ 000\ \text{kg}$$

$$\text{Oferta estimada de plátano} = 8\ 039\ \text{t}$$

### 5.1.3. Canales de comercialización

Los resultados de la investigación sobre los tipos de comerciantes de plátano en las ciudades en estudio se muestran en la Figura 6.

Como se observa en la Figura 6, el expendio del plátano en los centros urbanos investigados está cubierto por los siguientes puntos de venta: 40% tienda del barrio, mercado y ferias libres 35%, y finalmente supermercados 25%. Se deduce que los vendedores indivi-

duales (tienda y puestos de venta en mercado y feria libre), que corresponde al 75% de los entrevistados, es el grupo que en su mayoría abastecen a los consumidores de plátano.

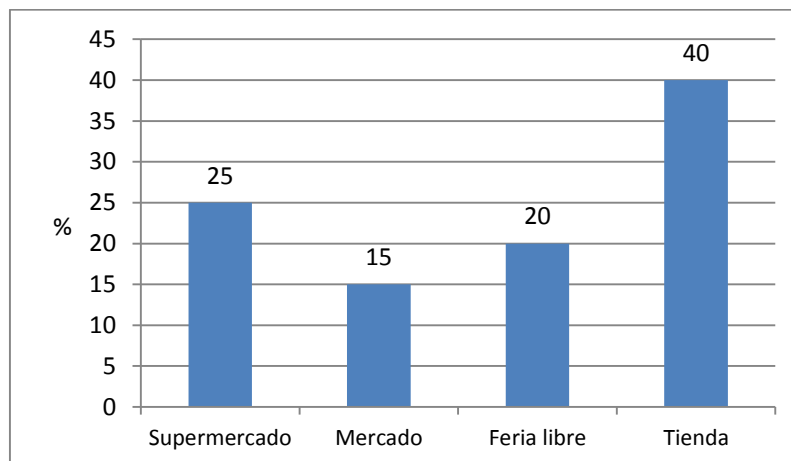


Figura 6. Canales de comercialización de plátano en las ciudades en estudio

En referencia a la periodicidad de abastecimiento del negocio de venta de plátano, 70% lo hace cada semana, 20% en forma diaria y 10% quincenalmente (Figura 7).

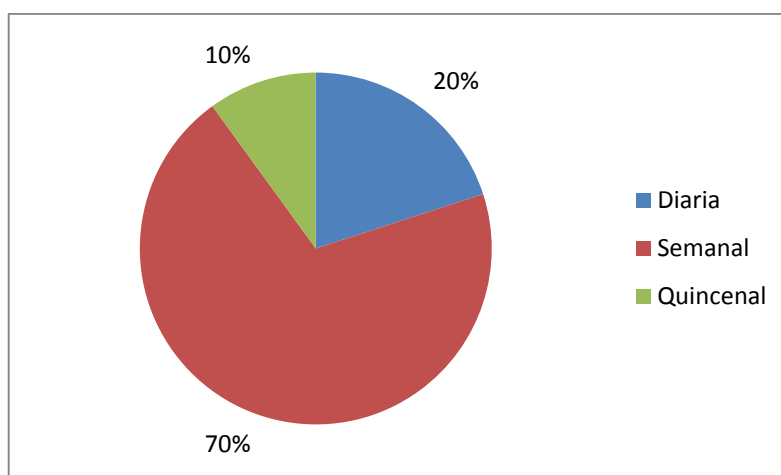


Figura 7. Frecuencia de abastecimiento de plátano del vendedor

En relación a quienes compran los comerciantes minoristas de plátano, Figura 8, 60% adquieren al propio finquero, 30% a un transportista y 10% a un mayorista. El proceso es el siguiente: el finquero sale de su predio a la ciudad transportando los racimos de plátano para la provisión a clientes fijos; el transportista es un negociante que recorre sectores conocidos por él, que tienen plantaciones de plátano en cosecha, y compra en la propia finca



para trasladar el los racimos a la ciudad; mientras que el mayorista es una persona que tiene un lugar de almacenamiento de productos agrícolas, conocido como bodega y ofrece los artículos que requieren los minoristas, entre otros, plátano en fruta fresca.

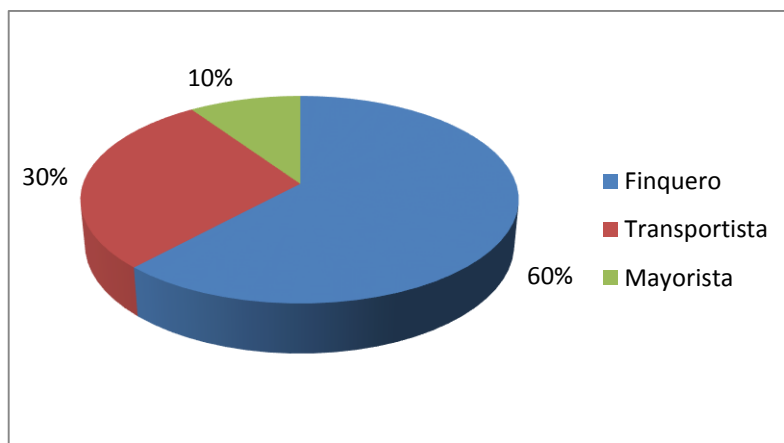


Figura 8. Lugar abastecimiento del vendedor de plátano

Como se observa en la Figura 9, 65% de vendedores adquiere de 1 a 2 racimos, 20% entre 3 a 5 racimos, y 15% un número mayor a 5 racimos. El grupo que compra en menor volumen corresponde a la tienda, porque es el expendedor al que acuden los consumidores pertenecientes a los hogares, en tanto que los que se abastecen en mayor volumen son los proveedores de los otros grupos de consumidores.

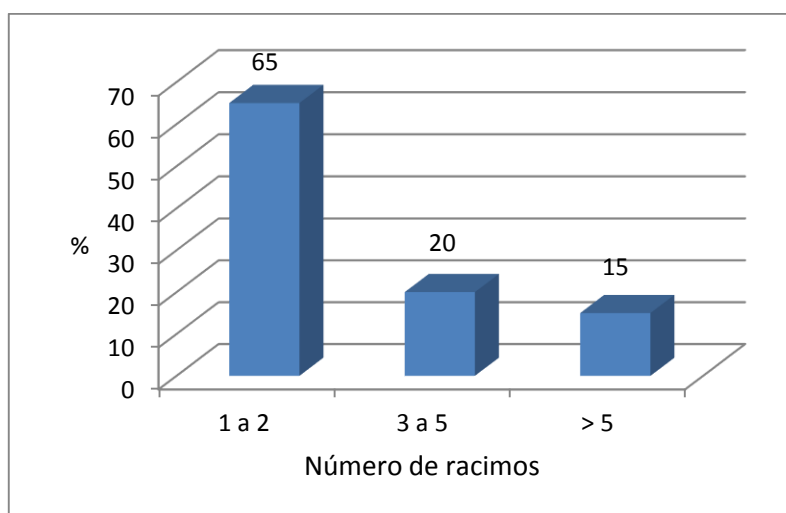


Figura 9. Cantidad que adquiere en cada compra

#### 5.1.4. Precios

Cuadro 18. Precio de compra al por mayor

Precio US\$		f	%
Racimo	Unidad		
5,00	0,07	3	15
7,00	0,08	17	85

De los comerciantes expendedores de plátano, Cuadro 18, 85% compran a un promedio de US\$ 7,00 por racimo, equivalente a 0,08 dólares la unidad; mientras que el 15% lo hacen a razón de US\$ 5,00, el racimo, o sea 0,07, dólares la unidad.

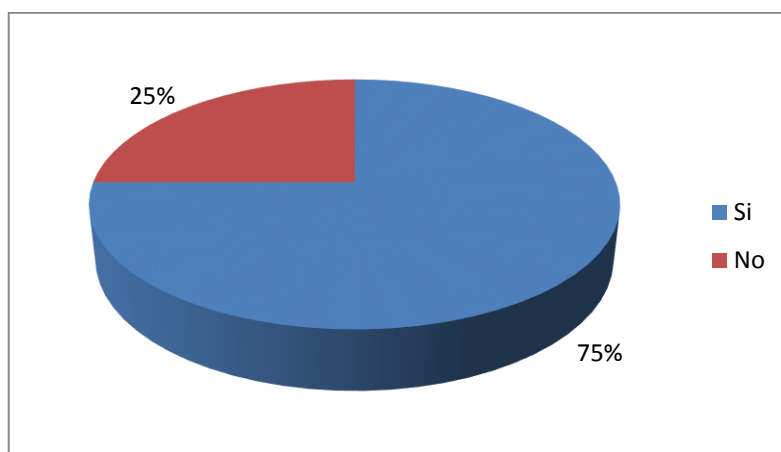


Figura 10. Opinión sobre la producción de plátano para atender la demanda

Del grupo de comerciantes minoristas, 50% venden a 0,10 dólares la unidad, y otro 50% a 0,12 dólares, lo que significa que el margen de ganancia oscila entre el 20% y el 50%.

Acerca de la consulta a los entrevistados si existe suficiente producción de plátano para atender la demanda en el cantón, 75% respondió en forma afirmativa, en tanto que 25% lo hizo en forma negativa. Las respuestas de la falta de oferta fueron emitidas por los entrevistados de la ciudad de Zumbi, cabecera cantonal de Centinela del Cóndor, en donde tiene su domicilio la Apeosae, que absorbe la producción de plátano para la producción y exportación de chifles a Francia.

## 5.2. Café

### 5.2.1. Consumo

Como se muestra en la Figura 11, de las personas entrevistadas 90% respondieron que sí consumen café y 10% no. Del tipo de café que beben 89% corresponde a café tostado y molido y 11% a café instantáneo (soluble).

Tradicionalmente, la bebida preferencial consumida por las familias amazónicas, tanto en el desayuno como en la cena ha sido la elaborada con plantas aromáticas de la zona; sin embargo, los entrevistados manifestaron que paulatinamente la gente va cambiando los hábitos de consumo alimenticio, por lo que en corto tiempo más se impondrá el café como bebida principal en el desayuno y la merienda.

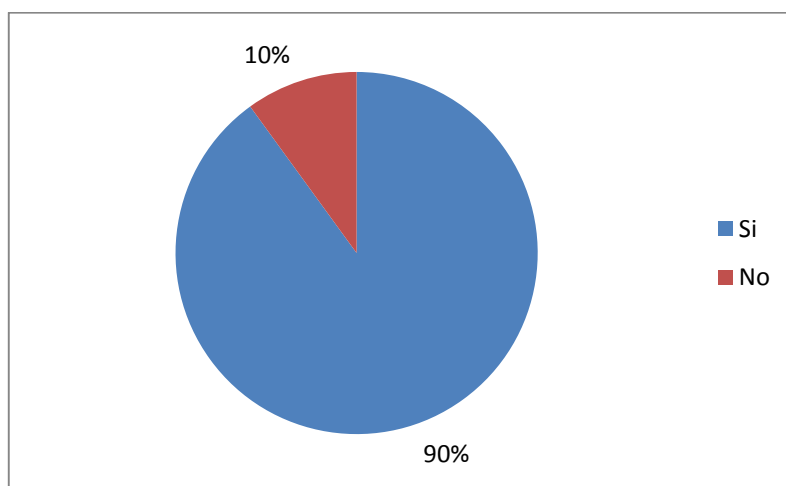


Figura 11. Consumo de café en Zamora, Zumbi y Yantzaza

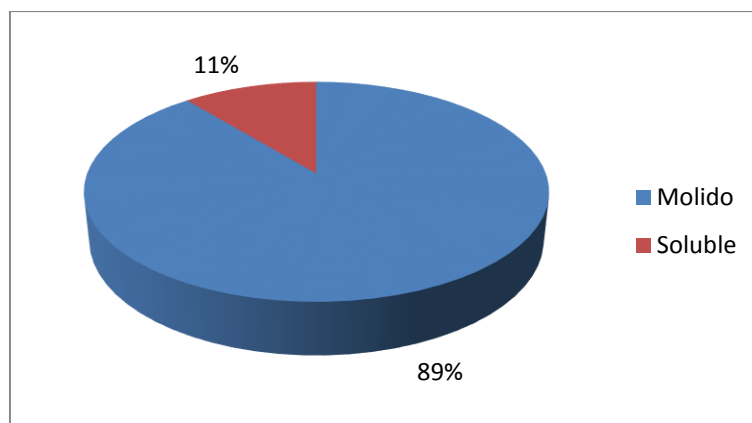


Figura 12. Tipo de café que beben los consumidores

En relación con la calificación por puntos sobre las características del café que adquieren, los consumidores entrevistados emitieron el orden expuesto en la Figura 13, esto es, de mayor a menor importancia: sabor 40, aroma 35, color 15 y textura 10.

Mientras que los factores determinantes para la compra del café en orden de mayor a menor, como se muestra en la Figura 14, fueron: 1 precio, 2 sabor, 3 calidad, 4 marca y 5 presentación.

Por consiguiente, los consumidores de café de las ciudades en estudio conceden mayor importancia al sabor y al precio.

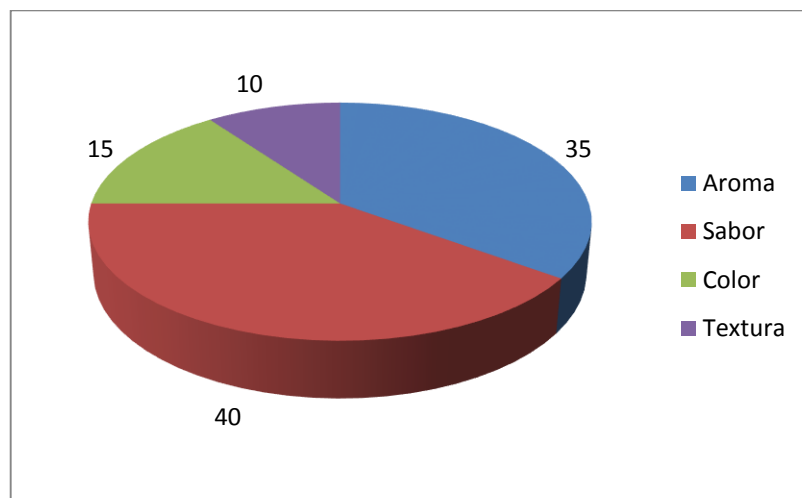


Figura 13. Orden de importancia de las características del café consumido

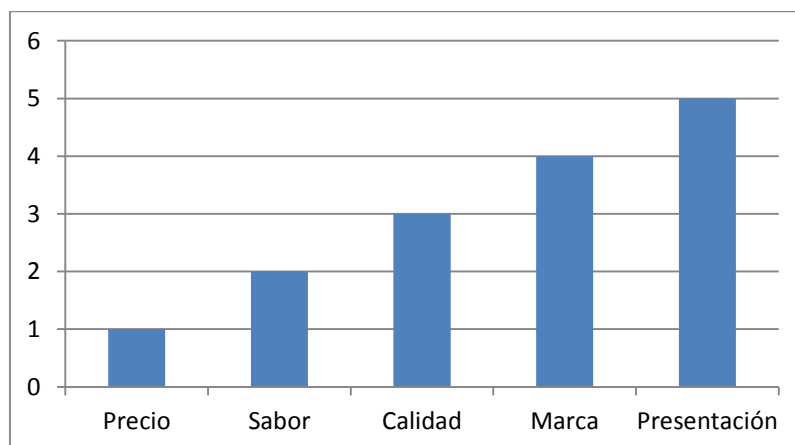


Figura 14. Orden de preferencia para la compra del café

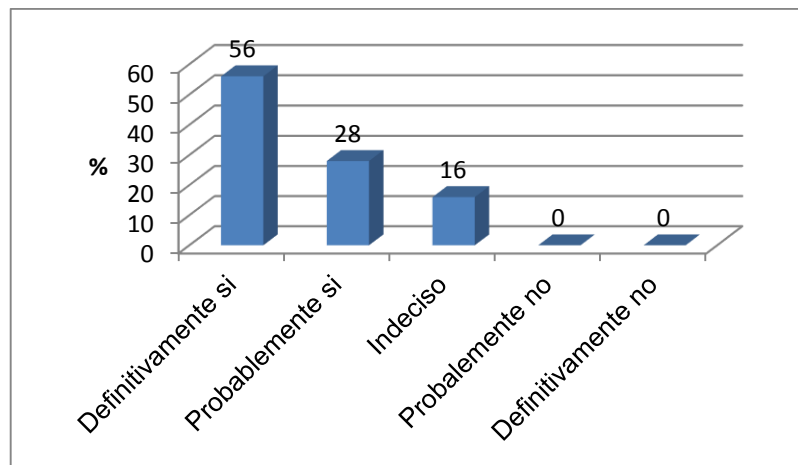


Figura 15. Aceptación para comprar café Chicaña

Ante la consulta a los consumidores si estarían dispuestos a comprar, a un precio justo, “café Chicaña” del tipo tostado y molido, 56% respondió en forma definitiva que sí, en tanto que 28% dijo que probablemente si lo haría; 16% se mostró indeciso; no hubo respuestas negativas (Figura 15).

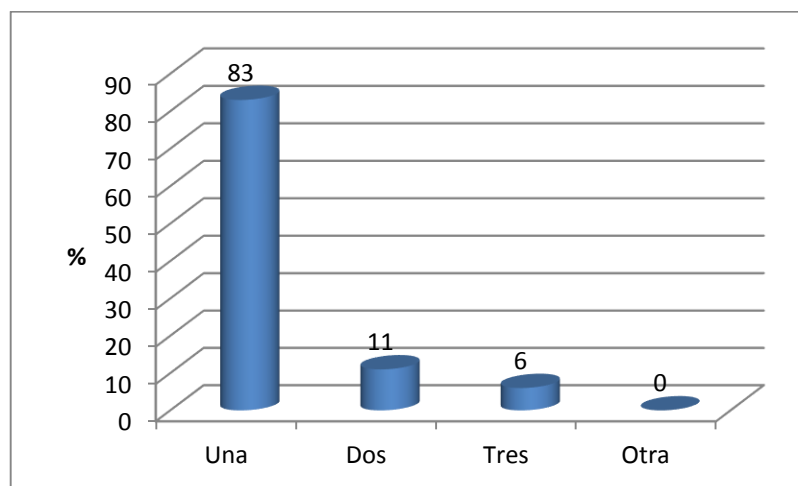


Figura 16. Frecuencia de compra de café Chicaña

En relación a la frecuencia de compra, 83% adquiriría una vez por semana y 11% dos veces por semana (Figura 16).

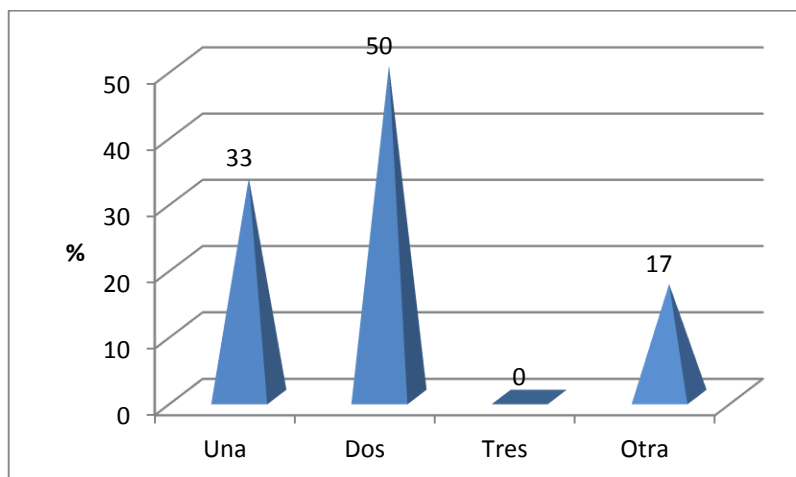


Figura 17. Cantidad que podría comprar de café Chicaña

Acerca de la cantidad a adquirir, 50% afirmó que compraría una libra, 33% media libra y 17% otra (funditas de cuatro onzas), Figura 17.

Entonces, se nota que una gran mayoría (83%), aunque fuera por curiosidad, comprarían el café tostado y molido que se elaboraría con la marca “Chicaña”, siendo la frecuencia de una vez por semana, siendo la cantidad de dos fundas de media libra.

### 5.2.2. Oferta

La estimación de la oferta de café se basó en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), que presenta los datos por cantones. Por ende, se consideraron las cifras de la superficie cultivada de café, solo y asociado de los cantones Zamora, Centinela del Cóndor y Yantzaza, como se expone en el Cuadro 19.

Cuadro 19. Superficie cultivada de café en cantones de Zamora Chinchipe

Cantón	Superficie cultivada ha		Total
	Solo	Asociado	
Zamora	450	386	836
Centinela del Cóndor	206	-	206
Yantzaza	325	-	325
Total	981	386	1 367

Fuente: CPZC 2011

Para la estimación de la oferta se consideró el total de la superficie cultivada en los tres cantones de influencia, Cuadro 19. Para el rendimiento se consideró el valor registrado en

el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), equivalente a 0,38 t/ha. Se efectuó el siguiente procedimiento:

$$1\ 367\ \text{ha} \times 0,38\ \text{t/ha} = 519,46\ \text{t}$$

Oferta estimada de café oro = 519,46 t

### 5.2.3. Canales de comercialización

De acuerdo con los resultados, todas las personas entrevistadas (100%), en los establecimientos visitados, respondieron que sí vendían café tostado y molido.

Como se observa en la Figura 18, 50% de los entrevistados se abastece en forma semanal, 40% cada quincena y 10% mensualmente.

En relación con el volumen de cada compra, 85% adquieren un promedio de 50 fundas de media libra; 15% también un promedio de 50 fundas de una libra (Figura 19).

Acerca del proveedor para los negocios minoristas de café molido, 15% adquiere a un microempresario local, 15% a un mayorista (bodega) y 70% es abastecido por otro (Figura 20).

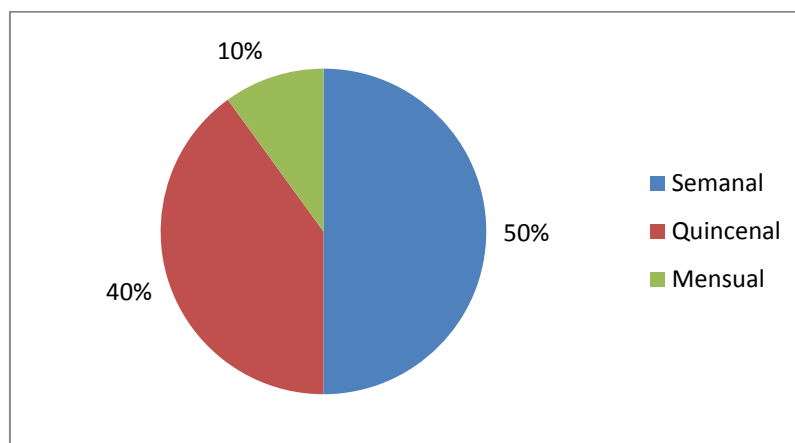


Figura 18. Frecuencia con la que se abastece de café para la venta

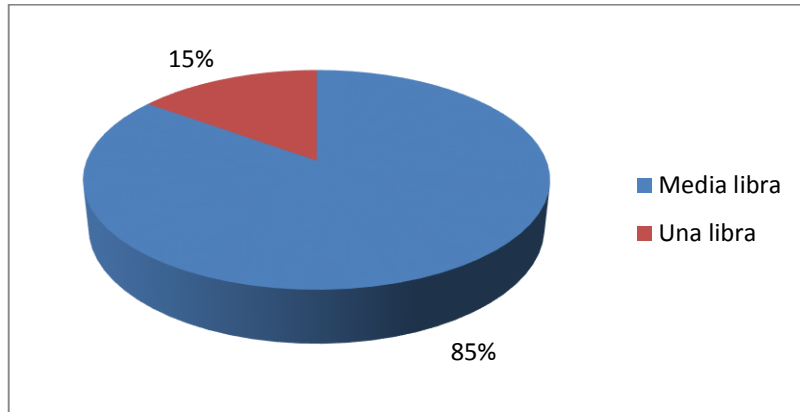


Figura 19. Cantidad que adquiere para la venta a los consumidores

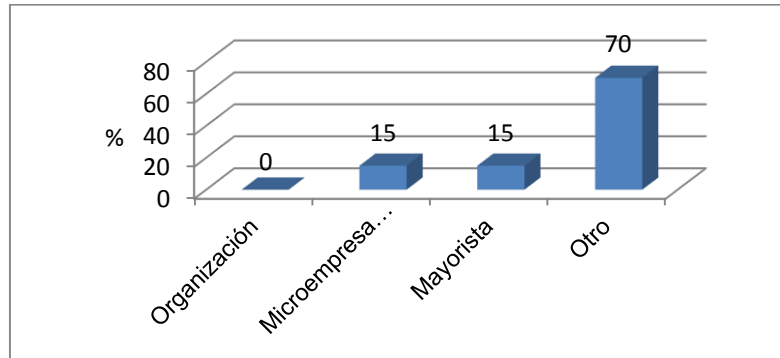


Figura 20. Proveedor del que se abastece el comerciante

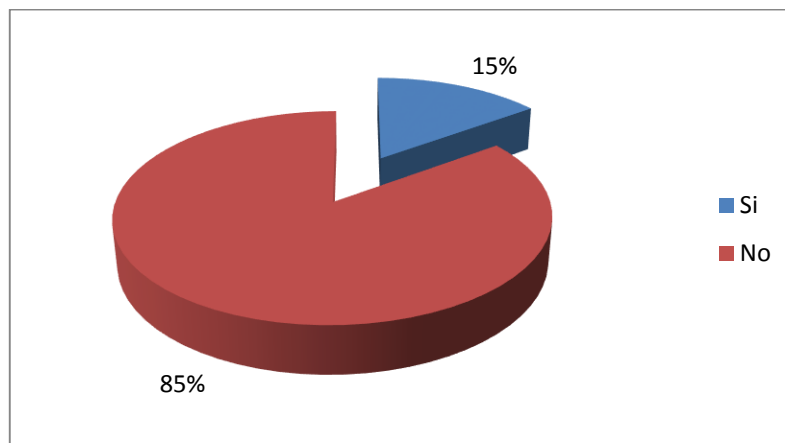


Figura 21. El café que adquiere para la venta es de Zamora



Solo 15% de los locales de venta a los consumidores expende café tostado y molido de origen zamorano, 85% es de origen foráneo, particularmente de la provincia de Loja, Figura 21.

La preferencia de la mayoría de los comerciantes minoristas de café molido entrevistados es hacer los pedidos semanalmente en volúmenes de 50 fundas de media libra. Según los propios entrevistados, el proveedor “otro” se refiere a un negociante originario de la ciudad de Loja que dispone de vehículo propio de gran tonelaje y oferta productos industrializados al por mayor, otorgando crédito a los comerciantes zamoranos que son fieles compradores.

#### 5.1.4. Precios

Cuadro 20. Precios de compra y venta de café tostado y molido

Presentación funda	Precio US\$	
	Compra	Venta
Media libra	1,50 - 1,80	1,75 - 1,85
Una libra	2,75 - 3,25	3,25 - 3,50

Los precios de compra del café molido dependen de la marca y el tipo de envase, recayendo el menor valor en el café envasado en funda plástica, recubierta con empaque de papel; mientras que el de mayor precio corresponde al café presentado en funda de papel aluminio, con diseño artístico de la marca de origen.

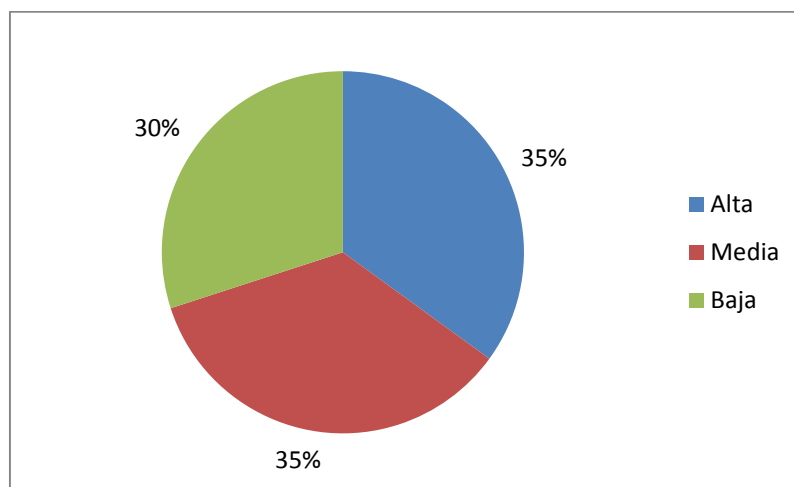


Figura 22. Demanda de café molido

Del examen de la Figura 22 se desprende que la demanda de café molido en las ciudades investigadas se encuentra en un 65% en un rango de media-baja.

Como se señaló anteriormente, la costumbre ancestral de las familias de la región Amazónica en la dieta alimenticia es la ingestión en el desayuno y la cena de bebidas elaboradas con vegetales autóctonos; sin embargo, los entrevistados opinaron que en el futuro la gente disminuirá el consumo de aguas aromáticas e incrementará el consumo de café.

### **5.1.5. Café bola**

#### **a. Canales de comercialización**

La comercialización del café se canaliza a través de los comerciantes intermediarios de la ciudad de Yantzaza, constituida por la familia Cueva a 10 km del predio como café bola seco y la APEOSAE – organización provincial de segundo grado que agrupa alrededor de 700 productores orgánicos, localizado en la parroquia Panguintza del cantón Centinela del Cónдор a 18 km del predio Chicaña, en ambos casos unidos por vía pavimentada, la vía Troncal Amazónica.

Los acopiadores locales, de la familia Cueva que cuenta con dos centros de acopio con infraestructura básica, comercializan durante los días domingos, con motivo de la feria semanal, en volúmenes pequeños de los productores individuales, sin embargo no tienen establecido límite para las compras.

La Asociación de Pequeños Exportadores Agropecuarios Orgánicos del Sur de la Amazonía Ecuatoriana –APEOSAE- dispone de infraestructura completa y propia para el acopio de café, con el tipo de café lavado o pergamino; la comercialización fundamental es para la producción orgánica, con las organizaciones afiliadas y cuyas fincas cuentan con la certificación orgánica.

Un tercer canal se localiza en la ciudad de Catamayo, a 150 km del predio, en el centro de acopio particular, que dispone de infraestructura básica para el acopio, secado y pilado

El beneficio del café se dará por dos vías: Húmeda y Seca, cuyos pasos se describen en el cuadro siguiente:

## b. Beneficio del café

Por vía húmeda	Por vía seca
Cosecha selectiva	Cosecha selectiva
Boyado	Secado
Despulpado	Café bola
Fermentado	Pilado
Lavado	Café natural
Café pergamino húmedo	
Secado	
Café pergamino seco	
Pilado	
Café lavado	

## c. Precios

Según la clase de beneficiado del café a utilizar hay mayor desarrollo de labores en el caso del café pergamino, y duración en días es más prolongada, así como la infraestructura para este mecanismo.

En Yantzaza, el precio del café para el tipo bola, en el año varía entre 115 y 130; la temporada más alta se da entre marzo y julio, sin embargo en forma general se mantiene en 115 USD, el quintal; a la venta o entrega se aplica el denominado 2 x 1, 2 quintales de café cereza por quintal de grano limpio. Este café se comercializa por Guayaquil y Manta.

El café pergamino en la APEOSAE, se compra entre 200 y 180 USD, el quintal, este producto se comercializa por FAPECAFES –Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur, cuyo centro de acopio principal se ubica en la ciudad de Catamayo. En el centro de Panguintza, se compra incluso café fresco, recién cosechado, con 5 quintales de fresco por 1 quintal de pergamino seco; el procesamiento completo, luego de la cosecha selectiva, lo cumple la organización en la parroquia Panguintza, y el volumen es ilimitado, en todo caso dependerá de la programación y contrato previo, que no signifique baja o incremento sustancial al ofertado.

Lo importante en la comercialización del café es el manejo y la cosecha selectiva, homogeneidad en el tamaño, color regular y libre de impurezas. Las impurezas se castigan en el precio.

El mercado para el café pergamino es más selectivo

### 5.3. Cacao

#### 5.3.1. Consumo

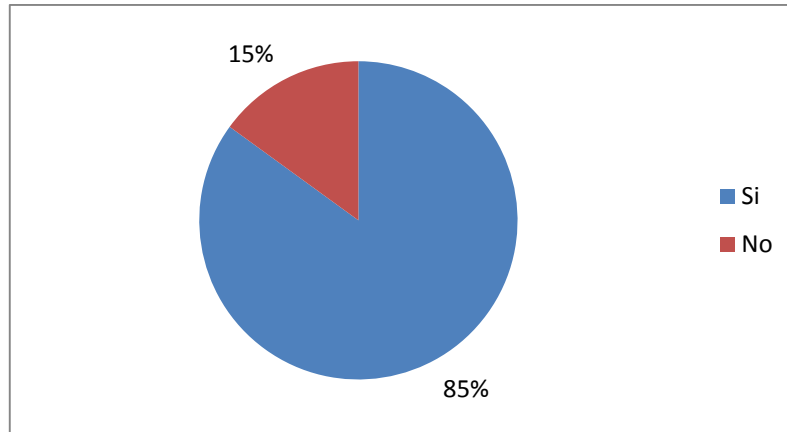


Figura 23. Consumo de cacao en Zamora, Zumbi y Yantzaza

En referencia al consumo de derivados de cacao en las ciudades investigadas, 85% de los entrevistados respondieron en forma positiva y 15% en forma negativa, Figura 23.

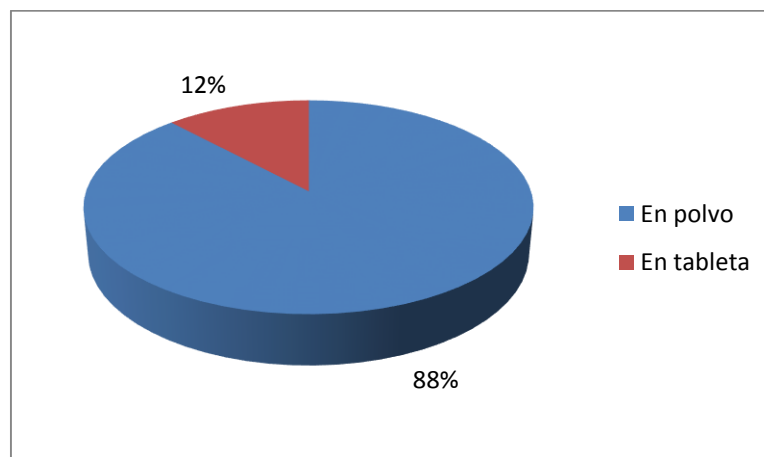


Figura 24. Tipo de chocolate que ingieren los consumidores

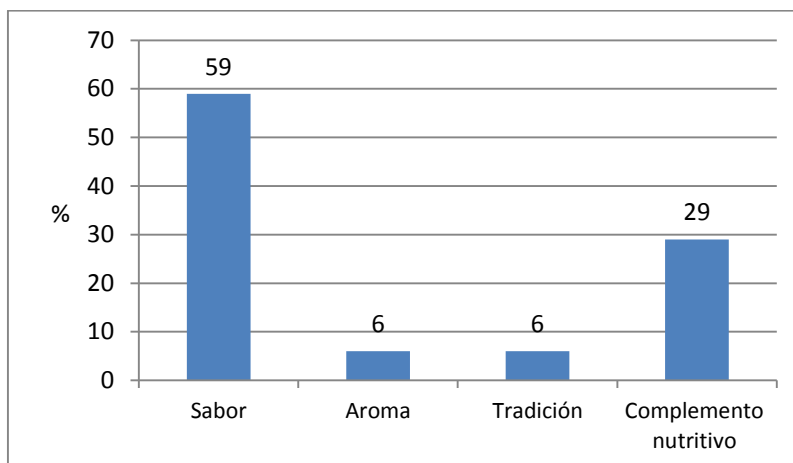


Figura 25. Motivos para consumir chocolate

De los entrevistados que sí consumen, 88% toman chocolate en polvo y 12% en tableta, Figura 24.

Los motivos que inducen al consumo de chocolate, para 59% es el sabor, 29% como complemento nutritivo y 12% por aroma y tradición.

Respecto a la cantidad de compra habitual, 47% adquiere una libra, 29% media libra y 24% dos libras, Figura 26.

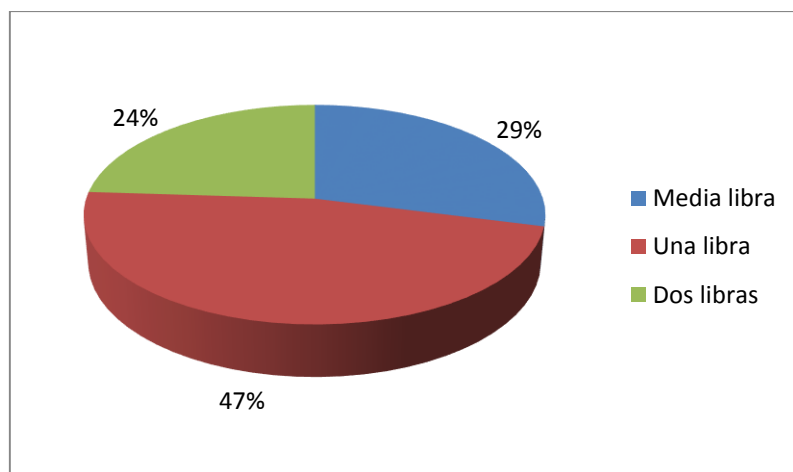


Figura 26. Cantidad que compran los consumidores

Los entrevistados colectivos (instituciones, como hospital provincial, hospital del seguro), son los que compran en mayores volúmenes para la alimentación de los enfermos hospitalizados, mientras que los consumidores de familia compran en cantidades menores.

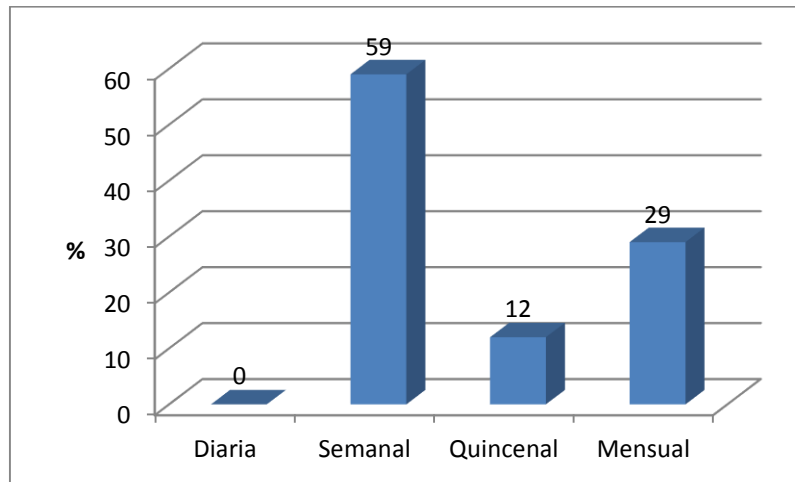


Figura 27. Frecuencia de compra de los consumidores

De los consumidores que toman chocolate en polvo, 59% adquieren en forma semanal, 29% mensual y 12% quincenalmente (Figura 27). 70% compran por igual en el supermercado y mercado y 30% en la tienda del barrio (Figura 28).

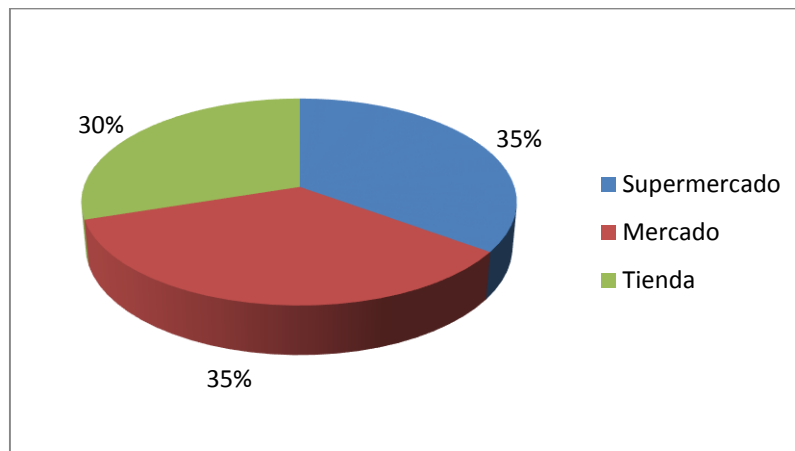


Figura 28. Lugar donde adquieren chocolate los consumidores

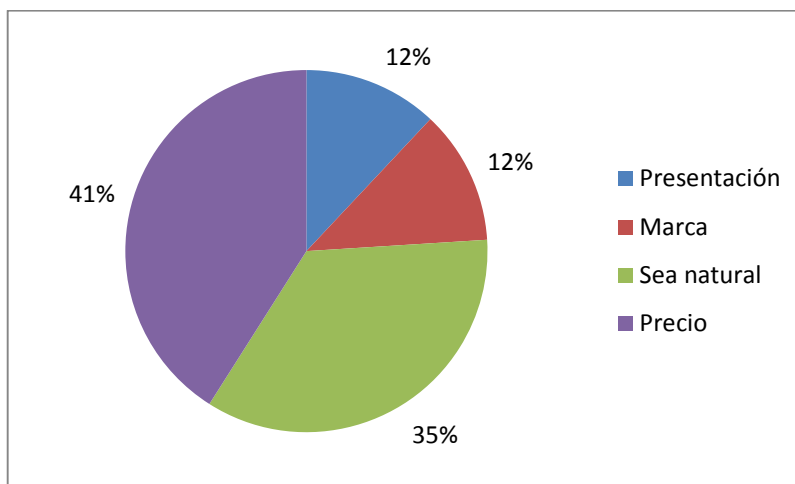


Figura 29. Consideraciones cuando compra chocolate

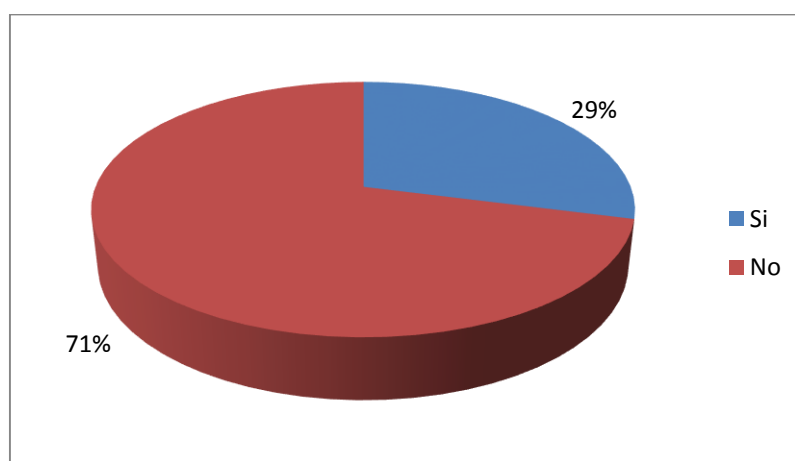


Figura 30. Proporción de consumidores de chocolate en pasta

Para adquirir chocolate, 41% se fija en el precio, 35% que sea natural, y 24% en la marca y presentación, Figura 29.

Lo expuesto se puede interpretar que el precio, la marca y la presentación son factores que inciden en el momento de la compra del chocolate en polvo; el aspecto de naturalidad parece que no ha sido bien interpretado por los consumidores, pues no podría aplicarse a este producto, ya que cualquier tipo de chocolate en polvo proviene de un proceso industrial de las almendras de cacao.

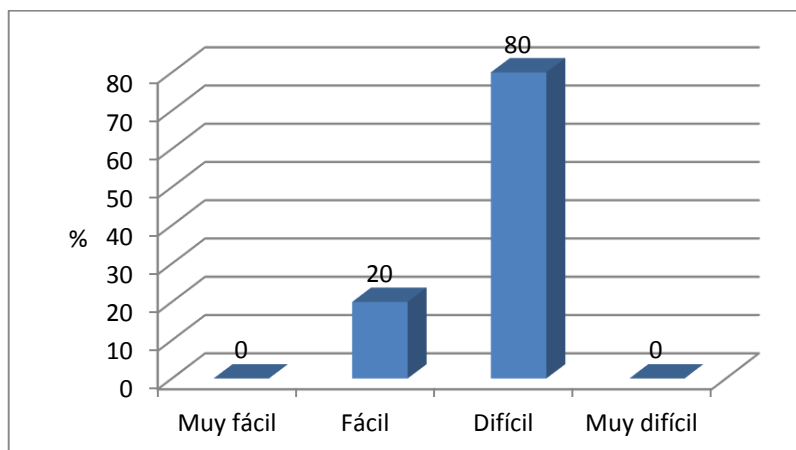


Figura 31. Facilidades para la compra de pasta de chocolate

Quienes consumen el chocolate en pasta, en un porcentaje de 80% manifestaron que les resulta difícil conseguir el producto (Figura 31).

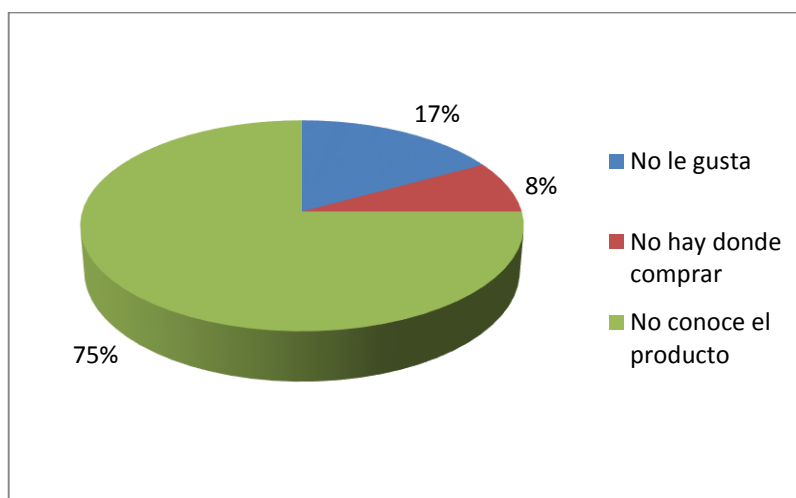


Figura 32. Motivos para no consumir chocolate en pasta

Sobre el aspecto del consumo de chocolate en pasta, 71% de las personas entrevistadas no lo consumen (Figura 30), porque en una proporción de 75% manifiestan que no conocen el producto (Figura 32).



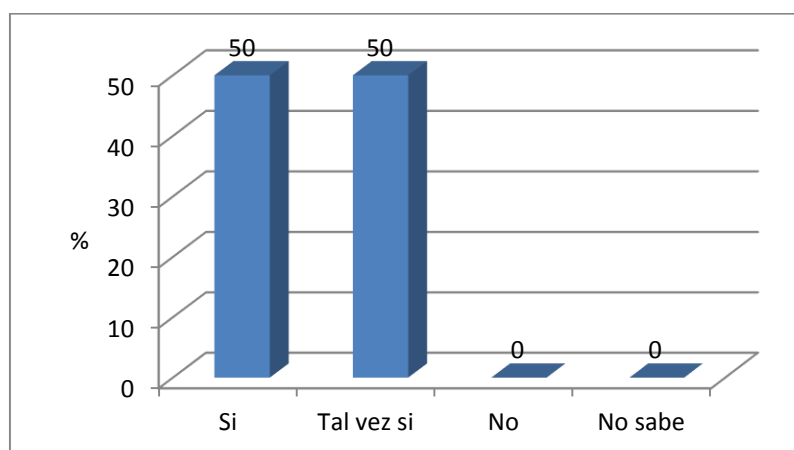


Figura 33. Aceptación para el consumo de chocolate en pasta

Lo expuesto se fundamenta en que en la provincia de Zamora Chinchipe no existen fábricas de elaboración de chocolate en pasta, debido a la ínfima demanda, puesto que quienes si consumen lo adquieren en las bodegas de Loja, del denominado “chocolate ambateño”, que ha sido reemplazado en la actualidad por el de la marca “Purísima”, elaborado en la ciudad de Cuenca.

Acerca de la posibilidad de que los consumidores pudieran adquirir chocolate en pasta, que sería elaborado en el predio Chicaña, 50% respondió que sí estaría dispuesto a comprar este tipo de producto para apoyar a la industria artesanal zamorana, en tanto que el otro 50% se mostró indeciso al afirmar que tal vez lo adquiriría.

### 5.3.2. Oferta

La oferta de cacao se estimó en base a los datos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), Cuadro 21.

Cuadro 21. Superficie cultivada de cacao en cantones de Zamora Chinchipe

Cantón	Superficie cultivada ha		Total
	Solo	Asociado	
Zamora	132	114	246
Centinela del Cóndor	52	-	52
Yantzaza	158	304	462
Total	342	418	760

Fuente: CPZC 2011

Para estimar la oferta de cacao se aceptó el valor de la superficie total cultivada en los tres cantones en estudio, Cuadro 21. El rendimiento se tomó del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), equivalente a 0,21 t/ha. Se efectuó el siguiente procedimiento:

$$760 \text{ ha} \times 0,21 \text{ t/ha} = 159,6 \text{ t}$$

### 5.3.3. Canales de comercialización

Al aplicar el cuestionario de la entrevista a los comerciantes al por menor, Figura 34, se obtuvo la respuesta de que ningún comercio vendía chocolate en pasta, por lo que optó por suspender el resto de las preguntas y dar por concluida esta parte del trabajo de campo.

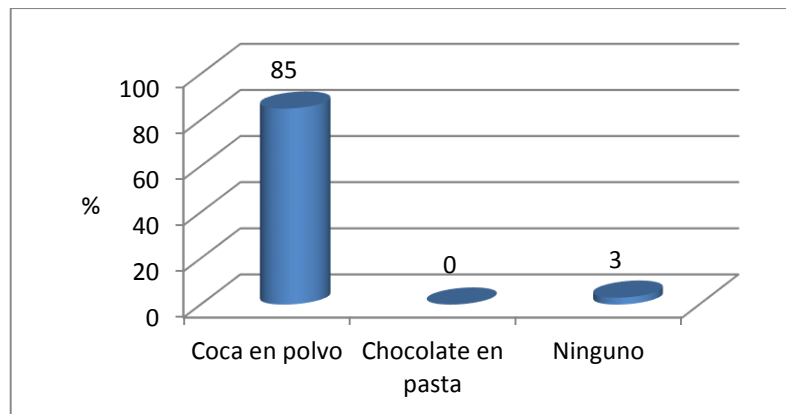


Figura 34. Tipo de chocolate que vende

### 5.5. Demanda insatisfecha

Los resultados del SRM permiten inferir que en el caso de plátano no existe demanda insatisfecha, porque la producción de esta fruta es suficiente para llenar la demanda actual en las ciudades de Zamora, Zumbi y Yantzaza.

Con respecto al café, la oferta actual es suficiente para atender la demanda baja-media que existe en los tres cantones en estudio; sin embargo, en la investigación a los canales de comercialización se pudo detectar que la demanda de café en la provincia de Zamora Chinchipe está creciendo en forma paulatina, por lo que se estima que en corto plazo será necesario el aumento de la producción.

La demanda de chocolate en pasta en la actualidad es demasiado baja, es decir, existe un mercado potencial que, con la aplicación de una arrolladora estrategia de marketing, podría

a mediano plazo convertirse en una excelente plaza de venta para chocolate en pasta elaborado en forma artesanal.

## 6. Estrategia Comercial

### 6.1.1 Análisis FODA

#### • Fortalezas

- Superficie sembrada con plátano, variedad Dominico, 5 ha.
- Superficie sembrada con café arábigo 15 ha, variedad Catuaí, distancia de siembra 2 m x 1,50 m, densidad 3 300 plantas/ha.
- Superficie sembrada con cacao 12 ha, distancia de siembra 4 m x 4 m, en asocio con sombra de plátano; la siembra se efectuó en octubre 2014.

#### • Oportunidades

- El plátano de la variedad Dominico es el preferido por los consumidores de la región Sur del Ecuador, preferentemente en los mercados de las cabeceras cantonales de Zamora Chinchipe y Loja.
- En los cantones de El Pangui, Yantzaza, Centinela del Cóndor y Zamora se cultiva café de las variedades Típica nacional, típica mejorado, y Borbón, cuyo rendimiento es de 12 qq/ha; mientras que el rendimiento potencial de la variedad Catuaí es de alrededor de 30 qq/ha.
- Las primeras cosechas de cacao se esperan para el segundo semestre de 2017; el rendimiento esperado es de 20 qq/ha; la plena producción será a los cinco años (2019).

#### • Debilidades

- No se llevan registros del desarrollo de los cultivos, razón por la que se desconoce el gasto en insumos y jornales.
- Tampoco existen registros de ventas de los racimos de plátano, que son cosechados por los socios que plantaron en los lotes que fueron cedidos por los directivos para el fomento de los cultivos de plátano, café y cacao.

- **Amenazas**

- Existe una fuerte competencia de parte de las organizaciones de productores de plátano, café y cacao de los cantones aledaños, agrupados en la Apeosae, que tienen ya experiencia en la producción de dichos cultivos.
- Las organizaciones de productores, socios de la Apeosae de Panguintza, como la Appope, Appop, Asociación Voluntad de Dios, Asociación de Caficultores El Pangui, reciben apoyo internacional a través de la Cosude, GTZ, VECO Andino, SNV y otros.
- La Apeosae en la actualidad exporta hacia el mercado de Francia el plátano, industrializado como chifles, conocidos como *snacks*, actividad que se encuentra en acelerado crecimiento.

#### **6.6.2. Planeación estratégica**

Se propone el cumplimiento de las siguientes metas en el corto, mediano y largo plazo:

- **Corto plazo**

- Que el directorio promueva la ampliación de la superficie sembrada de plátano solo de la variedad Dominico.
- Establecer el calendario de podas para el cultivo de café, que los socios desconocen.
- Igualmente, para el cultivo del cacao definir el cronograma de actividades culturales, especialmente de abonamiento y fitosanitario.

- **Mediano plazo**

- A través de la comisión de comercialización efectuar la promoción de la venta de plátano en el mercado de Yantzaza.
- Que el directorio consiga el apoyo de una entidad estatal para la elaboración del estudio de factibilidad para el establecimiento del proyecto de elaboración artesanal de café tostado y molido para el mercado local.

- **Largo plazo**

- Que el directorio busque la cooperación de una entidad estatal para que elabore el estudio de factibilidad para el establecimiento de un proyecto de elaboración artesanal de pasta de chocolate para el mercado local.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7. 1. Consumo**

- **Plátano**

En las ciudades de Zamora, Zumbi y Yantzaza, el 100% de los entrevistados consumen plátano en fruta fresca, de los que 45% son hogares, 35%, consumidores colectivos (instituciones), y 20% restaurantes 20%, corroborando que en la Región Amazónica el plátano es consumido por toda la población en general.

Acerca de la frecuencia de compra 75% adquieren la fruta cada semana, 20% en forma diaria, y 5% quincenalmente.

De las personas consultadas 80% consumen un promedio de 78 unidades de plátano cada semana, 20% sólo requieren 7 unidades.

Sobre los aspectos que toman en cuenta 60% se fija en el tamaño, 20% en el precio, 15% en el color de la corteza y 5% en la apariencia.

Acerca de la preferencia en madurez, 90% prefiere el plátano en estado verde, 5% pintón y 5% en la fase de maduro.

En cuanto al hábito de compra, 70% adquiere en forma de racimo, 20% en unidades de plátano, y 10% en manos o gajos.

- **Café**

En las ciudades investigadas 90% consumen café y 10% no, correspondiendo 89% a café tostado y molido y 11% a café instantáneo (soluble).

En relación con la puntuación por las características del café los criterios fueron: sabor 40, aroma 35, color 15 y textura 10; los factores determinantes para la compra del café en orden de mayor a menor, fueron: 1 precio, 2 sabor, 3 calidad, 4 marca y 5 presentación.

Sobre la disponibilidad de la compra de “café Chicaña” 56% dijo si, 28% probablemente si lo haría; 16% se mostró indeciso. La frecuencia sería: 83% una vez por semana y 11% dos veces por semana. Las cantidades serían: 50% una libra, 33% media libra y 17% otra (funditas de cuatro onzas).

- **Cacao**

En referencia al consumo de derivados de cacao 85% si consumen. De éstos, 88% toman chocolate en polvo y 12% en tableta. Los motivos son: 59% por el sabor, 29% por complemento nutritivo y 12% por aroma y tradición.

Respecto a la cantidad de compra 47% adquiere una libra, 29% media libra y 24% dos libras; siendo la frecuencia de adquisición: 59% en forma semanal, 29% mensual y 12% quincenalmente; 70% compran por igual en el supermercado y mercado y 30% en la tienda del barrio.

Para adquirir chocolate, 41% se fija en el precio, 35% que sea natural, y 24% en la marca y presentación.

Del consumo de chocolate en pasta, 71% no lo consumen, porque no conocen el producto.

Quienes consumen el chocolate en pasta, a 80% les resulta difícil conseguir el producto.

Acerca de la posibilidad de consumir chocolate en pasta, elaborado en el predio Chicaña, 50% sí estaría dispuesto a comprar, 50% tal vez lo adquiriría.

## **6.2. Oferta**

Plátano: 8 039 t

Café: 519,46 t

Cacao: 159,6 t

## **6.3. Canales de Comercialización**

- **Plátano**

Los comerciantes que venden a los consumidores al por menor se abastecen de los siguientes canales: 65% finquero, 30% transportista y 10% mayorista.

Los vendedores al por menor se dividen en: 40% tienda del barrio, 35% mercado y ferias libres 35%, y 20% supermercados.

- **Café**

De los negocios venta de café molido al por menor, 15% adquiere a un microempresario local, 15% a un mayorista (bodega) y 70% es abastecido por otro (transportista de Loja).

Del volumen de compra, 85% adquieren un promedio de 50 fundas de media libra; 15% un promedio de 50 fundas de una libra.

- **Cacao**

Debido a que en las ciudades investigadas ningún comercio vendía chocolate en pasta, no existen canales de comercialización para este producto.

#### **6.4. Precios**

- **Plátano**

De los comerciantes expendedores de plátano, 85% compran a un promedio de US\$ 7,00 por racimo, equivalente a 0,08 dólares la unidad; 15% lo hacen a razón de US\$ 5,00, el racimo, o sea 0,07, dólares la unidad. De este grupo, 50% venden a 0,10 dólares la unidad, y otro 50% a 0,12 dólares, lo que significa que el margen de ganancia oscila entre el 20% y el 50%.

- **Café**

Los precios de compra del café molido dependen de la marca y el tipo de envase, recayendo el menor valor en el café envasado en funda plástica, recubierta con empaque de papel; mientras que el de mayor precio corresponde al café presentado en funda de papel aluminio, con diseño artístico de la marca de origen. Los márgenes de ganancia oscilan entre 25% y 45%.

- **Cacao**

Como no existen canales comercialización, tampoco se conocen los precios.

## 6.5. Demanda Insatisfecha

De plátano no existe demanda insatisfecha, porque la producción de esta fruta es suficiente para llenar la demanda actual en las ciudades de Zamora, Zumbi y Yantzaza.

Con respecto al café, la oferta actual es suficiente para atender la demanda baja-media que existe en los tres cantones en estudio. Pero, la demanda de café en la provincia de Zamora Chinchipe se encuentra en auge, se estima que en corto plazo será necesario el aumento de la producción.

La demanda de chocolate en pasta es demasiado baja, pero existe un mercado potencial que podría a mediano plazo convertirse en una excelente plaza de venta.

## 6.6. Estrategia Comercial

Cumplimiento de las siguientes metas en el corto, mediano y largo plazo:

### • Corto plazo

- Ampliación de la superficie sembrada de plátano solo de la variedad Dominico.
- Establecimiento del calendario de podas para el cultivo de café.
- Para el cacao definir el cronograma de actividades culturales: de abonamiento y fitosanitario.

### • Mediano plazo

- Promoción de la venta de plátano en el mercado de Yantzaza.
- Conseguir el apoyo de una entidad estatal que elabore el estudio de factibilidad para el establecimiento del proyecto de elaboración artesanal de café tostado y molido.

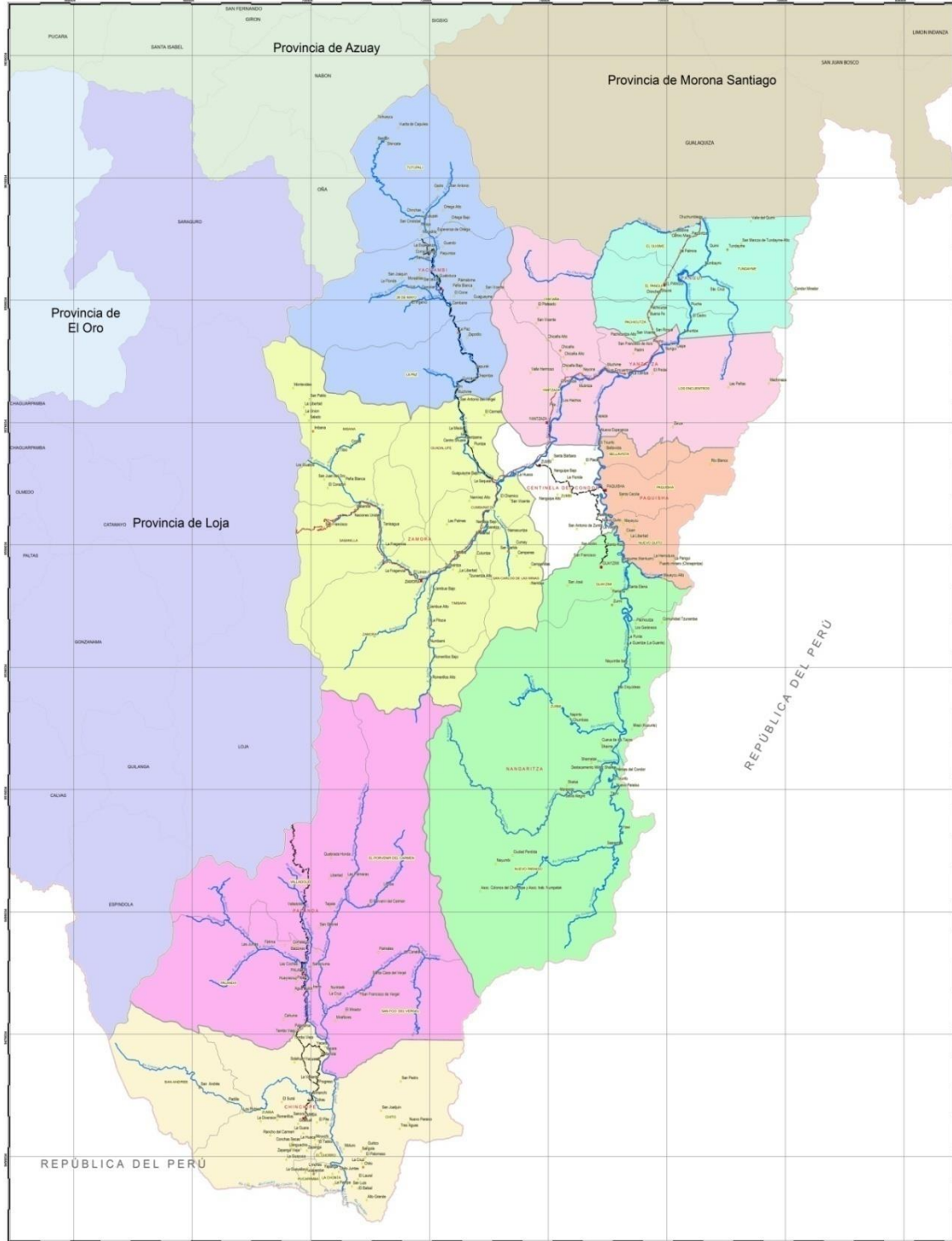
### • Largo plazo

- Buscar la cooperación de una entidad estatal para la elaboración del estudio de factibilidad para la creación del proyecto de elaboración artesanal de pasta de chocolate para el mercado local.



## APÉNDICE 1

### MAPA BASE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE



**LEYENDA**

**VÍAS DE ACCESO**

- Línea roja: Carretera Nacional  
 - Línea azul: Carretera Regional  
 - Línea verde: Carretera Provincial  
 - Línea amarilla: Carretera Distrital  
 - Línea negra: Camino Comunal  
 - Línea gris: Camino Vecinal



PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL



FUENTE: OSM, IGN  
 DATUM: WGS84 (1984)

GOBIERNO PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE  
 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

COORDINACIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL  
 EQUIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

MAPA BASE  
 PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE

Ubicación Geográfica



## APÉNDICE 2

### SONDEO RÁPIDO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA OFERTA Y DEMANDA DE PLÁTANO, CAFÉ Y CACAO EN LOS CANTONES ZAMORA, YANTZAZA Y CENTINELA DEL CÓNDOR

Reciba un cordial saludo; por encargo de la Fundación Esquel de la ciudad de Quito me encuentro realizando un estudio sobre el mercado de plátano, café y cacao en la provincia de Zamora Chinchipe, con el fin de conocer la oferta y la demanda de los tres productos. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial. De antemano le agradezco por su colaboración.

#### Cuestionario para entrevista a consumidores de plátano

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

1. Tipo de consumidor:  
Institución (  ), restaurante (  ), microempresa (  ), hotel (  ), jefe de familia (  )
2. ¿Consume usted plátano? Si (  ), no (  )
3. ¿Con qué frecuencia compra usted plátano?  
Diaria (  ), semanal (  ), quincenal (  ), mensual (  )
4. ¿Qué cantidad consume durante la semana?  
\_\_\_\_\_ unidades de plátano
5. ¿En qué se fija al comprar el plátano?  
Tamaño (  ), color (  ), precio (  ), otra (  )
6. ¿Usted prefiere el plátano...?  
Verde (  ), pintón (  ), maduro (  )
7. ¿Cómo prefiere comprar el plátano?  
Por unidad (  ), manos (  ), racimo (  ), otras (  )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿En dónde compra usted el plátano?  
Mercado (  ), feria libre (  ), supermercado (  ), tienda (  ), otra (  )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Cuestionario sobre consumo de café

1. ¿Consume usted café? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Qué tipo de café consume? Tostado y molido \_\_\_\_ Instantáneo \_\_\_\_
3. A continuación se le presentan ciertas características del café, divida 100 puntos entre ellas dándole mayor puntuación a la que usted cree más importante a la hora de seleccionar el café que compra.  
Aroma \_\_\_\_ sabor \_\_\_\_ color \_\_\_\_ textura \_\_\_\_
4. A continuación se presentan ciertas características de los cafés que compra en el supermercado. Enumere por orden de importancia siendo 1 el más importante y 5 el menos importante a la hora de su decisión de compra.  
Presentación \_\_\_\_ calidad \_\_\_\_ marca \_\_\_\_ precio \_\_\_\_ sabor \_\_\_\_
5. ¿Estaría dispuesto a comprar “Café Chicaña” a un precio justo en presentación de distinto tamaño?  
Definitivamente si \_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_
6. ¿En caso de comprarlo, con qué frecuencia lo haría?  
Una vez por semana \_\_\_\_  
Dos veces por semana \_\_\_\_  
Tres veces por semana \_\_\_\_  
Otro (especifique) \_\_\_\_
7. ¿Qué cantidad de fundas de media libra de café “Chicaña” estaría dispuesto a comprar al visitar un establecimiento que ofrezca este producto?  
Una funda \_\_\_\_ dos fundas \_\_\_\_ tres fundas \_\_\_\_ otras (especifique) \_\_\_\_

### Cuestionario sobre consumo de cacao

1. ¿Consume usted como bebida productos derivados del cacao?  
Si ( ) no ( )
2. ¿Qué tipo de producto compra?  
Chocolate en polvo ( ), chocolate en tableta ( )
3. ¿Qué le motiva a consumir este producto?  
Su sabor ( ), su aroma ( ), por tradición ( ), por ser un complemento nutricional ( )
4. ¿Qué cantidad de chocolate compra normalmente Ud.?  
Media libra ( ), una libra ( ), dos libras ( ), otras (especifique) \_\_\_\_\_
5. ¿Con qué frecuencia compra usted el producto?  
Diaria ( ), semanal ( ), quincenal ( ), mensual ( )
6. ¿Dónde adquiere el producto?  
Supermercado ( ), mercado ( ), tiendas ( ), otro ( ) \_\_\_\_\_
7. ¿Al momento de comprar el producto, qué es lo que primero toma en cuenta?  
Su presentación ( ), la marca ( ), sea natural ( ), el precio ( ), otros ( ) \_\_\_\_\_
8. ¿Ha consumido usted pasta de chocolate? Si ( ), no ( )
9. Si la respuesta a la pregunta 8 es positiva, ¿cómo le resulta conseguir el producto?  
Muy fácil ( ), fácil ( ), difícil ( ), muy difícil ( )
10. ¿Si su respuesta a la pregunta 8 fue negativa, por qué razón no ha consumido?  
No le gusta ( ), no hay donde comprar ( ), no conoce el producto ( )  
otro ( ) \_\_\_\_\_
11. ¿Estaría dispuesto a probar la pasta de chocolate?  
Si ( ), tal vez ( ), no ( ), no sabe ( )

Gracias por su colaboración

**SONDEO RÁPIDO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA OFERTA Y DEMANDA  
DE PLÁTANO, CAFÉ Y CACAO EN LOS CANTONES ZAMORA, YANTZAZA Y  
CENTINELA DEL CÓNDOR**

Reciba un cordial saludo; por encargo de la Fundación Esquel de la ciudad de Quito me encuentro realizando un estudio sobre el mercado de plátano, café y cacao en la provincia de Zamora Chinchipe, con el fin de conocer la oferta de los tres productos. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial. De antemano le agradezco por su colaboración.

**Cuestionario para entrevista a comerciantes de plátano**

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

1. Tipo de comerciante:  
Supermercado ( ), mercado ( ), feria libre ( ), tienda de barrio ( )
2. ¿Con qué frecuencia se abastece usted de plátano para la venta?  
Diaria ( ), semanal ( ), quincenal ( ), mensual ( )
3. ¿A quién compra usted el plátano?  
Finquero ( ), transportista ( ), mayorista ( ) otro ( )
4. ¿Qué cantidad adquiere en cada compra?  
1-2 racimos ( ), 3-5 racimos ( ), más de 5 racimos ( ), < 1 racimo ( )
5. ¿Qué cantidad de unidades de plátano tiene el racimo en promedio?  
\_\_\_\_\_ unidades
6. ¿A qué precio compra el racimo?  
US\$ \_\_\_\_\_
7. ¿A qué precio vende por unidad de plátano?  
US\$ \_\_\_\_\_
8. ¿En su opinión, existe suficiente producción de plátano en este cantón para atender la demanda del mercado?  
Si ( ), no ( ) ¿por qué? \_\_\_\_\_

### Cuestionario para entrevista a comerciantes de café

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

1. ¿En su establecimiento vende Ud. café tostado y molido?  
Si ( ), no ( )
2. ¿Con qué frecuencia se abastece usted de café molido para la venta?  
Semanal ( ), quincenal ( ), mensual ( ), otra ( ) \_\_\_\_\_
3. ¿Qué cantidad adquiere en cada compra?  
Fundas de media libra \_\_\_\_\_  
Fundas de una libra \_\_\_\_\_
4. ¿A quién compra usted el café molido?  
Empresa comunitaria ( ), microempresa local ( ), mayorista ( ), otro ( )
5. ¿El café que Ud. vende es elaborado en la provincia de Zamora Chinchipe?  
Si ( ), no ( )
6. ¿A qué precio compra según la presentación?  
US\$ \_\_\_\_\_ funda de media libra  
US\$ \_\_\_\_\_ funda de una libra
7. ¿A qué precio vende a los consumidores?  
US\$ \_\_\_\_\_ funda de media libra  
US\$ \_\_\_\_\_ funda de una libra
8. ¿En su opinión, la demanda de café molido en este cantón es...?  
Alta ( ), media ( ), baja ( ) ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Cuestionario para entrevista a comerciantes de cacao

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles derivados de cacao para beber vende Ud. en su establecimiento?  
Cocoa en polvo ( ), chocolate en pasta ( ), ninguno ( )
2. ¿Con qué frecuencia se abastece usted de chocolate en pasta para la venta?  
Semanal ( ), quincenal ( ), mensual ( ), otra ( ) \_\_\_\_\_
3. ¿Qué cantidad adquiere en cada compra?  
\_\_\_\_\_
4. ¿A quién compra usted el chocolate en pasta?  
Empresa comunitaria ( ), microempresa local ( ), mayorista ( ), otro ( )
5. ¿El chocolate en pasta que Ud. vende es elaborado en la provincia de Zamora Chinchipe?  
Si ( ), no ( ) ¿en dónde se elabora? \_\_\_\_\_
6. ¿A qué precio compra por mayor?  
US\$ \_\_\_\_\_
7. ¿A qué precio vende al consumidor?  
US\$ \_\_\_\_\_
8. ¿En su opinión, la demanda de chocolate en pasta en este cantón es...?  
Alta ( ), media ( ), baja ( ) ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración



## **PLAN DE NEGOCIOS**

**Mejoramiento de la producción de café mediante el manejo semitecnificado, con la implementación de buenas prácticas agrícolas.**

**PREDIO CHICAÑA**

**ASOCIACIÓN SOCIAL DE TRABAJADORES  
MANUEL AGUSTIN MEDINA**

**Provincia Zamora Chinchipe, Cantón Yantzaza**

**OCTUBRE 2015**



## PLAN DE NEGOCIOS

### Mejoramiento de la producción de café mediante el manejo semitecnificado, con la implementación de buenas prácticas agrícolas.

#### I. ANTECEDENTES

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

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

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

#### II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

##### 2.1 GENERAL

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

##### 2.2 ESPECIFICOS

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

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

### **III. LA ORGANIZACION**

La Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina (ASOTMAM) es una organización que originalmente fue reconocida por el MIES, en septiembre del 2010. Luego, el 11 de septiembre de 2013, logró su reconocimiento jurídico en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Está conformada por 43 socios. Es de naturaleza intercultural, pues se halla integrada por indígenas shuar y campesinos mestizos.

El objeto social principal de la asociación es la agricultura y ganadería, con una amplia gama de actividades, desde el manejo de cultivos agrícolas hasta el desarrollo de actividades pecuarias, todas ellas propendiendo a la eficiencia y eficacia de la actividad económica y el mejoramiento social de sus miembros.

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

#### **1. CONTEXTO**

Fundación Esquel coordina con el MAGAP con 24 organizaciones que tienen a su cargo 20 predios. De ellas, 21 son asociaciones; 2, cooperativas; y, una corporación. A excepción de esta última que se encuentra inscrita en el Ministerio de Agricultura, las otras 23 están registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

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

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

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

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

## **2. ELEMENTOS RELEVANTES**

### **2.1 Capacidad del predio**

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

## 2.2 Niveles de productividad

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

## 2.3 Demanda del mercado

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

## 2.4 Aceptación de la Organización

En los párrafos anteriores, se indicó la heterogeneidad de los socios y socias de las organizaciones en cuanto a sus habilidades productivas que no necesariamente son agropecuarias. Esta particularidad, induce a realizar asambleas generales para tomar la decisión sobre *qué producir*, con la finalidad de lograr la mayor participación de ellos en la ejecución de todas las actividades relacionadas con la cadena productiva.

## 2.5 Asociatividad en la producción y comercialización

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

## V. IDEA DEL NEGOCIO

### Objetivo:

Mejoramiento de la producción de café mediante el manejo semitecnificado, con la implementación de buenas prácticas agrícolas.

### Buenas prácticas agrícolas

Las buenas prácticas agrícolas están dadas para garantizar que los productos de consumo humano, cumplan requisitos mínimos de inocuidad de los alimentos, seguridad de los trabajadores, y sostenibilidad ambiental, contribuyendo a proteger la salud de los consumidores. Así como a disminuir las probabilidad de riesgos de contaminación.

En el caso del café, describimos algunos elementos:

- Producción de plantas en vivero: preparación de platabandas, y suelo, desinfección, enfundado en macetas y cuidado.
- Transporte de plantas desde el vivero al sitio de plantación
- Preparación del suelo para la siembra, con la apertura de hoyos de 0,4 por 0,4 y por 0,4.
- Abonadura y siembra del café y plátano
- Selección del suelo para la siembra
- Conservación y cobertura del suelo
- Asociación de café con plátano, 3.300 plantas de café y 625 plantas de plátano, hasta el 3er. Año de instalación del cultivo de café.
- Distancias de siembra de café de 3 x 1,5 mt. y plátano a 4 por 4 m.
- Control de malezas
- Controles fitosanitarios
- Cosecha selectiva de frutos maduros
- Manejo poscosecha, beneficio y secado del café por la vía húmeda y vía seca
- Construcción de 5 tanques para fermentación de 2 x 0,8 m y 0,65 m
- Construcción de 5 marquesinas de 3,5 m de frente por 5 m de profundidad, con dos camillas de 5 m por 1,5 m.

- Control y cuidado del entorno del área de fermentación y secado, libre de contaminantes.
- Las tareas del beneficio del café:
  - o Cosecha selectiva, solo cereza madura
  - o Boyado del café, eliminación de granos vanos e impurezas
  - o Despulpado del café maduro, eliminación de la pulpa
  - o Fermentación del café, remover el mucilago adherido al pergamino
  - o Lavado del café, lavar el mucilago del pergamino
  - o Secado, eliminación del agua adherido al mucilago y reducir la humedad

## **VI. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO**

El producto a comercializar es el de café bola y café lavado producido bajo condiciones de semi tecnificación, en cuanto a limpiezas y podas oportunas, controles fitosanitarios, abonadura con compost y, manejo de la cosecha y postcosecha.

El producto a ofrecer en cuanto al uso será de consumo intermedio, puesto que constituye materia prima para el el proceso de comercialización y transformación, y, en el efecto, es de carácter similar, toda vez que en la zona sur ecuatoriana se ha caracterizado por la producción del café, altamente competitiva por las condiciones geográficas y ecológicas como es el café de altura

Presentación del producto: el 50% de la producción será como café bola y el otro 50% como café pergamino.

## **VII. ANALISIS DEL MERCADO**

La oferta de café de la ASOTMAM tiene una pequeña incidencia en el mercado, pues va a llegar a un mercado más amplio, regional o nacional, dado que va ser canalizada por la organización provincial, al tercer año estará en una producción de 180 qq, esto es, de 12 qq por ha. Al inicio, la oferta en el 2016, estará en una tercera parte de la meta propuesta.

Los demandantes de nuestro producto, va a traspasar la cobertura de los cantones Yantzaza, Centinela del Cóndor y Zamora, y se constituye por los acopiadores almacenistas de café de Yantzaza para comercializar a otros acopiadores de mayor volumen y de otras localidades, además, a los consumidores locales. Del relacionamiento con la APEOSAE, esta se será uno de nuestros demandantes.

La zona sur, constituida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora, se caracteriza por ser productora de café, y que en los últimos 15 años se ha visto fortalecida por el el esfuerzo de los productores, que se hallan agrupados en la organización de 3er. Grado FAPECAFES

y asistida por la Cooperación Internacional. Los efectos de esta intervención ha provocado cambios importantes en la producción y en la asociatividad. En la provincia de Zamora Chinchipe, la organización representativa es la Asociación de Pequeños Exportadores Orgánicos del Sur de la Amazonia Ecuatoriana –APEOSAE- que canaliza gran parte de la producción de sus asociados a través de FAPECAFES.

En estas circunstancias, la competencia de APEOSAE, tendería ser nuestra aliada, mediante el aprendizaje de conocimientos en la producción, experiencia en la gestión empresarial y comercialización.

La oferta productiva del café desde la ASOTMAM será la venta en grano, como café bola y café lavado, cuyos precios son 110 y 150 USD, el quintal, respectivamente.

Para asegurar la calidad del producto, el café en la cosecha será seleccionado, recogiendo solo el café maduro, esto implica realizar una segunda y tercera recolección. Igualmente, esta selección operara en el grano seco antes de la entrega, a través de limpieza y tamizado del grano pequeño o defectuoso.

## **7.1. Café**

### **7.1.1. Consumo**

Como se muestra en la Figura 1, de las personas entrevistadas 90% respondieron que sí consumen café y 10% no. Del tipo de café que beben 89% corresponde a café tostado y molido y 11% a café instantáneo (soluble).

Tradicionalmente, la bebida preferencial consumida por las familias amazónicas, tanto en el desayuno como en la cena ha sido la elaborada con plantas aromáticas de la zona; sin embargo, los entrevistados manifestaron que paulatinamente la gente va cambiando los hábitos de consumo alimenticio, por lo que en corto tiempo más se impondrá el café como bebida principal en el desayuno y la merienda.

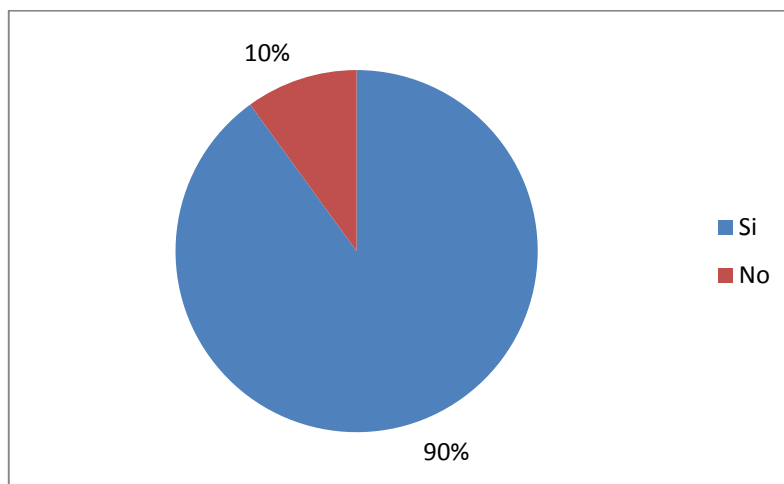


Figura 1. Consumo de café en Zamora, Zumbi y Yantzaza

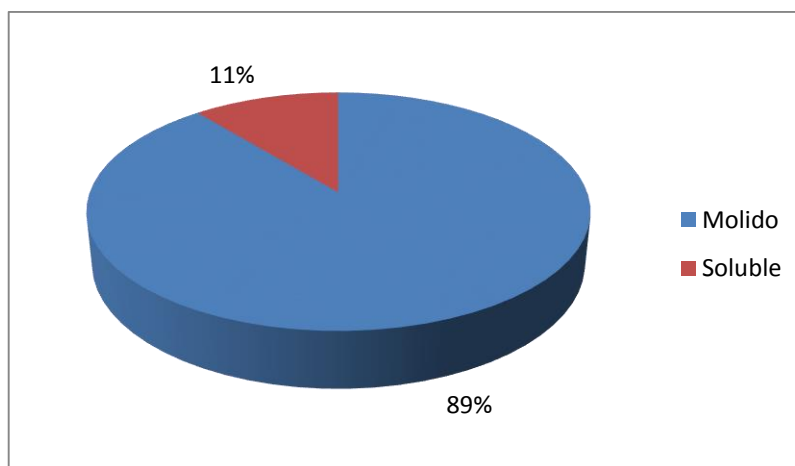


Figura 2. Tipo de café que beben los consumidores

En relación con la calificación por puntos sobre las características del café que adquieren, los consumidores entrevistados emitieron el orden expuesto en la Figura 3, esto es, de mayor a menor importancia: sabor 40, aroma 35, color 15 y textura 10.

Mientras que los factores determinantes para la compra del café en orden de mayor a menor, como se muestra en la Figura 4, fueron: 1 precio, 2 sabor, 3 calidad, 4 marca y 5 presentación.

Por consiguiente, los consumidores de café de las ciudades en estudio conceden mayor importancia al sabor y al precio.



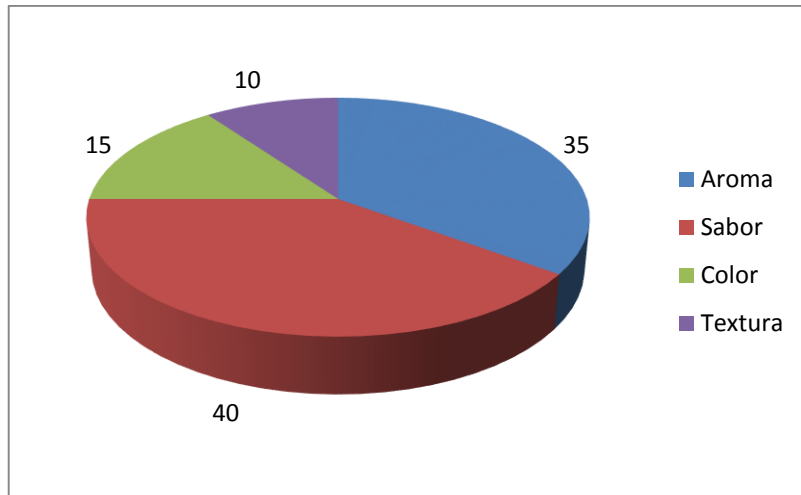


Figura 3. Orden de importancia de las características del café consumido

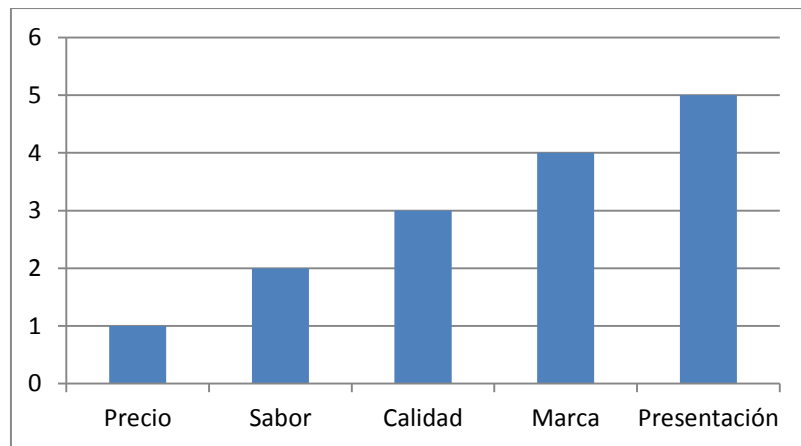


Figura 4. Orden de preferencia para la compra del café

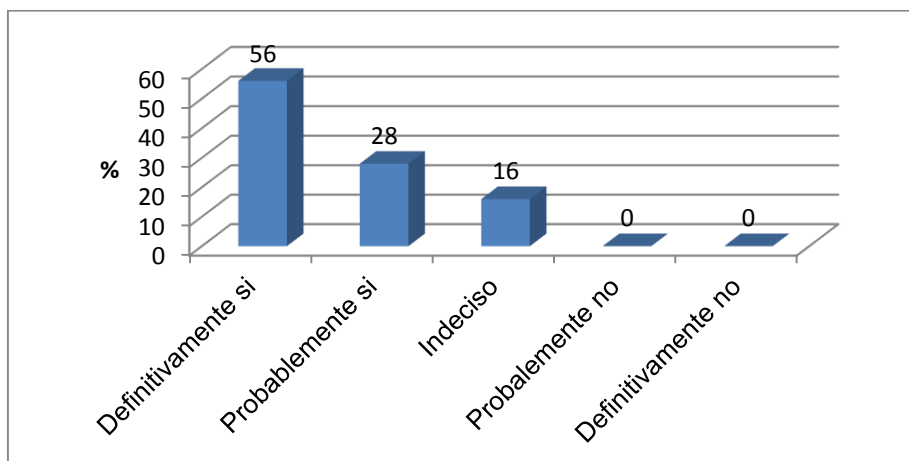


Figura 5. Aceptación para comprar café Chicaña

Ante la consulta a los consumidores si estarían dispuestos a comprar, a un precio justo, “café Chicaña” del tipo tostado y molido, 56% respondió en forma definitiva que sí, en tanto que 28% dijo que probablemente si lo haría; 16% se mostró indeciso; no hubo respuestas negativas (Figura 5).

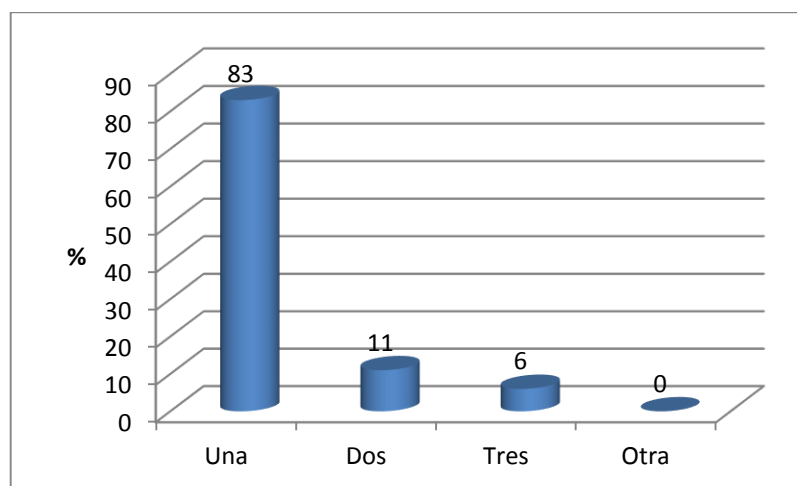


Figura 6. Frecuencia de compra de café Chicaña

En relación a la frecuencia de compra, 83% adquiriría una vez por semana y 11% dos veces por semana (Figura 6).

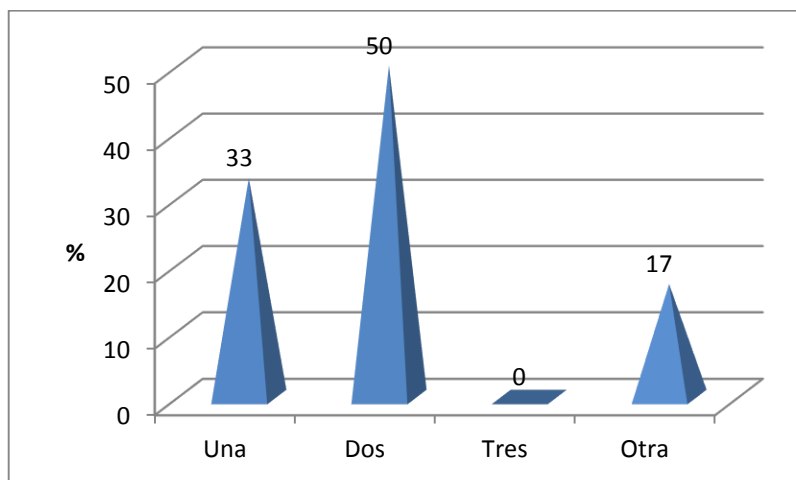


Figura 7. Cantidad que podría comprar de café Chicaña

Acerca de la cantidad a adquirir, 50% afirmó que compraría una libra, 33% media libra y 17% otra (funditas de cuatro onzas), Figura 7.

Entonces, se nota que una gran mayoría (83%), aunque fuera por curiosidad, comprarían el café tostado y molido que se elaboraría con la marca “Chicaña”, siendo la frecuencia de una vez por semana, siendo la cantidad de dos fundas de media libra.

### 7.1.2. Oferta

La estimación de la oferta de café se basó en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), que presenta los datos por cantones. Por ende, se consideraron las cifras de la superficie cultivada de café, solo y asociado de los cantones Zamora, Centinela del Cóndor y Yantzaza, como se expone en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Superficie cultivada de café en cantones de Zamora Chinchipe

Cantón	Superficie cultivada ha		Total
	Solo	Asociado	
Zamora	450	386	836
Centinela del Cóndor	206	-	206
Yantzaza	325	-	325
Total	981	386	1 367

Fuente: CPZC 2011

Para la estimación de la oferta se consideró el total de la superficie cultivada en los tres cantones de influencia, Cuadro 5. Para el rendimiento se consideró el valor registrado en el

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), equivalente a 0,38 t/ha. Se efectuó el siguiente procedimiento:

$$1\ 367\ \text{ha} \times 0,38\ \text{t/ha} = 519,46\ \text{t}$$

Oferta estimada de café oro = 519,46 t

### 7.1.3. Canales de comercialización

De acuerdo con los resultados, todas las personas entrevistadas (100%), en los establecimientos visitados, respondieron que sí vendían café tostado y molido.

Como se observa en la Figura 8, 50% de los entrevistados se abastece en forma semanal, 40% cada quincena y 10% mensualmente.

En relación con el volumen de cada compra, 85% adquieren un promedio de 50 fundas de media libra; 15% también un promedio de 50 fundas de una libra (Figura 9).

Acerca del proveedor para los negocios minoristas de café molido, 15% adquiere a un microempresario local, 15% a un mayorista (bodega) y 70% es abastecido por otro (Figura 10).

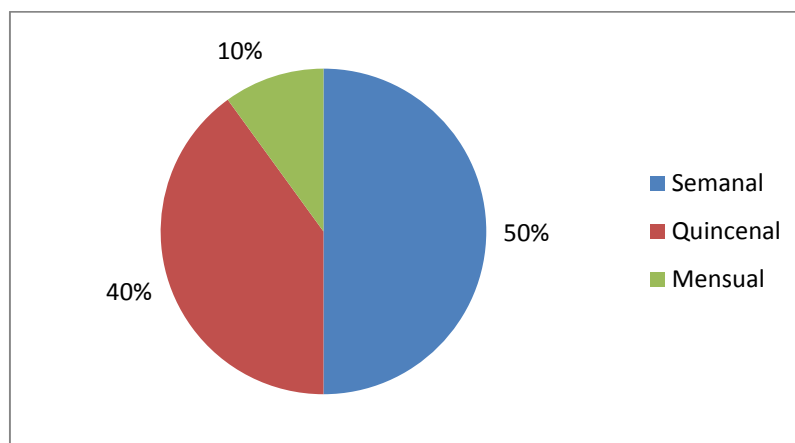


Figura 8. Frecuencia con la que se abastece de café para la venta

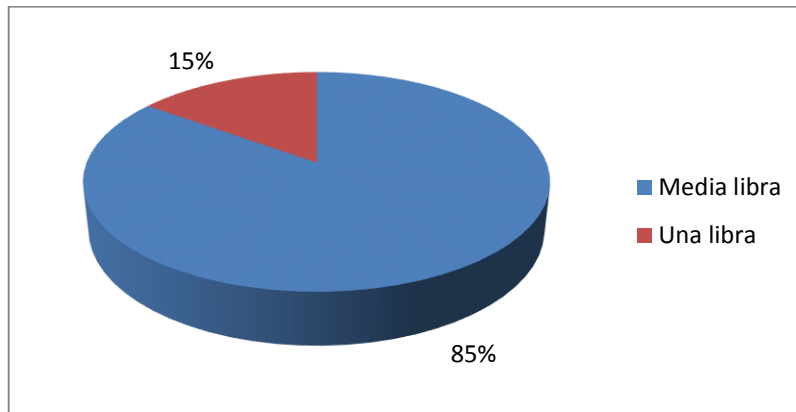


Figura 9. Cantidad que adquiere para la venta a los consumidores

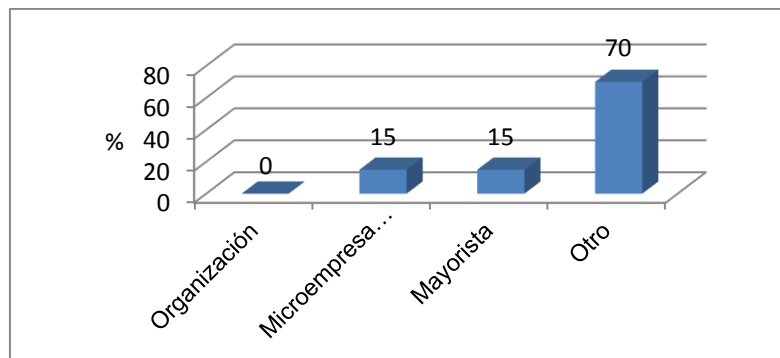


Figura 10. Proveedor del que se abastece el comerciante

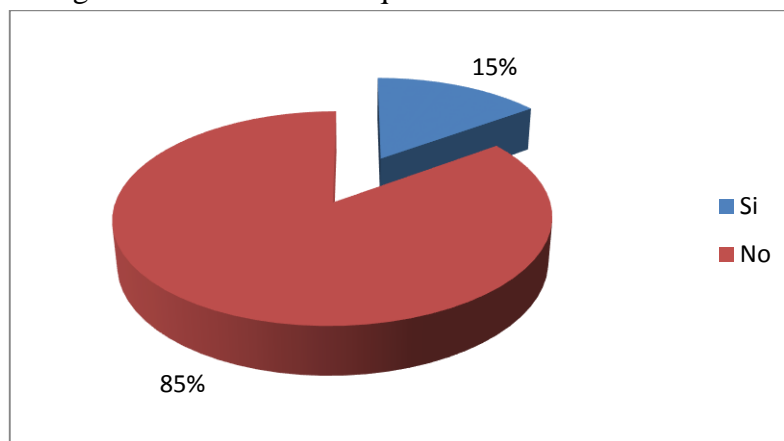


Figura 11. El café que adquiere para la venta es de Zamora

Solo 15% de los locales de venta a los consumidores expende café tostado y molido de origen zamorano, 85% es de origen foráneo, particularmente de la provincia de Loja, Figura 11.

La preferencia de la mayoría de los comerciantes minoristas de café molido entrevistados es hacer los pedidos semanalmente en volúmenes de 50 fundas de media libra. Según los propios entrevistados, el proveedor “otro” se refiere a un negociante originario de la ciudad de Loja que dispone de vehículo propio de gran tonelaje y oferta productos industrializados al por mayor, otorgando crédito a los comerciantes zamoranos que son fieles compradores.

#### 7.1.4. Precios

Cuadro 6. Precios de compra y venta de café tostado y molido

Presentación Funda	Precio US\$	
	Compra	Venta
Media libra	1,50 - 1,80	1,75 - 1,85
Unalibra	2,75 - 3,25	3,25 - 3,50

Los precios de compra del café molido dependen de la marca y el tipo de envase, recayendo el menor valor en el café envasado en funda plástica, recubierta con empaque de papel; mientras que el de mayor precio corresponde al café presentado en funda de papel aluminio, con diseño artístico de la marca de origen.

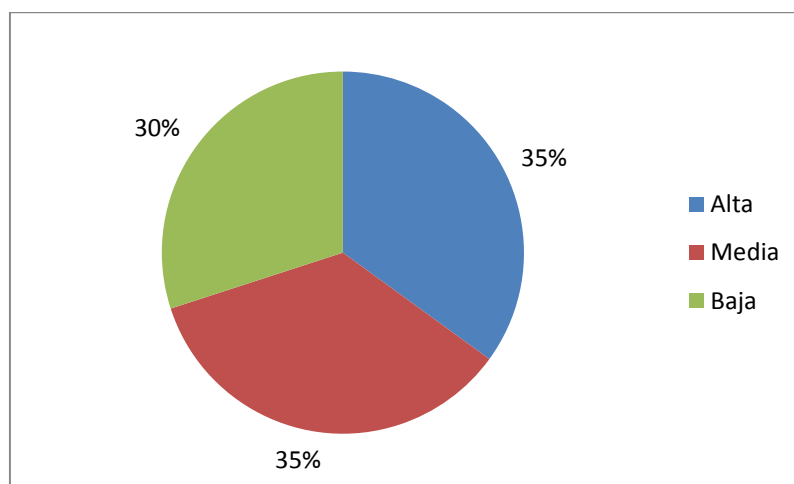


Figura 12. Demanda de café molido

Del examen de la Figura 12 se desprende que la demanda de café molido en las ciudades investigadas se encuentra en un 65% en un rango de media-baja.

Como se señaló anteriormente, la costumbre ancestral de las familias de la región Amazónica en la dieta alimenticia es la ingestión en el desayuno y la cena de bebidas elaboradas con vegetales autóctonos; sin embargo, los entrevistados opinaron que en el futuro la gente disminuirá el consumo de aguas aromáticas e incrementará el consumo de café.

### 7.1.5. Café bola

#### a. Canales de comercialización

La comercialización del café se canaliza a través de los comerciantes intermediarios de la ciudad de Yantzaza, constituida por la familia Cueva a 10 km del predio como café bola seco y la APEOSAE – organización provincial de segundo grado que agrupa alrededor de 700 productores orgánicos, localizado en la parroquia Panguintza del cantón Centinela del Cónдор a 18 km del predio Chicaña, en ambos casos unidos por vía pavimentada, la vía Troncal Amazónica.

Los acopiadores locales, de la familia Cueva que cuenta con dos centros de acopio con infraestructura básica, comercializan durante los días domingos, con motivo de la feria semanal, en volúmenes pequeños de los productores individuales, sin embargo no tienen establecido límite para las compras.

La Asociación de Pequeños Exportadores Agropecuarios Orgánicos del Sur de la Amazonía Ecuatoriana –APEOSAE- dispone de infraestructura completa y propia para el acopio de café, con el tipo de café lavado o pergamino; la comercialización fundamental es para la producción orgánica, con las organizaciones afiliadas y cuyas fincas cuentan con la certificación orgánica.

Un tercer canal se localiza en la ciudad de Catamayo, a 150 km del predio, en el centro de acopio particular, que dispone de infraestructura básica para el acopio, secado y pilado

El beneficio del café se dará por dos vías: Húmeda y Seca, cuyos pasos se describen en el cuadro siguiente:

#### b. Beneficio del café

Por vía húmeda	Por vía seca
Cosecha selectiva	Cosecha selectiva
Boyado	Secado
Despulpado	Café bola
Fermentado	Pilado
Lavado	Café natural
Café pergamino húmedo	
Secado	

Café pergamino seco Pilado Café lavado	
--	--

### c. Precios

Según la clase de beneficiado del café a utilizar hay mayor desarrollo de labores en el caso del café pergamino, y duración en días es más prolongada, así como la infraestructura para este mecanismo.

En Yantzaza, el precio del café para el tipo bola, en el año varía entre 115 y 130; la temporada más alta se da entre marzo y julio, sin embargo en forma general se mantiene en 115 USD, el quintal; a la venta o entrega se aplica el denominado 2 x 1, 2 quintales de café cereza por quintal de grano limpio. Este café se comercializa por Guayaquil y Manta.

El café pergamino en la APEOSAE, se compra entre 200 y 180 USD, el quintal, este producto se comercializa por FAPECAFES –Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur, cuyo centro de acopio principal se ubica en la ciudad de Catamayo. En el centro de Panguintza, se compra incluso café fresco, recién cosechado, con 5 quintales de fresco por 1 quintal de pergamino seco; el procesamiento completo, luego de la cosecha selectiva, lo cumple la organización en la parroquia Panguintza, y el volumen es ilimitado, en todo caso dependerá de la programación y contrato previo, que no signifique baja o incremento sustancial al ofertado.

Lo importante en la comercialización del café es el manejo y la cosecha selectiva, homogeneidad en el tamaño, color regular y libre de impurezas. Las impurezas se castigan en el precio.

El mercado para el café pergamino es más selectivo

#### 7.1.6. Estrategia Comercial

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

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

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



## Estrategias de Marketing Aplicables en los Predios

### 1. Estrategia de precio.

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

### 2. Estrategias de Producto

#### 2.1. Elección del producto

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

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

#### 2.2. Mezcla de productos

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

### 3. Estrategia de Distribución

#### 3.1. Elección del canal

Los canales y agentes de comercialización que se escogieron persiguen facilitar el acceso al producto a la mayor cantidad de compradores a un costo razonable. Para lograr esos objetivos se consideró, prioritariamente, la forma de producir en el predio y los volúmenes producidos. En efecto, en el predio, la producción y comercialización del café 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.

### 7.1.7. Análisis FODA

- **Fortalezas**

- Superficie sembrada con café arábigo 15 ha, variedad Catuaí y Caturra, distancia de siembra 2 m x 1,50 m, densidad 3 333 plantas/ha.

- **Oportunidades**

- En los cantones de El Pangui, Yantzaza, Centinela del Cóndor y Zamora se cultiva café de las variedades Típica nacional, típica mejorado, y Borbón, cuyo rendimiento es de 12 qq/ha; mientras que el rendimiento potencial de la variedad Catucaí es de alrededor de 30 qq/ha, aún no probado.

- **Debilidades**

- No se llevan registros del desarrollo de los cultivos, razón por la que se desconoce el gasto en insumos y jornales.

- **Amenazas**

- Existe una fuerte competencia de parte de las organizaciones de productores de café de los cantones aledaños, agrupados en la Apeosae, que tienen ya experiencia en la producción de dichos cultivos.
- Las organizaciones de productores, socios de la Apeosae de Panguintza, como la Appope, Appop, Asociación Voluntad de Dios, Asociación de Caficultores El Pangui, recibieron apoyo internacional a través de la COSUDE, GTZ, VECO Andino, SNV y otros.

### Planeación estratégica

Se propone el cumplimiento de las siguientes metas en el corto, mediano y largo plazo:

- **Corto plazo**

- Establecer el calendario de podas para el cultivo de café, así como la abonadura y capacitación en la cosecha y poscosecha.
- Propiciar alianzas estratégicas con actores locales públicos y privados que permitan fortalecer los canales de comercialización.
- Modificar el destino de la producción al mercado regional y nacional con la vinculación a la organización de segundo y tercer grado, en café bola y café pergamino.

- **Mediano plazo**

- Que el directorio consiga el apoyo de una entidad estatal para la elaboración del estudio de factibilidad para el establecimiento del proyecto de elaboración artesanal de café tostado y molido para el mercado local.
- Implementar técnicas de fertilización que asegure el incremento de la producción y productividad.
- Analizar estrategias para provocar la producción orgánica y el acceso a comercio justo.

- **Largo plazo**

- Orientar la producción a las exigencias de nuevos mercados con demandas de productos orgánicos.

### **Posibles compradores**

#### **COMPRADORES MAYORISTAS DE CAFÉ**

APEOSAE

Ubicada a 8 km del predio

MELQUI CUEVA

Compra en feria libre (Yantzaza)

HOMERO CUEVA

Compra en feria libre (Yantzaza)

## **VIII. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

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

La Asociación Social de Trabajadores “Manuel Agustín Medina” es una organización con reconocimiento jurídico e inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con 43 socios y socias fundadores.

La implementación del Plan de Negocio estará a cargo de la mencionada organización, como adjudicataria del predio Chicaña; a través del Comité de Gestión Predial (CGP), con el enfoque de cadena productiva, y que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación

### **8.2. RESPONSABILIDADES GENERALES**

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

### **8.3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

- **ADMINISTRADORA:** El Comité de Gestión Predial (CGP) será presidido y liderado por la Administradora de la Asociación Social de Trabajadores “Manuel Agustín Medina”, Sra. Betty Rodríguez, quien tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plan de Negocios.

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS**

Responsable: Luis Suquilanda

- ❖ Apoyar en la obtención de las cotizaciones para la adquisición de los insumos previstos.
- ❖ Apoyar en la recepción y distribución de kits de insumos entregados por el MAGAP.
- ❖ Adquisición de insumos agrícolas, fungicidas, insecticidas, fertilizantes, abonos, así como de herramientas, equipos y materiales.
- ❖ Llevar el control de inventario de bodega, ingresos y egresos.

- **PRODUCCIÓN**

Responsable: Elvia Taisha

- ❖ Elaborar conjuntamente con los socios el plan de tareas a desarrollar en el cultivo.
- ❖ Preparación y adecuación del terreno para la siembra.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las tareas de siembra, resiembra, labores culturales; limpieza de maleza, abonado
- ❖ Evaluar la incidencia de plagas y enfermedades y desarrollar los controles fitosanitarios.
- ❖ Coordinar con el equipo de la Unidad de Drenaje para no afectar la plantación.
- ❖ Llevar los registros de cumplimiento de tareas, con la indicación de fecha, actividad, insumos empleados y más observaciones.
- ❖ Verificar en campo el estado de madurez de la producción para proceder a la recolección de la cosecha.
- ❖ Coordinar con el Técnico del MAGAP para ejecutar las labores de asistencia técnica y capacitación.

- **TRANSFORMACIÓN**

Responsable: Ruth Cajamarca

- ❖ Velar por la uniformidad de madurez del grano a cosechar
- ❖ Coordinar el traslado de la cosecha desde el sitio de plantación al sitio de secado.
- ❖ Verificar el estado de los sitios de secado y de fermentado de la cosecha, para que se observe normas adecuadas de manipuleo.
- ❖ Identificar alternativas para la financiación, instalación y el uso de infraestructura de pos - cosecha.
- ❖ Luego del secado y ensacado preocuparse por el sitio de bodega, con aireación y control de humedad.

- ❖ Coordinar con el Técnico de Valor Agregado del MAGAP para idear y conducir iniciativas de transformación.

- **COMERCIALIZACIÓN**

Responsable: Nelo Calva

- ❖ Realizar sondeos de mercado sobre precios de entrega.
- ❖ Manejar información de compradores y sitios de compra.
- ❖ Desarrollar contactos con actores vinculados a la comercialización y promover alianzas estratégicas.
- ❖ Coordinar con la Administradora las condiciones de venta y entrega de la cosecha para decidir la transacción.

- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

Responsable: Julio Jaramillo Rodríguez

- ❖ Coordinar con los socios y el Técnico del MAGAP las necesidades de capacitación en cuanto a las temáticas y contenidos, y asistencia técnica oportuna.
- ❖ Preocuparse por identificar actores vinculados con los procesos de capacitación técnica y de fortalecimiento organizativo.
- ❖ Promover y programar la realización de los espacios de capacitación en sitio o como intercambio de experiencias.

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

GERENTE DE ESQUEL: José Guamanzara

- ❖ 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:** Alex Geovanny Delgado Romero

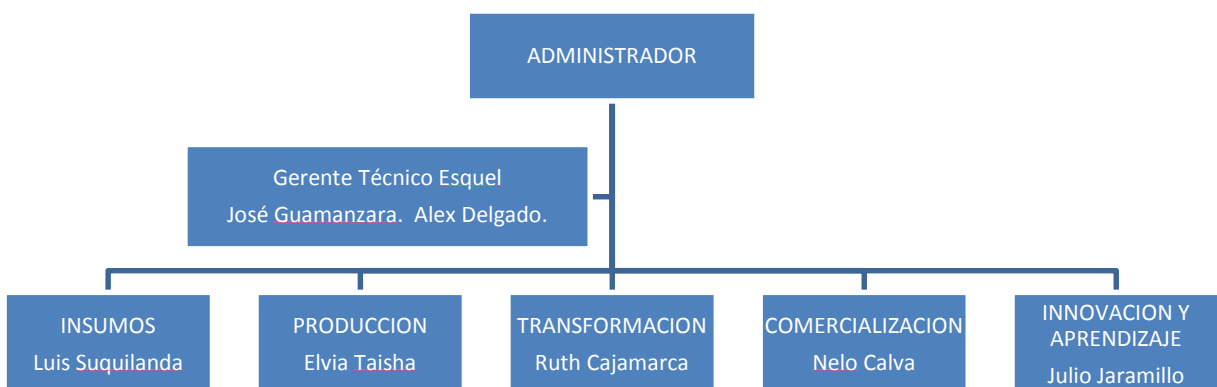
- ❖ Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- ❖ Apoyar al Administrador del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- ❖ Coordinar con el Gerente del predio,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

- **OTROS ACTORES PARTICIPANTES**

Responsable: Técnicos del MAGAP (Alex Iñiguez)

- ❖ Coordinar participación en la reuniones de planificación y evaluación con el Administrador del Predio
- ❖ Calendarizar y coordinar las actividades de apoyo técnico, vinculandolos a los distintos programas del MAGAP
- ❖ Brindar asesoría técnica y ofertar el uso de paquetes tecnológicos.

### ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL



## IX. ANALISIS TECNICO

### 9.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El proyecto propuesto tiene el tamaño de 15 has. Este dimensionamiento es parte de un área mayor que incluye el plan general de intervención con orientación agrícola, ganadera y piscícola.

### 9.2. PROCESO DE PRODUCCION

Cuadro 1. Ficha técnica del cultivo de café

Exigencias ecológicas	
Zona de cultivo	Región Litoral y Amazónica.
Altitud	<i>C. canephora</i> 0 a 600 msnm; <i>C. arábica</i> 400 a 1800 msnm.
Temperatura	<i>C. canephora</i> 22 °C a 26 °C; <i>C. arábica</i> 17 °C a 23 °C.
Lluvia	<i>C. canephora</i> 1200 mm a 3000 mm; <i>C. arábica</i> 700 a 2000 mm.
Características del suelo	
pH	5,5 a 6,5.
Textura	Franco a franco arcillosa, con buen drenaje.
Profundidad	Medianamente profundos (1 m), ricos en MO.
Topografía	Ligeramente inclinada.
Sistema de producción	
Variedades	<i>C. canephora</i> clones INIAP y Cofenac; <i>C. arábica</i> : caturra rojo y amarillo, pacas, catuaí rojo y amarillo, sarchimor.
Selección de Semilla	Adquirir semilla de calidad para preparación de vivero; un kg contiene 4000 semillas; en vivero seleccionar mejores plantas a los dos meses.
Propagación	Mediante trasplante de plántulas criadas en vivero.
Siembra	Sembrar sombra permanente (especies forestales y frutales) a 15 m x 15 m; abrir hoyos de 40 x 40 x 40 cm.
Labores de cultivo	
Preparación del Terreno	Eliminación de cafetos y árboles no deseables; limpieza del terreno, balizar de acuerdo a la topografía del terreno.
Densidad	Una planta por sitio, 2 x 1,50 m (3333 plantas/ha).
Crianza de plantas	Establecer platabanda con substrato de arena desinfectada; trasplantar las plantas en estado de fosforito o chapola a fundas de 6 x 7 pulgadas con substrato mezclado con abono completo; a los 5 -6 meses sembrar las plantas en el campo definitivo.
Control malezas	Combinar la roza manual y la aplicación de herbicidas; deshierba manual cada mes en época lluviosa.
Podas	Efectuar las podas de mantenimiento, producción, sanitaria y de



recepta.
----------

El sistema de manejo es el de semitecnico y la instalación del proyecto incluye las siguientes labores:

### **Preparación del suelo:**

Socla y limpieza de luzara; Alineada, huequeda con herramienta manual de 0,4 x 0,4 x 0,4.

Análisis de suelo en laboratorio

Transporte de planta en vehículo desde el vivero al sitio cercano de la plantación

### **Mano de obra**

Siembradel café a 3 x 1,5 mt y 4 x 4 m en el plátano, Abonadura con compost a razón de 2 kg por planta, Control de plagas y enfermedades, Deshierbas y Cosecha.

### **Insumos y herramientas**

Plantas de café (Catucaí y caturra) y plátano (dominico), compost, plaguicidas, saquillos, herramientas, combustible

El plan semitecnificado involucra plantas producidas en vivero, distancia de siembra, aplicación de compost y funguicidas, abono foliar y plaguicidas. La cosecha al pipeteo y solo cereza madura.

Las enfermedades frecuentes en la zona son roya, ojo de pollo y mancha del hierro, cuyo control se efectuá con Kocide, Amistar Top, Alto 100 y Nufilm y en foliares: Evergreen, Cristalón y Kaptan.

Para el tratamiento poscosecha se utilizará secaderos con bases de cemento, estructura de madera, malla metálica y cubierta de plástico y tanques de fermentación contruidos con ladrillo y cemento.

Se incluye la compra de tres motoguadañas para la limpieza de la maleza, esta operación se realizara cada dos meses. Además, herramientas menores como barretas, machetes, lampas, tijera de podar.

## X. ANALISIS FINANCIERO

### 10.1 LAS INVERSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### 10.1.1. Inversiones en Activos Fijos

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

#### Inversiones en Activos Fijos

Construcción de tanques de fermentación				
Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unidad	Costo total
			Dólares	Dólares
Cemento	sacos	10	7,85	78,5
Tubo PVC de 4"	mts	0,8	10	8
Tubo PVC de 3"	mts	1,5	10	15
Ladrillo	ladrillo	200	0,3	60
Arena	m3	2	10	20
Piedra gravilla	m3	2	12	24
Gravón	m3	2	10	20
Mano de obra	jornal	8	15	120
<b>SUBTOTAL</b>				<b>346</b>

Construcción de marquesina				
Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unidad	Costo total
			Dólares	Dólares
Madera	mts	52	3	156
Caña guadua	mts	49	1	49
Malla metálica tipo zaranda de 1/4 (1,5 mts ancho)	mts	5	7	35
Lona (1,5 mts ancho)	mts	5	3	15
clavos 2,5"	lbs	10	1,5	15
Plástico transp. 8 micras x 7,10 mts ancho	m3	7	10	70
Mano de obra	jornal	8	20	160
<b>SUBTOTAL</b>				<b>500</b>
<b>TOTAL CONSTRUCCIONES</b>				<b>845,5</b>

<b>HERRAMIENTAS AGRÍCOLA</b>			
<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Costo total</b>
		<b>Dólares</b>	<b>Dólares</b>
Motoguadañas	3	900	2.700
Herramientas menores			1.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>3.700</b>

<b>Total Inversiones</b>	
Construcciones	846
Herramientas y Maquinarias	3.700
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>4.546</b>

#### **a. Inversiones en capital de Trabajo**

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

#### **Inversiones en capital de trabajo**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>
	<b>1</b>
<b>Café y Plátano</b>	
Salarios	33.450
Insumos	42.203
<b>TOTAL</b>	<b>75.653</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## **10.2. INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

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 obtendrán por la venta de los productos que serán generados con la implementación de la propuesta.

### **Ingresos por la Venta de Productos**

Concepto	años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Café										
Producción qq		10	50	100	130	130	130	130	130	130
Precio venta		70	70	70	70	70	70	70	70	70
Hectareas		15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Subtotal</b>		<b>10.500</b>	<b>52.500</b>	<b>105.000</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>
Plátano										
Producción	6562,5	9375	7500							
Precio venta	5	5	5							
<b>Subtotal</b>	<b>32.813</b>	<b>46.875</b>	<b>37.500</b>							
<b>Total</b>	<b>32.813</b>	<b>57.375</b>	<b>90.000</b>	<b>105.000</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</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>Café y Plátano</b>										
Salarios	33.450	11.428	11.428	7.124	7.748	7.748	7.748	7.748	7.748	7.748
Insumos	42.203	18.300	18.300	6.300	6.300	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>TOTAL</b>	<b>75.653</b>	<b>29.728</b>	<b>29.728</b>	<b>13.424</b>	<b>14.048</b>	<b>16.748</b>	<b>16.748</b>	<b>16.748</b>	<b>16.748</b>	<b>16.748</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

CONCEPTO	Costo	Unidad	Años									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administrador	400	12	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Asist. Contable	250	12	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200

**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 DEL PLAN DE NEGOCIOS

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 Social de Trabajadores “Manuel Agustín Medina”*.

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

1. Los costos e ingresos que se obtendrán con el plan de negocios durante el periodo de evaluación, están valorados a precios del año base lo cual implica asumir que la inflación en cada año es nula.

2. La superficie utilizada para este cultivo se encuentra improductiva y no tiene costo de oportunidad, pues no se puede vender ni arrendar a terceros.
3. El plan de negocio cubrirá el servicio de la deuda en forma proporcional a la superficie utilizada en el cultivo.
4. El capital de trabajo se financiará con crédito de corto plazo (2 años), que cubrirá semilla, insumos y poscosecha, la mano de obra estará a cargo de la organización.
5. El valor de recuperación de la tierra corresponde al número de hectáreas valoradas según el crédito otorgado para su adquisición.

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

### Flujo de caja del Plan de Negocios

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ENTRADAS</b>											
<b>Ventas</b>											
CAFÉ			10.500	52.500	105.000	136.500	136.500	136.500	136.500	136.500	136.500
PLATANO		32.813	46.875	37.500							
<b>Subtotal</b>		<b>32.813</b>	<b>57.375</b>	<b>90.000</b>	<b>105.000</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>
Valor de la Tierra											34.144
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>32.813</b>	<b>57.375</b>	<b>90.000</b>	<b>105.000</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>136.500</b>	<b>170.644</b>
<b>SALIDAS</b>											
<b>Gastos del Capital</b>											
Construcciones	846										
Herramientas y Maquinaria	3.700										
Capital de Trabajo	75.653										
<b>SUBTOTAL</b>	<b>(80.198)</b>										
<b>Gastos de Explotacion</b>											
Salarios		33.450	11.428	11.428	7.124	7.748	7.748	7.748	7.748	7.748	7.748
Insumos		42.203	18.300	18.300	6.300	6.300	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Gastos Administrativos		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
<b>SUBTOTAL</b>		<b>85.853</b>	<b>39.928</b>	<b>39.928</b>	<b>23.624</b>	<b>24.248</b>	<b>26.948</b>	<b>26.948</b>	<b>26.948</b>	<b>26.948</b>	<b>26.948</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>											
Interes		3.414	3.073	2.732	2.390	2.049	1.707	1.366	1.024	683	341
Amortizacion Capital		3.414	3.414	3.414	3.414	3.414	3.414	3.414	3.414	3.414	3.414
<b>SUBTOTAL</b>		<b>6.829</b>	<b>6.487</b>	<b>6.146</b>	<b>5.804</b>	<b>5.463</b>	<b>5.122</b>	<b>4.780</b>	<b>4.439</b>	<b>4.097</b>	<b>3.756</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>92.681</b>	<b>46.415</b>	<b>46.073</b>	<b>29.428</b>	<b>29.711</b>	<b>32.070</b>	<b>31.728</b>	<b>31.387</b>	<b>31.045</b>	<b>30.704</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>(80.198)</b>	<b>(59.868)</b>	<b>10.960</b>	<b>43.927</b>	<b>75.572</b>	<b>106.789</b>	<b>104.430</b>	<b>104.772</b>	<b>105.113</b>	<b>105.455</b>	<b>139.940</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12</b>	<b>\$ 240.812,98</b>										
<b>TIR</b>	<b>35%</b>										

### Beneficio / Costos

Valor Actual de Ingresos	\$ 573.476,65
Valor Actual de Costos	401.209
Relación Costo /Beneficio	\$ 1,43

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 240.812.98 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 35%. En este análisis se supone que los 80.198 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

PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO											
CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO NETO DE FONDOS	-80.198	-59.868	10.960	43.927	75.572	106.789	104.430	104.772	105.113	105.455	139.940
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>											
Interés			6.330	3.165							
Capital	42.203		21.101	21.101							
<b>SUBTOTAL</b>			27.432	24.266							
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-37.996</b>	<b>-59.868</b>	<b>-16.471</b>	<b>19.660</b>	<b>75.572</b>	<b>106.789</b>	<b>104.430</b>	<b>104.772</b>	<b>105.113</b>	<b>105.455</b>	<b>139.940</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12</b>	\$ 243.874,78										
<b>TIR</b>	40%										

- En este escenario se asume que la Asociación solamente tiene la capacidad de endeudamiento para financiar el capital operativo, sin los costos de la mano de obra, estos los asume la organización.
- El financiamiento para cubrir el \$42.203 que corresponde a semilla e insumos provenirá de un crédito bancario que puede ser otorgado por el BNF.

## 10.8 CUADRO DE FUENTE 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>						
Construcciones	846			846		846
Herramientas y Maquinarias	3.700			3.700		3.700
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>4.546</b>					
<b>Capital de Trabajo</b>						
Salarios	33.450	33.450	0	0		33.450
Insumos	42.203	0	0	0	42.203	42.203
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>	<b>75.653</b>	<b>33.450</b>		<b>4.546</b>	<b>42.203</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>80.198</b>					<b>80.198</b>

## XI. ANALISIS DE RIESGO

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

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

### 1. Riesgos agroclimáticos

- 1.1. Precipitaciones intensas afectan los caminos de acceso a las finas
- 1.2. Precipitaciones intensas aceleran la erosión, cuando la capa de suelo es baja
- 1.3. Las lluvias intensas perjudican el tiempo de floración, y la cereza se cae en la maduración.

### 2. Riesgos de mercado

- 2.1. Los intermediarios no reconocen la calidad del producto
- 2.2. Los productores son poco competitivos para acceder al mercado



2.3. El mercado prefiere producción limpia

### **3. Riesgos fitosanitario**

- 3.1. Presencia de enfermedades roya, ojo de pollo, mancha del hierro, y plagas como el pulgón.
- 3.2. Poca efectividad de los controles fitosanitarios por la lluvias frecuentes, y obliga a realizar más controles

### **4. Riesgos económicos**

- 4.1. Dificultades para acceder al crédito bancario
- 4.2. Encarecimiento del costo de los insumos
- 4.3. Incumplir el compromiso del pago de la tierra adjudicada

### **5. Riesgos organizativos**

- 5.1. Debilidad organizativa en cuanto a regularizar u homogenizar el cumplimiento de ciertas labores culturales, deshierbas, controles fitosanitarios.
- 5.2. La diversidad cultural ocasionalmente constituye una amenaza por la diferencia de criterios en ciertas decisiones.
- 5.3. Las relaciones personales a veces se vuelven tirantes por la propia diversidad cultural.
- 5.4. Las potenciales demandas judiciales, pues los socios que no pagan esperan ver el resultado de la demanda vigente de la Sra. Carmen Sisalima para luego solicitar la indemnización por las mejoras introducidas.

### **6. Riesgos tecnológicos**

- 6.1. Desconocen la fertilidad de los suelos y la necesidad de incorporar abonos
- 6.2. Demora en insertarse en la producción limpia para ser más competitivos
- 6.3. La variedad Catucaí del café en la zona es desconocida
- 6.4. Los insumos orgánicos son de costo elevado
- 6.5. El MAGAP y el GPZCh operan el cultivo del café como programas de extensión, con énfasis en el cumplimiento de metas, más no como resultados y proceso.

## OBSERVACIONES AL INFORME

### **1. Observación:**

Se repiten contenidos del informe del Sondeo vs Plan de Negocios.

### **Respuesta:**

No se aconseja retirar ya que el Plan de Negocios es un documento separado que sirve para conseguir financiamiento, por tanto debe contener el análisis de mercado

### **2. Observación:**

En planeación estratégica, de las metas de corto plazo, por lo menos una debe estar implementándose.

### **Respuesta:**

No procede pues estamos en una etapa de estudio

### **3. Observación:**

Si el objetivo es la aplicación de buenas prácticas agrícolas, debe desarrollarse este tema explicando dichas prácticas.

### **Respuesta:**

Se ha incorporado en el documento las buenas prácticas agrícolas

### **4. Observación:**

Inversiones de pag. 76 no constan en flujo de caja

### **Respuesta:**

Se incorporó en el análisis financiero las inversiones.