



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

### **FUNDACION ESQUEL**

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

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

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

**OCTUBRE 2015**

**INFORME DE IDENTIFICACIÓN DE  
OPORTUNIDADES COMERCIALES DE  
CEBADA, TOMATE DE ÁRBOL,  
AMARANTO**

**PREDIO LA MARTINA**

**ASOCIACIÓN DESARROLLO INTEGRAL EL  
VIEJO SAN MARTÍN**

**Provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi**

**OCTUBRE 2015**

## **IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES**

### **I. ANTECEDENTES**

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

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

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

### **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1 GENERAL**

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

#### **2.2 ESPECIFICOS**

- Analizar el comportamiento de los consumidores de los productos seleccionados con la finalidad de cuantificar su demanda.
- Realizar un análisis sobre la actuación de los productores de los tres productos generados en el predio y así medir la oferta local.
- Definir los canales de comercialización, sus agentes de mercadeo y los márgenes de precios que se generan en el proceso de mercadeo.
- Analizar la forma de como se determinan los precios de los productos tanto a nivel del consumidor y productor y los diferentes actores que participan en la cadena productiva.

- Cuantificar la demanda insatisfecha de los productos en cuestión.
- Definir una estrategia, en función del análisis de la cadena productiva, con la finalidad de lograr un alto nivel de competitividad de la organización y sus vínculos hacia adelante y hacia atrás.

### **III. METODOLOGICA APLICADA**

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

Los pasos que se implementaron se detallan a continuación:

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

### **IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

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

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

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

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

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

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

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### I. INTRODUCCION

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

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

### II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO

Santa Ana de Cotacachi es una ciudad de Ecuador, ubicada a las faldas del volcán Cotacachi. Fue fundada en 1544 por Fray Pedro de la Peña, y constituye el cantón más extenso de la provincia de Imbabura. En el año 2000 fue declarada cantón ecológico, preservando sus zonas verdes y fauna a través de la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas. Es una Villa tranquila de tierras fértiles, prados y campiñas, es considerada Capital Musical del Ecuador por la devoción que expresa su pueblo por la música y denominada *Castillo de Luz* por la combinación de elementos naturales, culturales y sobre todo artesanales lo que le convierte en el cantón más próspero de la provincia.

Cotacachi según el INEC cuenta con una población de 39.941 habitantes, y 9.871 hogares con un promedio de 4,1 personas por hogar.

El predio cuenta con 36 hectáreas, de las cuales 34 son cultivables y las restantes son caminos. En este predio son 14 socios, pero actualmente 5 son socios activos, lo cuales participan directamente en las decisiones que toma la asociación. Los 9 socios restantes ya no quisieron continuar en la asociación, pero actualmente hay 9 socios que quieren ingresar en la misma.

Las hectáreas cultivables requieren de riego continuo y para esto se necesita maquinaria completa para el proceso productivo; también se necesita realizar readecuaciones de las instalaciones administrativas, igualmente de las instalaciones donde funcionen las bodegas de almacenamiento. En la asociación no hay un capital suficiente para invertir en la producción. La rentabilidad que se obtiene es de beneficio para todos los socios. Además de los productos que se han cosechado (cebada y tomate de árbol) tienen sembrado amaranto por primera vez.

Para el mes de enero del 2016 se logró un convenio denominado Fomento Productivo, entre el gobierno Provincial de Imbabura y la compañía de Cervezas Nacionales, quienes entregarán un kit de siembra de cebada que cubriría 23 hectáreas de forma gratuita. Anteriormente el kit costaba 3.950 dólares para 22 hectáreas.

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

- El sondeo de mercado se desarrolló en la parroquia de Quiroga los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de oficina, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, En la zona de Quiroga se realizaron 46 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
  - 1 representante a los 14 socios del predio (Luis, Rocha)
  - 14 comerciantes a los que se los entrevistó, la mitad en el mercado de Quiroga y la otra mitad en el mercado de Cotacachi, de los cuales dos no dieron su nombre. (Ramiro Zarzosa, Mónica Moran, Luis Tuqueres, Guadalupe Andramuño, JosePerugachi, Luz Guandinango, Anita Moreno, Martha Montenegro, Silvia Aro, Elena Ollagata, Alfonso Flores, Manuela Panamá)
  - 5 Transportistas, 2 se los entrevisto en los alrededores del mercado de Quiroga y 3 en la parada de la cooperativa del mercado de Cotacachi. (Cesar Sevillano, Luis Vaca, Marco Terán, Fredy Sánchez, Alexander Ferigra)
  - Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Quiroga. (Virginia Gómez)
  - 25 Consumidores a los cuales se les aplico la metodología de selección aleatoria polietapica.

A cada segmento se aplicó un cuestionario para cumplir con los objetivos previstos en la presente investigación. (Anexo 1 Cuestionarios). El primer paso para el levamiento de la información fue entrevistar al Sr. Luis Rocha (Gerente Esquel) del predio la Martina, que se realizó el día viernes 21 de agosto.

## IV.RESULTADOS POR PRODUCTO

### CEBADA

#### Productor

El cultivo de cebada en la zona de Quiroga se efectúa una vez al año; se cosecha entre los meses de julio y agosto; el cultivo demora desde la siembra a la cosecha 6 meses y el rendimiento por hectárea es de 13 quintales. El mismo agricultor es el que cosecha; en algunos casos le compran el producto en la hacienda y en otros casos vende a mayoristas y minoristas locales. El precio de venta es de 23 dólares el quintal, precio de hacienda.

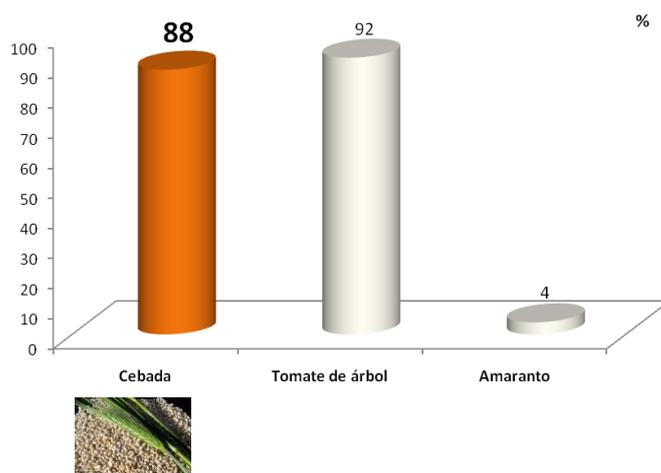
#### Comercialización

La comercialización de la cebada se la realiza a través de mayoristas y minoristas quienes a su vez se proveen del producto de agricultores de la zona y de otras zonas de la provincia. La comercialización se realiza todos los meses del año. El precio de venta al minorista es de 50 dólares el quintal y se mantiene durante todo el año.

#### Consumidor

Según los resultados obtenidos con la investigación de campo, en la zona de Quiroga cerca de 9 de cada 10 hogares declaran consumir este producto de forma regular, tal como se demuestra a continuación

#### Incidencia de consumo de productos

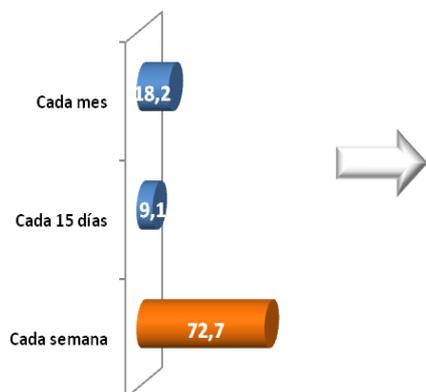


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

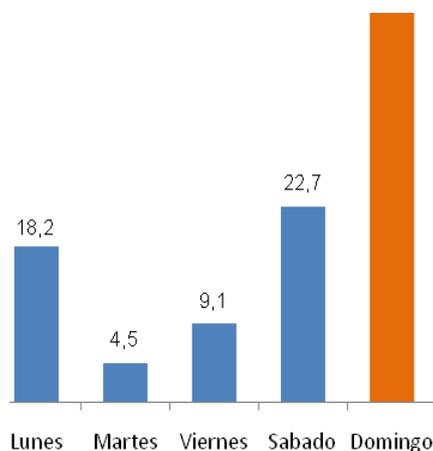
**Elaboración:** Equipo consultor

Por otro lado, la misma investigación permitió determinar que los consumidores de la zona de Quiroga compran cebada cada semana, siendo el día principal el domingo (45,5%). El siguiente cuadro muestra en detalle lo indicado

### Frecuencia de compra



### Día de compra

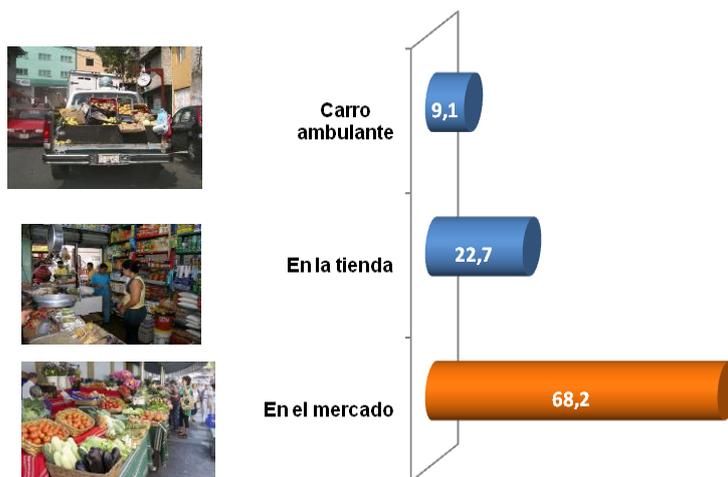


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

Del mismo modo, los demandantes de cebada expresaron que su lugar habitual de compra del producto es el mercado de Quiroga. Más abajo se muestra los lugares usualmente frecuentados por ellos.

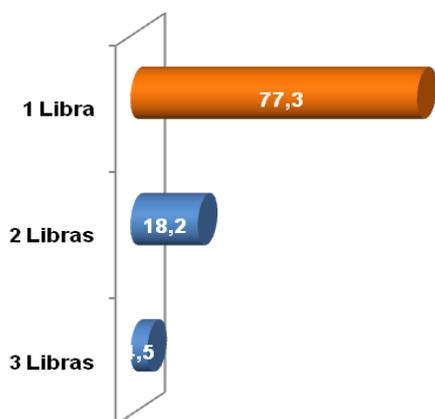


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

De acuerdo a la información obtenida, existen diferentes presentaciones que van desde 1 hasta 3 libras, siendo la más común para comprar 1 libra. El precio pagado por libra oscila entre 0,50 centavos y un dólar. El precio promedio es de 0,85 centavos la libra. A continuación se detalla las cantidades compradas y los precios pagados.

### Cantidad de compra



### Precio pagado por libra

0,50ctvs	⇒⇒	9,1
0,60ctvs	⇒⇒	4,5
0,75 ctvs	⇒⇒	9,1
0,80 ctvs	⇒⇒	31,8
1 dólar	⇒⇒	45,5

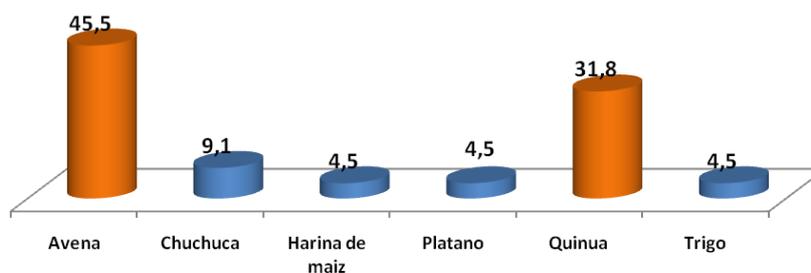
**Precio promedio libra: 0,85 ctvs**

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

### Producto sustituto

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

Los consumidores de cebada declaran a la avena y la quinua como productos sustitutos en caso de no encontrar cebada al momento de la compra.



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

### Origen de los productos

La percepción del consumidor es que la cebada que se consume en Quiroga es cultivado en la zona el 54,5%, y en otras zonas un 45,4%.



### Calculo de la oferta y demanda de cebada en Quiroga

Habitantes Cotacachi	39941				
Hogares total	9871				
Hogares consumidores	9476				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Cada semana	72,7	6892	20	1,3	8615
Cada 15 días	9,1	861	2	1,0	431
Cada mes	18,2	1723	6	1,5	646
Consumo libras por semana	9692				
Consumo quintales por semana	97				
Consumo por hogar consumido por semana libras	1,0				
Consumo per cápita por semana libras habitante	0,2				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra y la cantidad de compra por vez. Proyectando el promedio al universo de hogares, se obtiene que los hogares consumidores de cebada consumen en promedio 1,0 libras a la semana, esta proyección de la demanda alcanza un consumo per cápita de 0,2 libras por habitante en la zona de Quiroga.

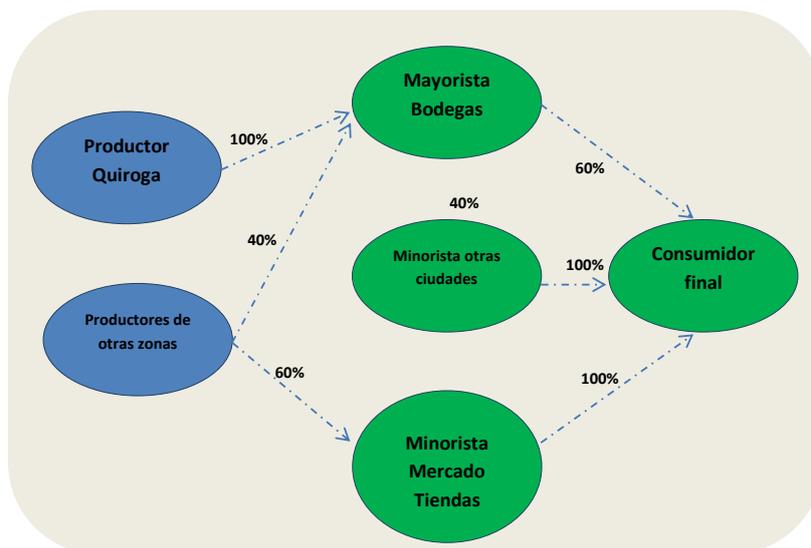
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda cebada (libras)	100%	9.692
Consumo de cebada cultivadas en la zona	54%	5.233
Oferta de cebada cultivada en la zona	54%	5.233
Consumo de cebada cultivadas en otras zona	46%	4.458
Demanda insatisfecha de cebada	46%	4.458

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de la cebada consumida en Quiroga la investigación determinó que el 54% son originarias de la zona y el 46% son cultivadas en otras zonas, por ello, se obtiene que 4.458 libras de cebada a la semana constituye la demanda insatisfecha

### Canales de comercialización



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

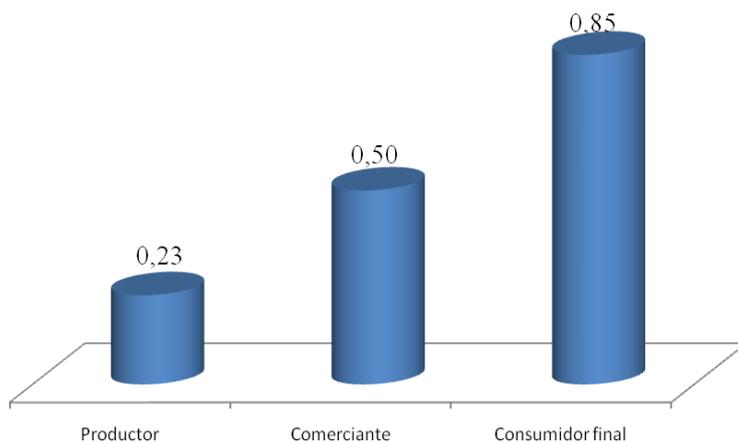
**Elaboración:** Equipo consultor

### Márgenes de Comercialización

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

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.62 dólares por una libra de cebada, mientras que el margen relativo es de 73%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 46%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 41. %

A continuación se detalla el precio de la libra de cebada por agente que interviene en la cadena, de conformidad con los resultados obtenidos con la investigación de campo



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Conclusión del producto

- La clasificación por calidad juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- La presentación de mayor aceptación y la más adecuada para la venta de la cebada es el saco de 45 kg.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4.458 libras semanales, equivalentes al 46%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor Quiroga – Mercado Mayorista y bodegas: 100%</li> </ul>
<b>Precio de la libra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,23</li> <li>▪ Comerciante: \$0,50</li> <li>▪ Consumidor final: \$0,85</li> </ul>

## TOMATE DE ÁRBOL

### Productor

El cultivo de tomate de árbol en la zona de Quiroga se realiza en forma permanente durante todo el año, se estima un rendimiento de 5.000 bultos por hectárea. El productor es quien cosecha y va a vender a los mayoristas y minoristas locales y en otros casos le compran en la hacienda. El precio de venta en la hacienda es de 14,50 el bulto, se estima que cada bulto tiene 300 unidades.

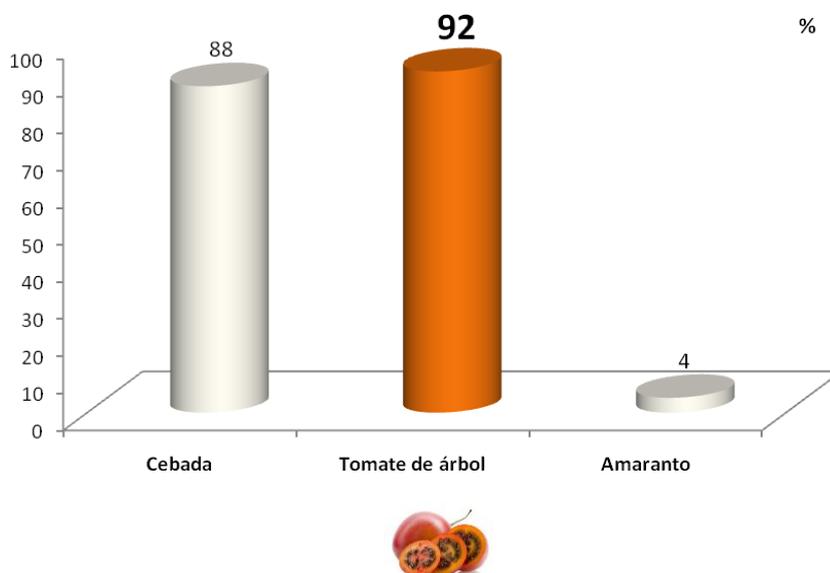
### Comercialización

La comercialización del tomate de árbol se la realiza principalmente a través de minoristas, quienes a su vez se proveen de productores de la zona y mayoristas de Ibarra; solo en pocos casos es a través de mayoristas. El precio de venta de los minoristas es de 25 dólares el bulto de 300 unidades aproximadamente.

### Consumidor

El consumo de tomate de árbol en la zona de Quiroga es alto, en efecto, el 92% de los hogares consumen este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos



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

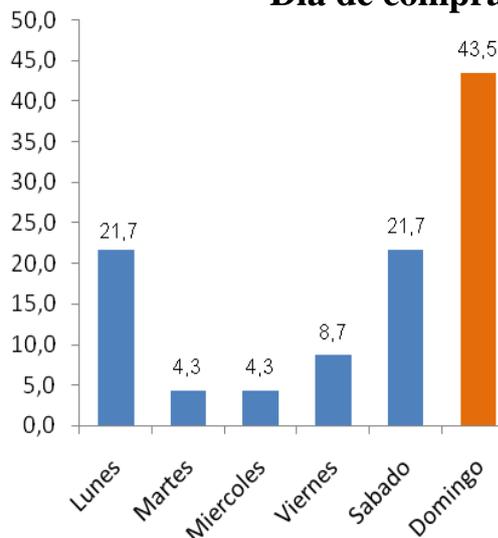
**Elaboración:** Equipo consultor

Según el sondeo realizado, la frecuencia de compra de tomate de árbol en la zona de Quiroga llega a ser semanal (70%) y el día de compra es el domingo.

### Frecuencia de compra



### Día de compra



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

### Lugar de compra

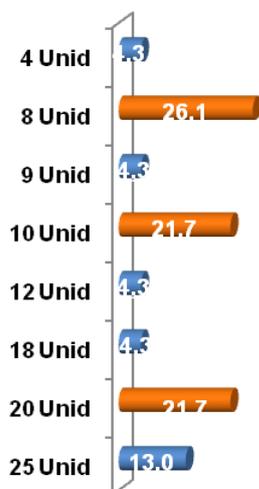
La investigación de campo efectuada permitió determinar que los consumidores de tomate de árbol realizan la compra de este producto en el mercado principalmente. A continuación se expresa los lugares de compra según la preferencia del consumidor



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

A continuación se muestra las diferentes formas de compra y los precios pagados:

### Cantidad de compra



### Precio pagado por libra

0,05ctvs	⇒⇒	4,3
0,07ctvs	⇒⇒	13,0
0,08ctvs	⇒⇒	4,3
0,10 ctvs	⇒⇒	34,8
0,11 ctvs	⇒⇒	8,7
0,13 ctvs	⇒⇒	30,4
0,20 ctvs	⇒⇒	4,3

**Precio promedio unidad: 0,11 ctvs**

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

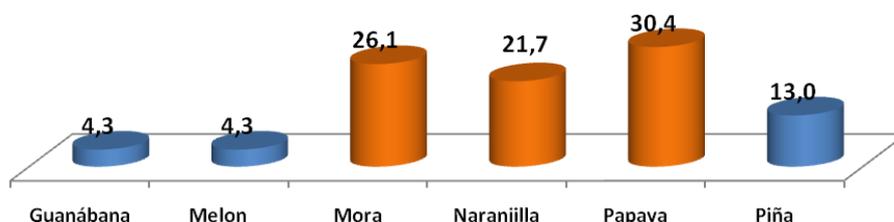
**Elaboración:** Equipo consultor

La cantidad de compra más frecuente de tomate de árbol se la realiza por 8, 10 y 20 unidades y el precio promedio pagado por el mismo es de 0,11ctvs la unidad.

### Producto sustituto

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

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos del tomate de árbol, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la papaya sustituye el producto.



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

### Origen de los productos



La percepción del consumidor es que el tomate de árbol que se consume en Quiroga en un 87% es cultivada en la zona, mientras que en otras zonas se cultiva el 13%.

### Calculo de la oferta y demanda de tomate de árbol en Quiroga

Habitantes Cotacachi	39.941				
Hogares total	9.871				
Hogares consumidores	9.476				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	4,3	412	4	4,0	11.536
Dos veces por semana	8,7	824	20	10,0	16.480
Cada semana	69,6	6592	236	14,8	97.234
Cada 15 días	4,3	412	20	20,0	4.120
Cada mes	13,0	1236	36	12,0	3.708
Consumo unidades por semana	133.078				
Consumo por hogar consumidor por semana unidades	14				
Consumo per cápita por semana unidades habitante	3,3				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

La demanda de tomate de árbol en la zona de Quiroga alcanza un consumo en los hogares de 14 unidades por semana, y el consumo per cápita en la zona alcanza a 3,3 unidades por habitante.

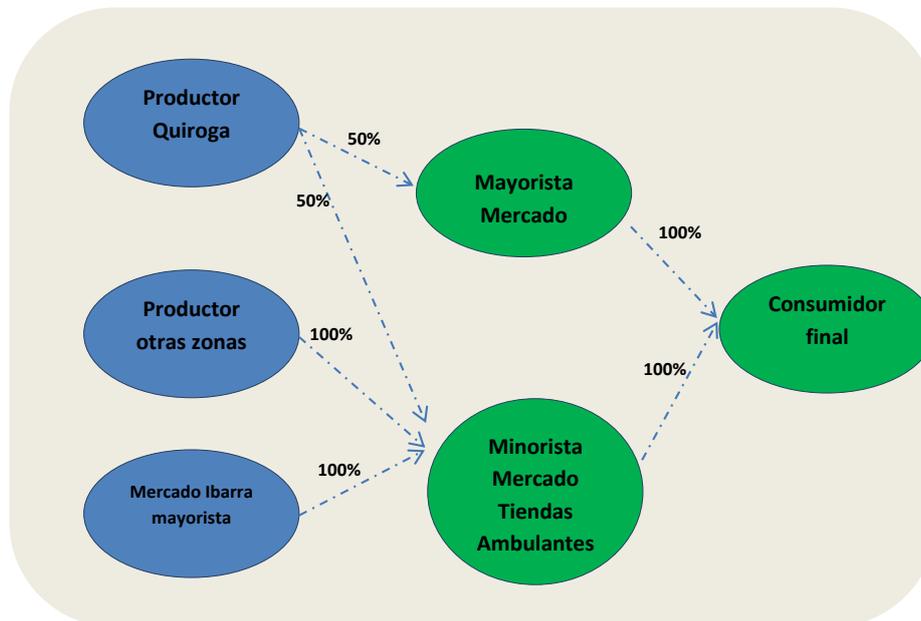
<b>CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA</b>		
<b>EN UNA SEMANA</b>		
	<b>%</b>	<b>Volumen</b>
Demanda tomate de árbol (unidades)	100%	133.078
Consumo de tomate de árbol cultivadas en la zona	87%	115.778
Oferta de tomate de árbol cultivada en la zona	87%	115.778
Consumo de tomate árbol cultivadas en otras zona	13%	17.300
Demanda insatisfecha	13%	17.300

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de los tomates de árbol consumidos en Quiroga tenemos que el 87% son originarios de la zona y el 13% son cultivados en otras zonas, esto nos da 17300 unidades de tomate de árbol a la semana de demanda insatisfecha.

### Canales de comercialización



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

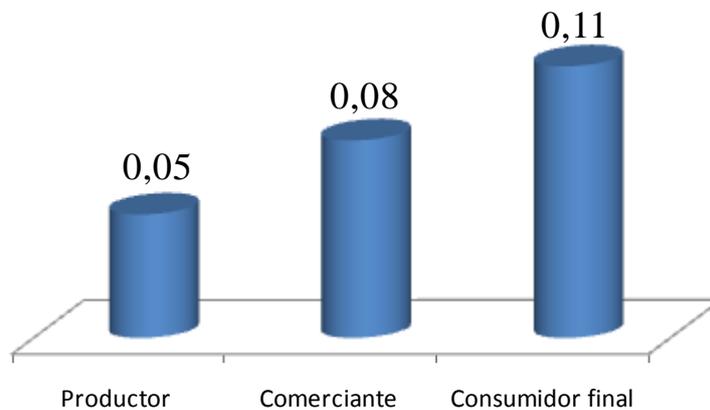
**Elaboración:** Equipo consultor

## Márgenes de Comercialización

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

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.06 dólares por una unidad de tomate de árbol, mientras que el margen relativo es de 55%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 63%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 27. %

El precio de la unidad de tomate de árbol por agente se muestra a continuación:



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Conclusión del producto

- La clasificación por calidad y tamaño juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- La comercialización del tomate de árbol se la realiza principalmente a través de minoristas, quienes a su vez se proveen de productores de la zona y mayoristas de Ibarra y de Quito.
- La presentación de mayor aceptación y la más adecuada para la venta del tomate de árbol es en bulto con un peso de 85 libras, con un aproximado de 45 unidades.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 17.300 unidades semanales, equivalentes al 13%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor Quiroga – Mercado Mayorista: 50%</li> <li>▪ Productor Quiroga – Mercado Minorita, tiendas, ambulantes: 50%</li> </ul>
<b>Precio por unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,05</li> <li>▪ Comerciante: \$0,08</li> <li>▪ Consumidor final: \$0,11</li> </ul>

## AMARANTO

### **Productor**

El amaranto se puede considerar como un producto nuevo en este sector; el consumo de los habitantes es bajo, ya que solo el 4% de los entrevistados declaró consumir este producto. La producción de amaranto se centraliza en pequeños cultivos para consumo del hogar.

En el predio “la Martina” es la primera experiencia sembrando este producto; la semana del 26 de agosto del presente año fue la primera cosecha; en las 2 hectáreas que sembraron obtuvieron 48 quintales; el tiempo desde la siembra hasta la cosecha tomo 6 meses. El amaranto cosechado en “La Martina” aún no lo comercializa; están buscando mercado y esperan obtener 110 dólares por quintal. El costo de producción es de aproximadamente 1.800 dólares por hectárea.

Según la última información proporcionada por el Señor Luis Rocha sembraron el amaranto porque lo consideran un producto altamente rentable, sin embargo, están conscientes que es un producto de difícil comercialización ya que no es conocido ni entre los comerciantes ni el público en general.

Nos informó que la producción de la siembra de amaranto la vendieron a un mayorista de quinua que vino de la ciudad de Quito a comprar, el precio que pago es de 120 dólares el quintal. Se realizaron varios intentos avisando el producto entre los mayoristas de Ibarra pero no tuvieron éxito.

## **V. FACTORES RELEVANTES**

### **Administrador del mercado**

Según la información del administrador del mercado quien fija los precios de los productos es el Comisario de Cotacachi. Los comerciantes tienen que pagar 1 dólar para el mantenimiento del mercado. Los precios fluctúan de acuerdo a la oferta y la demanda. En el mercado se venden productos que se cultivan en la zona y otras zonas del sector.

### **Productores**

Los productores de la zona de Quiroga enfrentan dificultades principalmente por la falta de un buen sistema de riego, falta de maquinaria para la cosecha y las plagas o enfermedades que les da a los productos.

### **Comercio**

Los principales problemas que enfrentan los comerciantes es la mala calidad de los productos, falta de espacios adecuados para el mantenimiento del producto, falta de crédito, y la variación de precios.

### **Consumidor**

El consumidor compra los productos que se cultivan en la zona, básicamente porque son productos frescos, son de buena calidad, buen sabor, saben cómo se cultivan, los precios son cómodos y ayudan a fortalecer la economía de los productores de la zona. Sus preocupaciones más latentes es la necesidad de mejorar la calidad de los productos, que no usen muchos químicos y que mejoren la presentación,

### **Transportista**

El transporte de los productos, se realiza a través de una cooperativa de la zona, sin embargo también hay la presencia de transporte ilegal, los vehículos que se utilizan son camionetas con una capacidad de 1 tonelada, el modelo es de 2011 a 2015.

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

## **VI. CONCLUSIONES GENERALES**

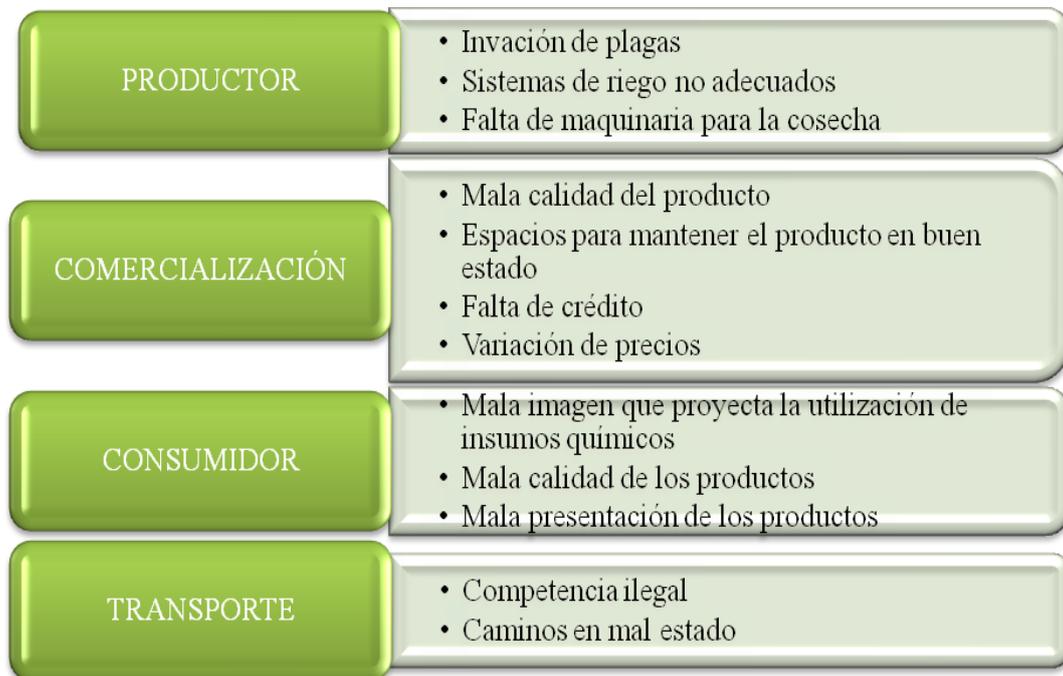
Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en Quiroga para los tres productos que se comercializan en la zona, se obtuvo lo siguiente:

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

- Existe una buena percepción de los consumidores hacia los productos que se cultivan en la zona, específicamente hablan de buen sabor, buena calidad, frescos y precios cómodos.
- Bajo consumo de amaranto por ser un producto nuevo en el sector y difícil de comercializarlo.

## VII. ESTRATEGIA OPERACIONALES

### 7.1. Nudos críticos



### 7.2. Objetivos de las Estrategias

- Promover e incentivar al productor a la siembra de productos como una actividad rentable y una fuente de ingreso permanente.
- Capacitar a los agricultores para que estén a la vanguardia de las nuevas técnicas de cultivo de los diferentes productos.
- Ofrecer al consumidor final, productos de alta calidad, bien cultivados, exhibidos en lugares adecuados e higiénicos y a precios justos.
- Contar con lugares aptos para la venta de los diferentes productos.

### 7.3. Estrategias por producto

#### Producto Cebada

##### a. Estrategias generales

- Gestiones para conseguir apoyo por parte del MAGAP u otras entidades públicas para la adquisición maquinaria para la cosecha.
- Implementación de sistemas de riego adecuados para favorecer el cultivo de los productos de la zona.

##### b. Estrategias de comercialización

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

#### Producto Tomate de árbol

##### a. Estrategias generales

- Capacitación y entrega de fertilizantes para combatir las plagas adecuadamente sin afectar la calidad y el sabor de los productos.
- Implementar líneas de crédito en favor de los comerciantes, para mejorar la infraestructura y comercialización de los productos.
- Establecer una lista de precios que vaya en beneficio del productor, del comerciante y del consumidor final.
- Manejar un sistema de control de calidad de los productos que salen a la venta.

##### b. Estrategias de comercialización

- El principal canal de distribución del tomate de árbol, está constituido por el productor – mercado mayorista y mercado minorista – consumidor. Los principales intermediarios son de Pimampiro y Urcuqui.

## **Producto Amaranto**

### **a. Estrategia generales**

- Manejo de campañas informativas que den a conocer el uso y los beneficios del uso de determinados productos como el Amaranto
- Buscar el apoyo del Gobierno Nacional y seccional para que provean de sistemas de riego adecuados y eficientes.

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

- El amaranto se lo consideran un producto altamente rentable, sin embargo, están conscientes que es de difícil comercialización ya que no es conocido ni entre los comerciantes ni el público en general. La producción de amaranto será comercializada a mayorista de la ciudad de Quito.

## VIII. ANEXO 1 - CUESTIONARIOS

### ADMINISTRADOR DEL MERCADO

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

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

---



---



---



---

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

---



---

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

1.- SI TIENEN QUE PAGAR

2.- NO TIENEN QUE PAGAR

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

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

---



---

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

---



---



---



---

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

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

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

## CUESTIONARIO CONSUMIDOR FINAL

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

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

- 1.- CEBADA
- 2.- TOMATE DE ARBOL
- 3.- AMARANTO

P.2 ¿Con que frecuencia compra?

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
1.- TODOS LOS DIAS	1	1	1
2.- VARIAS VECES POR SEMANA ¿Cuántas? _____			
3.- CADA SEMANA	3	3	3
4.- CADA 15 DAIS	4	4	4
5.- CADA 3 SEMANAS	5	5	5
6.- CADA MES	6	6	6

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

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
1.- LUNES	1	1	1
2.- MARTES	2	2	2
3.- MIERCOLES	3	3	3
4.- JUEVES	4	4	4
5.- VIERNES	5	5	5
6.- SABADO	6	6	6
7.- DOMINGO	7	7	7

P.4 ¿En dónde compra?

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
1.- EN EL MERCADO	1	1	1
2.- EN LA TIENDA	2	2	2
3.- EN EL MAYORISTA	3	3	3
4.- EN LAS HACIENDAS	4	4	4

5.- OTROS	5	5	5
-----------	---	---	---

P.5 ¿Cuánto compra por vez?

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

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
P.5 CUANTO COMPRA POR VEZ			
P.6 CUANTO PAGO			

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

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
NO COMPRA NADA	99	99	99

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

	CEBADA	TOAMTE DE ARBOL	AMARANTO
LOS QUE SE CULTIVAN AQUÍ EN LA ZONA	1	1	1
SE CULTIVAN EN OTRAS ZONAS	2	2	2

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

---



---



---



---

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

---



---



---

---

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

---

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

## CUESTIONARIO MAYORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

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

\_\_\_\_\_ AÑOS

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

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

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

\_\_\_\_\_ COSECHAS

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

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

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

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

PROVEEDOR	CANTIDAD POR SEMANA
-----------	---------------------

1. PRODUCTORES DE LA ZONA/PARROQUIA

\_\_\_\_\_

2. PRODUCTORES DE OTROS ZONAS CERCANAS

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

---

---

---

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

---

---

P.15 ¿Cuáles son sus principales clientes?

1. CLIENTES MINORISTAS DE LA CIUDAD
2. COMSUMIDOR DE LA CIUDAD
3. CONSUMIDORES DE OTROS LUGARES
4. COMERCIANTE DE OTROS LUGARES
- 5.

OTROS \_\_\_\_\_

—

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

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

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

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

CLIENTE

PRECIO

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

---

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO MINORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

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

\_\_\_\_\_ AÑOS

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ COSECHAS

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

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

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

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

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

---

---

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

P.14 ¿Cuáles son sus principales clientes?

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

OTROS \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

\_\_\_\_\_

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

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

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

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

### CUESTIONARIO PRODUCTORES

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

P.11 ¿Qué días de la semana, usted sale a vender la cosecha de...?

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

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

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

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

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

1.- CUANDO LE COMPRAN EN LA HACIENDA

\_\_\_\_\_

2.- CUANDO VENDE EN EL MERCADO LOCAL

\_\_\_\_\_

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

4.- CUANDO VENDE EN OTRO LUGAR

\_\_\_\_\_

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

#### 4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO TRANSPORTISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
IMBABURA	COTACACHI	QUIROGA	LA MARTINA
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Desarrollo Integral El Viejo San Martin	
PRODUCTO EN ANALISIS		CEBADA/TOMATE DE ARBOL/AMARANTO	

#### CARACTERISTICAS DEL VEHICULO

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

CAPACIDAD \_\_\_\_\_

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

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

1. PERTENECE A UNA COOPERATIVA
2. TRABAJA PARTICULARMENTE

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

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

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

- 1.- INTERPARROQUIAL
2. INTERCANTONAL
3. INTERPROVINCIAL

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

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

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

P.6 ¿Normalmente quien contrata el transporte?

1. EL DUEÑO DEL PRODUCTO

2. LA PERSONA QUE COMPRA EL PRODUCTO

3. AMBOS

P.7 ¿Con que frecuencia transporta estos productos?

1. TODOS LOS DIAS

2. VARIAS VECES POR SEMANA

3. CADA SEMANA

4. CADA MES

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

1. TELEFONO

2. A TRAVES DE LA COOPERATIVA

3. CLIENTES CONOCIDOS

4. SITIOS DE ABASTECIMIENTO

5. MERCADOS

6. OTROS (ANOTAR) \_\_\_\_\_

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

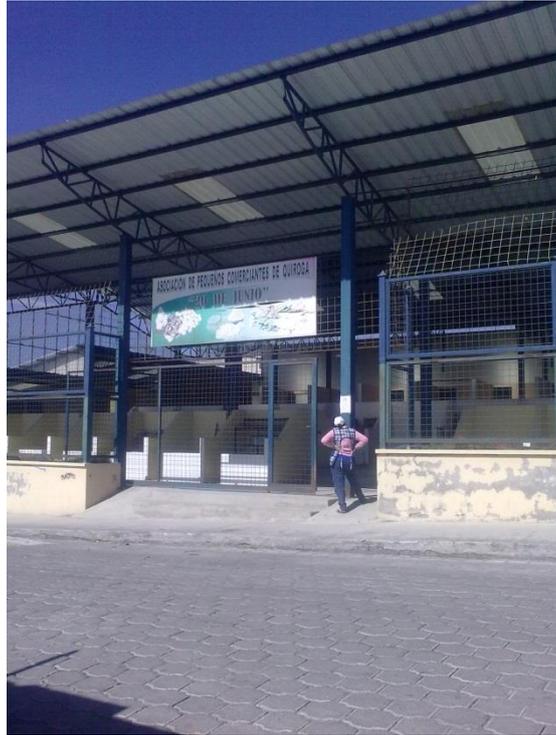
## ANEXO 2 - FOTOGRAFIAS



Transportista de Quiroga



Comerciante minorista



Mercado de Quiroga

**PLAN DE NEGOCIOS  
ESTABLECIMIENTO DE 1 HECTÁREA DE  
TOMATE DE ARBOL**

**PREDIO LA MARTINA**

**ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL EL  
VIEJO SAN MARTIN**

**Imbabura – Cotacachi – Quiroga**

**OCTUBRE 2015**

## **PLAN DE NEGOCIOS ESTABLECIMIENTO DE 1 HECTAREA DE TOMATE DE ARBOL**

### **I. INTRODUCCION**

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

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

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

Por las razones expuestas es necesario realizar un análisis del mercado, para conocer la demanda y oferta del producto en cuestión, establecer la demanda insatisfecha, los niveles de precios por unidad de producto, los diferentes canales

de distribución y todos los actores que conforman la cadena de comercialización con la finalidad de establecer estrategias tendientes a reducir los actuales márgenes de precios y para mejorar un nivel de competitividad en el mercado que a la postre conduzca a que la actividad agropecuaria sea una actividad rentable para los productores.

## II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO

Santa Ana de Cotacachi es una ciudad de Ecuador, ubicada a las faldas del volcán Cotacachi. Fue fundada en 1544 por Fray Pedro de la Peña, y constituye el cantón más extenso de la provincia de Imbabura. En el año 2000 fue declarada cantón ecológico, preservando sus zonas verdes y fauna a través de la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas. Es una Villa tranquila de tierras fértiles, prados y campiñas, es considerada Capital Musical del Ecuador por la devoción que expresa su pueblo por la música y denominada *Castillo de Luz* por la combinación de elementos naturales, culturales y sobre todo artesanales lo que le convierte en el cantón más próspero de la provincia.

Cotacachi según el INEC cuenta con una población de 39.941 habitantes, y 9.871 hogares con un promedio de 4,1 personas por hogar.

El predio cuenta con 36 hectáreas, de las cuales 34 son cultivables y las restantes son caminos. En este predio son 14 socios, pero actualmente 5 son socios activos, lo cuales participan directamente en las decisiones que toma la asociación. Los 9 socios restantes ya no quisieron continuar en la asociación, pero actualmente hay 9 socios que quieren ingresar en la misma.

Las hectáreas cultivables requieren de riego continuo y para esto se necesita maquinaria completa para el proceso productivo; también se necesita realizar readecuaciones de las instalaciones administrativas, igualmente de las instalaciones donde funcionen las bodegas de almacenamiento. En la asociación no hay un capital suficiente para invertir en la producción. La rentabilidad que se obtiene es de beneficio para todos los socios. Además de los productos que se han cosechado (cebada y tomate de árbol) tienen sembrado amaranto por primera vez.

Para el mes de enero del 2016 se logró un convenio denominado Fomento Productivo, entre el gobierno Provincial de Imbabura y la compañía de Cervezas Nacionales, quienes entregarán un kit de siembra de cebada que cubriría 23 hectáreas de forma gratuita. Anteriormente el kit costaba 3.950 dólares para 22 hectáreas.

### **III. LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación de Desarrollo Integral el Viejo San Martín, domiciliada en la comunidad San Martín, parroquia Quiroga, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, obtuvo inicialmente su personería jurídica en el MIES, en septiembre del 2011.

La mencionada organización está a cargo del predio La Martina y, desde el 29 de septiembre de 2014, se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con 14 socios y socias fundadores.

Su objetivo es mejorar las condiciones socio-económicas y culturales de los socios. Y, en tal sentido, se han venido desarrollando actividades relacionadas con la producción de tomate de árbol, tomate riñón, pimiento, uvilla y alfalfa.

### **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**

Con los recursos disponibles se establecerá una hectárea de tomate de árbol. Esto se realizará debido a que dentro del predio existen superficies cultivables sin uso, y además de implementar un manejo tecnificado.

### **Definición de producto**

El tomate de árbol es una fruta preferida tanto en el mercado nacional e internacional principalmente por sus cualidades nutricionales, sus propiedades de

reducción del colesterol, su alto contenido de fibra, vitamina A y C, y su bajo nivel de calorías, fortalece el sistema inmunológico y la visión, y funciona como antioxidante.

El tomate de árbol tiene como sustitutos los cítricos de la costa; naranja mandarinas, toronja, etc. y otros frutales como papaya, melón, naranjilla, taxo guanábana, piña, pero tomate de árbol se lo encuentra en cualquier época del año.

### **Clasificación por uso y efecto.**

El aprovechamiento del tomate de árbol no depende de la utilización de ningún otro insumo, ya que el fruto fresco se lo comercializa como producto básico, es decir, cosechando el fruto del árbol y sin procesos agroindustriales que cambien la naturaleza inicial del mismo.

### **Presentación del producto**

En zona de Cotacachi y a Nivel Nacional, la comercialización del tomate de árbol se realiza todavía de manera artesanal; los productores comercializan el producto a los mayoristas o personas intermediarias en saquillos de 80 lb o 36.37 Kg.

## **VI. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

El producto se trata de un bulto de frutos de tomate de árbol, con un peso de 85 libras, con un aproximado de 45 unidades.

## **VII. ANÁLISIS DEL MERCADO**

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

- El análisis de mercado se desarrolló en la parroquia de Quiroga los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de oficina, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el análisis de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, En la zona de Quiroga se realizaron 46 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 1 representante a los 14 socios del predio (Luis, Rocha)
- 14 comerciantes a los que se los entrevistó, la mitad en el mercado de Quiroga y la otra mitad en el mercado de Cotacachi, de los cuales dos no dieron su nombre. (Ramiro Zarzosa, Mónica Moran, Luis Tuqueres, Guadalupe Andramuño, JosePerugachi, Luz Guandinango, Anita Moreno, Martha Montenegro, Silvia Aro, Elena Ollagata, Alfonso Flores, Manuela Panamá)
- 5 Transportistas, 2 se los entrevisto en los alrededores del mercado de Quiroga y 3 en la parada de la cooperativa del mercado de Cotacachi. (Cesar Sevillano, Luis Vaca, Marco Terán, Fredy Sánchez, Alexander Ferigra)
- Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Quiroga.(Virginia Gómez)
- 25 Consumidores a los cuales se les aplico la metodología de selección aleatoria polietapica.

A cada segmento se aplicó un cuestionario para cumplir con los objetivos previstos en la presente investigación. (Anexo 1 Cuestionarios). El primer paso para el levamiento de la información fue entrevistar al Sr. Luis Rocha (Gerente Esquel) del predio la Martina, que se realizó el día viernes 21 de agosto.

## **7.2. Resultados de la Investigación**

### **TOMATE DE ÁRBOL**

#### **Productor**

El cultivo de tomate de árbol en la zona de Quiroga se realiza en forma permanente durante todo el año, se estima un rendimiento de 5.000 bultos por hectárea. El productor es quien cosecha y va a vender a los mayoristas y minoristas locales y en otros casos les compran en la hacienda. El precio de venta en la hacienda es de 14,50 el bulto, se estima que cada bulto tiene 300 unidades.

#### **Comercialización**

La comercialización del tomate de árbol se la realiza principalmente a través de minoristas, quienes a su vez se proveen de productores de la zona y mayoristas de Ibarra; solo en pocos casos es a través de mayoristas. El precio de venta de los minoristas es de 25 dólares el bulto de 300 unidades aproximadamente.

#### **Consumidor**

El consumo de tomate de árbol en la zona de Quiroga es alto, en efecto, el 92% de los hogares consumen este producto en forma regular.

## Incidencia de consumo de productos



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

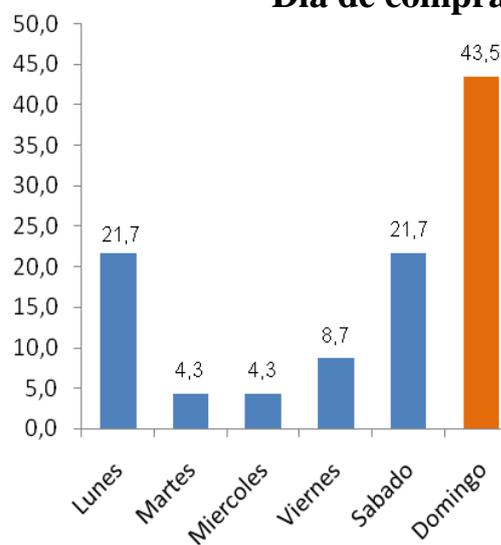
**Elaboración:** Equipo consultor

Según el sondeo realizado, la frecuencia de compra de tomate de árbol en la zona de Quiroga llega a ser semanal (70%) y el día de compra es el domingo.

### Frecuencia de compra



### Día de compra



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Lugar de compra

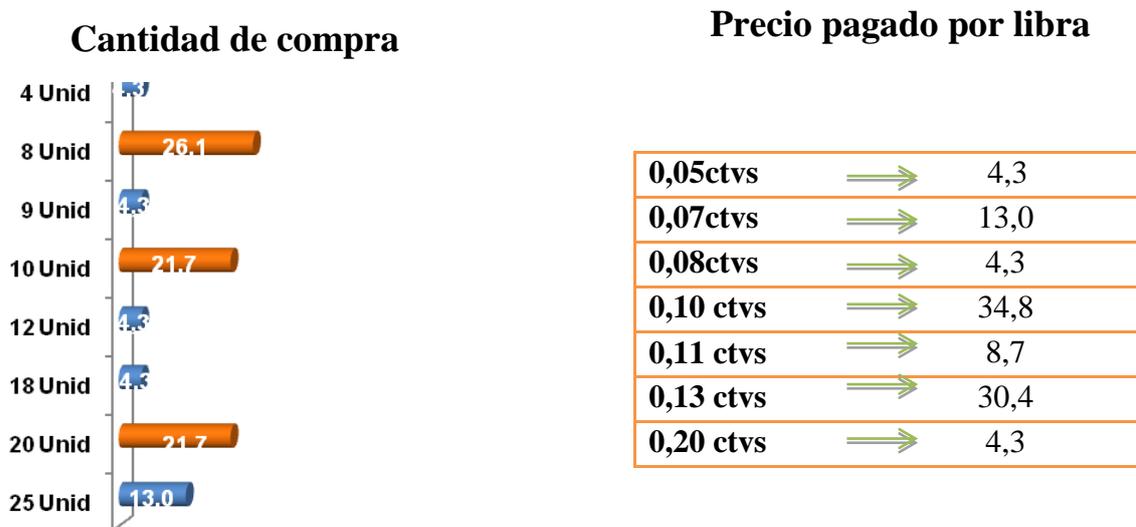
La investigación de campo efectuada permitió determinar que los consumidores de tomate de árbol realizan la compra de este producto en el mercado principalmente. A continuación se expresa los lugares de compra según la preferencia del consumidor



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

**Elaboración:** Equipo consultor

A continuación se muestra las diferentes formas de compra y los precios pagados:



**Precio promedio unidad: 0,11 ctvs**

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

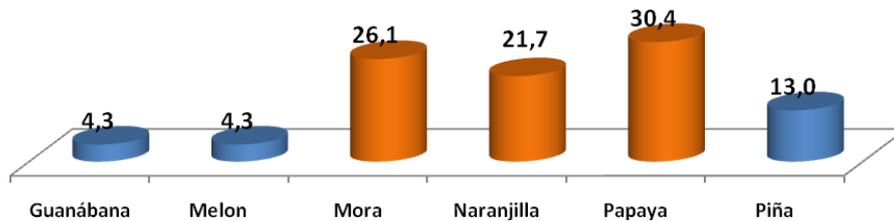
**Elaboración:** Equipo consultor

La cantidad de compra más frecuente de tomate de árbol se la realiza por 8, 10 y 20 unidades y el precio promedio pagado por el mismo es de 0,11ctvs la unidad.

## Producto sustituto

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

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos del tomate de árbol, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la papaya sustituye el producto.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Origen de los productos



La percepción del consumidor es que el tomate de árbol que se consume en Quiroga en un 87% es cultivada en la zona, mientras que en otras zonas se cultiva el 13%.

## Cálculo de la oferta y demanda de tomate de árbol en Quiroga

Habitantes Cotacachi	39.941				
Hogares total	9.871				
Hogares consumidores	9.476				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	4,3	412	4	4,0	11.536
Dos veces por semana	8,7	824	20	10,0	16.480
Cada semana	69,6	6592	236	14,8	97.234
Cada 15 días	4,3	412	20	20,0	4.120
Cada mes	13,0	1236	36	12,0	3.708
Consumo unidades por semana	133.078				
Consumo por hogar consumidor por semana unidades	14				
Consumo per cápita por semana unidades habitante	3,3				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

La demanda de tomate de árbol en la zona de Quiroga alcanza un consumo en los hogares de 14 unidades por semana, y el consumo per cápita en la zona alcanza a 3,3 unidades por habitante.

CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda tomate de árbol (unidades)	100%	133.078
Consumo de tomate de árbol cultivadas en la zona	87%	115.778
Oferta de tomate de árbol cultivada en la zona	87%	115.778
Consumo de tomate árbol cultivadas en otras zona	13%	17.300
Demanda insatisfecha	13%	17.300

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de los tomates de árbol consumidos en Quiroga tenemos que el 87% son originarios de la zona y el 13% son cultivados en otras zonas, esto nos da 17300 unidades de tomate de árbol a la semana de demanda insatisfecha.

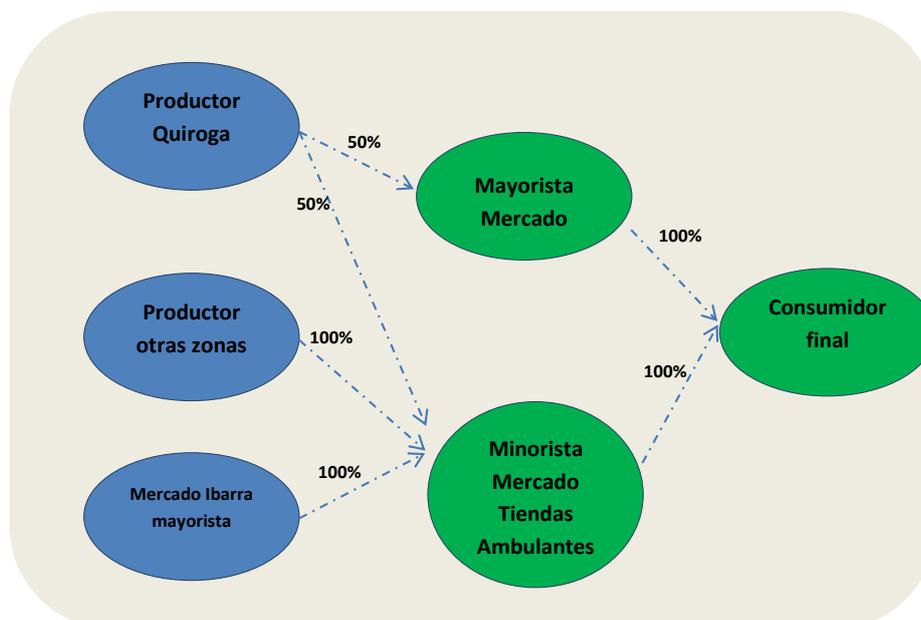
## Proyección de la demanda insatisfecha

Concepto	Tasa	Año					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nro. Hogares consumidores	1,018	9.871	10.049	10.230	10.414	10.601	10.792
Demanda insatisfecha por hogar/Unidades	91	91	91	91	91	91	91
Demanda insatisfecha total/Unidades		899.600	915.793	932.277	949.058	966.141	983.532

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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Canales de comercialización



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

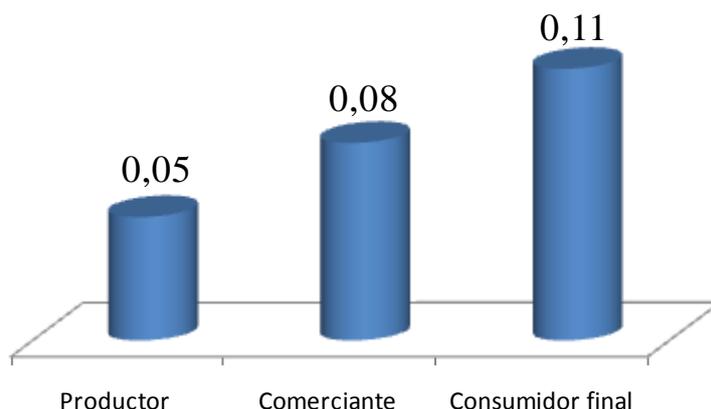
**Elaboración:** Equipo consultor

## Márgenes de Comercialización

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

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.06 dólares por una unidad de tomate de árbol, mientras que el margen relativo es de 55%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 63%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 27. %

El precio de la unidad de tomate de árbol por agente se muestra a continuación:



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### 7.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

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

- Son productos que, mayoritariamente, siempre tienen un mercado insatisfecho, especialmente de aquellos que son consumidos por las familias;
- Son productos poco diferenciados, pues son bienes primarios (commodities)
- Las organizaciones se esfuerzan, principalmente, por mejorar las actividades relacionadas con la producción, pues se asume que la venta de los productos está asegurada.

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

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

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

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

## 2. Estrategias de Producto

### 2.1. Elección del producto

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

En tal sentido el tomate de árbol será comercializado tomando como punto de partida la normalización en función de patrones constantes de calidad y tamaño (de primera, de segunda y de tercera) 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 cebada, tomate de árbol, amaranto.***

## 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 tomate de árbol se realiza asociativamente, y los volúmenes a mercadear son importantes, de manera que el agente de comercialización directamente vinculado con el predio será el intermediario mayorista. A continuación se muestra el canal de distribución completo:

## IMPLEMENTACION DEL CULTIVO

- Productor – Intermediarios de Pimampiro y Urcuqui - consumidor
- Productor - Sr. Marco Quelal, intermediario ubicado en el Mercado Mayorista de Ibarra – consumidor.

### 3.2. Decisión del momento de venta

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

## VIII. ANALISIS TÉCNICO

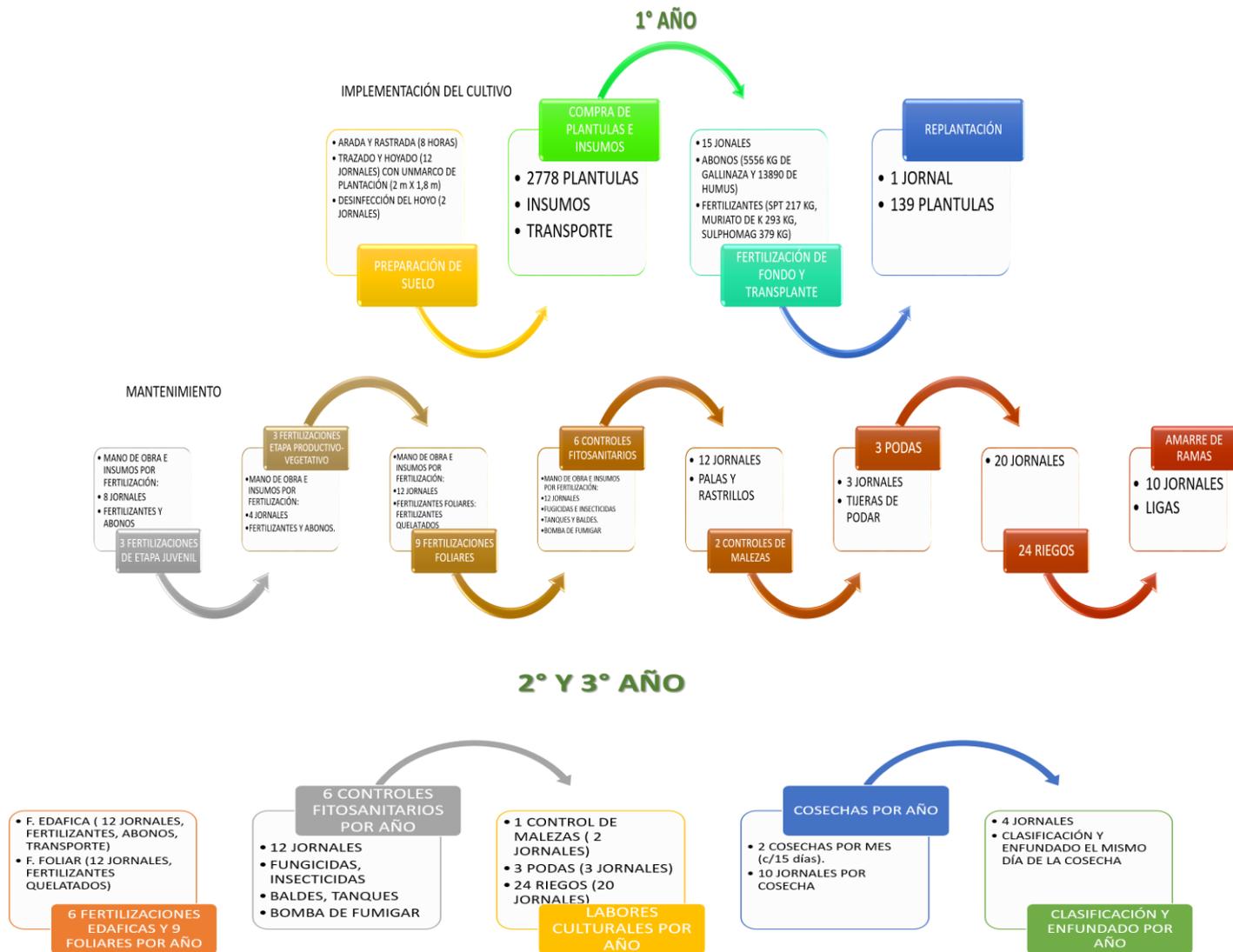
- PRIMER AÑO

Preparación de suelo	Arada y rastrada Trazado y hoyado Desinfección del hoyo
Compra de plántulas e insumos	2278 Plántulas Insumos Transporte
Fertilización de fondo y trasplante	15 jornales Abono orgánico Fertilizantes químicos
Replantación	1 jornal 139 plántulas
<b>Mantenimiento</b>	
3 fertilizaciones de etapa juvenil	Mano de obra e insumos por fertilización 8 jornales Fertilizantes y abonos
3 fertilizaciones etapa productivo-vegetativo	Mano de obra e insumos por fertilización 8 jornales Fertilizantes y abonos
9 fertilizaciones foliares	Mano de obra e insumos por fertilización 12 jornales Fertilizantes foliares quelatados
6 controles fitosanitarios	12 jornales Fungicidas e insecticidas Tanques y baldes Bomba de fumigar
2 controles de malezas	12 jornales Palas y rastrillos
3 podas	3 jornales Tijeras de podar
24 riegos	20 jornales
Amarre de ramas	10 jornales Ligas

- SEGUNDO Y TERCER AÑO

6 fertilizaciones edáficas y 9 foliares por año	- F. Edáficas 12 jornales Fertilizantes y abonos Transportes - F. Foliares 12 jornales Fertilizantes quelatados
6 controles fitosanitarios por año	12 jornales Fungicidas e insecticidas Baldes y tanques Bomba de fumigar
Labores culturales por año	1 control de malea 2 jornales 3 podas 3 jornales 24 riegos 20 jornales
Cosechas por año	2 cosechas por mes 10 jornales por cosecha
Clasificación y enfundado por año	4 jornales Calcificación y enfundado el mismo día de la

- Información proporcionadas por agricultores predio La Martina
- Ing. William Suarez, técnico del MAGAP Imbabura profesional con amplia experiencia en el cultivo.



Fuente:

- Información proporcionadas por agricultores predio La Martina
- Ing. William Suarez, técnico del MAGAP Imbabura profesional con amplia experiencia en el cultivo.

## IX. ANALISIS ORGANIZACIONAL

### 9.1. Base Legal Y Socios

La Asociación de Desarrollo Integral el “Viejo San Martín” es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en septiembre del 2014 y está conformada por 14 socios y socias fundadores. Actualmente, cuenta 5 socios activos y 9 aspirantes a socios.

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la mencionada asociación que se encuentra a cargo del predio La Martina. Este trabajo se lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial (CGP) que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación.

### 9.2. Responsabilidades Generales

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

### 9.3. Responsabilidades Específicas

- **ADMINISTRADOR:** el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación de Desarrollo Integral el Viejo San Martín, señor Nicolás Andrade,

quien tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plan de Negocios.

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS:**

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Manuel Moreta

- Compra de insumos agrícolas, fungicidas, insecticidas, fertilizantes, abonos.
- Compra de plántulas.
- Llevar el inventario de bodega.
- Organizar y mantener el kardex de bodega.

- **PRODUCCIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Aida Cuamacas

- Optimización de personal
- Preparación del terreno.
- Plantación.
- Labores Culturales.
- Riegos.
- Aplicaciones fitosanitarias.
- Limpieza.
- Fertilización.
- Manejo de registros.
- Cosecha

- **TRANSFORMACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Sra. Anita Castro

- Selección y clasificación de frutos.
- Empacado.

- **COMERCIALIZACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Sra. Cecilia Yacelga

- Sondeo de mercado.
- Sondeo de compradores.
- Llevar portafolio de clientes.

- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Rolando Moreta

- Buscar necesidades de capacitación de los socios
- Buscar el mejoramiento de semillas certificadas para la producción agrícola
- Buscar maquinarias agrícolas para el rendimiento productivo
- Otros

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

**GERENTE de ESQUEL:** Ing. Agrop. Luis Enrique Rocha Villegas

- 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:** Ec. Nancy Elizabeth Salas Sambachi

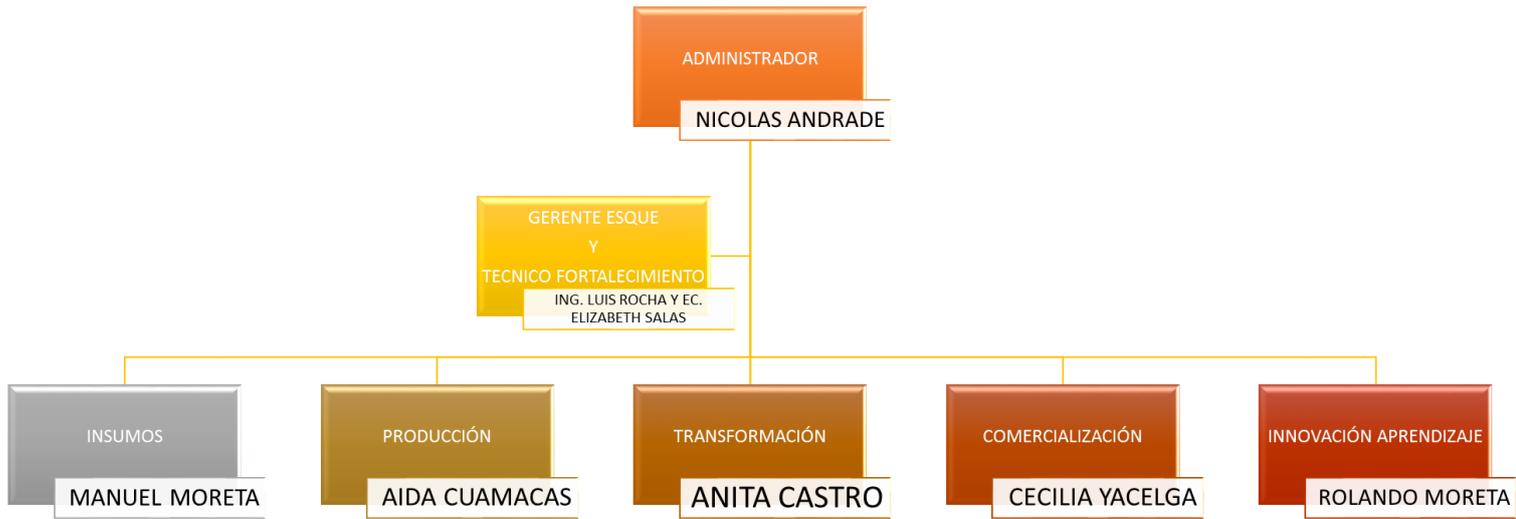
- Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- Apoyar al Administrador del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- Coordinar con el Gerente del predio, los directivos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

- **OTROS ACTORES PARTICIPANTES:**

**PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE:** MAGAP (Ing. Salome Terán – Técnica de la parroquia Quiroga)

- Articular los distintos programas que impulsa el MAGAP
- Brindar asesoría técnica y paquetes tecnológicos.

## ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL



## X. ANALISIS FINANCIERO

### 10.1. LAS INVERSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### 10.1.1. Inversiones en Activos Fijos

A continuación se presentan las inversiones en activos fijos.

##### Inversiones en Activos Fijos

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
GAVETAS	100	6,50	650,00
<b>TOTAL</b>			<b>650</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

#### 10.1.2. Inversiones en capital de Trabajo

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

En el siguiente cuadro se detallan los diferentes rubros que fueron considerados para estimar los recursos necesarios para sufragar el capital operativo y que asciende a \$ 8977

##### Inversión en Capital de Trabajo

CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	2.790
Insumos	6.059
Gastos Generales	128
<b>TOTAL</b>	<b>8.977</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 10.2. INGRESOS DEL PLAN DE NEGOCIO

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 9 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta del tomate de árbol.

### Ingresos por la Venta de Productos

CONCEPTO	AÑOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>TOMATE DE ARBOL</b>									
Producción de primera	0,00	27.236	22.641	0	27.236	22.641	0	27.236	22.641
Producción de segunda	0,00	1.183	1.229	0	1.183	1.229	0	1.183	1.229
Producción de tercera	0,00	416	432	0	416	432	0	416	432
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>

CONCEPTO	AÑOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>TOMATE DE ARBOL (PRIMERA)</b>									
Producción (Kg)	0,00	66.430	55.223	0	66.430	55.223	0	66.430	55.223
Hectáreas	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio de Venta Unitario	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>27.236</b>	<b>22.641</b>	<b>0</b>	<b>27.236</b>	<b>22.641</b>	<b>0</b>	<b>27.236</b>	<b>22.641</b>

CONCEPTO	AÑOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>TOMATE DE ARBOL (SEGUNDA)</b>									
Producción (Kg)	0	4.380	4.551	0	4.380	4.551	0	4.380	4.551
Hectáreas	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio de Venta Unitario	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1.183</b>	<b>1.229</b>	<b>0</b>	<b>1.183</b>	<b>1.229</b>	<b>0</b>	<b>1.183</b>	<b>1.229</b>

CONCEPTO	AÑOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>TOMATE DE ARBOL (TERCERA)</b>									
Producción (Kg)	0	2.190	2.276	0	2.190	2.276	0	2.190	2.276
Hectáreas	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio de Venta Unitario	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>432</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>432</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>432</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
<b>TOMATE DE ARBOL</b>									
Salarios	2.790,00	6.135,00	6.000,00	2.790,00	6.135,00	6.000,00	2.790,00	6.135,00	6.000,00
Insumos	6.058,50	3.422,50	3.451,80	6.058,50	3.422,50	3.451,80	6.058,50	3.422,50	3.451,80
Mantenimiento Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GASTOS GENERALES</b>									
Fletes	128,00	90,00	90,00	128,00	90,00	90,00	128,00	90,00	90,00
Saquillos	0,00	1.161,60	929,28	0,00	1.161,60	929,28	0,00	1.161,60	929,28
Sub Total Gastos Generales	128,00	1.251,60	1.019,28	128,00	1.251,60	1.019,28	128,00	1.251,60	1.019,28
<b>TOTAL</b>	<b>8.976,50</b>	<b>10.809,10</b>	<b>10.471,08</b>	<b>8.976,50</b>	<b>10.809,10</b>	<b>10.471,08</b>	<b>8.976,50</b>	<b>10.809,10</b>	<b>10.471,08</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 10.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

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

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

#### Costos Administrativos

Sueldos y Salarios	Costo	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
			USD \$								
Coordinador técnico	300	12	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600

**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 DE LA EXPLOTACIÓN 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 DE DESARROLLO INTEGRAL EL VIEJO SAN MARTÍN** Los resultados obtenidos se presentan más abajo:

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
<b>ENTRADAS</b>										
<b>Ventas:</b>										
TOMATE DE ARBOL		0	28.835	24.303	0	28.835	24.303	0	28.835	24.303
Valor de la tierra										8109,22
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>
<b>SALIDAS</b>										
<b>Gastos de capital:</b>										
Construcción, maquinaria	650									
Capital de trabajo	8.977									
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-9.627</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos de explotación:</b>										
Salarios		2.790	6.135	6.000	2.790	6.135	6.000	2.790	6.135	6.000
Insumos		6.059	3.423	3.452	6.059	3.423	3.452	6.059	3.423	3.452
Mantenimiento Maquinaria		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Administrativos		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Gastos Post cosecha		0	1.162	929	0	1.162	929	0	1.162	929
<b>SUBTOTAL</b>		<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>	<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>	<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>										
Interés		405	360	315	270	225	180	135	90	45
Amortización capital		901	901	901	901	901	901	901	901	901
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1.306</b>	<b>1.261</b>	<b>1.216</b>	<b>1.171</b>	<b>1.126</b>	<b>1.081</b>	<b>1.036</b>	<b>991</b>	<b>946</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>13.755</b>	<b>15.581</b>	<b>15.197</b>	<b>13.620</b>	<b>15.445</b>	<b>15.062</b>	<b>13.485</b>	<b>15.310</b>	<b>14.927</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-9.627</b>	<b>-13.755</b>	<b>13.254</b>	<b>9.105</b>	<b>-13.620</b>	<b>13.390</b>	<b>9.240</b>	<b>-13.485</b>	<b>13.525</b>	<b>9.376</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 1.507</b>									
<b>TIR</b>	<b>14%</b>									

### Relación Beneficio /Costo

Valor actual de ingresos	\$ 89.369
Valor actual de costos	\$ 87.863
Beneficio / costos	\$ 1,02

**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 1.507 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 14% y la RBC \$1.02. En este análisis se supone que los 9.627 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados.

### 10.7. FLUJO DE CAJA CON APALANCAMIENTO

El financiamiento tiene un rol fundamental para dar continuidad al flujo de productos hacia los consumidores, aportando la liquidez monetaria necesaria a los diferentes agentes para atenuar los efectos que se producen por la existencia de rezagos de tiempo

entre los momentos en que se efectúan inversiones y gastos de operación, y el momento del retorno de efectivo por venta de la producción.

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

### Flujo de Caja Con Apalancamiento

CONCEPTO	AÑOS									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ENTRADAS</b>										
<b>Ventas:</b>										
TOMATE DE ARBOL		0	28.835	24.303	0	28.835	24.303	0	28.835	24.303
VALOR RESIDUAL										
Valor de la tierra										8109,22
Recuperación de Capital de Trabajo										6.187
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>30.489</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>24.303</b>	<b>0</b>	<b>28.835</b>	<b>30.489</b>
<b>SALIDAS</b>										
<b>Gastos de capital:</b>										
Construcciones e instalaciones	650									
Capital de trabajo	8.977									
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-9.627</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos de explotación:</b>										
Salarios		2.790	6.135	6.000	2.790	6.135	6.000	2.790	6.135	6.000
Insumos		6.059	3.423	3.452	6.059	3.423	3.452	6.059	3.423	3.452
Mantenimiento maquinaria		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos administrativos		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Post cosecha		0	1.162	929	0	1.162	929	0	1.162	929
<b>SUBTOTAL</b>		<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>	<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>	<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>13.981</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>										
Interés				315	270	225	180	135	90	45
Amortización capital				901	901	901	901	901	901	901
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1.216</b>	<b>1.171</b>	<b>1.126</b>	<b>1.081</b>	<b>1.036</b>	<b>991</b>	<b>946</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>12.449</b>	<b>14.319</b>	<b>15.197</b>	<b>13.620</b>	<b>15.445</b>	<b>15.062</b>	<b>13.485</b>	<b>15.310</b>	<b>14.927</b>
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>										
CONCEPTO	AÑOS									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-9.627</b>	<b>-12.449</b>	<b>14.516</b>	<b>9.105</b>	<b>-13.620</b>	<b>13.390</b>	<b>9.240</b>	<b>-13.485</b>	<b>13.525</b>	<b>15.562</b>
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>										
Interés		928	464							
Capital	6.187	3.093	3.093							
<b>SUBTOTAL</b>		<b>4.021</b>	<b>3.557</b>							
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-3.440</b>	<b>-16.470</b>	<b>10.959</b>	<b>9.105</b>	<b>-13.620</b>	<b>13.390</b>	<b>9.240</b>	<b>-13.485</b>	<b>13.525</b>	<b>15.562</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 5.670</b>									
TIR	20%									

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

La ejecución de este plan de intervención genera resultados financieros si parte de las inversiones se financian con crédito. Es así que el VAN sin financiamiento es de \$1.507 dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma \$ 5.670 dólares.

- En este escenario se asume que la Asociación solamente tiene la capacidad de endeudamiento para financiar el capital operativo, sin los costos de la mano de obra, estos los asume la organización.

- El financiamiento para cubrir los \$6.187 que corresponde a los insumos, mantenimiento de maquinaria y poscosecha, provendrá de un crédito bancario que puede ser otorgado por el BNF.

### 10.8. FUENTE Y USO

CONCEPTO	USOS (USD)	FUENTES (USD)					
		Recursos de la Organización	MAGAP	MAGAP/ ESQUEL	Crédito	Total	
<b>Inversión en activos fijo</b>							
GABETAS	650			650		650	
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>650</b>						
<b>Capital de Trabajo</b>							
Salarios	2.790	2.790	0	0		2.790	
Insumos	6.059	0	0	0	6.059	6.059	
Alquiler maquinaria	128	0	0		128	128	
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>	<b>8.977</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>2.790</b>			<b>6.187</b>		
	<b>9.627</b>						<b>9.627</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## XI. ANEXOS

### COSTOS DE PRODUCCIÓN DE TOMATE DE ARBOL

Concepto	Unidad	Costo Año 1 Establecimiento			Costo Año 2 Producción			Costo Año 3 manteni- produccion			Total/Ha.
		Cantidad	P.Unit.USD	Sub-Total /ha	Cantidad	P.Unit.USD	Sub-Total /ha	Cantidad	P.Unit.USD	Sub-Total /ha	
<b>A) MANO DE OBRA DIRECTA</b>											
a) Surcada	Jornal/Día	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0
b)Trazado	Jornal/Día	12	15	180	0	15	0	0	15	0	180
c)Hoyado	Jornal/Día	12	15	180	0	15	0	0	15	0	180
d) Tutorio	Jornal/Día	20	15	300	0	15	0	0	15	0	300
e) Deshirbes	Jornal/Día	60	15	900	60	15	900	60	15	900	2700
f)Aplicación de fertilización	Jornal/Día	20	15	300	20	15	300	18	15	270	870
g) Controles Fitosanitarios	Jornal/Día	12	15	180	12	15	180	12	15	180	540
h) Riegos	Jornal/Día	20	15	300	20	15	300	20	15	300	900
i) Cosecha	Jornal/Día	0	15	0	240	15	3600	240	15	3600	7200
j) Selección	Jornal/Día	0	15	0	48	15	720	48	15	720	1440
k) Plantación	Jornal/Día	20	15	300	0	15	0	0	15	0	300
l) Replantación	Jornal/Día	1	15	15	0	15	0	0	15	0	15
m) Podas	Jornal/Día	9	15	135	9	15	135	2	15	30	300
<b>Sub-Total</b>				<b>2790</b>			<b>6135</b>			<b>6000</b>	<b>14925</b>
<b>Plantación y cosecha</b>											
Tomate de árbol	Plantas	2777.8	0.4	1111.1							1111.1
Saquillos	Ciento	0	0.25	0	4646.4	0.25	1161.6	3717.12	0.25	929.28	2090.88
<b>Sub-Total</b>				<b>1111.1</b>							<b>1111.1</b>
<b>Fertilizacion Edafica y Foliar</b>											
Super Fosfato Triple	Kg.	653	0.7	457.1	423	0.7	296.1	433	0.7	303.1	1056.3
Muriato de Potasio	Kg.	704	0.66	464.64	703	0.66	463.98	703	0.66	463.98	1392.6
Sulphomag	Kg.	607	1.1	667.7	607	1.1	667.7	606	1.1	666.6	2002
Materia Orgánica	Kg.	11112	0.15	1666.8	5556	0.15	833.4	5556	0.15	833.4	3333.6
Urea	Kg.	966	0.7	676.2	903	0.7	632.1	903	0.7	632.1	1940.4
Cal Agricola	Kg.	86.67	0.13	11.2671	0	0.4	0	0	0.4	0	11.2671
Sulfato de amonio	Kg.	0	0.3	0	139	0.3	41.7	217	0.3	65.1	106.8
Humus	Kg.	13890	0.11	1527.9	0	0.11	0	0	0.11	0	1527.9
Quelato de Boro	Lt.	3	4	12	3	4	12	3	4	12	36
Quelato de Hierro	Lt.	5	4	20	5	4	20	5	4	20	60
Quelato de Zinc	Lt.	3	3.5	10.5	3	3.5	10.5	3	3.5	10.5	31.5
Quelato de Manganeso	Lt.	3	4	12	3	4	12	3	4	12	36
Quelato de Calcio	Lt.	3	6.5	19.5	3	6.5	19.5	3	6.5	19.5	58.5
<b>Sub-Total</b>				<b>5545.6</b>			<b>3009.0</b>			<b>3038.3</b>	<b>11592.9</b>
<b>Control fitosanitario</b>											
Korso	Funda	3	5.75	17.25	3	5.75	17.25	3	5.75	17.25	51.75
Phyton	Lt.	4	37.9	151.6	4	37.9	151.6	4	37.9	151.6	454.8
Nakar	Lt.	1	30.5	30.5	0	30.5	0	0	30.5	0	30.5
Cañon	Lt.	3	13.35	40.05	0	13.35	0	0	13.35	0	40.05
Daconil	Lt.	4	12.6	50.4	3	12.6	37.8	3	12.6	37.8	126
Azufre micronizado	Kg.	15	3	45	0	3	0	0	3	0	45
Cipermetrina	Lt.	8	8.64	69.12	6	8.64	51.84	6	8.64	51.84	172.8
Caldo Bordeles	Kg.	7	7	49	5	7	35	5	7	35	119
Topax	Lt.	1	60	60	2	60	120	2	60	120	300
a) Gavetas	Gavetas	100	6.5	650							650
<b>Sub-Total</b>				<b>1162.92</b>			<b>413.49</b>			<b>413.49</b>	<b>1989.9</b>
<b>MAQUINARIA AGRÍCOLA</b>											
K) Podas	Horas	0	0	0							0

<b>Sub-Total</b>				<b>0</b>							<b>0</b>
<b>TRANSPORTE</b>											
a)Flete de insumos y productos	Flete	3	30	90	3	30	90	3	30	90	270
b)Flete de vehículo-Maquinaria	Flete	0	0.02	0	0	0.02	0	0	0.02	0	0
<b>Sub-Total</b>				<b>90</b>			<b>90</b>			<b>90</b>	<b>270</b>
<b>USO DEL SUELO</b>											
a)Alquiler de la tierra	ha										0
<b>G) COSTO DEL DINERO</b>											
TOTAL DE COSTOS VARIABLES				<b>10699.638</b>			<b>9647.47</b>			<b>9541.77</b>	<b>29888.9</b>
Visitas Técnicas	Visita	0	30	0	0	30	0	0	30	0	0
Análisis de fertilidad		1	38	38	0	25	0	0	25	0	38
Sub-Total				<b>38</b>			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>38</b>
TOTAL DE COSTOS FIJOS				38			0			0	38
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>10737.638</b>			<b>9647.47</b>			<b>9541.77</b>	<b>29926.878</b>

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

Ing. William Suarez técnico MAGAP Imbabura

## OBSERVACIONES AL INFORME

### 1. Observación

Estrategias de Operación agregar la estrategia de comercialización definir los posibles compradores (nichos de mercado) .  
Siguen siendo generales, se repiten en cada producto

#### **Respuesta:**

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

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

### 2. Observación:

Citar las posibles fuentes de financiamiento para los productos. No cita

#### **Respuesta:**

No procede definir fuentes de financiamiento para los productos del sondeo de mercado. Se ha definido la posible fuente de financiamiento para el producto principal.

### 3. Observación:

Análisis Técnico de donde se obtuvo la información (no existen citas). Solo presenta un cuadro de resumen, se solicita ampliar.

#### **Respuesta:**

Análisis técnico incorporado