



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

### **FUNDACION ESQUEL**

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

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

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

**OCTUBRE 2015**

# **INFORME DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES DE LECHE, QUINUA, PAPAS**

**PREDIO LOS TAMBOS**

**ASOCIACIÓN INTERCULTURAL DE  
TRABAJADORES EL TAMBO**

**Provincia de Pichincha, Cantón Mejía**

**OCTUBRE DEL 2015**

## IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES

### I. ANTECEDENTES

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

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

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

### II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 GENERAL

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

#### 2.2 ESPECIFICOS

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

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

### **III. METODOLOGICA APLICADA**

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

Los pasos que se implementaron se detallan a continuación:

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

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

Para definir el tipo de investigación de mercado a ser aplicado, es preciso caracterizar los productos por su uso y efecto. Los productos por su uso se clasifican en bienes de consumo final, bienes intermedios y de capital, en tanto que, por su efecto, son similares a los existentes en el mercado, innovadores o sustitutos. Entonces, con esas definiciones

podemos afirmar que los bienes que se producen en los predios son de consumo final (papas), o intermedios (caña de azúcar) y similares a los existentes en el mercado pues las variedades a cultivarse son las mismas que utilizan otros productores.

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

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

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

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

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



azar asegurando que todos los elementos seleccionados tengan la misma probabilidad de ser elegidos y que estos sean representativos que cada segmento.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### I. INTRODUCCION

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

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

### II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO

La parroquia de Aloasí está situada en las faldas del monte Corazón a 2.5 km. al occidente de la cabecera cantonal Machachi, y a 1 Km. al sur de la estación del ferrocarril llamada “La Estación” antiguamente lugar conocido como Huasinillo; a 35 Km., de la capital de la república. Debido a su reducido espacio territorial, Aloasí es una de las parroquias más densamente pobladas del Cantón. La superficie total de la parroquia es de 68.03 Km<sup>2</sup>.

La mayoría de los habitantes de esta parroquia rural se dedican principalmente a actividades agropecuarias, en menor medida trabajan en la ciudad de Quito en actividades económicas relacionadas con servicios y construcción. Aloasi según el INEC cuenta con una población de 9.686 habitantes, y 2.525 hogares con un promedio de 4 personas por hogar.

El Gobierno entregó el mes de octubre el predio, está conformado por 48 socios que trabajan comunitariamente. Cuentan con 128 hectáreas, de las cuales al principio eran

148 pero repartieron para el MAGAP y al municipio 20 hectáreas. Actualmente están tramitando que el 80% sea ganadería mientras que el 20% agricultura.

Su producción principal siempre ha sido la leche. Están viendo la posibilidad de no seguir sembrando y cosechando aunque el MAGAP les provee los kits. Otro problema que enfrentan es la falta de mercado para la quinua y cebada, además tienen inconvenientes para realizar el aventado para eliminar las impurezas ya que tienen que llevar el producto cosechado al INIAP por lo que cobran 3,20 dólares por saco, además del pago del flete que es de 320 dólares la carrera de ida y vuelta. El MAGAP en muchos casos recibe el producto cosechado siempre y cuando cumpla con los estándares de producción que ellos exigen.

Actualmente está sembrado 9 hectáreas de quinua y su cosecha es en el mes de enero, la 6 hectáreas de papa fueron sembradas hace 4 meses y se espera cosechar en noviembre, otros de los problemas que enfrentan actualmente es la caída de ceniza.

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

- El sondeo de mercado se desarrolló en la parroquia de Aloasi- Machachi los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día sábado como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de oficina, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, En la zona de Aloasí se realizaron 43 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
  - 1 productor que representa a los 48 socios del predio (Juan Rojas)
  - 13 comerciantes fueron entrevistados en el mercado principal Machachi de los cuales dos no dieron sus nombres. (Raquel Flores, Marcia Maya, Luis Muela, Hilda Rivera, Silvia Cofre, Ana Basantes, María Tipan, Viviana Ayala, Paola Licto, Pilar Monteserrin, Zoila Imbaquingo)
  - 4Transportistas a los que se los entrevistó en la parada de la cooperativa. (Patricio Pilacuango, Jorge Bolaños, Segundo Chilig, Galo Sisalema)
  - Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Machachi

(Carlos Yáñez)

- 25 Consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
- 1 Presidente de la Asociación de productores de Los Tambos (Sr. Juan Rojas)

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. Juan Rojas Presidente de la Asociación del predio Los Tambos, que se realizó el día viernes 21 de agosto.

## IV.RESULTADOS POR PRODUCTO

### LECHE

#### Productor

En la parroquia de Aloasí una de las actividades principales, además de la agricultura es la producción de leche en gran escala. En el caso específico del predio los Tambos para ganadería ocupan 39 hectáreas en las cuales tienen 116 vacas, repartidas 3 vacas por hectárea, la producción anual en este predio es de 146.000 litros en el año aproximadamente. La producción total de leche es comprada por Nestlé a un precio de 0,55 centavos el litro. Existen productores pequeños cuya producción la destinan al consumo personal y también la comercializan en la zona en pequeñas cantidades a un precio entre 0,40 y 0,60 centavos el litro.

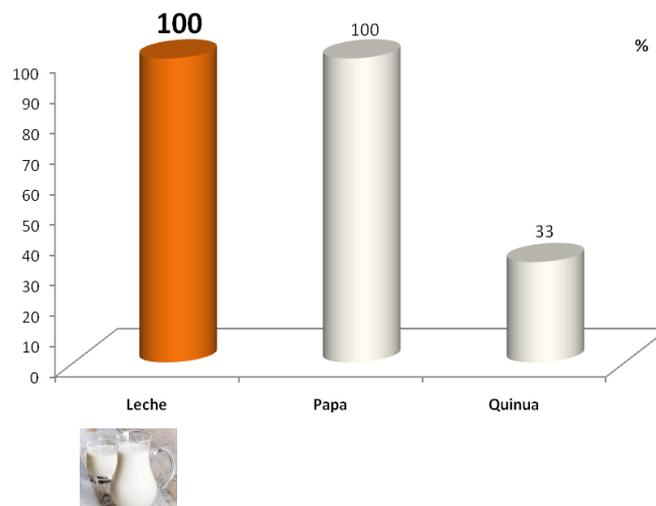
#### Comercialización

La comercialización de la leche en Aloasí viene en dos presentaciones, a granel que es la que provee los productores locales y en funda que es la industrializada y pasteurizada que se comercializa a través de los negocios tanto mayoristas como minoristas de la localidad.

#### Consumidor

En la zona de Aloasí- Machachi, el consumo de leche es alto, el 100% de los hogares afirman consumir este producto en forma regular.

#### Incidencia de consumo de productos



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

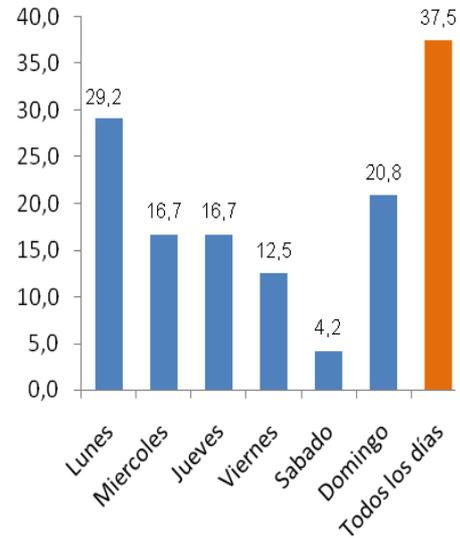
**Elaboración:** Equipo consultor

La investigación realizada en el campo determinó que los consumidores de la zona de Aloasí-Machachi compran leche todos los días.

### Frecuencia de compra



### Día de compra

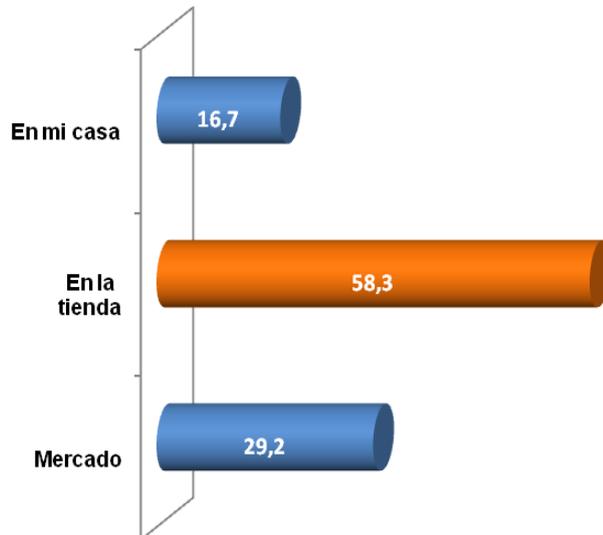


Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

### Lugar de compra

De igual forma, los entrevistados afirman que el lugar habitual de compra de leche es en la tienda. A continuación se presenta las otras opciones de compra manifestados por los consumidores.

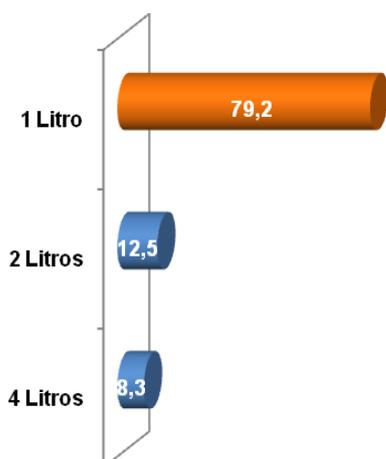


Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

La aplicación de las encuestas a los consumidores expresan que al momento de la compra, existen diferentes medidas que van desde 1 litro hasta 4 litros, siendo la más común la compra de 1 litro. El precio de venta por litro de leche al consumidor oscila entre 0,40 centavos y 1,10 dólares, este precio está en función del tipo de leche sea a granel o pasteurizada. Los promedios de precio del litro de leche es de 0,73 centavos, mientras que en granel es de 0,53 centavos y en funda lo venden en 0,83 centavos. En los siguientes gráficos se detalla la actitud del consumidor frente a la cantidad de compra y el precio pagado según tipo de leche

### Cantidad de compra



### Precio pagado por litro

0,40 ctvs	⇒⇒	4,2
0,50ctvs	⇒⇒	4,2
0,55 ctvs	⇒⇒	20,8
0,60ctvs	⇒⇒	4,2
0,75ctvs	⇒⇒	4,2
0,80ctvs	⇒⇒	50,5
0,85ctvs	⇒⇒	4,2
0,90ctvs	⇒⇒	4,2
1,10dólares	⇒⇒	4,2

**Precio promedio libra: 0,73 ctvs**

**Precio promedio granel: 0,53 ctvs**

**Precio promedio funda: 0,83 ctvs**

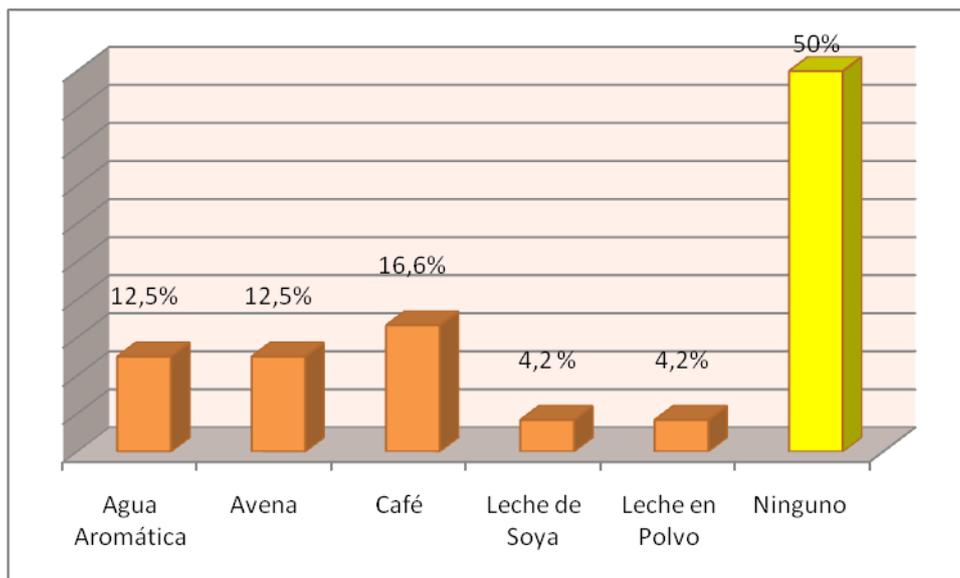
**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**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.

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos de la leche, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la leche de vaca no tiene sustitutos.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos

De la zona a granel  
**33,3%**

De otras zonas pasteurizadas  
**66,7%**

La percepción de consumidor es que la leche que se consume en Aloasí-Machachi se produce en la zona, y el 66,7% afirma que es de otras zonas.

### Calculo de la oferta y demanda de leche en Aloasí

Habitantes Aloasí	9.686				
Hogares total	2.525				
Hogares consumidores	2.525				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	41,7	1052	15	1,5	11.047
Dos veces a la semana	29,2	736	11	1,6	2.315
Cada semana	8,3	210	2	1,0	210
Cada 15 días	12,5	316	3	1,0	158
Cada mes	8,3	210	2	1,0	53
Consumo litros por semana	13.782				
Consumo por hogar consumidor por semana litros	5,5				
Consumo per cápita por semana	1,4				

litros habitante	
------------------	--

**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, y proyectando el promedio al universo de hogares. Los resultados dan cuenta que los hogares consumidores de leche consumen en promedio 5,5 litros a la semana, lo cual da un consumo per cápita de 1,4 litros por habitante en la zona de Aloasi.

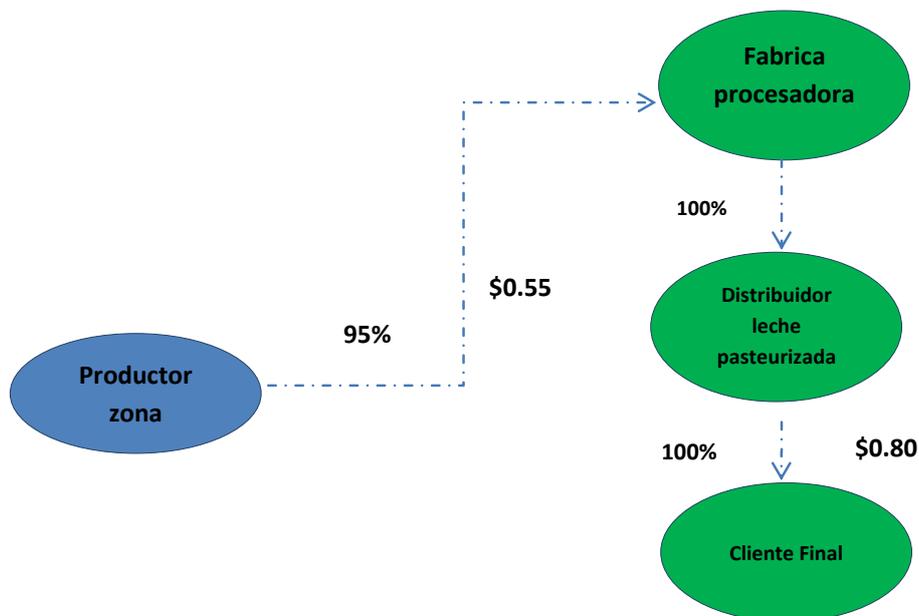
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda leche (litros)	100%	13782
Consumo de leche producida en la zona	33%	4548
Oferta de leche producida en la zona	33%	4548
Consumo de leche producida en otras zona	67%	9234
Demanda insatisfecha de leche	67%	9234

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de la leche consumida en Aloasí-Machachi tenemos que el 33% es leche originaria de la zona y el 67% es leche de otras zonas, esto nos da 9.234 litros de leche a la semana de demanda insatisfecha

### Canales de comercialización de la leche pasteurizada



## Canales de comercialización de la leche a granel



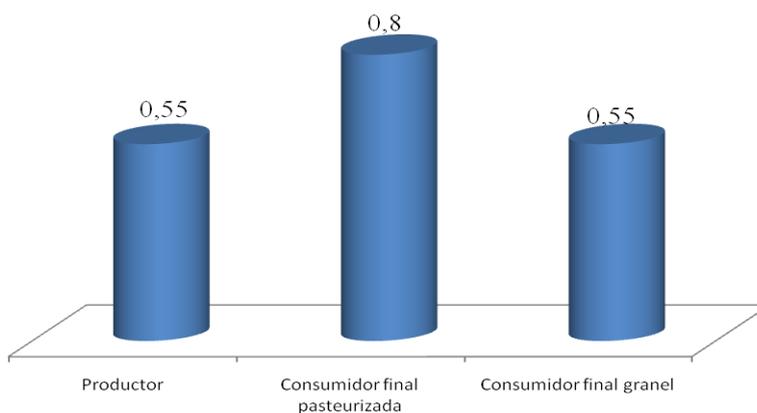
**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**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, es de 0.25 dólares por un litro de leche, mientras que el margen relativo es de 31%, entre el productor y el consumidor final de leche pasteurizada.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Conclusión del producto

- En la zona de Aloasí- Machachi, el consumo de leche es alto, el 100% de los hogares afirman consumir este producto en forma regular.
- El canal principal de comercialización de este importante producto es a la empresa Nestlé.
- La calidad del producto juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9.234 litros semanales, equivalentes al 67%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor zona – Fábrica procesadora: 95%</li> <li>▪ Productor zona – Consumidor final: 5%</li> </ul>
<b>Precio del litro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,55</li> <li>▪ Consumidor final pasteurizada: \$0,80</li> <li>▪ Consumidor final granel: \$0,55</li> </ul>

## PAPA

### Productor

En la zona de Aloasí el cultivo de papa se realiza durante todo el año, cada productor cosecha dos veces al año, aproximadamente cada hectárea rinde en promedio de 25 a 30 quintales. El precio de venta de la papa chola está a 25 dólares el quintal.

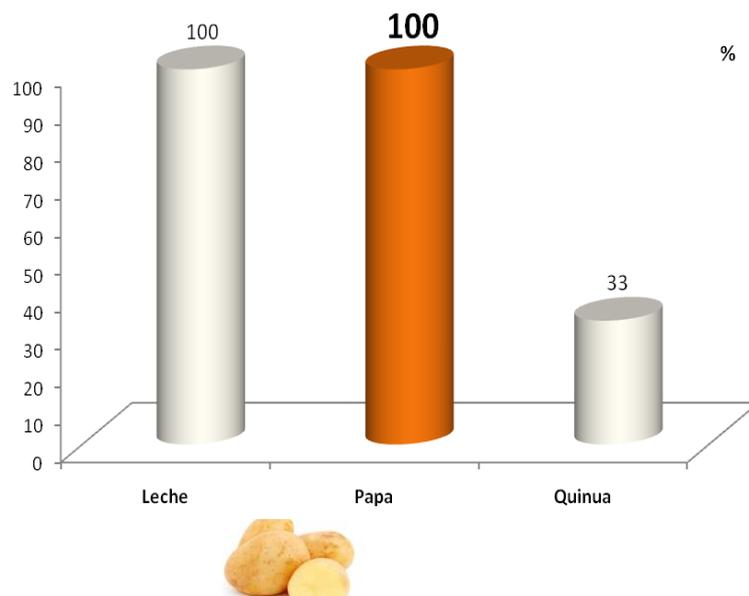
### Comercialización

La papa que se siembra en la zona de Aloasí se comercializa en el mercado de Machachi, a través de mayoristas y minoristas. Sin embargo, es importante anotar que en este mercado se proveen de la papa de la zona y de otras zonas de la provincia y de otras provincias. En el mercado de Machachi existe gran variedad de papas entre las que destacan la papa chola que viene en tres diferentes variedades, la normal, la media y la fina; esta clasificación depende del tamaño de la papa chola e implica un precio diferente por cada variedad, esto es, la normal a 20 dólares, la media a 15 dólares y la fina a 7 dólares el quintal. Entre otras variedades que se comercializa es la papa única a 12 dólares el quintal, rey roja a 8 dólares y la Cecilia a 17 dólares el quintal. Los precios de la papa varían en el año en función de la oferta y la demanda, su tamaño y variedad.

### Consumidor

El consumo de papa en la zona de Aloasí es alto, el 100% de los hogares consume este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos



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

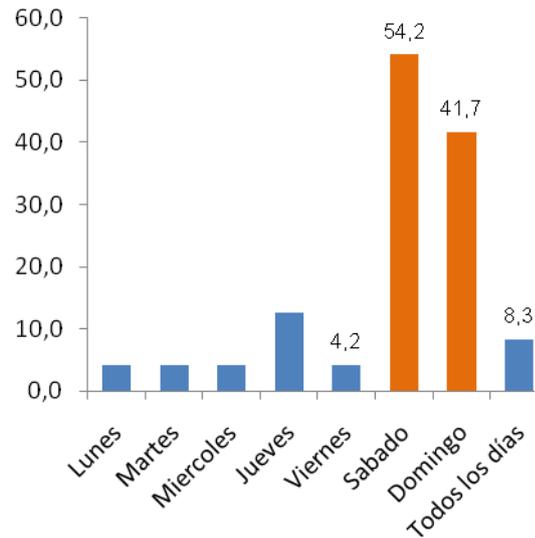
**Elaboración:** Equipo consultor

La frecuencia de compra de papa en la zona de Aloasí es cada mes (54%), el 25% afirma comprar cada 15 días, y los días en los cuales compran es sábado y domingo

### Frecuencia de compra



### Día de compra

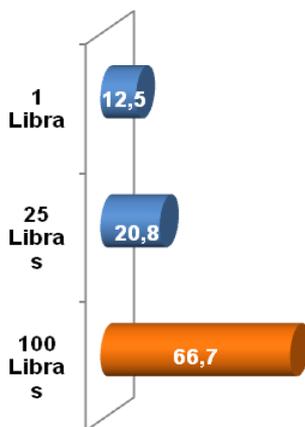


### Lugar de compra

Todos los consumidores de papa la compran en el mercado.

Los resultados obtenidos y que se muestran a continuación dan cuenta que cerca del 70% compran el quintal de papas a un precio promedio de 25 dólares en tanto que, la libra se comercializa a un precio promedio de 0,17 ctvs.

### Cantidad de compra



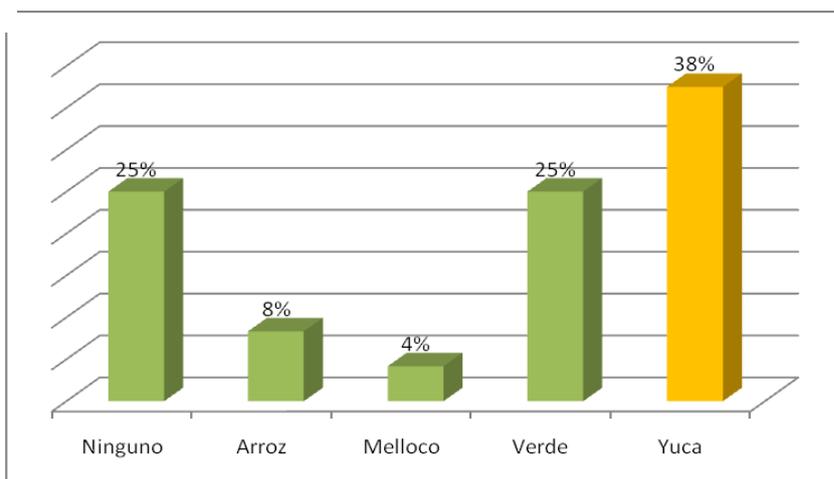
Precio promedio libra: 0,17 ctvs

### Precio pagado por libra

0,07ctvs	→→	8,3
0,08ctvs	→→	4,2
0,10ctvs	→→	8,3
0,12ctvs	→→	8,3
0,15ctvs	→→	16,7
0,16ctvs	→→	4,2
0,17ctvs	→→	4,2
0,18ctvs	→→	4,2
0,19 ctvs	→→	12,5
0,20 ctvs	→→	16,7
0,25 ctvs	→→	4,2
0,30 ctvs	→→	4,2
0,35 ctvs	→→	4,2

## Producto sustituto

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos de la papa, en este caso, la mayoría de los entrevistados indican que la yuca (38%) sustituye al producto señalado, seguido por el verde con el 25%.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Origen de los productos

Los que se cultivan en la zona  
79,2%

Se cultivan en otras zonas  
20,8%

La percepción del consumidor es que la papa que se consume en Aloasí es propia de la zona 72,9%, mientras que un 20,8% afirman que es papa que se cultiva en otras zonas.

## Calculo de la oferta y demanda de papa en Aloasí

Habitantes Aloasí	9.686				
Hogares total	2525				
Hogares consumidores	2525				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Cada 2 días	4,2	105	100	100,0	73.646
Cada semana	12,5	316	27	9,0	5.681
Cada 15 días	25,0	631	375	62,5	39.453

Cada 3 semanas	4,2	105	100	100,0	3.507
Cada mes	54,2	1368	1126	86,6	29.616
Consumo de papas por semana libras	151.903				
Consumo de papas por semana quintales	1.519				
Consumo por hogar consumidor por semana libras	15				
Consumo per cápita por semana libras habitante	0,6				

**Fuente:** Datos de población fuente INEC

La demanda de papa en la zona de Aloasí alcanza un volumen de 1.519 quintales por semana, en los hogares consumen 15 libras por semana, y el consumo per cápita es de 0,6 libra por habitante.

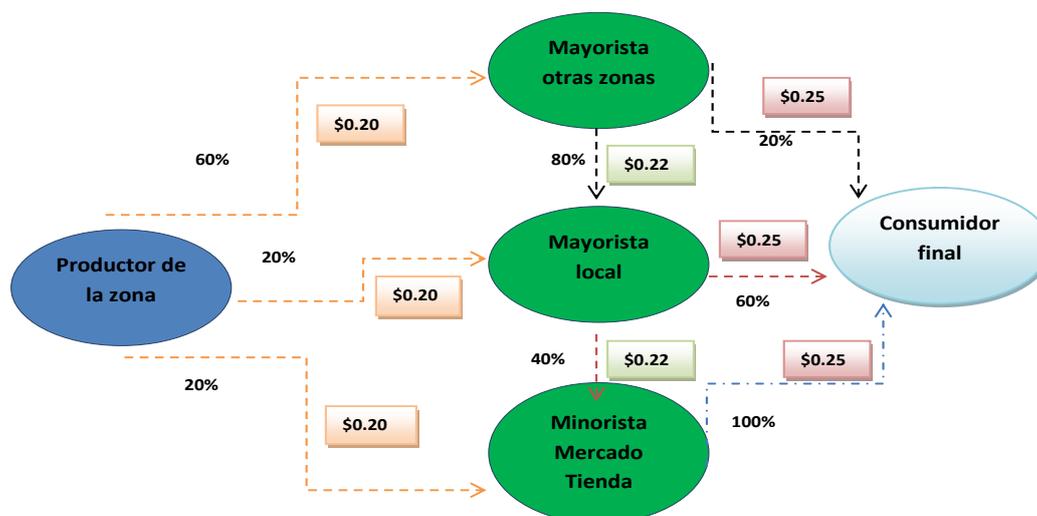
CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	VOLUMEN
Demanda papa (libras)	100%	151903
Consumo de papa cultivadas en la zona	79%	120004
Oferta de papa cultivada en la zona	79%	120004
Consumo de papa cultivadas en otras zona	21%	31900
Demanda insatisfecha de papa	21%	31900

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

**Elaboración:** Equipo consultor

En función del origen de las papas consumidas en Aloasí tenemos que el 79% son papas originarias de la zona y el 21% son papas cultivadas en otras zonas, esto da 31.900 libras de papa a la semana de demanda insatisfecha.

### Canales de comercialización



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

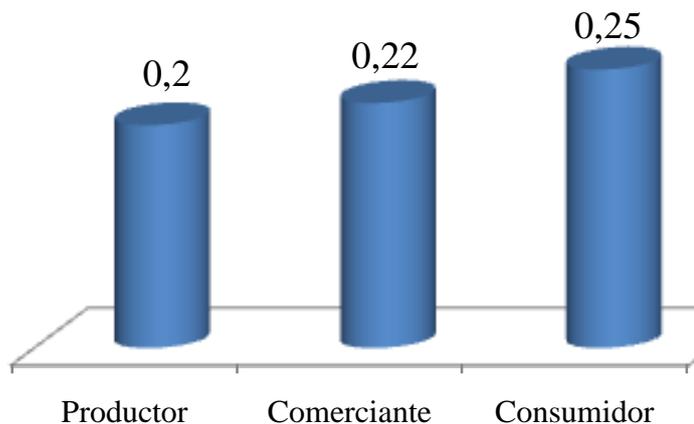
**Elaboración:** Equipo consultor

### Márgenes de Comercialización

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

En este caso, el margen absoluto de comercialización en todo su proceso, es de 0.05 dólares por libra de papa, mientras que el margen relativo es de 20%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 90%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 12 %

### Precio de la libra de papa por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Conclusión del producto

- La papa es un producto perecible mayoritariamente está destinado al consumo de los hogares.
- La clasificación por calidad y tamaño juega un papel muy importante en el establecimiento de precios.
- La presentación de mayor aceptación y las más adecuada para la venta de la papa es el saco de 45kg.

- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

<b>VARIABLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 31.900 libras semanales, equivalentes al 21%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de la zona – Mercado Mayorista otras zonas: 60%</li> <li>▪ Productor de la zona – Mercado Mayorista local: 20%</li> <li>▪ Productor de la zona – Mercado Minorista: 20%</li> </ul>
<b>Precio de la libra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,20</li> <li>▪ Comerciante: \$0,22</li> <li>▪ Consumidor final: \$0,25</li> </ul>

## QUINUA

### Productor

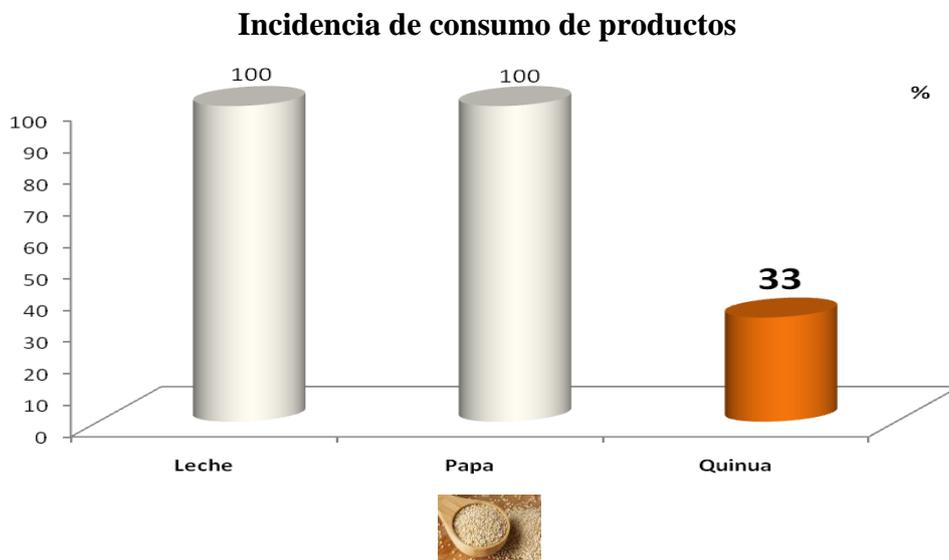
La productividad de quinua en la parroquia de Aloasí alcanza a un promedio de 20 quintales por hectárea, se cultiva una vez al año y se cosecha entre julio y agosto, el ciclo productivo dura aproximadamente 8 meses. Es importante anotar que los agricultores de esta zona no tienen mucha experiencia en la siembra de quinua, ya que son pocos los que están sembrando. En este momento hay producción que no se comercializa por falta de mercado. El precio de venta oscila entre 80 y 100 dólares el quintal.

### Comercialización

La comercialización de la quinua en la zona de Aloasí se realiza a través de mayoristas y minoristas, quienes a su vez se proveen de los productores de la zona, productores de otras zonas y mayoristas de Ambato. Se vende todos los meses del año ya que existe producción de diferentes lugares del país. El precio de venta del comerciante fluctúa entre 135 y 150 dólares el quintal.

### Consumidor

En la zona de Aloasí, el consumo de quinua alcanza el 33% de los hogares.

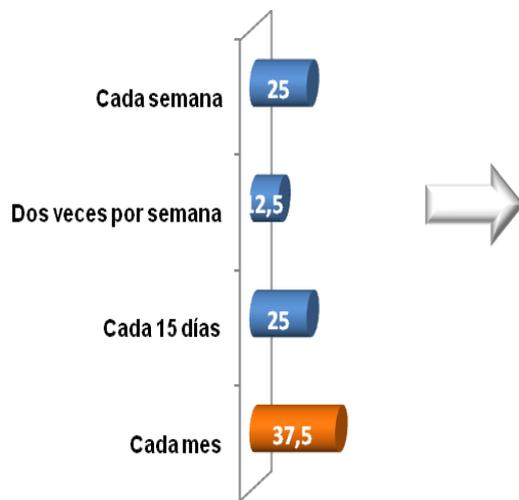


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

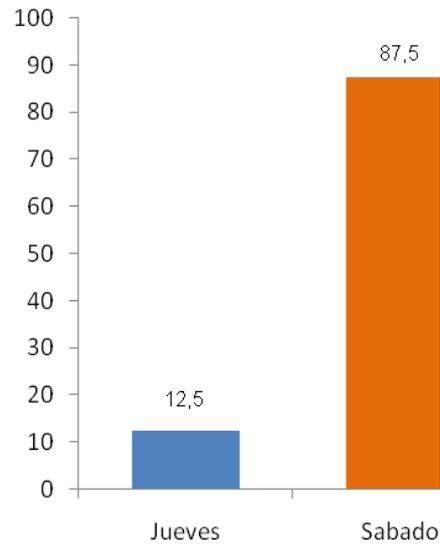
**Elaboración:** Equipo consultor

La frecuencia de compra la hacen cada mes (37,5%) y cada 15 días y cada semana (25%); el día de compra es el sábado

### Frecuencia de compra



### Día de compra

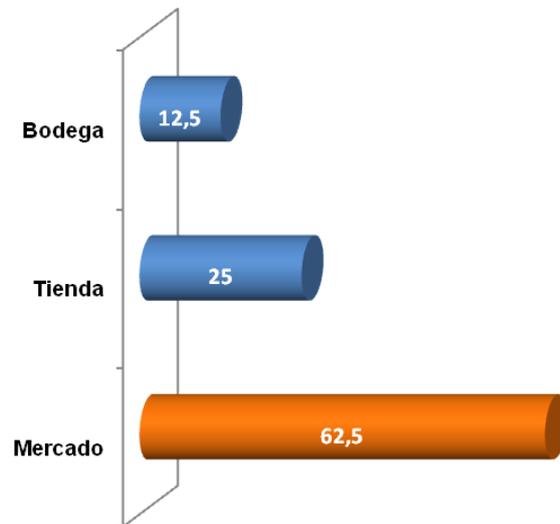


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**Elaboración:** Equipo consultor

### Lugar de compra

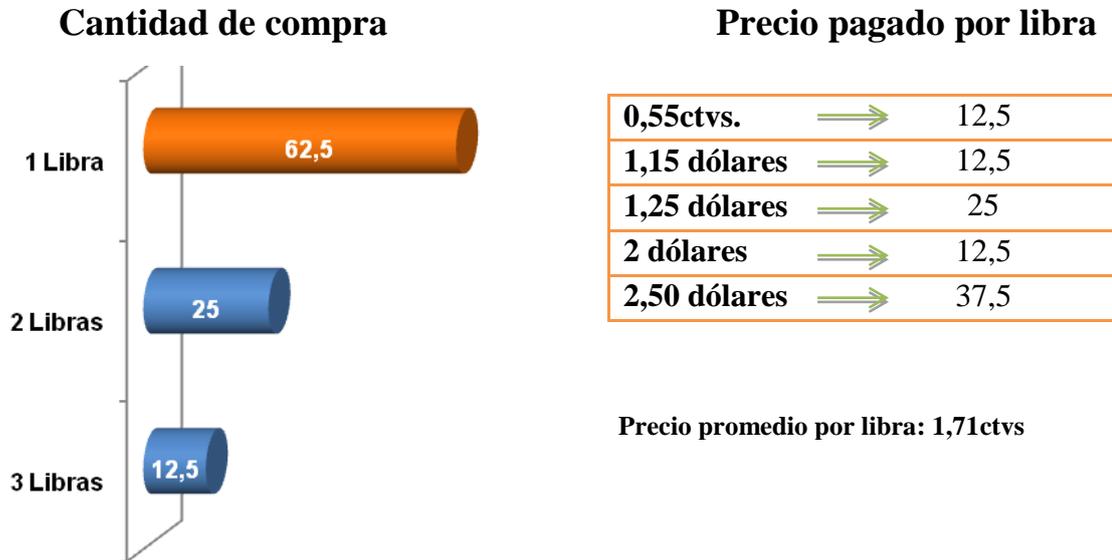
El 62,5% de los consumidores de quinua compran el producto en el mercado local de Machachi.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

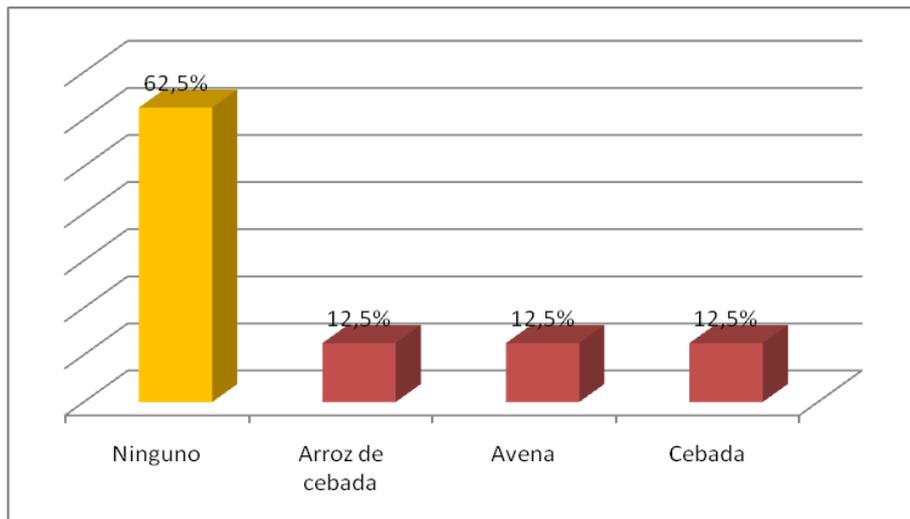
La medida con la que se vende la quinua es en libras, la mayoría de los consumidores compran libra y el precio promedio por libra es de 1,71 dólares. Más abajo se muestran otras opciones de compra manifestadas



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

### Producto sustituto

La mayoría de los entrevistados afirman que la quinua no tiene un producto sustituto.



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

### Origen de los productos

Los que se cultivan en la zona  
**87,5%**

Se cultivan en otras zonas  
**12,5%**

La percepción del consumidor es que la quinua que se consume en Aloasí es la que se cultiva en la zona (87,5%).

### Calculo de la oferta y demanda de quinua en Aloasí

Habitantes Aloasí	9.686				
Hogares total	2.525				
Hogares consumidores	833				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Dos veces por semana	12,5	104	1	1,0	208
Cada semana	25,0	208	3	1,5	312
Cada 15 días	25,0	208	3	1,5	156
Cada mes	37,5	312	5	1,7	130
Consumo de quinua por semana libras	807				
Consumo de quinua por semana quintales	8,1				
Consumo por hogar consumidor por semana libras	1,0				
Consumo per cápita por semana libras habitante	0,1				

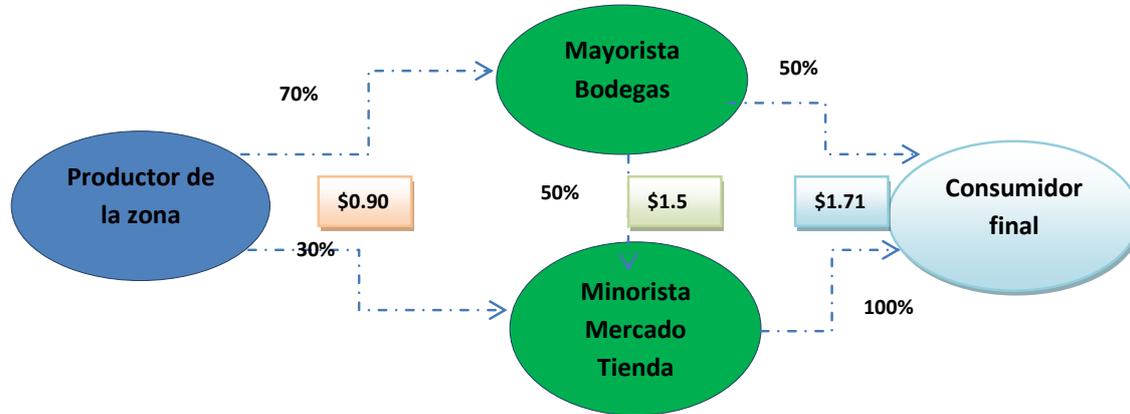
**Fuente:** Datos de población fuente INEC

La demanda de quinua en la zona de Aloasí alcanza un volumen de 8,1 quintales por semana, en los hogares consumen una libra por semana, y el consumo per cápita en la zona alcanza a 0,1 libras por habitante.

CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA		
EN UNA SEMANA		
	%	Volumen
Demanda quinua (libras)	100%	807
Consumo de quinua cultivadas en la zona	88%	710
Oferta de quinua cultivada en la zona	88%	710
Consumo de quinua cultivadas en otras zona	12%	97
Demanda insatisfecha de quinua	12%	97

En función del origen de la quinua consumida en Aloasí tenemos que el 88% es quinua originarios de la zona y el 12% es quinua cultivada en otras zonas, esto nos da 97 libras de quinua a la semana de demanda insatisfecha.

### Canales de comercialización



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

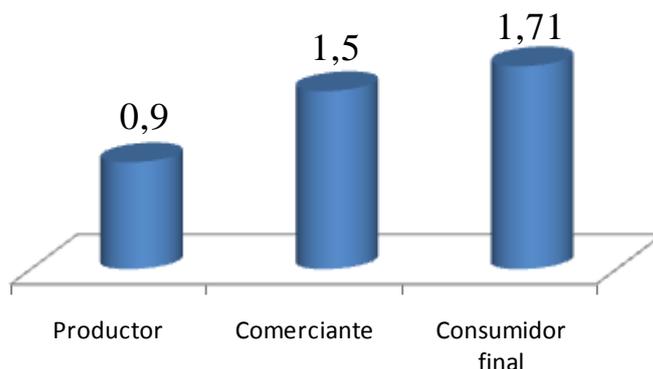
**Elaboración:** Equipo consultor

### MARGENES DE COMERCIALIZACION

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 0.81 dólares por una libra de quinua, mientras que el margen relativo es de 47%. El margen relativo entre el productor y el comerciante es de 60%, mientras que ese margen entre el comerciante y el consumidor es 12. %

## Precio de la libra de quinua por agente



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Conclusiones del producto

- La comercialización de la quinua se la realiza a través de minoristas y mayoristas. Se proveen tanto de los productores de la zona como de otras zonas.
- Los principales indicadores del sondeo son los siguientes:

VARIABLE	VALOR
<b>Demanda insatisfecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 97 libras semanales, equivalentes al 12%</li> </ul>
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor de la zona – Mercado Mayorista, bodegas: 70%</li> <li>▪ Productor de la zona – Mercado Minorista, tiendas: 30%</li> </ul>
<b>Precio de la libra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productor: \$0,90</li> <li>▪ Comerciante: \$1,50</li> <li>▪ Consumidor final: \$1,71</li> </ul>

## V. FACTORES RELEVANTES

### Administrador del mercado

En Aloasí no existe mercado, por tal razón se entrevistó al administrador del mercado de Machachi. De acuerdo a la información proporcionada por el administrador, los

precios de los productos se determinan de acuerdo a la oferta y demanda, en función a esto los productores y los comerciantes fijan los precios.

Los comerciantes tienen que pagar en el mercado mayorista 5 dólares de lunes a sábado, esta tarifa corresponde al arrendamiento del puesto, los días domingos la tarifa sube a 10 dólares, y 15 dólares los domingos en el mercado central. Los productos que se comercializan en el mercado de Machachi son de la zona y de otras zonas como Ambato; comenta que papa y leche hay todo el año, con referencia a la quinua afirma que recién se está cosechando en la zona.

### **Productores**

Los productores de la zona de Aloasí enfrentan dificultades por la falta de: sistemas de riego, de créditos para producir, sitios adecuados para el almacenamiento de los productos y en el caso de los productores de leche, falta de alimentación para el ganado, proporcionando pacas y fardos.

Otras de las dificultades que afrontan los productores de quinua y cebada es la falta de mercados para la venta de sus productos, esto está llevando a tomar la decisión de dejar de cultivar estos productos. El productor tiene que pagar altos costos por el servicio que le brinda el INIAP de limpieza de impurezas de los productos.

### **Comercio**

Los principales problemas que enfrentan los comerciantes es la mala calidad de los productos que les entregan, el costo del transporte, falta de un mercado para mayoristas, y mucha 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. Las preocupaciones más latentes en el consumidor de la zona de Aloasí, es el cultivo de los productos con mucho químico, la presentación de los productos y control de precios.

### **Transportista**

El transporte de los productos, se realiza a través de una cooperativa de la zona, los vehículos que se utilizan son camionetas con una capacidad de 1 a 3 toneladas, el modelo es del 2010 al 2012.

El cálculo del costo del transporte se lo realiza en función al volumen a transportar y la distancia, la unidad de cálculo es el quintal, el costo de transporte está en 0,75 centavos por un quintal; el contacto con el transportista es a través del teléfono celular, la cooperativa o los clientes conocidos. La dificultad que encuentran los transportistas constituye el mal estado de las carreteras.

## **VI. CONCLUSIONES GENERALES**

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

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

## **VII. ESTRATEGIA OPERATIVAS**

### **7.1. Nudos críticos**



## 7.2. Objetivos de las Estrategias

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

## 7.3. Estrategias por producto

### Producto Leche

#### a. Estrategias generales

- Gestionar con el MAGAP la entrega de pacas o fardos suficientes para cubrir la época de verano donde existe escases de alimento para el ganado.

- Construir bodegas con una infraestructura adecuada para el almacenamiento de los productos que se producen en la zona de Aloasí.
- Implementación de sistemas de riego para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Implementar líneas de crédito en favor de los productores para invertir en la producción.
- Manejar un sistema de control de calidad de los productos que salen a la venta.

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

- Establecer alianzas estratégicas con las grandes cadenas de distribuidores de productos de consumo masivo para la compra directa al productor.
- El canal principal de distribución de la leche, está constituido por el productor – fábrica procesadora – consumidor, debido a que por el fluye el 95% de los volúmenes comercializados.

### **Producto Papa**

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

- Construir sistemas de riego para favorecer el cultivo de los productos de la zona.
- Implementar líneas de crédito en favor de los productores para invertir en la producción.
- Manejar un sistema de control de calidad de los productos que salen a la venta.

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

- El canal principal de distribución de la papa, está constituido por el productor – mayorista de la zona – consumidor, debido a que por el fluye el 60% de los volúmenes comercializados.

### **Estrategias – Producto Quinua**

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

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

- Desarrollar líneas de crédito en favor de los productores para invertir en la producción.
- Gestionar con el INIAP u otra institución la asistencia en la limpieza de las impurezas de la quinua a precios cómodos.

**b. Estrategias de comercialización**

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

### VIII. ANEXO 1 - CUESTIONARIOS ADMINISTRADOR DEL MERCADO

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aso. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

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
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aao. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

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

- 1.-LECHE
- 2.-PAPAS
- 3.-QUINUA

P.2 ¿Con que frecuencia compra?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
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?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
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?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
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)?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
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?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
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?

	LECHE	PAPAS	QUINUA
LOS QUE SE CULTIVAN AQUÍ EN LA ZONA	1	1	1
SE CULTIVAN EN OTRAS ZONAS	2	2	2

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

---



---



---



---

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

---



---



---



---

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

---



---



---



---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

### CUESTIONARIO MAYORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aao. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

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

\_\_\_\_\_ AÑOS

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

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

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

\_\_\_\_\_ COSECHAS

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

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

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

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

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

1. PRODUCTORES DE LA ZONA/PARROQUIA

\_\_\_\_\_

2. PRODUCTORES DE OTROS ZONAS CERCANAS

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

---

---

---

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

---

---

P.15 ¿Cuáles son sus principales clientes?

1. CLIENTES MINORISTAS DE LA CIUDAD

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

OTROS \_\_\_\_\_

—

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

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

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

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

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

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

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

CLIENTE

PRECIO

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

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

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

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

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

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

---

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

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

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

---

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO MINORISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aao. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

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

\_\_\_\_\_ AÑOS

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ COSECHAS

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

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

P.6 ¿Usted va a comprar (MENCIONAR EL 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
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aao. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_

3. EN OTROS LUGARES ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

1.- CUANDO LE COMPRAN EN LA HACIENDA

\_\_\_\_\_

2.- CUANDO VENDE EN EL MERCADO LOCAL

\_\_\_\_\_

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

4.- CUANDO VENDE EN OTRO LUGAR

\_\_\_\_\_

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

1.- EL MAYORISTA DEL PUEBLO

2.- EL MAYORISTA DE OTROS LUGARES

3.- EL MINORISTA/DETALLISTAS

#### 4.- EL CONSUMIDOR FINAL

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

OBSERVACIONES/COMENTARIOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

### CUESTIONARIO TRANSPORTISTAS

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	PREDIO
PICHINCHA	MEJIA	ALOASI	LOS TAMBOS
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		Aao. Intercultural de Trabajadores de Tambos	
PRODUCTO EN ANALISIS		LECHE/PAPAS/QUINUA	

#### 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



Vista del predio el Tambo



Lugar de ordeño



Socios del predio El Tambo



Vista del predio



Comerciante de papa

**PLAN DE NEGOCIOS**  
**INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE PASTO PARA**  
**EL GANADO BOVINO MEDIANTE EL**  
**ESTABLECIMIENTO NUEVOS POTREROS**

**PREDIO “LOS TAMBOS”**

**ASOCIACIÓN INTERCULTURAL DE TRABAJADORES**  
**DEL TAMBO**

**Provincia Pichicha, Cantón Mejía**

**OCTUBRE 2015**

## **PLAN DE NEGOCIOS INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE PASTO PARA GANADO BOVINO MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS POTREROS**

### **I. INTRODUCCION**

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

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

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

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

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

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

La parroquia de Aloasí está situada en las faldas del monte Corazón a 2.5 km. al occidente de la cabecera cantonal Machachi, y a 1 Km. al sur de la estación del ferrocarril llamada “La Estación” antiguamente lugar conocido como Huasinillo; a 35 Km., de la capital de la república. Debido a su reducido espacio territorial, Aloasí es una de las parroquias más densamente pobladas del Cantón. La superficie total de la parroquia es de 68.03 Km<sup>2</sup>.

La mayoría de los habitantes de esta parroquia rural se dedican principalmente a actividades agropecuarias, en menor medida trabajan en la ciudad de Quito en actividades económicas relacionadas con servicios y construcción. Aloasí según el INEC cuenta con una población de 9.686 habitantes, y 2.525 hogares con un promedio de 4 personas por hogar.

El Gobierno entregó el mes de octubre el predio, está conformado por 48 socios que trabajan comunitariamente. Cuentan con 128 hectáreas, de las cuales al principio eran 148 pero repartieron para el MAGAP y al municipio 20 hectáreas. Actualmente están tramitando que el 80% sea ganadería mientras que el 20% agricultura.

Su producción principal siempre ha sido la leche. Están viendo la posibilidad de no seguir sembrando y cosechando aunque el MAGAP les provee los kits. Otro problema que enfrentan es la falta de mercado para la quinua y cebada, además tienen inconvenientes para realizar el aventado para eliminar las impurezas ya que tienen que llevar el producto cosechado al INIAP por lo que cobran 3,20 dólares por saco, además del pago del flete que es de 320 dólares la carrera de ida y vuelta. El MAGAP en muchos casos recibe el producto cosechado siempre y cuando cumpla con los estándares de producción que ellos exigen.

Actualmente está sembrado 9 hectáreas de quinua y su cosecha es en el mes de enero, la papa va sembrada 4 meses y se espera cosechar en noviembre, otros de los problemas que enfrentan actualmente es la caída de ceniza.

## **III. LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación Intercultural de Trabajadores El Tambo está a cargo del predio Los Tambos que está ubicado en la parroquia Aloasí, cantón Mejía, provincia de Pichincha.

Es una organización constituida el 30 de septiembre de 2009, con el Acuerdo Ministerial No 1599. A partir del 11 de diciembre de 2013, tiene su inscripción en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Actualmente, la organización cuenta con 48 socios y socias activos que proceden de diferentes Provincias (Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo); y, quienes tienen como objetivo principal promover el desarrollo social, cultural, y económico de sus asociados y, por extensión, a la comunidad adyacente.

La asociación dispone solamente de una Garantía de Posesión del predio, pues el proceso de adjudicación se encuentra todavía en trámite. Dicho predio tiene una superficie de aproximadamente 128,67 has., en las que se realizan principalmente actividades ganaderas pero también agrícolas, centradas en la producción de quinua, cebada y papa.

#### **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

Incrementar la producción de pasto para la alimentación del ganado bovino mediante el establecimiento de nuevos potreros para aumentar la producción de leche.

## VI. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

En el Ecuador se producen alrededor de 5.100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local,<sup>1</sup> y Aloasí se conforma como una parroquia netamente ganadera es así que La Asociación Intercultural de Trabajadores del Tambo trabaja mayoritariamente en la producción de **leche cruda** (producción aproximada actual: 513 lts por día) donde se destinan 52 hectáreas del Predio para pastos, y cuenta con un total 49 vacas de leche, 76

---

<sup>1</sup> III Censo Agropecuario Nacional, 2002

animales en el seco, 5 vacas en maternidad, 6 vaconas en el colectivo y 8 terneras en las cunas.

## VII. ANÁLISIS DEL MERCADO

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

- El análisis de mercado se desarrolló en la parroquia de Aloasi- Machachi los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día sábado como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de ofician, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el análisis de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, En la zona de Aloasí se realizaron 43 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
  - 1 productor que representa a los 48 socios del predio (Juan Rojas)
  - 13 comerciantes fueron entrevistados en el mercado principal Machachi de los cuales dos no dieron sus nombres. (Raquel Flores, Marcia Maya, Luis Muela, Hilda Rivera, Silvia Cofre, Ana Basantes, María Tipan, Viviana Ayala, Paola Licto, Pilar Monteserrin, Zoila Imbaquingo)
  - 4Transportistas a los que se los entrevistó en la parada de la cooperativa. (Patricio Pilacuango, Jorge Bolaños, Segundo Chilig, Galo Sisalema)
  - Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Machachi (Carlos Yáñez)
  - 25 Consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
  - 1 Presidente de la Asociación de productores de Los Tambos (Sr. Juan Rojas)

## 7.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Productor

En la parroquia de Aloasí una de las actividades principales, además de la agricultura es la producción de leche en gran escala. En el caso específico del predio los Tambos para ganadería ocupan 39 hectáreas en las cuales tienen 116 vacas, repartidas 3 vacas por hectárea, la producción anual en este predio es de 146.000 litros en el año aproximadamente. La producción total de leche es comprada por Nestlé a un precio de 0,55 centavos el litro. Existen productores pequeños cuya producción la destinan al consumo personal y también la comercializan en la zona en pequeñas cantidades a un precio entre 0,40 y 0,60 centavos el litro.

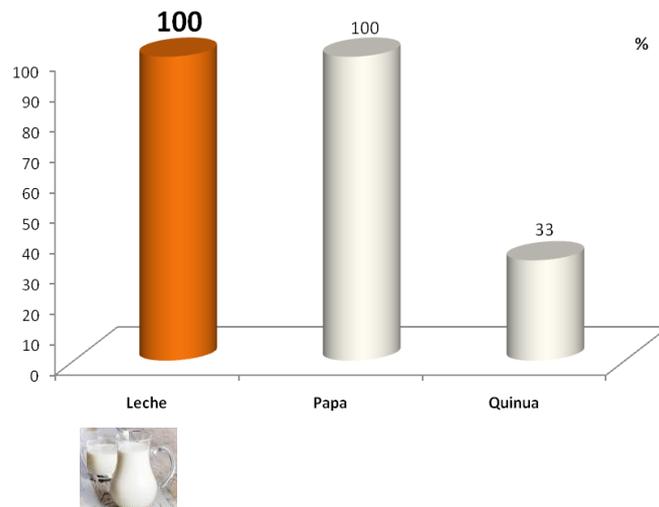
### Comercialización

La comercialización de la leche en Aloasí viene en dos presentaciones, a granel que es la que provee los productores locales y en funda que es la industrializada y pasteurizada que se comercializa a través de los negocios tanto mayoristas como minoristas de la localidad.

### Consumidor

En la zona de Aloasí- Machachi, el consumo de leche es alto, el 100% de los hogares afirman consumir este producto en forma regular.

### Incidencia de consumo de productos

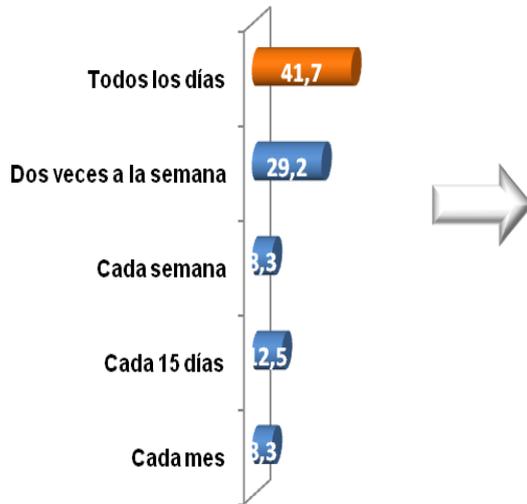


**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

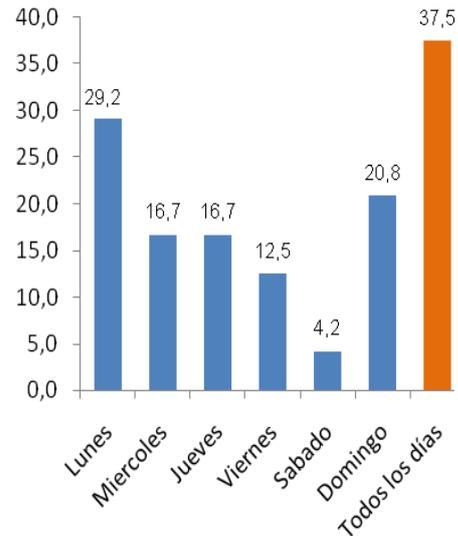
**Elaboración:** Equipo consultor

La investigación realizada en el campo determinó que los consumidores de la zona de Aloasí-Machachi compran leche todos los días.

### Frecuencia de compra



### Día de compra

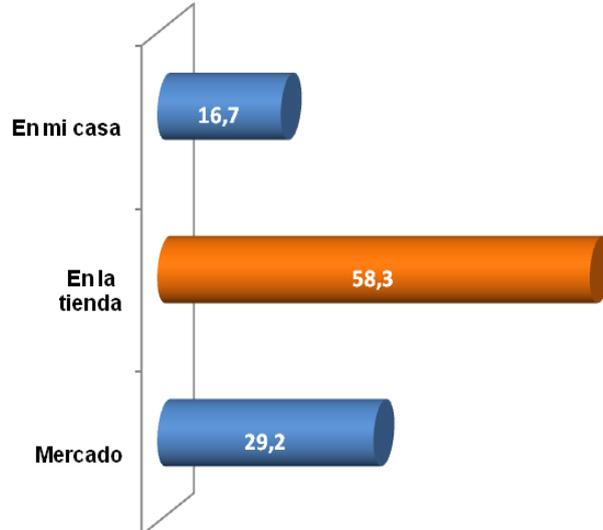


Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

### Lugar de compra

De igual forma, los entrevistados afirman que el lugar habitual de compra de leche es en la tienda. A continuación se presenta las otras opciones de compra manifestados por los consumidores.



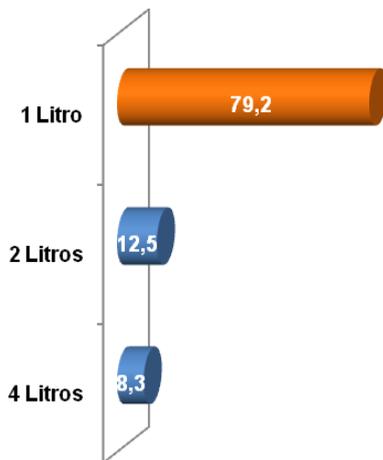
Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

La aplicación de las encuestas a los consumidores expresan que al momento de la compra, existen diferentes medidas que van desde 1 litro hasta 4 litros, siendo la más común la compra de 1 litro. El precio de venta por litro de leche al consumidor oscila entre 0,40 centavos y 1,10 dólares, este precio está en función del tipo de leche sea a

granel o pasteurizada. Los promedios de precio del litro de leche es de 0,73 centavos, mientras que en granel es de 0,53 centavos y en funda lo venden en 0,83 centavos. En los siguientes gráficos se detalla la actitud del consumidor frente a la cantidad de compra y el precio pagado según tipo de leche

### Cantidad de compra



### Precio pagado por litro

0,40 ctvs	⇒⇒	4,2
0,50ctvs	⇒⇒	4,2
0,55 ctvs	⇒⇒	20,8
0,60ctvs	⇒⇒	4,2
0,75ctvs	⇒⇒	4,2
0,80ctvs	⇒⇒	50,5
0,85ctvs	⇒⇒	4,2
0,90ctvs	⇒⇒	4,2
1,10dólares	⇒⇒	4,2

**Precio promedio libra: 0,73 ctvs**

**Precio promedio granel: 0,53 ctvs**

**Precio promedio funda: 0,83 ctvs**

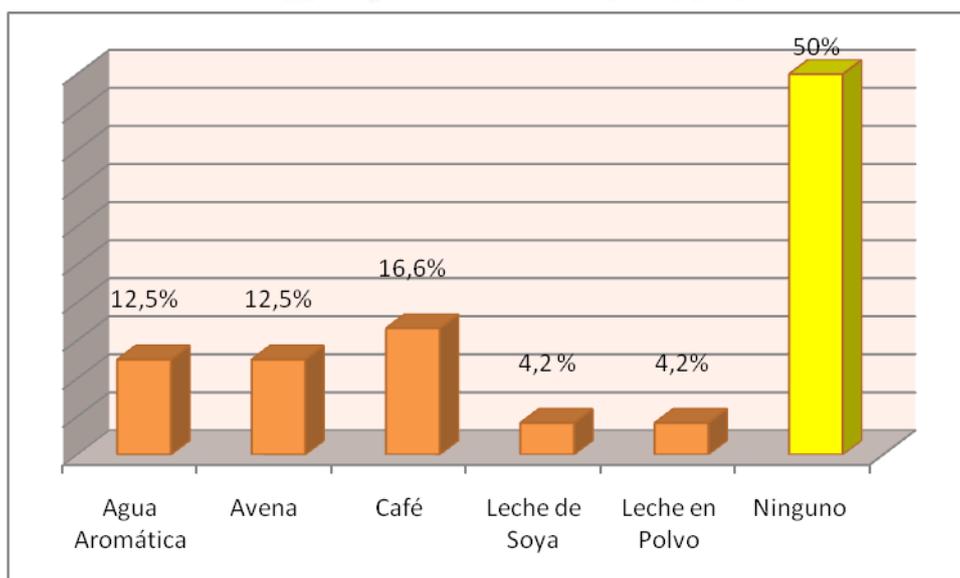
**Fuente:** Investigación de campo – Septiembre 2015

**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.

En el gráfico siguiente se observa las preferencias de los consumidores respecto a los productos sustitutos de la leche, en este caso, la mayoría de los entrevistados señalan que la leche de vaca no tiene sustitutos.



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

**Elaboración:** Equipo consultor

### Origen de los productos



La percepción de consumidor es que la leche que se consume en Aloasí-Machachi se produce en la zona, y el 66,7% afirma que es de otras zonas.

### Calculo de la oferta y demanda de leche en Aloasí

Habitantes Aloasí	9.686				
Hogares total	2.525				
Hogares consumidores	2.525				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	41,7	1052	15	1,5	11.047
Dos veces a la semana	29,2	736	11	1,6	2.315
Cada semana	8,3	210	2	1,0	210
Cada 15 días	12,5	316	3	1,0	158
Cada mes	8,3	210	2	1,0	53
Consumo litros por semana	13.782				
Consumo por hogar consumidor por semana litros	5,5				
Consumo per cápita por semana litros habitante	1,4				



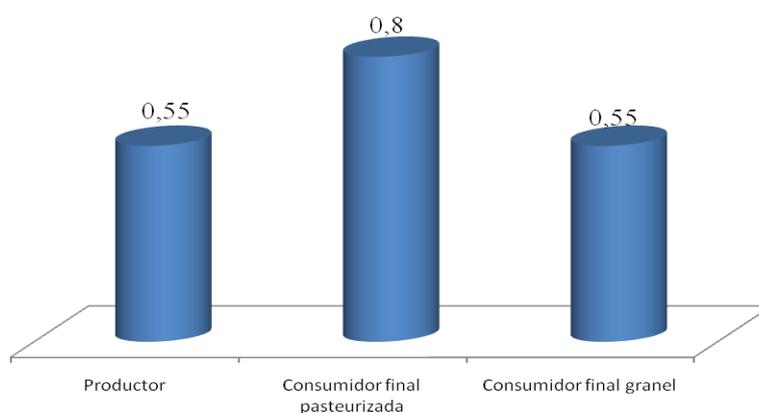
## Canales de comercialización de la leche a granel



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

**Elaboración:** Equipo consultor

Los resultados obtenidos en cuanto al precio de litro de leche por agente se presentan a continuación:



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

**Elaboración:** Equipo consultor

## Proyección de la Demanda Insatisfecha

Concepto	Tasa	Año					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nro. Hogares consumidores	1,018	2.525	2.570	2.617	2.664	2.712	2.761
Demanda insatisfecha por hogar/litros	190,17	190,17	190,17	190,17	190,17	190,17	190,17
Demanda insatisfecha total/litros		480.168	488.811	497.610	506.567	515.685	524.967

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

En tal sentido la producción de leche cruda será comercializada tomando como punto de partida la normalización en función de patrones constantes de calidad y 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 produciendo leche, papas, quinua.**

### 3. Estrategia de Distribución

#### 3.1. Elección del canal

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

Productor- fábrica procesadora - consumidor final.

PRODUCTO:	Leche cruda
EMPRESA:	ECUAJUGOS S.A
UBICACIÓN:	Av. Víctor Cartagena 328 y Bolívar

#### 3.2. Decisión del momento de venta

La decisión que deben tomar los productores respecto al momento de venta (*estrategia de distribución*) de la leche, está supeditado a la disponibilidad, en el predio, de infraestructura de almacenamiento, y al nivel de perecibilidad del producto. La decisión de marketing de vender el producto inmediatamente es decir **será “venta inmediata después de realizado el ordeño”**

## VIII. ANÁLISIS TÉCNICO

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRPCIÓN</u>	<u>DURACIÓN</u>
<b>Aplicación de herbicida</b>	Antes de la preparación del suelo se realizara la	30 días antes de la siembra de pasto.

	<p>aplicación de herbicida (glifosato regulador de pH), esto se realizara con la bomba de forma mecanizada.</p>	
<b>Preparación del suelo</b>	<p>Se procederá de forma mecanizada utilizando rastra y arado para obtener un suelo mullido adecuadamente, preparado para realizar la siembra.</p>	15 días antes de la siembra de pasto.
<b>Siembra de potrero</b>	<p>Actividad a realizarse de forma mecanizada (tractor, sembradora de pastos).</p> <p>Se utilizara la semilla certificada de gramíneas y leguminosas (ha sido utilizada con existo en el predio).</p>	0 días
<b>Fertilización</b>	<p>Actividad a realizarse de forma mecanizada con una fuente de fertilizante (N50, P20, K10, Mg06) de elemento puro por hectárea.</p>	30 días después de la siembra de pasto.
<b>Primer Pastoreo</b>	<p>Primer pastoreo de las vacas lecheras.</p>	90 días después de la siembra de pasto

<b>Mantenimiento de potreros</b>	Se realizara esta actividad después de cada pastoreo de forma mecanizada (rastra de llantas, fertilización).	Cada 45 días después del primer pastoreo.
<b>Mantenimiento de potreros.</b>	Se realizará la actividad mecanizadamente: corte de igualación, subsolado. Esto con el fin de mejorar la producción de pasto.	Cada 6 meses después del primer pastoreo siempre y cuando las condiciones climáticas lo permitan.

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

Wilson Cungan-Administrador del Predio “LOS TAMBOS”.

**Elaboración:** Equipo consultor

## **IX. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

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

La Asociación Intercultural de Trabajadores El Tambo es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el 11 de diciembre del 2013 y cuenta con 48 socios y socias activos.

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la mencionada organización que se encuentra a cargo del Predio “Los Tambos”. Este trabajo se lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación.

### **9.2. RESPONSABILIDADES GENERALES**

- Apoyar en la formulación y seguimiento del Plan de Negocios, conforme a los ámbitos específicos de cada uno de sus miembros: abastecimiento de insumos, producción, transformación, comercialización, innovación y aprendizaje.
- Apoyar en la elaboración del presupuesto del Plan de Negocios de acuerdo a los campos específicos de responsabilidad de cada una de las personas que conforman el CGP y los campos de acción mencionados anteriormente.
- Participar en la elaboración de los informes de gestión relacionados con la implementación de los Planes de Negocios.

- De manera mensual se evaluará el avance del Plan de Negocios y se planificará las acciones correspondientes al siguiente período.
- El Gerente y el Técnico de Fortalecimiento de Esquel centrarán su trabajo en acciones de apoyo técnico a nivel de los distintos eslabones de la Cadena Productiva, del área de Innovación y Aprendizaje y potencializando su experticia dentro de sus campos específicos de acción: las acciones relacionadas con la producción y productividad y el ámbito socio - organizativo.
- Otro tipo de Apoyo: el equipo del Comité de Gestión Predial podrá recibir apoyo técnico especializado de otro personal, ya sea de la propia organización o de otras instituciones externas.

### 9.3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- **ADMINISTRADOR:** el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación Intercultural de Trabajadores El Tambo, señor San Pedro y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento de los Planes de Negocios

- **Abastecimiento de Insumos:**

PERSONA RESPONSABLE: por definirse

- Recolectar información sobre productos para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganadero lechero.
- Presentar cotizaciones de proveedores de productos a utilizar para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganadero lechero.
- Comprar los insumos necesarios para utilizar el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganado lechero.
- Organizar y realizar el seguimiento del kardex de bodega.

- **Producción:**

PERSONA RESPONSABLE: por definirse

- Elegir la mezcla forrajera que se va a utilizar.
- Preparar el terreno donde se implementara nuevos pastos.
- Siembra de nuevos pastos.
- Fertilización de nuevos pastos.
- Pastoreo del ganado lechero.
- Mantenimiento del potrero.
- Cuidado de la salud del ganado lechero.
- Optimización de personal.

- **Transformación:**

PERSONA RESPONSABLE: por definirse

- Realizar una adecuada de la extracción de leche cruda mediante el ordeño.
- Ubicar al rejo en la sala de ordeño.
- Limpiar adecuadamente la ubre de la vaca lechera para la posterior extracción de leche cruda.
- Colocación de pezoneras a la vaca lechera para la posterior extracción de leche cruda.
- Sellamiento de los pezones de la vaca lechera.
- Realizar una adecuada limpieza de la sala de ordeño.

- **Comercialización:**

PERSONA RESPONSABLE: por definirse

- Entregar la leche cruda a la empresa Nestlé.
- Revisión diaria del funcionamiento del tanque frío.
- Lavado del tanque frío.
- Hacer seguimiento de los comunicados de Nestlé e informar al Administrador de los mismos.
- Sondeo de mercado.
- Sondeo de compradores.
- Llevar portafolio de clientes.

- **Innovación y Aprendizaje:**

PERSONA RESPONSABLE: por definirse

- Coordinar con el sector público (MAGAP, INIAP, GAD MEJIA etc.) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.
- Coordinar con el sector privado (ESQUEL, FUNDACIONES, ONGS) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.
- Coordinar con entidades educativas (ESPE, U.CENTRAL, UNIVERSIDAD POLITECNICA) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.

- **Asesoría y Apoyo Técnico: Técnicos de Esquel**

Gerente de ESQUEL: Víctor Almachi

- Brindar apoyo técnico en el área de:
  - Insumos: realizar recomendaciones semanales de las necesidades de insumos para la producción de ganado lechero.

- Producción: realizar recomendaciones semanales sobre actividades a realizarse en el área de producción, y supervisar que las actividades se desarrollen con eficacia.
- Transformación: realizar recomendaciones semanales sobre las actividades a realizarse en el área de transformación y asegurarse de que se cumplan con las funciones.
- Comercialización: Revisar que la leche cruda sea entregada adecuadamente por el encargado de comercialización.
- Innovación y aprendizaje: Coordinar procesos de capacitación con entidades públicas, privadas y educativas, así como también con el encargado de innovación y aprendizaje.
- 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.
- Elaborar informes mensuales de gestión relacionados con la implementación del Plan de Negocios.

**Técnica de Fortalecimiento de ESQUEL:** Renata Cáceres A

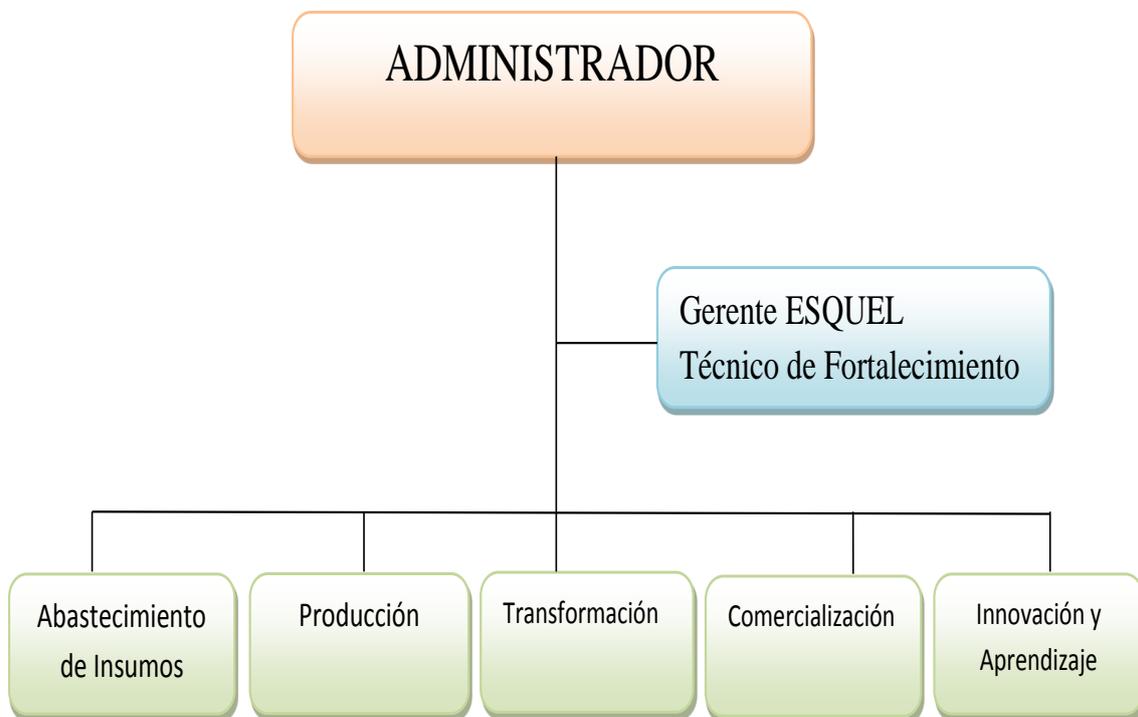
- Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo
- Insumos: revisión de documentación de cotizaciones de productos para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganado lechero.
- Producción: revisión y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la producción de leche. Organización de grupos de trabajo diarios con socios y socias para realizar actividades destinadas a la producción de leche.
- Transformación: revisión y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la transformación de la leche.
- Comercialización: revisión y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la comercialización de la leche.
- Innovación y aprendizaje: coordinar actividades de capacitación en el área socio-organizativa con entidades públicas, privadas y educativas.
- 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.
- Elaborar informes mensuales de gestión relacionados con la implementación del Plan de Negocios, principalmente sobre las acciones que han estado a su cargo.

- **Otros actores participantes:**

PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Funcionario del MAGAP (Veterinario)

- Brindar apoyo técnico sobre la salud reproductiva de las vacas lecheras.
- Coordinar participación en la reuniones de planificación y evaluación con el Administrador del Predio
- Coordinar con el Administrador y los miembros del CGP las actividades de apoyo técnico de los distintos programas del MAGAP

**ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL**



## **X. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **10.1. Las Inversiones del Plan Negocios**

#### **10.1.1. Inversiones en Activos Fijos**

A continuación se presenta las inversiones en activos fijos.

### Inversión en activos fijos

INVERSIÓN			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CORTADORA DE FORRAJE TARUT	1	15.000	15.000
<b>TOTAL</b>			<b>15.000</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 \$ 98.447

#### Capital de Trabajo

CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	29.136
Insumos	68.628
Mantenimiento maquinaria	683
Post cosecha	0
<b>TOTAL</b>	<b>98.447</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 6 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta de la leche cruda.

### Ingresos por la Venta de Productos

CONCEPTO	AÑOS					
	1	2	3	4	5	6
<b>LECHE CRUDA</b>						
Producción litros	239.760	239.760	239.760	239.760	239.760	239.760
Hectárea( 2 UBAS)	19	19	19	19	19	19
Precio de Venta Unitario litro	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
<b>TOTAL</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</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
<b>LECHE CRUDA</b>						
Salarios	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136
Insumos	68.628	49.230	49.230	68.628	49.230	49.230
Mantenimiento maquinaria	683	683	683	683	683	683
<b>GASTOS GENERALES</b>						
Poscosecha	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>98.447</b>	<b>79.049</b>	<b>79.049</b>	<b>98.447</b>	<b>79.049</b>	<b>79.049</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 agropecuaria 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
			USD \$					
Coordinador técnico	500	12	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Asistente contable administrativa	350	12	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 10.5. DEPRECIACIONES

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

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

### 10.6. FLUJOS DE CAJA

Con la información generada tanto de las inversiones requeridas, los ingresos y costos operacionales y las obligaciones que la Asociación debe honrar por el crédito adquirido para la compra de la tierra se construyeron las proyecciones financieras (flujo de efectivo) con la finalidad exclusiva de conocer si la propuesta técnica planteada es o no beneficiosa para los socios de la **Asociación**

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

1. Los costos e ingresos que se obtendrán con el plan de negocios durante el periodo de evaluación, están valorados a precios del año base lo cual implica asumir que la inflación en cada año es nula.
2. La superficie utilizada para este cultivo se encuentra improductiva y no tiene costo de oportunidad, pues no se puede vender ni arrendar a terceros
3. El plan de negocio cubrirá el servicio de la deuda en forma proporcional a la superficie utilizada en el cultivo.
4. El capital de trabajo se financiará con crédito de corto plazo (2 años), que cubrirá semilla, insumos y poscosecha, la mano de obra estará a cargo de la organización.
5. El valor de recuperación de la tierra corresponde al número de hectáreas valoradas según el crédito otorgado para su adquisición.

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

### **FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE NEGOCIO**

CONCEPTO	AÑOS						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>ENTRADAS</b>							
<b>Ventas:</b>							
LECHE CRUDA		124.675	124.675	124.675	124.675	124.675	124.675
Valor de la tierra							
<b>SUBTOTAL</b>		<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>
<b>SALIDAS</b>							
<b>Gastos de capital:</b>							
Construcción, maquinaria	15.000						
Capital de trabajo	98.447						
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-113.447</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		29.136	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136
Insumos		68.628	49.230	49.230	68.628	49.230	49.230
Mantenimiento Maquinaria		683	683	683	683	683	683
Gastos Administrativos		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gastos Post cosecha		0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>		<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>							
Interés							
Amortización capital							
<b>SUBTOTAL</b>							
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-113.447</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>35.426</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>35.426</b>
<b>Beneficio sin proyecto (ahorro de costos)</b>		<b>12.554</b>	<b>12.554</b>	<b>12.554</b>	<b>12.554</b>	<b>12.554</b>	<b>12.554</b>
<b>FLUJO NETO INCREMENTA</b>	<b>-113.447</b>	<b>28.583</b>	<b>47.980</b>	<b>47.980</b>	<b>28.583</b>	<b>47.980</b>	<b>47.980</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 54.173</b>						
<b>TIR</b>	<b>27%</b>						

### Relación Beneficio/Costo

Valor actual de ingresos	\$ 512.590
Valor actual de costos	\$ 510.032
Relación Beneficio / costos	\$ 1,01

**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 54.173 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 27% y un RBC de \$1.01. En este análisis se supone que los \$113.447 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
<b>ENTRADAS</b>							
<b>Ventas:</b>							
LECHE CRUDA		124.675	124.675	124.675	124.675	124.675	124.675
VALOR RESIDUAL							
Recuperación del capital de trabajo							69.311
<b>SUBTOTAL</b>		<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>193.986</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>124.675</b>	<b>193.986</b>
<b>SALIDAS</b>							
<b>Gastos de capital:</b>							
Construcciones e instalaciones	15.000						
Capital de trabajo	98.447						
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-113.447</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		29.136	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136
Insumos		68.628	49.230	49.230	68.628	49.230	49.230
Mantenimiento maquinaria		683	683	683	683	683	683
Gastos administrativos		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Post cosecha		0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>		<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>							
Interesés				0	0	0	0
Amortización capital				0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>108.647</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>							
CONCEPTO	AÑOS						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-113.447</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>35.426</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>104.737</b>
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>							
Interesés		10.397	5.198				
Capital	69.311	34.655	34.655				
<b>SUBTOTAL</b>							
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-44.136</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>35.426</b>	<b>16.029</b>	<b>35.426</b>	<b>104.737</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>	<b>\$ 106.984</b>						
TIR	61%						

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

- 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 \$69.311 que corresponde a los insumos, mantenimiento de maquinaria y poscosecha, provendrá de un crédito bancario que puede ser otorgado por el BNF.

## 10.8 CUADRO DE FUENTES Y USO

CUADRO DE FUENTES Y USO DE FONDOS						
CONCEPTO	USOS (USD)	FUENTES (USD)				Total
		Recursos de la Organizació	MAGAP	MAGAP/ESQUEL	Crédito	
<b>Inversión en activos fijo</b>						
CORTADORA DE FORRAJE TARUT	15.000			15.000		15.000
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>15.000</b>					
<b>Capital de Trabajo</b>						
Salarios	29.136	29.136	0	0		29.136
Insumos	68.628	0	0	0	68.628	68.628
Mantenimiento maquinaria	683	0	0		683	683
<b>Subtotal Capital Trabajo</b>	<b>98.447</b>				<b>69.311</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>113.447</b>					<b>113.447</b>

Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

## 11. ANALISIS DE RIESGO

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

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

<p>1. Riesgo agro-climático</p>	<p>Estación Verano Los meses de estación seca que corresponde al (verano) son: Junio, Julio, Agosto y Septiembre hay años que se extiende uno o dos meses más, lo cual perjudica a la producción agropecuaria (falta de pasto para el hato ganadero y baja la producción de leche cruda hasta un 50%).</p> <p>Posible caída de ceniza Con la caída de ceniza por la reactivación del volcán Cotopaxi el 14 de Agosto, tenemos como antecedente que afecta a la producción agropecuaria (quemazón del follaje). Retarda el crecimiento de los pastos.</p>
<p>2. Riesgo de mercado.</p>	<p>Tenemos un manual de procedimiento el cual nos permite manejar buenas prácticas de ordeño, pero si no cumplimos con lo dispuesto, hay un aumento de células somáticas, y aumento del conteo bacteriano, y el precio de leche cruda disminuye.</p>
<p>3. Riesgo fitosanitario.</p>	<p>Al no cumplir el calendario de vacunas bacterianas a tiempo, los animales pueden enfermarse con neumonía.</p>
<p>4. Riesgo económico.</p>	<p>Mal manejo de los fondos sin planificar una estrategia para los meses críticos (verano).</p>
<p>5. Riegos de carácter organizativo .</p>	<p>Para la ejecución del Plan de Negocios la esfera socio-organizativa de la Asociación debe estar fortalecida. Irregularidades en el manejo organizativo de la Asociación han dado como resultado un endeudamiento del Predio (0 rentabilidad), pues no se ha logrado efectivizar en la practica el reglamento interno, donde la junta de vigilancia y junta directiva no han tomado posesión de sus correspondientes actividades.</p> <p>Se ha logrado reactivar a la junta de vigilancia y junta directiva recientemente, y conjuntamente con</p>

	<p>la creación del Comité de Gestión Predial, planificada para este mes, se busca transparentar y agilizar las funciones de cada miembro de la Asociación, sin embargo si las recomendaciones técnicas se siguen ignorando sugiero que esto se convertía en una fuerte amenaza para el cumplimiento del Plan de Negocios del Predio.</p>
--	--

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Equipo Técnico Local

## OBSERVACIONES AL INFORME

**1. Observaciones**

pag 7. 2do. párrafo. No se especifica la superficie de papa sembrada.

**Respuesta**

Incorporado

**2. Observaciones**

Pag. 11. gráfico producto sustituto: El chocho, la gelatina, el huevo no son sustitutos de la leche de vaca

**Respuesta**

Se ha realizado cambios en el gráfico. Sin embargo es necesario aclarar que los resultados son las preferencias de los entrevistados.

**3. Observaciones**

13. mejorar los gráficos de canales de comercialización y precio de litro de leche, de manera que se vea cómo y en donde se incrementa el precio del litro en cada agente de la cadena. Graficar dos cadenas: una de leche a granel y otra de leche pasteurizada y mostrar sus relaciones.

**Respuesta**

Incorporado

**4. Observaciones**

pag. 15. 2do párrafo. Señalar que el precio de la papa también está determinado por la variedad

**Respuesta**

Incorporado

**5. Observaciones**

pag. 16. si el 70% de los consumidores compran el quintal de papa, entonces sería mejor cambiar el precio pagado por libra, a precio pagado por quintal

**Respuesta**

Incorporado

**6. Observaciones**

.pag. 17. El arroz, las arvejas, el fideo y el mote, no son sustitutos de la papa

**Respuesta**

Incorporado.

**7. Observaciones**

pag.16. mejorar el grafico de canales de comercialización de la papa, de manera que se vea las diferencias de precios entre los agentes del canal de comercialización.

**Respuesta**

Incorporado

**8. Observaciones**

pag. 20. QUINUA. La siembra no puede durar 8 meses, sino todo el ciclo del cultivo

**Respuesta**

Incorporado

**9. Observaciones**

pag.22. producto sustituto. Harina, harina de haba, melloco, morocho, no son sustitutos de la quinua

**Respuesta**

Incorporado

**10. Observaciones**

pag. 23cuadro de oferta y demanda insatisfecha, modificar "demanda insatisfecha de cebada

**Respuesta**

Incorporado

**11. Observaciones**

pag. 24. mejorar el gráfico de canales de comercialización, de manera que se evidencie la variación del precio, en cada uno de los agentes de la cadena.

**Respuesta**

Incorporado

**12. Observaciones**

De la pagina 50 a la 55 se repiten los mismos textos que de la pagina 8 a la 12. No es necesario repetir, ya que en el Plan de Negocios de la leche, debemos concentrarnos en analizar las 4 P: producto, precio, promoción y plaza.

**Respuesta**

Se recomienda no retirara el análisis de mercado del documento.