



**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUA-  
CULTURA Y PESCA**

**FUNDACION ESQUEL**

## **PLAN DE NEGOCIO**

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

**PREDIO CHICAÑA**

**ASOCIACIÓN SOCIAL DE TRABAJADORES**

**MANUEL AGUSTIN MEDINA**

**Provincia Zamora Chinchipe, Cantón Yantzaza**

**OCTUBRE 2015**

## **PLAN DE NEGOCIO**

### **MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ MEDIANTE EL MANEJO SEMITECNIFICADO, CON LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS.**

#### **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**

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

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

## **III. LA ORGANIZACION**

La Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina -ASOTMAM, es una organización jurídica, reconocida mediante Acuerdo Ministerial No. 003-Org-2010, del 22 de septiembre del 2010, expedido por el MIES y con sus estatutos adecuados conforme los requerimientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Las instancias que conforman la organización son: la Junta General constituida por todos los socios, la Junta Directiva integrada por cinco vocales, la Junta de Vigilancia que se conforma por tres miembros, y el Comité de Gestión Predial integrado por cinco miembros que representa a cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

El objeto social principal de la organización es la agricultura y ganadería, con una amplia gama de actividades, desde el manejo de cultivos agrícolas hasta el desarrollo de actividades pecuarias, todas ellas propendiendo a la eficiencia y eficacia de la actividad económica y el mejoramiento social de sus miembros. La asociación se conforma en el año 2010 con la finalidad para acceder a la propiedad de la tierra.

La ASOTMAM está conformada por 43 socios; es de naturaleza intercultural, pues se halla integrada por miembros de la etnia shuar y campesino mestizo.

## **IV. IDEA DEL NEGOCIO**

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

## **V. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO**

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

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

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

## **VI. ANALISIS DEL MERCADO**

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

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

La zona sur, constituida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora, se caracteriza por ser productora de café, y que en los últimos 15 años se ha visto fortalecida por el el esfuerzo de los productores, que se hallan agrupados en la organización de 3er. Grado FAPECAFES y asistida por la Cooperación Internacional. Los efectos de esta intervención ha provocado cambios importantes en la producción y en la asociatividad. En la provincia de Zamora Chinchipe, la organización representativa es la Asociación de Pequeños Exportadores Orgánicos del Sur de la Amazonia Ecuatoriana –APEOSAE- que canaliza gran parte de la producción de sus asociados a través de FAPECAFES.

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

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

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

## **V. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **BASE LEGAL Y SOCIOS**

1. La Asociación Social de Trabajadores “Manuel Agustín Medina” es una organización con reconocimiento jurídico e inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con 43 socios y socias fundadores. Actualmente cuenta con 22 socios y socias activos.

2. La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la Asociación Social de trabajadores “Manuel Agustín Medina”, adjudicataria del Predio Chicaña, y la responsabilidad de la ejecución será a través del Comité de Gestión Predial, con el enfoque de cadenas productivas, y que incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación.

## **RESPONSABILIDADES GENERALES**

Las responsabilidades generales asumidas por el Comité de Gestión Predial serán las siguientes:

- Apoyar en la formulación, implementación y seguimiento de las actividades planificadas, 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 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 del Plan de Negocios.
- De manera mensual 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

## **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

1. Las responsabilidades específicas a lo interno del Comité de Gestión Predial son:  
El Comité de Gestión Predial será presidido y liderado por la Administradora de la Asociación Social de trabajadores “Manuel Agustín Medina” Sra. Betty Rodríguez, y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plan de Negocios.
2. Las responsabilidades específicas de carácter sectorial a nivel del Predio Chicaña estarán a cargo de las siguientes personas:

## **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS**

Responsable: Luis Suquilanda  
Principales actividades específicas:

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

## **PRODUCCIÓN**

Responsable: Elvia Taisha

Principales actividades específicas:

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

## **TRANSFORMACIÓN**

Responsable: Ruth Cajamarca

Principales actividades específicas:

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

## **COMERCIALIZACIÓN**

Responsable: Nelo Calva

Principales actividades específicas:

- ❖ Realizar sondeos de mercado sobre precios de entrega.
- ❖ Manejar información de compradores y sitios de compra.

- ❖ Desarrollar contactos con actores vinculados a la comercialización y promover alianzas estratégicas.
- ❖ Coordinar con la Administradora las condiciones de venta y entrega de la cosecha para decidir la transacción.

## **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

Responsable: Julio Jaramillo Rodríguez

Principales actividades específicas:

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

## **SECRETARÍA TÉCNICA Y ASESORÍA**

Responsable: Gerente Predial de Esquel, José Guamanzara

Principales actividades específicas

- ❖ Apoyar y participar en las reuniones mensuales de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación del Plan de Negocios
- ❖ Prestar apoyo técnico al Administrador y a los miembros del CGP en la implementación y seguimiento del Plan de Negocios
- ❖ Apoyar al Administrador y a los miembros del CGP en la elaboración y ejecución del presupuesto y financiamiento del Plan de Negocios
- ❖ Apoyar en la elaboración de los informes mensuales de gestión relacionados con la implementación del Plan de Negocios.
- ❖ Coordinar y apoyar a los Coordinadores de los eslabones de la cadena productiva para llevar adelante las actividades programadas.
- ❖ Elaborar las memorias de las reuniones de coordinación y compromisos contraídos.

## **ASESORÍA TÉCNICA DE FORTALECIMIENTO DE ESQUEL**

Responsable: Alex Geovanny Delgado Romero

Principales actividades específicas:

- ❖ Participar en las reuniones mensuales de planificación, seguimiento y evaluación del Comité de Gestión Predial con voz y sin voto.
- ❖ Apoyar al Coordinador del eslabon Innovación y aprendizaje, en los contactos, programación y realización de los eventos de capacitación.
- ❖ Coordinar con los actores estratégicos vinculados a los procesos de capacitación, especialmente en el fortalecimiento organizacional.
- ❖ Elaborar informes mensuales y especiales de gestión de capacitación y fortalecimiento, que fomente la consolidación del enfoque y proceso de cadenas productivas.

- ❖ Coordinar con el Gerente del Predio las actividades propias del área social e innovación del conocimiento.

## OTROS ACTORES PARTICIPANTES

Responsable: Técnicos del MAGAP (Alex Iñiguez)

Principales actividades específicas:

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

## ORGANIGRAMA DEL CGP



## VI. ANALISIS TECNICO

### 6.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

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

### 6.2. PROCESO DE PRODUCCION

Cuadro 1. Ficha técnica del cultivo de café

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

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

#### Preparación del suelo:

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

Análisis de suelo en laboratorio

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

### **Mano de obra**

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

### **Insumos y herramientas**

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

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

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

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

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

## **6.3. LOCALIZACION**

El proyecto de mejoramiento de la producción de café mediante el manejo semitecnificado, con la implementación de buenas practicas agrícolas, se localiza en el predio Chicaña, en la parroquia y cantón Yantzaza en la provincia de Zamora Chinchipe, a 10 km de la cabecera cantonal de Yantzaza, por vía pavimentada, y un tramo afirmado y lastrado de 2 km en la vía puente Chicaña a Ungumiasa.

El área del proyecto se localiza en suelos de topografía ondulada y circundante a la zona del proyecto de drenaje, de topografía plana y ondulada ocupada por pastizales.

## **7.1. LAS INVERSIONES DEL PROYECTO**

### **7.1.1. Inversiones en Activos Fijos**

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

### **Inversiones en Activos Fijos**

<b>INVERSIÓN</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO USD \$</b>
Obrasciviles	-	3.500
Motoguadaña	3	2.700
<b>TOTAL</b>		<b>6.200</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.1.2. Inversiones en capital de Trabajo

Complementariamente a las inversiones en activos fijos, el plan requieren 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 **64.366 USD**

#### **Inversión en Capital de Trabajo**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>
Salarios	22.163
Insumos	42.203
<b>TOTAL</b>	<b>64.366</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.2. INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 10 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta de los productos que serán generados con la implementación de la propuesta.

### Ingresos por la Venta de Productos

Concepto	años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Café										
Producción qq		75	120	180	270	270	270	270	270	270
Precio venta		100	100	100	100	100	100	100	100	100
Subtotal		7.500	12.000	18.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Plátano										
Producción	6562,5	9375	7500							
Precio venta	5	5	5							
Subtotal	32.813	46.875	37.500							
Total	32.813	54.375	49.500	18.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.3. LOS COSTOS OPERACIONALES

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

#### Costos Operacionales

CONCEPTO	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Café y platano										
Salarios	22.163	11.428	11.456	6.731	7.158	5.977	5.977	5.977	5.977	5.977
Insumos	42.203	18.300	12.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Total	64.366	29.728	23.756	13.031	13.458	12.277	12.277	12.277	12.277	12.277

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

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

Si bien, las condiciones en las que se desenvuelve la actividad agrícola en este predio no permiten mantener un equipo técnico ideal que realice mejoras a los resultados actuales,

ejecutando actividades con el uso eficiente de los recursos o medios de los que se dispone en la explotación agrícola, no obstante, se ha considerado un grupo reducido de personas que implica los siguientes costos administrativos:

Costos Administrativos												
CONCEPTO	Costo	Unidad	Años									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administrador	600	12	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Asist. Contable	250	12	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 7.5. DEPRECIACIONES

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

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

## 7.6. FLUJOS DE CAJA DE LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA

Con la información generada tanto de las inversiones requeridas, los ingresos y costos operacionales y las obligaciones que la Asociación debe honrar por el crédito adquirido para la compra de la tierra se construyeron las proyecciones financieras (flujo de efectivo) con la finalidad exclusiva de conocer si la propuesta técnica planteada es o no beneficiosa para los socios de la *Asociación Social de Trabajadores “Manuel Agustín Medina”*. Los resultados obtenidos se presentan más abajo:

## FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE EXPLOTACION

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ENTRADAS</b>											
<b>Ventas</b>											
CAFÉ			7.500	12.000	18.000	27.000	27.000	27.000	2.700	27.000	27.000
PLATANO		32.813	46.875	37.500							
Valor de la Tierra											34.144
<b>SUBTOTAL</b>		32.813	54.375	49.500	18.000	27.000	27.000	27.000	2.700	27.000	61.144
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>32.813</b>	<b>54.375</b>	<b>49.500</b>	<b>18.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>2.700</b>	<b>27.000</b>	<b>61.144</b>
<b>SALIDAS</b>											
<b>Gastos del Capital</b>											
Construccion e instalaciones	(3.500)										
Capital de Trabajo	(64.366)										
<b>SUBTOTAL</b>	(67.866)										
<b>Gastos de Explotacion</b>											
Salarios		22.163	11.428	11.456	6.731	7.158	5.977	5.977	5.977	5.977	5.977
Insumos		42.203	18.300	12.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Mantenimiento Maquinaria											
Gastos Administrativos		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gastos Postcosecha											
<b>SUBTOTAL</b>		74.566	39.928	33.956	23.231	23.658	22.477	22.477	22.477	22.477	22.477
<b>Servicio de la deuda pendiente</b>											
Interes											
Amortizacion Capital											
<b>SUBTOTAL</b>				16.193	16.193	16.193	16.193	16.193	16.193	16.193	16.193
<b>TOTAL SALIDAS</b>		74.566	39.928	50.149	39.424	39.851	38.670	38.670	38.670	38.670	38.670
<b>PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO</b>											
	AÑOS										
	(41.753)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	-67866	(41.753)	14.447	(649)	(21.424)	(12.851)	(11.670)	(11.670)	(35.970)	(11.670)	22.474
<b>FLUJO NETO DEL PRESTAMO</b>											
Intereses											
Capital											
<b>SUBTOTAL</b>											
<b>FLUJO DE FONDOS</b>											
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>											
<b>VALOR ACTUAL NETO 12%</b>											
<b>TIR</b>											

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 66.014 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 21%. En este análisis se supone que los 152.648 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados. Si bien, los criterios de inversión antes señalados demuestran que el plan propuesto capitalizará a la Asociación, no obstante, es menester hacer las siguientes reflexiones:

- a) El flujo anterior, al considerar como una salida de dinero las obligaciones contractuales establecidas con el BNF por el crédito obtenido para la compra de la tierra arroja valores negativos durante los primeros tres años, lo cual significa que la nueva propuesta no genera los réditos financieros para atender las obligaciones crediticias antiguas.
- b) Para evitar que la Asociación caiga en mora los primeros años, una alternativa sería renegociar la deuda dando un período de gracia de dos años; esta acción permitiría convertir en positivos los primeros flujos, dando la oportunidad a la Asociación que en los años previos al pago de la deuda entre en un proceso de capitalización.

### **7.7. 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

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

FLUJO NETO DE FONDOS											
FLUJO NETO DEL PRESTAMO											
INTERES											
CAPITAL											
SUBTOTAL											
FLUJO DE FONDOS											
VALOR ACTUAL NETO 12%											
TIR											

### Flujo de Caja Con Apalancamient

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

La ejecución de este plan de intervención genera resultados financieros si parte de las inversiones se financian con crédito. Es así que el VAN sin financiamiento es de **(69.711)** dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma **(68.962)**, producto de que los costos del financiamiento son inferiores al costo de los recursos de los asociados.

## 7.8. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

El flujo de fondos presentado anteriormente, el mismo que contempla la obtención de un crédito adicional para poner en marcha esta propuesta de inversión, presenta un panorama crítico desde el punto de vista financiero debido a las siguientes razones:

- a) A pesar de que el nuevo endeudamiento genera un impacto positivo en la capitalización de la Asociación; no es menos cierto que los mismos no tienen capacidad de pago en el corto plazo, al menos hasta que el aguacatal empiece la fase de producción
- b) Si el endeudamiento no es viable debido a que existe un desfase entre las fechas que se deben pagar las cuotas y los momentos en que las actividades económicas empiezan a generar utilidades operacionales, se ve la necesidad de buscar recursos frescos a través de la intervención de instituciones financieras no crediticias para que financien la inversión inicial requerida para la implementación de esta propuesta que asciende a 48.805 dólares.
- c) La autogestión de la Asociación “Un Paso Hacia el Desarrollo”, se constituye en una alternativa viable para la consecución de los recursos para emprender en esta propuesta, en caso de que la opción anterior no se cristalice.

### Amortización de la nueva deuda



Para conocer las tendencias de la oferta y demanda de los productos agrícolas, los investigadores en la actualidad hacen uso de la herramienta conocida como sondeo rápido de mercado (SRM), que es “una metodología de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existen oportunidades de venta para los productos, o sea, dónde, a quién y cómo se puede vender con mejores ganancias” (Parsons 2008).

La Fundación Esquel, cumpliendo con el cronograma de actividades, planificó el estudio de mercado, mediante un SRM, de los productos plátano, café y cacao, cultivados en el predio Chicaña de la provincia de Zamora Chinchipe por la Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina.

Los productos mencionados tienen una primordial importancia, desde el punto de vista social y económico, por lo que es indispensable el contar con información actualizada para cuando se presente la época de la cosecha y venta de dichos artículos.

El plátano es el cuarto cultivo más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. Es considerado un producto básico y de exportación, constituyendo una importante fuente de empleo e ingresos en numerosos países en vías de desarrollo. De igual forma el plátano es el principal cultivo de las regiones húmedas y cálidas del sudoeste asiático. Los países latinoamericanos y del Caribe, como Ecuador, Colombia, Costa Rica y República Dominicana, son los mayores productores de plátano en el mercado internacional ya que comercializan alrededor de 10 millones de toneladas, de los 12 millones de toneladas a nivel mundial (Cerdeña 2002).

En relación con el café, el Ecuador es un país productor de las variedades de cafés arábica y robusta. Pero, prevalece el sistema de manejo tradicional del cultivo. El 85% de los cafetales se desarrolla deficientemente, obteniendo rendimientos muy bajos (5,18 quintales de café oro por hectárea). El otro 15% de la superficie cafetalera se maneja de manera semi tecnificada, que permite rendimientos promedios estimados en 16 quintales de café oro por hectárea. Muy pocas fincas cafetaleras se manejan de forma tecnificada; sin embargo, estas pueden llegar a niveles de productividad de hasta 50 quintales por hectárea en café arábigo y 100 quintales por hectárea de café robusta, con un manejo acorde a las necesidades del cultivo (MAGAP 2012).

El cacao ecuatoriano es el fruto con mayor diversidad de sabores y aromas del mundo. Se siembra en la Costa, Sierra y Amazonía, donde cada zona genera sabores finos específicos, y son celebrados a nivel de los consumidores más exigentes de la chocolatería fina. Por las condiciones geográficas y la riqueza en recursos biológicos que tiene el Ecuador, es el mayor productor mundial de cacao fino y de aroma en el mundo (casi 70% de la producción mundial de cacao fino y de aroma). Es este tipo de cacao que se utiliza para fabricar chocolates refinados, de alta calidad. El chocolate fino se distingue por su pureza, sobretodo en el sabor y la fragancia del cacao. La mayor parte del cacao ecuatoriano es del tipo cacao Nacional, Trinitario y Forastero, mientras que el cacao tipo Nacional puro se produce cada vez menos y puede inclusive llegar a desaparecer, ya que las plantaciones existentes son muy viejas y poco productivas. Esto provoca que los agricultores tiendan a cultivar productos que representen mayores ingresos para ellos (Schmid 2013).

Para el cumplimiento del presente trabajo se plantearon los siguientes objetivos: Analizar el comportamiento de los consumidores de los productos seleccionados, realizar un análisis de la oferta, definir los canales de comercialización, determinar los precios y los márgenes de rentabilidad, cuantificar la demanda insatisfecha, proponer una estrategia comercial.

En cuanto a la estructura, después de la Introducción, este informe abarca los siguientes capítulos: 2. Metodología, que cubre la delimitación del área de estudio y la metodología aplicada; 3. Generalidades de los cultivos, con énfasis en las fichas técnicas de plátano, café y cacao. 4. Evolución de los cultivos de plátano, café y cacao, con especificaciones sobre la producción en el Ecuador y en la provincia de Zamora Chinchipe; 5. Resultados del SRM, enfocando la información al consumo, la oferta, canales de comercialización, precios, demanda insatisfecha y estrategia comercial; 6. Conclusiones y recomendaciones; y, 7. Bibliografía consultada.

## **2. METODOLOGÍA**

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

### **2.1. Delimitación del Área de Estudio**

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

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

### **2.2. Metodología del Estudio**

El principal objetivo fue el de generar insumos para orientar acciones sobre el fomento del consumo de café, producido en el predio Chicaña, administrado por la Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina (Astmam).

Para lograr los objetivos del Estudio se implementaron dos mecanismos:

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

- Los resultados fueron procesados, analizados e interpretados y se presentan en cuadros y figuras de frecuencia absoluta y relativa.

### 3. GENERALIDADES DEL CULTIVO

#### 3.2. El Café

##### 3.2.1. Historia del café

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

##### • Origen y distribución del café arábigo

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

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

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

##### • Origen y distribución del café robusta

El café robusta fue descubierto a fines del siglo XIX en África, creciendo de manera silvestre en las zonas tropicales de Guinea y El Congo. En 1895, en Zaire se cultivaban cafetos de

robusta procedentes de las riberas del río Lomani. Esta cepa es la que ha suministrado el núcleo fundador de los robustas cultivados. En 1901 se introdujeron a Java plantas procedentes de Zaire. Los cafetos robustas se impusieron rápidamente como un cultivo extensivo en las zonas tropicales húmedas por su alta productividad, tolerancia a la roya y vigor de las plantas (INIAP 2000).

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

## 4. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

### 4.1. Producción en el Ecuador

#### 4.1.2. Café

La importancia del sector del café se manifiesta en el ámbito económico (fuente de ingresos y aporte de divisas para el Estado), social (generación de empleo, intervención multinacional en el proceso) y ecológico (adaptabilidad a distintos agroecosistemas, preservación de flora y fauna) (Pro Ecuador 2013b). En el Cuadro 1 se exhiben los datos de la superficie cosechada (cultivo solo más asociado), rendimiento y producción de café en el Ecuador.

Cuadro 1. Superficie y rendimiento nacional de café, período 2000-2010

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

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

La producción nacional de café en grano oro en el período analizado reveló las siguientes características: la superficie cosechada sufrió un decremento del orden de 49,5%, en tanto que el rendimiento se aumentó en 58,8%, que indujo igualmente en el acrecentamiento de la producción en 13,5%, Cuadro 1.

Cuadro 2. Oferta interna y consumo aparente de café en el Ecuador 2010-2013

Año	Producción T	Exportación t	Oferta interna T	Consumo aparente <i>per cápita</i> kg/hab/año
-----	--------------	---------------	------------------	---

2010	31 347	29 101	2 246	0,150
2013	7 759	6 878	881	0,056
Incremento %	-75,2	-76,4	-60,8	-62,7

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

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

#### 4.2.2. Café

Las cifras sobre producción, oferta y consumo de café se exponen en los Cuadros 3 y 4 respectivamente.

Cuadro 3. Superficie y rendimiento de café en Zamora Chinchipe, período 2000-2010

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

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

Cuadro 4. Oferta interna y consumo aparente de café en Zamora Chinchipe

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

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

Aunque en el período 2000 – 2010 se presentó una disminución de la producción de café en la provincia de Zamora Chinchipe (Cuadro 4), la producción y las exportaciones se recuperaron entre los años 2010 a 2013, como se exhibe en el Cuadro 13, permitiendo también el aumento del consumo *per cápita*.

#### 4.3. Manejo del Predio Chicaña por la Asotmam

Por Acuerdo Ministerial 03-ORG-2010 la Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina, Astmam, fue reconocida jurídicamente por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Posteriormente, contando con la calificación del Plan de Tie-

rras del MAGAP, mediante Providencia de Adjudicación 1111-Z0085, la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, se le adjudicó el Predio Chicaña en noviembre de 2011. En un proceso interno realizado en 2012 se procedió a la depuración de los socios de la Atsmam que, de 96 miembros que constaron en la adjudicación, quedaron reconocidos por el MIES en forma definitiva 43 socios (Astmam 2015).

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

## 5. RESULTADOS DEL SONDEO RÁPIDO DE MERCADO

### 5.2. Café

#### 5.2.1. Consumo

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

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

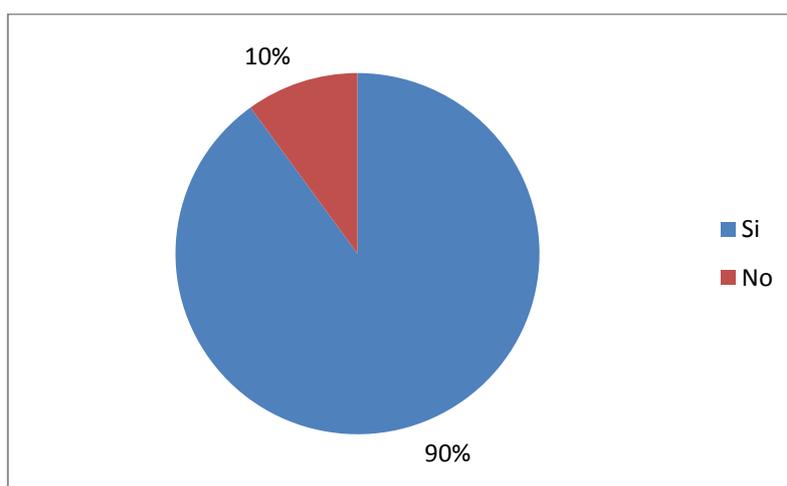


Figura 1. Consumo de café en Zamora, Zumbi y Yantzaza

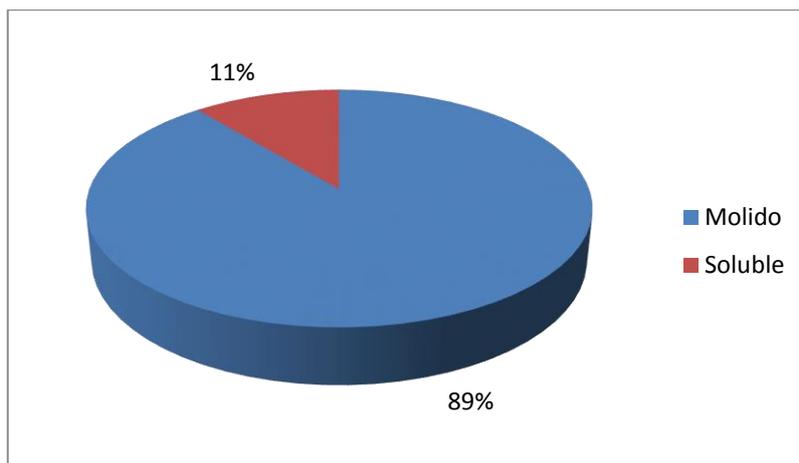


Figura 2. Tipo de café que beben los consumidores

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

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

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

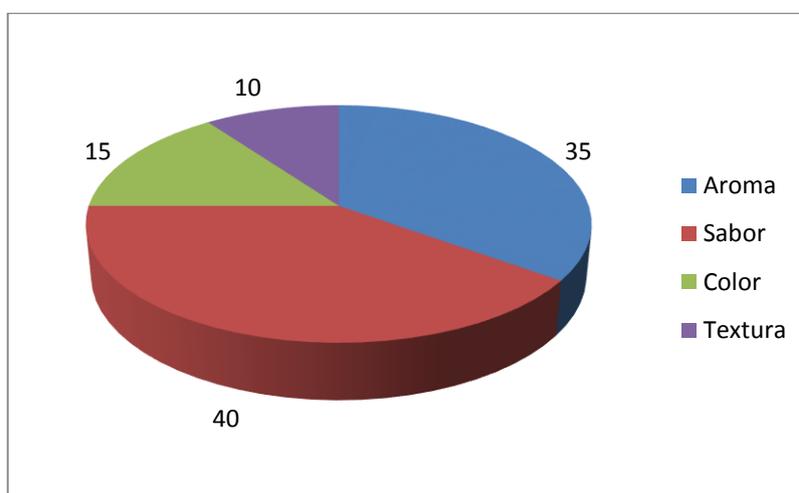


Figura 3. Orden de importancia de las características del café consumido

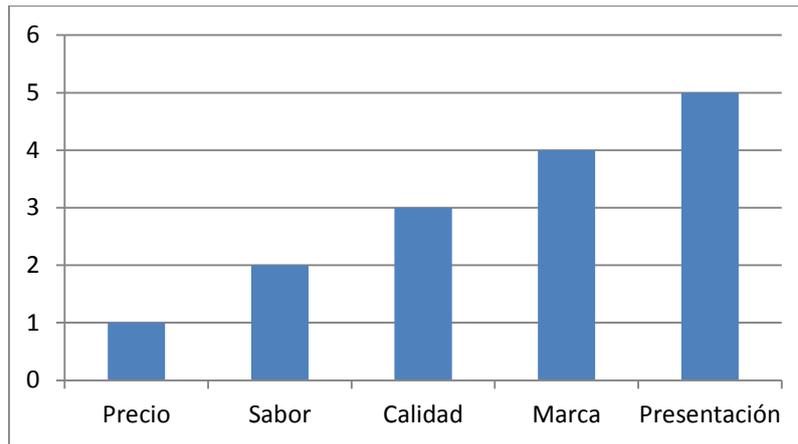


Figura 4. Orden de preferencia para la compra del café

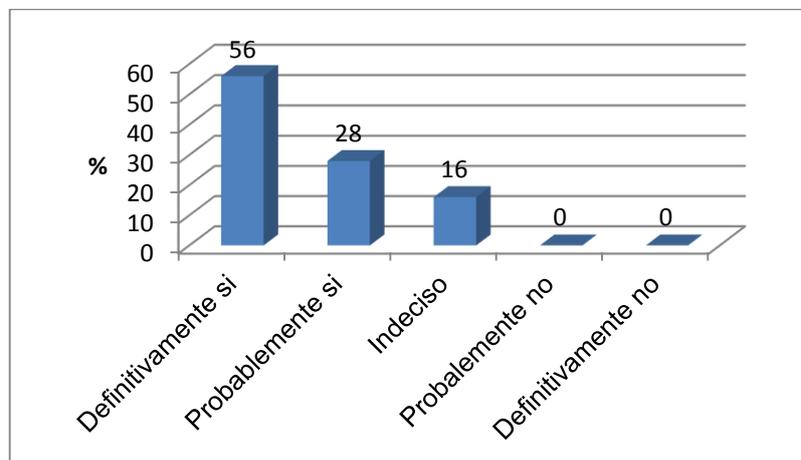


Figura 5. Aceptación para comprar café Chicaña

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

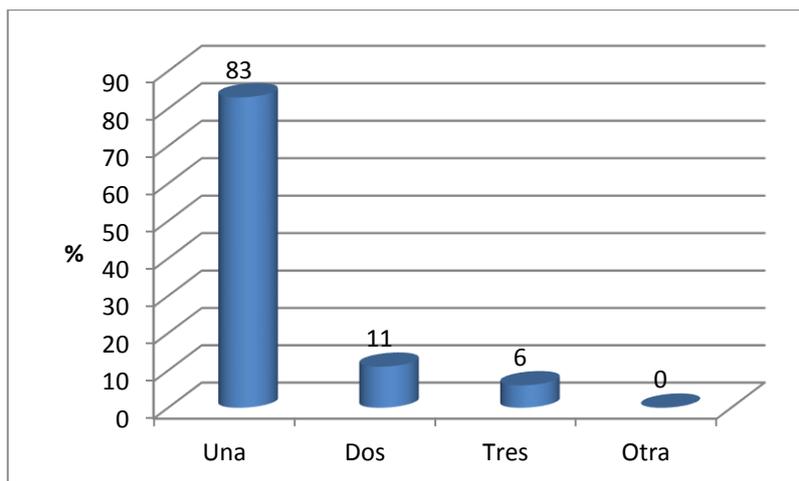


Figura 6. Frecuencia de compra de café Chicaña

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

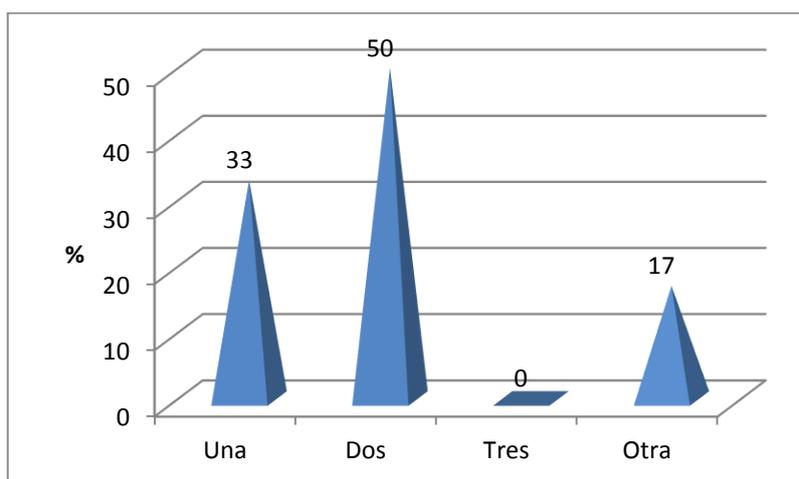


Figura 7. Cantidad que podría comprar de café Chicaña

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

Entonces, se nota que una gran mayoría (84%), aunque fuera por curiosidad, comprarían el café tostado y molido que se elaboraría con la marca “Chicaña”, siendo la frecuencia de una vez por semana, siendo la cantidad de dos fundas de media libra.

### 5.2.2. Oferta

La estimación de la oferta de café se basó en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), que presenta los datos por cantones. Por ende, se

consideraron las cifras de la superficie cultivada de café, solo y asociado de los cantones Zamora, Centinela del Cóndor y Yantzaza, como se expone en el Cuadro 5.

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

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

Fuente: CPZC 2011

Para la estimación de la oferta se consideró el total de la superficie cultivada en los tres cantones de influencia, Cuadro 5. Para el rendimiento se consideró el valor registrado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe (CPZC 2011), equivalente a 0,38 t/ha. Se efectuó el siguiente procedimiento:

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

Oferta estimada de café oro = 519,46 t

### 5.2.3. Canales de comercialización

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

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

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

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

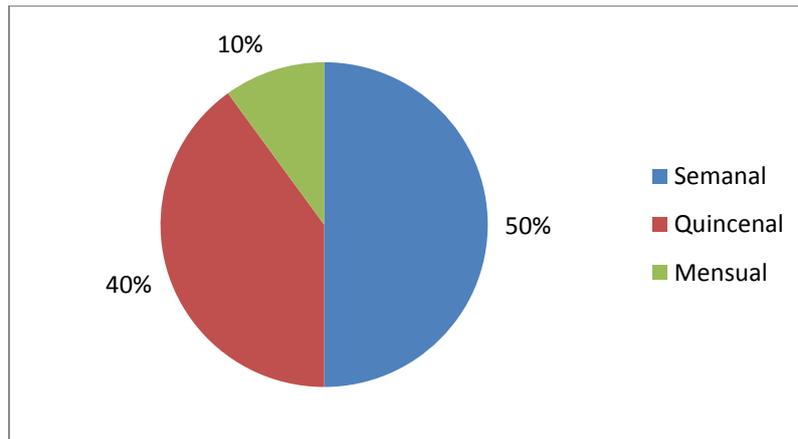


Figura 8. Frecuencia con la que se abastece de café para la venta

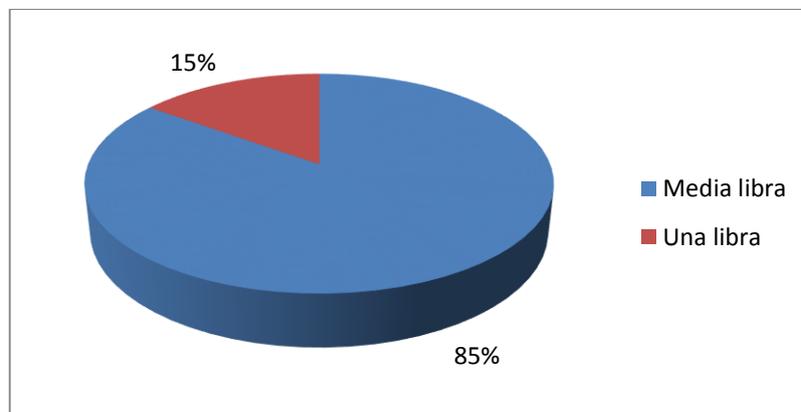


Figura 9. Cantidad que adquiere para la venta a los consumidores

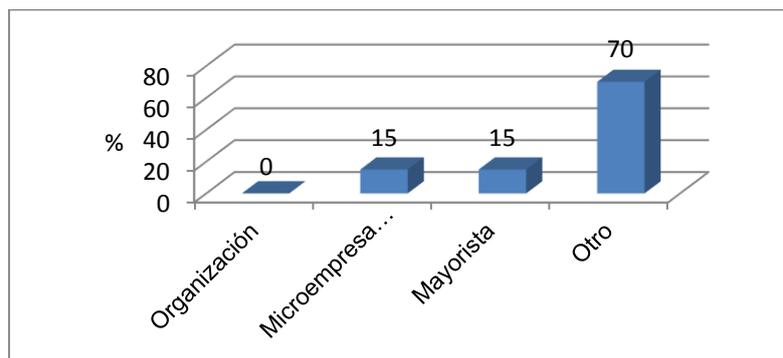


Figura 10. Proveedor del que se abastece el comerciante

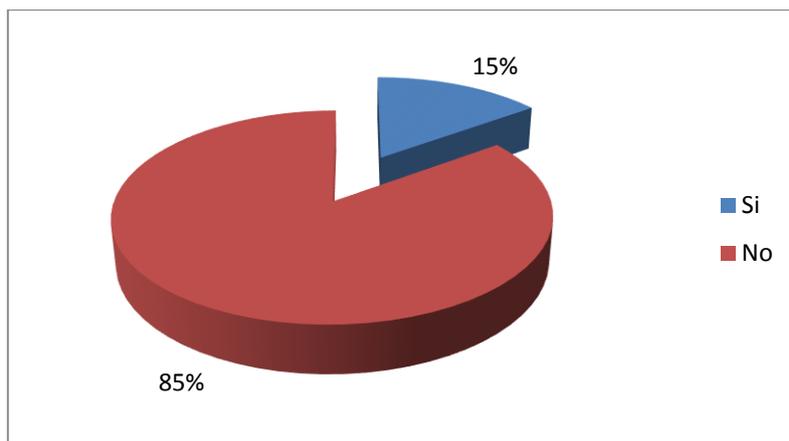


Figura 11. El café que adquiere para la venta es de Zamora

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

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

#### 5.1.4. Precios

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

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

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

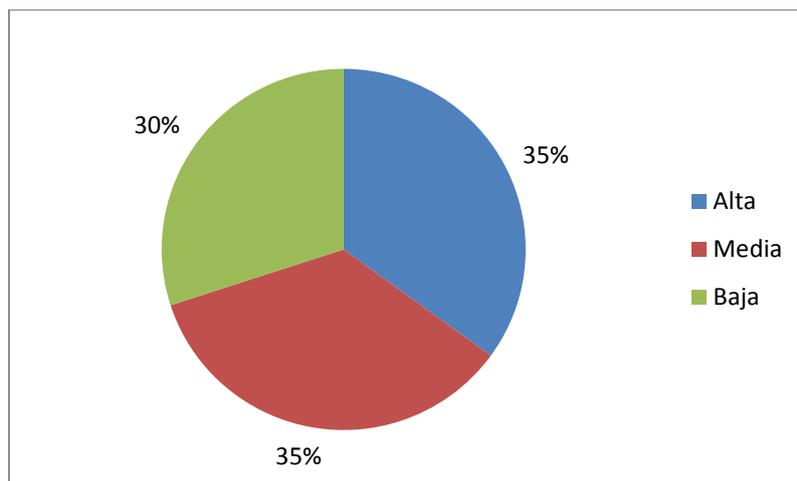


Figura 12. Demanda de café molido

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

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

## 6.6. Estrategia Comercial

### 6.6.1. Análisis FODA

#### • Fortalezas

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

#### • Oportunidades

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

#### • Debilidades

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

- **Amenazas**

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

### **6.6.2. Planeación estratégica**

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

- **Corto plazo**

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

- **Mediano plazo**

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

- **Largo plazo**

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

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Consumo**

- **Café**

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

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

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

## **6.2. Oferta**

Café: 519,46 t

## **6.3. Canales de Comercialización**

- **Café**

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

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

## **6.4. Precios**

- **Café**

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

## **6.5. Demanda Insatisfecha**

Con respecto al café, la oferta actual es suficiente para atender la demanda baja-media que existe en los tres cantones en estudio. Pero, la demanda de café en la provincia de Zamora

Chinchipe se encuentra en auge, se estima que en corto plazo será necesario el aumento de la producción.

## **6.6. Estrategia Comercial**

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

- **Corto plazo**

- Establecimiento del calendario de podas para el cultivo de café.

- **Mediano plazo**

- Conseguir el apoyo de una entidad estatal que elabore el estudio de factibilidad para el establecimiento del proyecto de elaboración artesanal de café tostado y molido.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Apeosae (Asociación de Pequeños Exportadores Agropecuarios Orgánicos del Sur de la Amazonía Ecuatoriana). 2014. Producción orgánica de snacks de plátano, yuca, camote y

derivados del cacao fino de aroma para el mercado internacional y nacional por pequeños productores de la Amazonía del Sur del Ecuador. Panguintza, Zamora Chinchipe, EC. 53 p.

Astmam (Asociación Social de Trabajadores Manuel Agustín Medina). 2015. Archivo general 2015. Yantzaza, Zamora Chinchipe, EC. s. p.

Arias Acaro, OR. 2014. Plan de negocios para la implementación de una fábrica productora de pasta de chocolate a base de cacao nacional fino de aroma en el cantón El Pangui. Tesis de Economista. Zamora, EC, Universidad Técnica Particular de Loja. 118 p.

Boucher, F; Riveros, H; Lazos, J; Vázquez S, I. s.f. Informe del sondeo de mercados para productos de las agroindustrias rurales de la selva Lacandona. San José, Costa Rica, CATIE. s. p.

Cerda Molestina, ME. 2002. Estudio de mercado y planeación estratégica del plátano de Zamorano. Tesis Ing. en Gestión de Agronegocios. Zamorano, HN, Escuela Agrícola El Zamorano. 46 p.

Cofenac (Consejo Cafetalero Nacional, EC). 2011. El sector cafetalero ecuatoriano: diagnóstico. Portoviejo, EC. 52 p.

Cumbicus Torres, EM; Jiménez Azuero, RM. 2012. Análisis sectorial del café en la Zona 7 del Ecuador. Tesis Ing. en Administración de Empresas. Loja, EC, Universidad Técnica Particular de Loja. 115 p.

Fundación Esquel. 2012. Asistencia prioritaria a las haciendas determinadas por el plan tierras para las asociaciones beneficiarias, informe predio Chicaña. Quito, MAGAP. 50 p.

Fundación Panel. 2011. Estudio de factibilidad para el desarrollo de marcas de origen de café tostado y molido con las diferentes zonas cafetaleras de la provincia de Zamora Chinchipe y la elaboración de un plan de mercadeo y comercialización bajo una marca paraguas en el mercado nacional. Quito. 171 p.

HCPZC (Honorable Consejo Provincial de Zamora Chinchipe). 2011. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Zamora Chinchipe 2011. Zamora, EC, Unidad de Gestión Territorial. 324 p.

IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). 2014. Ecuador, la tierra del cacao. Consultado 24 ago. 2015. Disponible en <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/ecuador-la-tierra-del-cacao/>

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, EC). 2012. Proyección de la población ecuatoriana por años calendario, según regiones, provincias y sexo, período 2010-2010. Quito. (14 p).

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, EC). 2011. Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2010. Quito. s.p. (53 p).

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, EC). 2014. Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2013. Quito. s.p. (53 p).

INEC/MAG/Proyecto SICA. 2002a. III Censo Nacional Agropecuario: resultados nacionales y provinciales. Quito. v. 1. 255 p.

INEC/MAG/Proyecto SICA. 2002b. III Censo Nacional Agropecuario: resultados provinciales y cantonales Zamora Chinchipe. Quito. 180 p.

INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, EC); Cofenac (Consejo Cafetalero Nacional); Promsa (Programa de Modernización de Servicios Agropecuarios). 2003. Informe técnico final proyecto selección y difusión de variedades de café arábigo (*Coffea arabica* L.) adaptadas a los principales agroecosistemas cafetaleros del Ecuador. Quevedo, Los Ríos, EC. 66 p.

INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, EC). 2000. Proyecto selección y difusión de variedades de café arábigo en los principales ecosistemas cafetaleros del Ecuador. 36 p. Consultado 24 ago. 2015. Disponible en [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Mejora\\_Gen%C3%A9tica\\_caf%C3%A9\\_9\\_experiencias\\_Ecuador%20%281%29.pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Mejora_Gen%C3%A9tica_caf%C3%A9_9_experiencias_Ecuador%20%281%29.pdf)

López Q, EE; Ochoa J, JP. s. f. Análisis de la cadena productiva de plátano para chifle en los cantones Palanda, Chinchipe, Centinela del Cóndor, Yantzaza, El Pangui y Nangaritza, provincia de Zamora Chinchipe, y Gualaquiza, provincia de Morona Santiago. s. l., Fundación Faces. 18 p. Consultado 7 ago. 2015. Disponible en

MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, EC). 2014. Proyecto de reconversión agroproductiva sostenible en la amazonía ecuatoriana. Quito. 91 p.

\_\_\_\_\_. 2012. MAGAP ejecuta proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana. Consultado 19 jul. 2015. Disponible en [www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/](http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/)

Parsons, D. 2008. Sondeo rápido de mercado, metodología y uso. Bilbao, ES, Intercooperation; Hegoa. 62 p.

Pro Ecuador. 2013a. Análisis del sector cacao y elaborados. Quito. 40 p.

Pro Ecuador. 2013b. Análisis sectorial de café. Quito. 52 p.

Radi, C. 2005. Estudio sobre los mercados de valor para el cacao nacional de origen con certificaciones. Quito, Biocomercio Sostenible/Corpei/GTZ. 75 p.

SEA (Secretaría de Estado de Agricultura); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2008. Estudio de la cadena agroalimentaria de plátano en República Dominicana. Santo Domingo. 46 p.

Torres G, LA. 2012. Manual de producción de cacao fino de aroma a través de manejo ecológico. Tesis Ing. Agr. Cuenca, EC, Universidad de Cuenca. 141 p.

Veco Andina. 2009. Análisis de la cadena de plátano. Zamora, EC. 93 p.

Villavicencio V, A; Vásquez C, W. Eds. 2008. Guía técnica de cultivos. Quito, INIAP. p. i.  
**APÉNDICES**

## **APÉNDICE 1**

