



SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO SOSTENIBLE  
DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES

Riego

Coordinación

**CESA**

LA PRODUCCIÓN  
BAJO RIEGO Y LA  
COMERCIALIZACIÓN  
CAMPELINAS

Byron Jaramillo

Jorge Rovayo

Ramiro Padilla



---

©CAMAREN, Quito, Ecuador, 2003

<b>Título:</b>	La producción bajo riego y la comercialización campesinas
<b>Autores:</b>	Byron Jaramillo Jorge Rovayo Ramiro Padilla
<b>Eje temático:</b>	Riego
<b>Institución Coordinadora:</b>	CESA Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas
<b>Coordinación del eje Riego:</b>	Sandra Jácome, Soledad Leiva y Teresa Mosquera
<b>Revisión Técnico-Pedagógica:</b>	Carlos Valarezo
<b>Diseño gráfico y diagramación:</b>	Verónica Avila Diseño Editorial
<b>Fotografías:</b>	CESA
<b>Diseño portada:</b>	Luis Calderón
<b>Fotografía portada:</b>	CESA
<b>Auspiciantes:</b>	COSUDE, DGIS
<b>Organismo internacional asesor:</b>	INTERCOOPERATION

## **PARTICIPANTES EN MESAS DE TRABAJO:**

---

### **Unidad Coordinadora del CAMAREN**

Antonio Gaybor, Dennis García

### **Coordinación del Eje Temático en CESA**

Sandra Jácome

### **CESA**

Francisco Román, Soledad Leiva, Teresa Mosquera

### **CICDA**

Christelle Chegvinon

### **PRICA-UNL**

Carlos Valarezo

### **IEDECA**

Oswaldo Sánchez, Mauricio Cisneros

## **DIRECCIONES**

---

### **CAMAREN**

Av. Amazonas y Eloy Alfaro  
Edificio MAG 7mo. Piso  
Telefax: [5932] 2563 419 - 2563 485  
Celular: 09 824 084  
E-mail: [camaren@hoy.net](mailto:camaren@hoy.net)  
<http://www.camaren.org>  
Quito, Ecuador

### **CESA**

Inglaterra N-3130 y Vancouver  
Casilla Postal: 17 16 0179 CEQ  
Telfs: [5932] 2529 896 - 2524 830  
Fax: [5932] 2503 006  
E-mail: [cesa.uio@andinanet.net](mailto:cesa.uio@andinanet.net)  
Quito, Ecuador



### COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

<b>TEMA 1.1</b>	<b>APROXIMACIONES GENERALES A LA COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO</b>	
1.1.1	Evolución de la comercialización	11
1.1.2	Evolución del Mercado	13
1.1.3	La comercialización como sistema	14
1.1.4	Producción Campesina, Seguridad Alimentaria y Mercado	23
<b>TEMA 1.2</b>	<b>TENDENCIAS ACTUALES DEL MERCADEO AGROPECUARIO</b>	
1.2.1	El Ecuador, el proceso de integración subregional y las iniciativas de libre comercio	32
1.2.2	Dolarización, competitividad, modernización y otros retos	35
1.2.3	Mercadeo Alternativo: comercio justo, solidario, redes de consumidores	38
<b>TEMA 1.3</b>	<b>HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS DE MERCADEO</b>	
1.3.1	Análisis de sistemas y priorización de rubros con fines de mercado	40
1.3.2	Análisis de cadenas agroalimentarias	44
1.3.3	Matriz de crecimiento producto mercado	46
1.3.4	Sondeo rápido de mercados	47
1.3.5	El Análisis FODA	50
1.3.6	El Plan de Negocios	52
1.3.7	Elementos del marketing	54
<b>TEMA 1.4</b>	<b>EJERCICIOS PRÁCTICOS</b>	
	<b>PLAN DE NEGOCIOS DE PACAS DE TAMO DE CEBADA PUNÍN, CHIMBORAZO</b>	
1.4.1	¿Qué son las pacas?	57
1.4.2	Oferta de pacas de cebada	58
1.4.3	Demanda de pacas de cebada	59
1.4.4	Competencia y Competitividad	60
1.4.5	Análisis FODA	
1.4.6	Plan de Producción	64
1.4.7	Plan de Marketing	65
1.4.8	Organización para la Ejecución	67
1.4.9	Presupuesto	69
1.4.10	Conclusiones y recomendaciones	69

### PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN BAJO RIEGO

<b>TEMA 2.1</b>	<b>COMPORTAMIENTO DEL MERCADO</b>	
2.1.1	Tipos de mercados, intermediación y sus características	73
2.1.2	Formación de los precios, costos, transacciones y márgenes	79
<b>TEMA 2.2</b>	<b>LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>	
2.2.1	La unidad campesina como sistema de producción	82
2.2.2	Criterios de selección de rubros	83
2.2.3	Pasos de la planificación	86
<b>TEMA 2.3</b>	<b>PRINCIPIOS DE ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	
2.3.1	Importancia de los registros	88
2.3.2	Costos, ingresos, utilidades	
2.3.3	Flujo de caja y puntos de equilibrio	89
<b>TEMA 2.4</b>	<b>EJERCICIOS PRÁCTICOS</b>	
2.4.1	Estudio de caso: hortalizas, frutales y el riego	91
2.4.2	Estudio de caso: alfalfa, animales menores y el riego	92



# UNAS PALABRAS PARA COMENZAR

La producción agrícola ecuatoriana en general y, particularmente, en la zona andina, es afectada por una diversidad de problemas en los ámbitos: social, cultural, económico, político, técnico y ambiental, problemas que también afectan a la producción bajo riego. Algunos de los más relevantes se anotan a continuación, advirtiéndose que los mismos no son excluyentes para cada ámbito, sino que se interrelacionan entre sí:

- Fraccionamiento progresivo de las parcelas en las áreas bajo riego que profundiza el minifundio y disminuye la viabilidad técnica, social, económica y ambiental de las unidades de producción.
- Predominio de cultivos tradicionales de baja rentabilidad y con rendimientos muy bajos.
- Dependencia, por parte de los productores de pocos productos (de dos a tres y, en ocasiones, de un solo cultivo), como principales fuentes de ingresos.
- Dependencia de los productores de actividades no agropecuarias.
- Uso de tecnología tradicional, con semillas de limitada capacidad productiva; así como una inadecuada utilización de los insumos determinantes de la productividad.
- En este mismo orden, un manejo inapropiado de las pasturas regadas y bajos niveles de manejo zootécnico y sanitario, principalmente, de la ganadería bovina.
- Falta de claridad en la valoración del agua de riego.
- El predominio de pequeños productores con unidades productivas atomizadas y bajos volúmenes individuales de producción, determinan su casi nulo poder de negociación en mercados, con una estructura concentrada en agentes comerciales, especialmente mayoristas, quienes imponen sus condiciones de precios, calidad y peso tanto en la compra a los agricultores como en la venta a comerciantes minoristas, los que a su vez trasladan altos precios a los consumidores.
- Las distancias considerables a los mercados y los limitados capitales disponibles, restringen las alternativas de comercialización.
- La carencia de infraestructura para el manejo poscosecha, para desarrollar alternativas agroindustriales y para el mercadeo de los productos a nivel rural, incide en pérdidas físicas y perjudica las transacciones en mercados y ferias debido al alto grado de desorganización en que se desarrollan, afectando especialmente a los pequeños productores.
- Toda esta problemática se profundiza por la falta de apoyo estatal a la producción agrícola: debilitamiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de la

institucionalidad relacionada con la producción agropecuaria; la ausencia de políticas de crédito (especialmente accesible para los pequeños y medianos productores), de políticas de asistencia técnica, investigación agronómica y transferencia tecnológica, entre otras.

- Además, los productores pequeños y medianos se ven afectados por la vigencia de políticas de apertura comercial que permiten el ingreso al país de productos agropecuarios, a más bajo precio, muchos de ellos, subsidiados, con los que tienen que competir en condiciones muy desfavorables, sobre todo considerando los altos costos de producción en una economía dolarizada
- Junto a todo esto existen limitaciones naturales de las condiciones físicas, químicas y de fertilidad de los suelos, en algunas zonas de riego, que se expresan en:
  - ✎ Disminución de la capacidad productiva del suelo, tanto por falta de una adecuada reposición de los elementos nutritivos exportados con los productos agropecuarios, como por erosión del suelo, debido a la ausencia de prácticas de conservación y al manejo inapropiado del agua de riego.
  - ✎ Manejo inadecuado de agroquímicos que desencadenan en graves problemas de contaminación y perjuicios a la salud de productores y consumidores.

Lo anterior incide en los ingresos reales de las familias productoras, que no alcanzan a cubrir sus requerimientos básicos y peor aún a realizar reinversiones en sus explotaciones. De igual manera incide en el deterioro del poder adquisitivo de los consumidores, especialmente de aquellos de menores ingresos relativos.

No obstante este contexto adverso, las áreas de riego presentan una diversidad de fortalezas, que corresponde potenciarlas al máximo, en procura del mejoramiento sostenido de los sistemas de producción; y, por ende de las condiciones de vida de las familias campesinas. Entre las principales, se mencionan:

- ✓ Disponibilidad de agua para riego con un elevado grado de seguridad, lo que significa la solución a la principal limitante de la producción en los agroecosistemas con períodos de déficit hídrico, situación que no se da en la agricultura de secano, en la cual la falta de agua es el principal riesgo en el proceso productivo.
- ✓ Autonomía para la planificación de las épocas de siembra y de cosecha de la producción, en función de las demandas del mercado, lo que posibilita la obtención de mejores precios para los productos agropecuarios.
- ✓ Posibilidad de diversificar la producción, incorporando nuevos cultivos de mayor rentabilidad.
- ✓ Mayor seguridad en la utilización de semillas de calidad y otros insumos indispensables para incrementar la productividad.
- ✓ Existencia de organizaciones de productores que presenten potencialidad de asumir, en forma colectiva, funciones de comercialización a nivel rural y de mercadeo de los productos.

Cabe advertir que las acciones relevantes para impulsar el desarrollo de la producción campesina bajo riego relacionadas con: el fortalecimiento de la organización de regantes, el mejor aprovechamiento del agua, la gestión correcta de la fertilidad de los suelos, la utilización de buenas semillas e insumos apropiados, se orientan, en suma, al incremento de la producción y productividad; sin embargo, ello puede conllevar a la sobreoferta de la producción en el mercado, con la consecuente disminución de los precios de venta de los productos, lo que se traduce en un real perjuicio económico para los productores.

Consecuentemente, resulta fundamental reconocer la importancia de buscar alternativas orientadas a mejorar los procesos de producción, procesamiento y comercialización de los productos de la finca que dispone de riego y consecuentemente, disminuir la incertidumbre sobre el precio y el destino de la cosecha, lo cual implica:

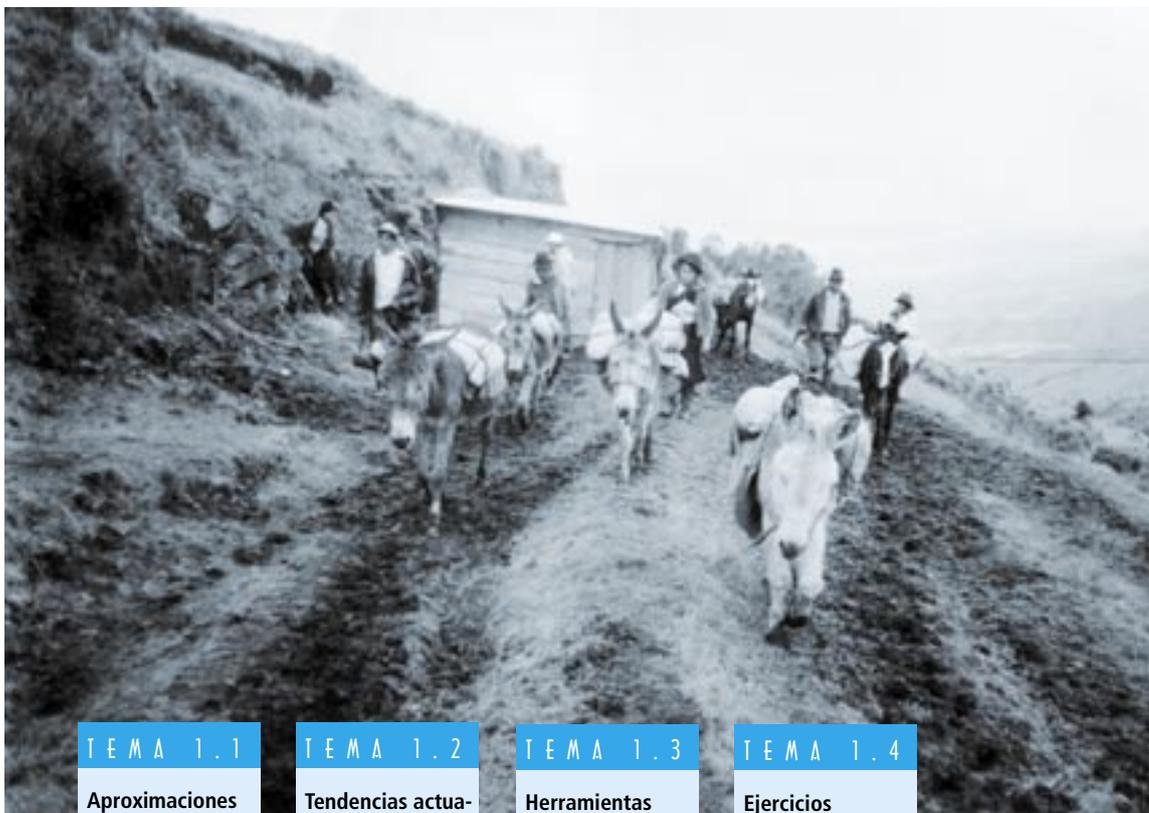
- Analizar el comportamiento del mercado en cuanto a necesidades y preferencias del mercado y simultáneamente generar información oportuna y adecuada, sobre los requerimientos del mercado en cuanto a cantidades, calidades, variedades, formas de presentación y grados de elaboración, épocas o períodos de abastecimiento, productos y precios.
- Aprovechar y valorar el agua de riego para producir en función de la demanda, antes que en función del deseo del productor.
- Impulsar la innovación y desarrollo tecnológico basado en el enfoque de cadena agroalimentaria, de tal manera que las familias campesinas puedan generar nuevos productos y servicios que redunden en mayores ingresos y oportunidades de empleo familiar.
- Formar organizaciones de agricultores y productores para alcanzar mejores condiciones de acceso, posicionamiento y permanencia en los mercados y generar posibilidades de alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con empresas o agentes de comercio individuales.

Por todo lo señalado, la temática relacionada con “Comercialización y planificación de la producción bajo riego”, fue señalada como importante de abordarla en el proceso de construcción colectiva del programa de capacitación.

A continuación, ponemos a su consideración este trabajo que corresponde al Módulo 6, del Programa Riego, en el marco del Sistema de Capacitación para el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales Renovables, CAMAREN.

Como ustedes podrán apreciar, este módulo se orienta a brindar los conocimientos y herramientas metodológicas para desarrollar las capacidades de técnicos y técnicas de campo, en el ámbito de la comercialización y planificación de la producción bajo riego, que les permitirá asesorar y acompañar a los pequeños y medianos agricultores en el mejoramiento sostenido de sus sistemas de producción, en procura de lograr mayores ingresos, niveles de ocupación más altos y mejores condiciones de vida, todo esto, sin afectar irreversiblemente la base productiva natural.

# COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA



## TEMA 1.1

Aproximaciones generales a la comercialización y mercadeo

## TEMA 1.2

Tendencias actuales del mercadeo agropecuario

## TEMA 1.3

Herramientas para la construcción de propuestas de mercadeo

## TEMA 1.4

Ejercicios Prácticos

## RESUMEN

La Unidad se ha estructurado en cuatro secciones:

En la primera se abordan los principios básicos de la comercialización y el mercado, considerando su evolución histórica; los agentes, espacios y funciones que estructuran la comercialización como sistema; la relación de la comercialización de la producción agropecuaria con los otros sectores de la economía y su análisis funcional.

En la segunda se aborda el tema del mercadeo agropecuario en relación con las tendencias mundiales y regionales, enfatizando la presencia del Ecuador en la CAN, ALCA, Cuenca del Pacífico, y los elementos: dolarización, competitividad y modernización que condicionan las relaciones del país con los mercados internacionales.

En la tercera se presentan algunas herramientas para priorizar rubros con potencial de mercado, realizar investigaciones rápidas de mercado, identificar los elementos críticos de la cadena agroalimentaria, visualizar un proceso lógico de producción y mercadeo, así como los principales elementos del plan de negocios.

En la cuarta se presenta un ejercicio práctico de plan de negocios, con la aplicación de las herramientas básicas, para un producto procesado de la cebada y con un grupo asociativo campesino de Chimborazo, el mismo que además viene implementándose con éxito.



## OBJETIVO PEDAGÓGICO

Al término de la unidad los/las participantes:

- Comprenderán el alcance y aplicación de los conceptos básicos: comercialización y/o mercadeo; las funciones, agentes y canales.
- Visualizarán las tendencias del mercadeo a nivel mundial y regional en relación con el contexto macroeconómico por el que atraviesa el país y sus implicaciones en el mercadeo agropecuario nacional.
- Dispondrán de los conceptos básicos y las herramientas para proponer estrategias de identificación y construcción de alternativas de solución a problemas de mercadeo agropecuario.
- Conocerán un ejercicio práctico de mercadeo asociativo y la aplicación de herramientas en contexto de grupos campesinos, fundamentadas en enfoques de participación organizada de los/as campesinos/as.



# 1.1 APROXIMACIONES GENERALES A LA COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

## 1.1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN<sup>1</sup>

Este tema presenta las principales fases de la evolución de la comercialización y del mercadeo y sus características, con el propósito de que el capacitando tenga elementos para identificar algunas de éstas que aún prevalecen o han retomado vigencia y, paralelamente, establecer los fundamentos de los conceptos de comercialización o mercadeo<sup>2</sup> y mercado.

La evolución histórica de la comercialización identifica una relación directa con las formas de vida de las sociedades, el desarrollo de las poblaciones y su urbanización, la expansión y especialización de la producción agropecuaria, los modelos de desarrollo económico y las políticas y los acuerdos comerciales.



Se pueden identificar las siguientes etapas o fases de la comercialización:

- **El autoabastecimiento:** relacionado con formas de vida nómada.
- **El trueque:** relacionado con formas de vida sedentaria, como mecanismo que posibilita el intercambio de productos para cubrir necesidades recíprocas.
- **La actuación de agentes y desarrollo de funciones de comercialización:** que surgen como respuestas a problemas generados por el intercambio.
- **La evolución de la comercialización:** debido al crecimiento y ampliación de las transacciones entre productores y consumidores.
- **La evolución del mercado:** por el gradual incremento de las distancias entre la oferta y la demanda y por la necesidad de establecer sitios fijos y días en los que compradores (demanda) y vendedores (oferta) realicen sus transacciones.

### EL AUTOABASTECIMIENTO

En las formas de vida nómadas, los grupos poblacionales se asentaban en áreas geográficas y pisos ecológicos que les ofrecían posibilidades de alimentarse de la flora y la fauna existente y de producir algunos alimentos; consecuentemente, la gente consumía lo que obtenía o producía, es decir, tenían la condición de productores y consumidores; en consecuencia no se realizaban transacciones o intercambios.

<sup>1</sup> Jorge Rovayo Mancheno. Ingeniero Agrónomo

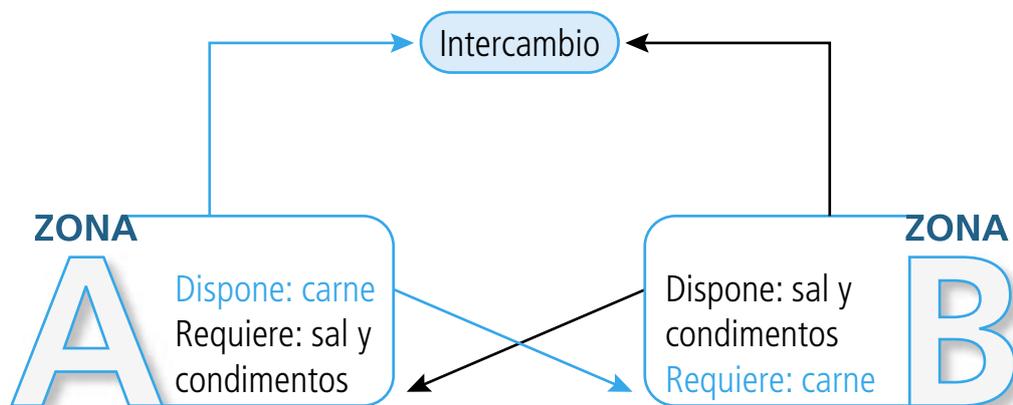
<sup>2</sup> Los términos comercialización y mercadeo, en el desarrollo de esta unidad, se los maneja como sinónimos y se extiende a conceptos vinculados como: las funciones de comercialización o mercadeo, los costos de comercialización o mercadeo y los márgenes de comercialización o mercadeo.

## EL TRUEQUE

El trueque representa una práctica de intercambio de productos, como respuesta a las necesidades de disponer y consumir otros, por parte de los grupos poblacionales que se asentaron de manera permanente en ciertas zonas y pisos ecológicos.

Por ejemplo, un grupo de pobladores asentado en la zona A consume y dispone de carne (oferta) y necesita sal y condimentos (demanda); otro de la zona B consume y dispone de sal y condimentos (oferta) y requiere de carne (demanda). Mediante el trueque se intercambian los productos y las poblaciones de las dos zonas cubren sus necesidades. En la figura 1.1, se esquematizan los elementos del trueque.

Figura 1.1. >  
Esquema del intercambio de productos mediante el trueque



Este mecanismo de intercambio da cuenta que:

- Se trata de una forma de compraventa; una parte ofrece carne y obtiene especies y sal, la otra ofrece sal y especies y obtiene carne, para la transacción no se utiliza el dinero. La compraventa es una de las funciones de la comercialización, por lo tanto se desarrolla parcialmente la comercialización
- Existe una interrelación entre la oferta y la demanda. En consecuencia y aunque de manera incipiente, opera el mercado.
- Las dos partes actúan como oferentes y demandantes

## ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Si bien el trueque posibilitó el intercambio de productos y la consecuente satisfacción de necesidades, también planteó algunos interrogantes:

- ¿Cómo trasladar los productos para el intercambio? (requerimientos de medios de transporte).
- ¿Cómo reducir el volumen y proteger a los productos? (requerimientos de empaque).
- ¿Cómo conservar los productos? (requerimientos de almacenamiento).

Como respuestas a estas interrogantes surgen, aunque con incipientes niveles de desarrollo, las funciones de: transporte, empaque, almacenamiento.

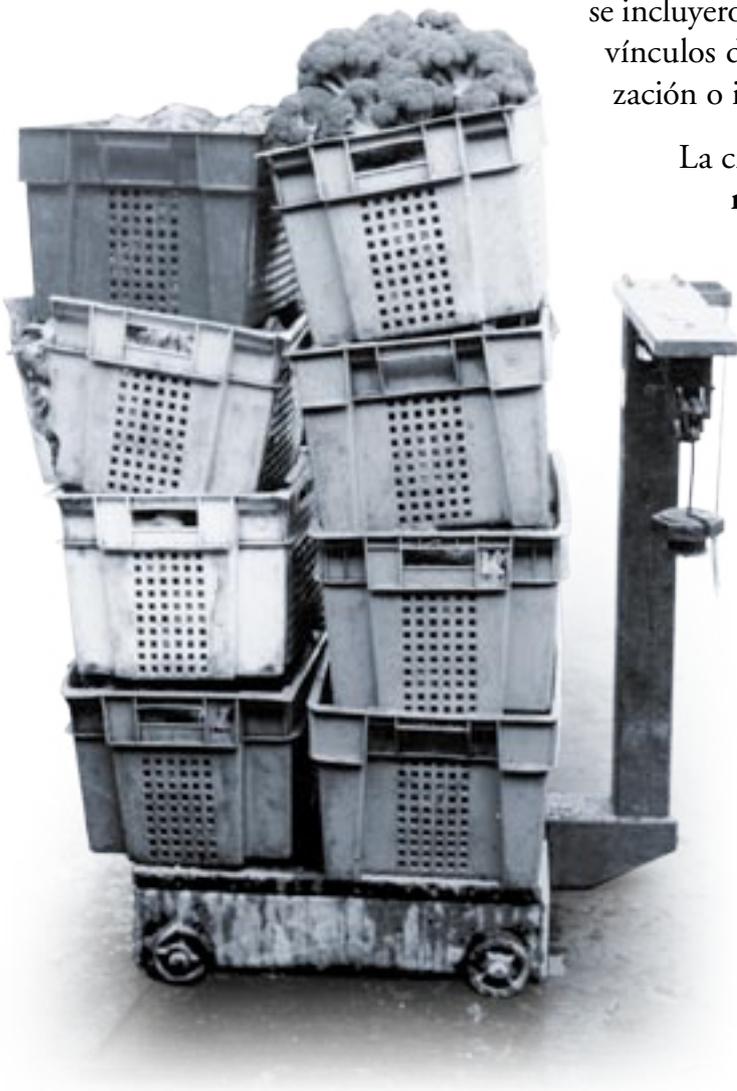
El crecimiento de la población y el desarrollo de las ciudades incidieron en el desarrollo de actividades relacionadas con el comercio, pues, la producción realizada en las áreas adyacentes a éstas resultaba insuficiente para abastecerlas; en consecuencia, para cubrir las necesidades de consumo fue necesario traer alimentos de otras regiones, lo que exigía el desarrollo y mejora de las funciones de transporte, empaque y almacenamiento.

Los volúmenes crecientes de las transacciones posibilitaron la ampliación y especialización de la producción agropecuaria, lo que a su vez incidió en el desarrollo de otras funciones como el acopio, la clasificación, el acondicionamiento, el procesamiento, la transformación, entre otras.

#### ORIGEN DE LOS AGENTES DE COMERCIALIZACIÓN

El crecimiento y ampliación de la producción y de las transacciones, el desarrollo y especialización de las funciones de comercialización, posibilitaron la actuación de personas que gradualmente se especializaron en su ejecución y se incluyeron en la relación productor - consumidor, como vínculos de estos dos sectores, los agentes de comercialización o intermediarios.

La creación del dinero, **como unidad fija de valoración** para el intercambio de productos, simplificó el problema originado en el trueque, de establecer qué cantidad de un producto corresponde a la del otro. El uso del dinero creó, paralelamente, la separación de las funciones compra y venta y la formación de los precios. En estas condiciones, en el intercambio actúan tres partes: **productores, intermediarios y consumidores**. En el cuadro 1.1 se resume la evolución de la comercialización, considerando los problemas y su solución.



Cuadro 1.1

Resumen de la evolución de la comercialización	
SITUACIÓN/ PROBLEMA	SOLUCIONES
Necesidad de consumo de otros productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trueque</li> </ul>
Necesidad de reunir, conservar, proteger, transportar, almacenar, clasificar los productos, para realizar transacciones o para el autoconsumo	funciones físicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• acopio</li> <li>• acondicionamiento</li> <li>• transformación</li> <li>• empaque</li> <li>• almacenamiento</li> <li>• clasificación</li> <li>• transporte</li> </ul>
Necesidad de unidades fijas de valoración de los productos para las transacciones	funciones de intercambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dinero</li> <li>• compra – venta</li> <li>• formación de precios</li> </ul>
Incremento de las poblaciones, de las transacciones y ampliación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mayor especialización de las funciones de comercialización e inclusión de otras: procesamiento, fraccionamiento</li> </ul>
Necesidad de personas especializadas para el desarrollo de funciones de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• actuación de agentes de comercialización o intermediarios entre productores y consumidores</li> </ul>

## 1.1.2 EVOLUCIÓN DEL MERCADO

El mercado, como espacio físico en el que se realizan las transacciones, se genera tanto por el gradual incremento de las distancias entre la oferta y la demanda, como por la necesidad de establecer sitios fijos y días en los que compradores (demanda) y vendedores (oferta) realicen sus transacciones.

El mercado registra una evolución paralela con la producción, la comercialización y la población: los agricultores ofrecen mayores proporciones de lo que producen, éstas se canalizan a mercados de centros poblados, los cuales registran incrementos constantes de población. Consecuentemente, en los mercados se amplían los volúmenes de productos transados y adquieren niveles de especialización por:

- **Tipos de transacciones** (mayoristas, minoristas),
- **Clase de productos transados** (frutas y hortalizas, tubérculos, granos y cereales, ganado en pie, carnes, etc.).
- **Ubicación:** en zonas rurales (mercados locales o de cabecera), en zonas urbanas (mercados cantonales, provinciales y terminales o de consumo), en zonas de frontera (mercados fronterizos).
- **Por procesos desarrollados:** de transformación (agroindustrias), de alimentos (piladoras, molinos de granos, alimentos preparados).

Paralelamente, en los sitios de mercado se desarrollan facilidades para el manejo, conservación temporal y distribución de productos.

En nuestro país es evidente el desequilibrio en este aspecto entre los mercados rurales y los urbanos, si se considera que, aún un alto porcentaje de las ferias rurales, se desarrolla en espacios con precarias condiciones para el manejo de los productos y para la protección de las personas.

El mercado en el ámbito internacional, en la actualidad, ya no se refiere específicamente a espacios físicos sino más bien a las **facilidades técnicas y logísticas, a políticas y acuerdos comerciales que posibilitan los intercambios o transacciones comerciales**. En este sentido, la evolución de los mercados está relacionada con modelos de desarrollo económico y políticas comerciales.

En el ámbito nacional, el mercado constituye un mecanismo fundamental de la comercialización, por cuanto, para que se dé el flujo de los productos desde las zonas de producción hacia los centros de consumo, es necesaria la operación de mercados en el ámbito rural, intermedios y finales, en los que actúan agentes comerciales o intermediarios que realizan diferentes funciones de comercialización.

El número y tipos de agentes que intervienen y las relaciones entre comerciantes del mismo tipo y entre tipos configuran la **Estructura de Mercado**. En el cuadro 1.2 se presenta el resumen de la evolución de los elementos del mercado.

Cuadro 1.2

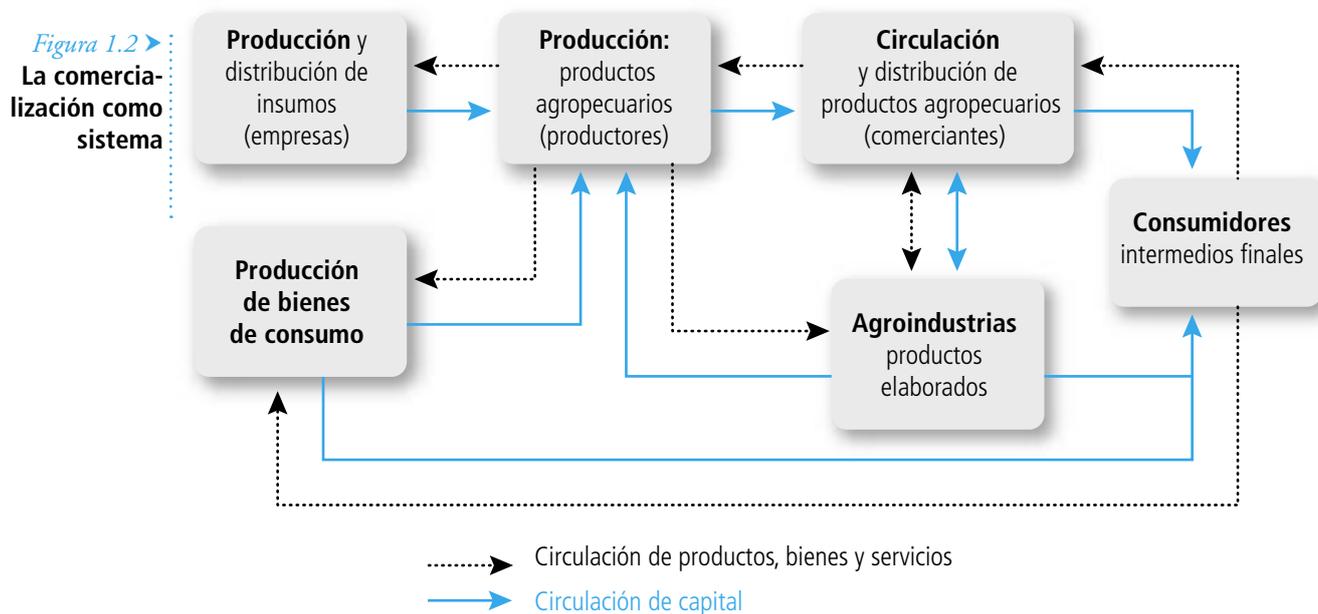
<b>Resumen de la evolución del mercado</b>	
<b>SITUACIÓN/ PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIONES</b>
Incremento de las distancias entre oferta demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de espacios físicos</li> </ul>
Conocer días y horas para las transacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de horarios de operación</li> </ul>
Incremento de las poblaciones, de las transacciones y ampliación de la producción	Especialización de los mercados en relación con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las transacciones: mayoristas, minoristas</li> <li>• Ubicación y operación en áreas rurales y urbanas</li> <li>• Los procesos</li> </ul>
Necesidades para la protección de personas, manejo y distribución de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de instalaciones y dotación de equipos</li> </ul>
Necesidad de intercambio comercial entre países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado internacional</li> </ul>
Necesidad de agilizar transacciones en el mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos bilaterales</li> <li>• Acuerdos regionales</li> <li>• Apertura comercial</li> </ul>

### 1.1.3

#### LA COMERCIALIZACIÓN COMO SISTEMA

De acuerdo al desarrollo y evolución de la comercialización, ésta se conforma de los sectores de producción y consumo, de agentes que desarrollan funciones especializadas y se eslabona con otros como la producción y distribución de insumos productivos y de alimentos en estado natural o procesados. La interrelación entre estos sectores y agentes conforman el sistema de comercialización.

Entonces, la comercialización como sistema es un conjunto de actividades técnicas, económicas y sociales interrelacionadas, desarrolladas por agentes de producción y de comercialización, que posibilitan el flujo e intercambio de productos, bienes y servicios, dentro de un marco institucional de leyes y costumbres.



El sistema de comercialización articula actividades y procesos interdependientes como la producción y distribución de insumos agrícolas, la producción agrícola y la distribución de alimentos y la producción y distribución de bienes de consumo.

La comercialización, como sistema, se estructura con:

**Agentes de:**

- **producción:** productores/as, a diferentes escalas de operación;
- **comercialización:** comerciantes o intermediarios, a diferentes niveles,
- **consumo final:** personas y familias,
- **consumo intermedio:** agroindustrias, hoteles restaurantes.

**Funciones de:** producción, comercialización y consumo.

**Espacios de:** producción, comercialización y consumo.

**Productos:** agrícolas, pecuarios en estado natural o procesados.

## LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y EL ANÁLISIS FUNCIONAL

La comercialización por su estructura, evolución y operación da origen a los agentes y procesos que identifican y caracterizan los conceptos de las funciones de comercialización, a las cuales se las identifica como procesos o actividades especializadas de diferente naturaleza, pero que en el proceso comercial presentan un alto grado de coordinación y complementariedad y, con su desarrollo permiten el flujo de los productos desde las zonas de producción hacia los centros de consumo.



De acuerdo a su naturaleza, a las funciones de comercialización se las ordena en tres grupos: de intercambio, físicas y auxiliares o de apoyo.

- **Las funciones de intercambio:** se relacionan con las transacciones y transferencia de dominio de los productos, compraventa y con los tipos de formación de precios.
- **Las funciones físicas:** se relacionan con el manejo y tratamiento técnico - físico de los productos; entre éstas se ubican: acopio, acondicionamiento, almacenamiento transformación, clasificación, empaque, transporte y distribución.
- **Las funciones auxiliares:** tienen esta denominación porque apoyan y frecuentemente resultan indispensables para el desarrollo de las funciones de los dos grupos anteriores; en este grupo se ubican: financiamiento, investigación - capacitación, información de precios y noticias de mercado, asunción de riesgos y, una que, a más de auxiliar, resulta fundamental para el desarrollo de sistemas colectivos de producción-comercialización: **la organización de productores.**

Al examen de las funciones de comercialización se lo identifica como Análisis Funcional. En el cuadro 1.3 se resumen las características y objetivos de las funciones físicas de la comercialización; en tanto que, en el cuadro 1.4 se presentan las características de las funciones auxiliares o de apoyo.

### El análisis funcional de la comercialización posibilita:

- Identificar y caracterizar a las funciones de Intercambio, Físicas y Auxiliares que se desarrollan en el proceso de comercialización de productos agropecuarios.
- Identificar y programar las funciones de comercialización a ejecutarse en propuestas o proyectos de comercialización.
- Identificar y cuantificar los requerimientos de inversión (instalaciones, equipos, maquinaria etc.).
- Calcular costos y márgenes de comercialización y su relación con los ingresos previstos.

Cuadro 1.3

<b>Características y objetivos de las funciones físicas de la comercialización</b>				
<b>FUNCIÓN</b>	<b>¿QUÉ ES ?</b>	<b>¿POR QUÉ ?</b>	<b>¿CÓMO/QUIÉN?</b>	<b>¿PARA QUÉ?</b>
ACOPIO	Reunir o juntar la producción	La producción está dispersa y en pequeños lotes	Recorridos en zonas de producción: acopiadores camioneros ferias rurales: acopiadores de ferias centros de acopio: organizaciones e instituciones	Acondicionar la producción, formar lotes comerciales, reducir costos de comercialización. Organizar la oferta y atraer la demanda
ACONDICIONAMIENTO	Adeuar las características de los productos para el consumo o procesamiento	La mayoría de los productos no están en condiciones de ser consumidos, almacenados o procesados	Secamiento Limpieza Desgranado Lavado Encerado Agentes comerciales Centros de acopio	Almacenar Procesar Pilar Moler Empaquetar Agregar valor
ALMACENAMIENTO	Conservar los productos y sus características de calidad para ponerlos a disponibilidad en el tiempo en que son requeridos	La mayor proporción de la producción es estacional y los requerimientos de consumo permanentes	Silos Bodegas Cuartos fríos Graneros Tarros/tanques Empresas Agroindustrias Comerciantes Productores Consumidores	Equilibrar los requerimientos de la demanda con los volúmenes y características de la oferta (producción)
CLASIFICACIÓN	Conformar diferentes lotes de productos con iguales características de calidad	La producción es altamente heterogénea en cuanto a calidad	Normas oficiales Factores de clasificación: - Tamaño - Diámetro - Largo - Madurez Contenidos de nutrientes Comerciantes (sistemas rudimentarios)	Ofrecer al mercado productos con diferentes grados de calidad, también a diferentes precios. Estimular a la producción de calidad
EMPAQUE	Reducir el volumen y preservar la calidad de los productos	La mayoría son voluminosos y susceptibles a daños mecánicos y biológicos	Empaques para: Manejo Transporte Distribución Productores Comerciantes	Eficiencia en Almacenamiento, Transporte, Distribución Reducir costos Comercialización
TRANSPORTE	Traslado de productos	Distancias entre: producción y consumo	Medios Vías Transportistas	Disponibilidad en lugares requeridos

Cuadro 1.4

Características de las funciones auxiliares o de apoyo		
FUNCIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES	Mejorar el poder de negociación de los productores en el mercadeo y mercado de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión de los/as productores/as para organizarse.</li> <li>• Identificación participativa de problemas, causas y efectos.</li> <li>• Identificación de formas organizativas locales y posibilidades de adaptación para la ejecución de propuestas.</li> <li>• Ejercicios de prueba de las propuestas.</li> </ul>
INVESTIGACION – CAPACITACIÓN	Mejorar el conocimiento y comprensión de las condiciones técnicas, económicas y sociales del sistema de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación aplicada que genere insumos para la capacitación.</li> <li>• Investigación técnica: relacionada con el manejo poscosecha y el desarrollo de funciones físicas, acondicionamiento, beneficio primario, procesamiento.</li> <li>• Investigación económica: costos, canales y márgenes de comercialización sistemas de formación y comportamiento de los precios, índices estacionales de precios, información de precios y noticias de mercado.</li> <li>• Investigación social: tipología de productores, productos que generan, principales usos y destinos, formas de inserción y vinculación con el mercado, relaciones sociales que mantienen con agentes comerciales.</li> <li>• Capacitación: sistematizada, adecuada, participativa.</li> </ul>
FINANCIAMIENTO	Apoyar financieramente el desarrollo de funciones de intercambio físicas y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fuentes y procesos alternativos de financiamiento para sistemas de producción-comercialización.</li> <li>• Establecimiento de alianzas estratégicas.</li> <li>• Formulación de proyectos financiables.</li> <li>• Proponer mecanismos más justos y adecuados para la operación del crédito informal.</li> </ul>

## LOS AGENTES DE COMERCIALIZACIÓN

Los agentes de comercialización representan personas naturales y jurídicas que intervienen en los diferentes niveles y espacios del proceso de comercialización, desarrollan funciones y establecen relaciones e interrelaciones, que estructuran los canales de comercialización.

Entre los principales grupos de agentes se identifican:

- **Productores:** a diferentes escalas de operación, niveles tecnológicos y de orientación de la producción (lógica de producción).

- **Acopiadores:** reúnen o acopian la producción a nivel de unidades de producción (**acopiadores camioneros**); a nivel de ferias rurales parroquiales o cantonales (**acopiadores de feria, parroquial o cantonal**); a nivel de sementeras, compran cultivos “por cavar”, especialmente papas y maíz suave.
- **Mayoristas a nivel rural:** mayoristas de ferias parroquiales y cantonales. **A nivel urbano:** mayoristas de ferias cantonales, de mercados provinciales, de mercados terminales o de consumo. Mayoristas interprovinciales, regionales y de frontera.
- **Minoristas a nivel rural:** minoristas de ferias parroquiales y cantonales. **A nivel urbano:** minoristas de ferias cantonales, de mercados provinciales, de mercados terminales o de consumo; minoristas a grandes escalas de operación (supermercados); minoristas especializados (frutas, hortalizas etc.), tiendas de barrio, vendedores ambulantes.
- **Consumidores:**

**Finales:** dan el último uso a los productos (por ejemplo, alimentación).

**Intermedios:** utilizan los productos agropecuarios como materias primas en procesos de elaboración o transformación (agroindustrias), o para la elaboración de alimentos preparados (hoteles, restaurantes etc.).

En los cuadros 1.5 y 1.6 se resumen las características de los agentes de comercialización que intervienen y las funciones que realizan en los ámbitos rural y urbano, respectivamente.



Cuadro 1.5

### Características de los agentes de comercialización y sus funciones en el ámbito rural

AGENTE	TIPO	FUNCIONES	COMPRA A:	VENDE A:	LUGAR
Productor	Subsistencia	Absorben productivamente la fuerza de trabajo familiar, producto igual o mayor para la subsistencia	Minoristas rurales, insumos y alimentos (precios minoristas)	Acopiadores rurales, mayoristas de ferias (precios mayoristas)	Finca, ferias rurales
	Mercantil simple	Producción de alimentos para el mercado y autoconsumo. Niveles tecnológicos intermedios	Minoristas y mayoristas cantonales	Mayoristas cantonales, compradores de sementeras	Ferias cantonales, finca
	Empresarial	Concentración de capitales, aplican paquetes tecnológicos: productos de exportación, insumos agroindustriales, productos de consumo selectivo	Distribuidores, importación	Supermercado, agroindustria, exportación	Finca, agroindustrias, mercados de exportación, supermercados
Acopiador	Camionero	Acopia en áreas de producción	Pequeños productores	Mayorista rural o urbano	Unidades de producción
	De feria	Acopia en las ferias rurales, almacena, vende insumos y alimentos	Pequeños y medianos productores	Mayorista rural o urbano	Ferias rurales y cantonales
	Compradores de sementeras	Cosecha, empaqa, transporta,	Medianos productores	Mayorista rural o urbano	Unidades de producción
Mayorista	De feria cantonal	Acopia, almacena transporta	Acopiadores, productores medianos	Mayorista urbano	Ferias cantonales

Cuadro 1.6

## Características de los agentes de comercialización y sus funciones en el ámbito urbano

AGENTE	TIPO	FUNCIONES	COMPRA A:	VENDE A:	LUGAR
Mayorista	De mercado regional	Acopio, acondicionamiento, almacenamiento, financiamiento, distribución regional y nacional	Productores grandes, acopiadores, mayoristas rurales y cantonales	Mayoristas y minoristas provinciales, comerciantes de frontera, supermercado	Mercados de concentración y redistribución (Ambato, Riobamba, Santo Domingo)
	De mercado provincial	Acopio (diferentes productos), transporte, reempaque, distribución provincial e interprovincial	Mayoristas regionales, acopiadores, transportista	Minoristas provinciales y cantonales, transportista a otros mercados	Mercados provinciales (capitales de provincia)
	De mercado terminal	Acopio, (mayor escala que el anterior), almacenamiento, reempaque, transporte y distribución	Mayoristas regionales, mayoristas provinciales, productores empresariales	Minoristas a mediana y gran escala, supermercado, comerciantes de frontera	Mercados terminales o de consumo (Quito, Guayaquil, Cuenca)
Minoristas	Pequeña escala	Fraccionamiento, acondicionamiento	Mayoristas provinciales, minoristas a mediana escala	Consumidores de bajos ingresos	Ferias y mercados, minoristas de ciudades, tiendas, calles
	Mediana escala	Fraccionamiento, almacenamiento, acondicionamiento	Mayoristas provinciales, productores a mediana escala	Consumidores de ingresos medios	Mercados minoristas, micro mercados, tiendas
	Gran escala	Almacenamiento, acondicionamiento, fraccionamiento, promoción, importación	Abastecedores especializados, productores empresariales, importación	Consumidores de ingresos altos y medios	Principales centros de consumo

## LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de comercialización indican las diferentes etapas, agentes y tipos de mercados por los que fluyen los productos desde las zonas de producción hacia los centros de consumo. Presentan dos fases: **canales de comercialización o mercadeo primario** y **canales generales de comercialización**.

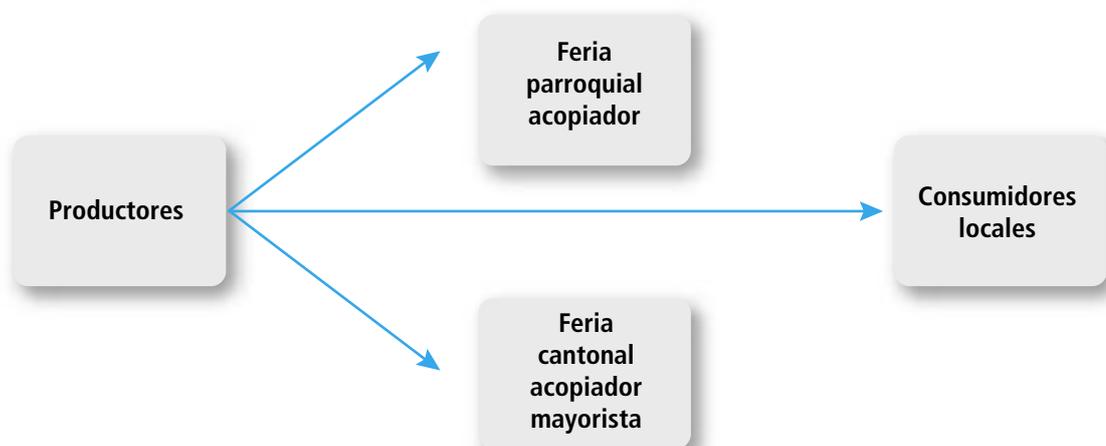
Los **canales de comercialización o mercadeo primario** señalan las etapas y agentes mediante los cuales los productores se vinculan con el sistema de mercadeo. Para efectos de la programación de sistemas de comercialización asociativa, constituyen uno de los principales referentes porque permiten identificar:

- Las formas de actuación de los productores (individual, organizada)
- Los volúmenes y calidad que ofertan
- El peso de las unidades de comercialización (sacos, cajas, bultos, etc.)
- Los tipos de agentes con los que transan (acopiadores - camioneros, acopiadores de feria, mayoristas de feria etc.) y sus formas de actuación en relación con los pesos, calidad y precios
- En cual de los sectores (productores o comerciantes) se concentra el poder de negociación, entre otros aspectos.

Generalmente los productores (numerosos, desorganizados, desfinanciados y desinformados), cuentan con escasas alternativas para la venta, representadas por pocos agentes comerciales (con mayores niveles de organización e información sobre el comportamiento de la oferta y demanda y precios a nivel regional y nacional, que les otorga un alto poder de negociación y les posibilita imponer sus condiciones en las transacciones).

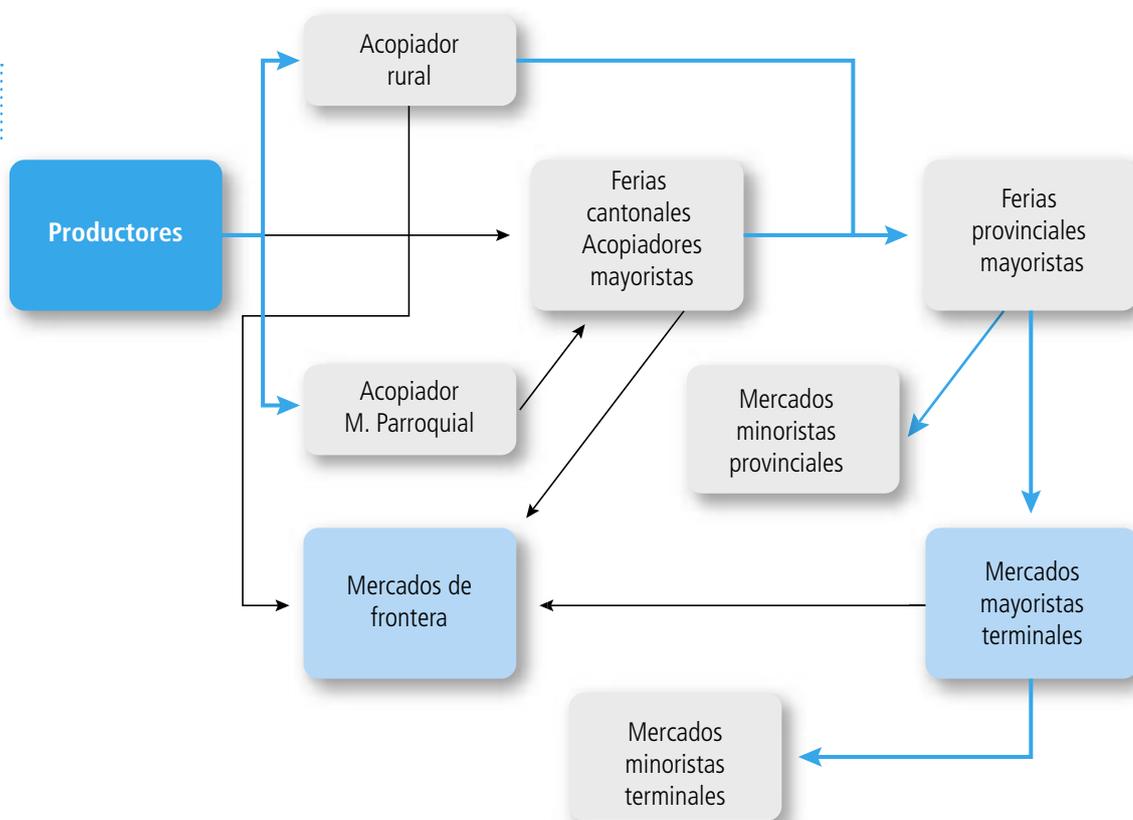
En resumen, a nivel rural se registran diferencias estructurales entre la oferta, representada por productores a pequeña y mediana escala, y la demanda conformada por pocos agentes a nivel mayorista. Ver figuras 1.3 y 1.4.

*Figura 1.3* >  
Canales de mercadeo primario: campesinos y productores a pequeña escala.



Los **canales generales de comercialización o mercadeo** representan las etapas, agentes y tipos de mercado por los que pasan los productos desde la zona de producción hacia los centros de consumo intermedio y/o final, es decir, incluyen a los canales primarios de mercadeo.

Figura 1.4 >  
Canales  
generales de  
comercialización  
o mercadeo



## 1.1.4 PRODUCCIÓN CAMPESINA, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y MERCADO

### RACIONALIDAD CAMPESINA, SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y MERCADERO

En términos resumidos, un sistema de producción<sup>3</sup> se define como el conjunto estructurado de actividades agrícolas, pecuarias y no agropecuarias, establecido por un productor y su familia para garantizar la reproducción de su explotación; resultado de la combinación de los medios de producción y de la fuerza de trabajo disponibles en un entorno socioeconómico y ecológico determinado.

En las economías campesinas, se pueden identificar varios tipos de sistemas de producción, dependiendo de los factores estructurales que posean: **tierras** (superficies cultivadas y de pastoreo, superficies regadas); **instrumentos de producción** (herramientas y equipos, infraestructura); y **fuerza de trabajo** (mano de obra familiar, asalariada, división del trabajo según género).

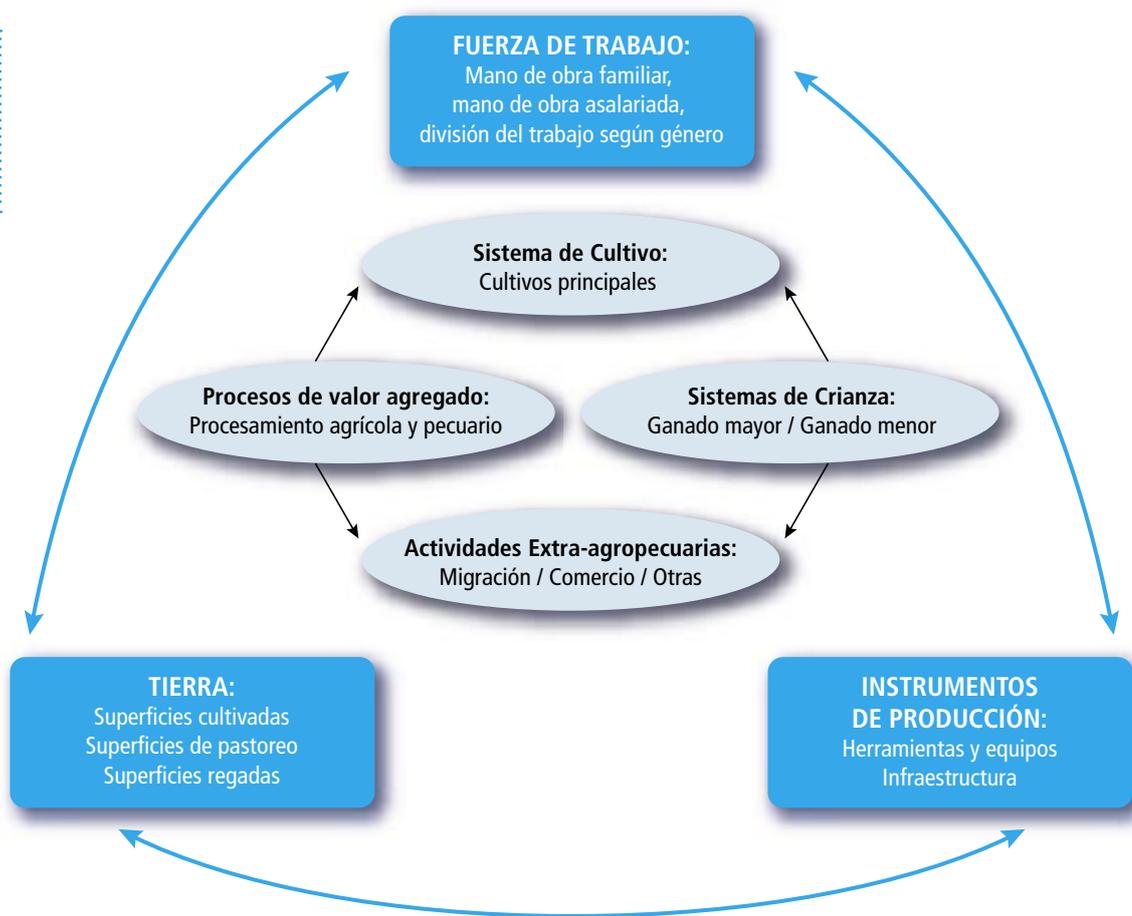
3 Frederic Apollin – Christophe Eberhart. Eje Temático Riego. CAMAREN. 1997. Adaptado de Marc Dufumier

Un sistema de producción no funciona de manera aislada. Existen varias interacciones con el entorno que determinan sus características y funcionamiento: **medio agroecológico**, **entorno económico** (mercados, políticas, crédito, servicios), **relaciones sociales de producción y de intercambio**, **distribución del agua de riego**, entre otros.

Los sistemas de cultivo (cultivos principales), crianza (ganado mayor y menor), los procesos de valor agregado (procesamiento agrícola y pecuario) y las actividades extra-agropecuarias (migración, comercio, otras), dependerán de los factores estructurales antes descritos. Entonces, los sistemas de producción no deben ser entendidos solamente como la combinación de tierra, agua, cultivos, mano de obra, animales, insumos y otros, sino considerando también las relaciones con su entorno.

La elección de un sistema de producción y las diferentes decisiones de un productor/a obedecen a razones precisas y coherentes. Es importante comprender el funcionamiento del sistema de producción para poder entender y atender la lógica y racionalidad campesina, explicando las razones por las cuales se adoptan las prácticas campesinas.

Figura 1.5 >  
Elementos de los sistemas de producción



Los sistemas de producción se diferencian no solamente en la presencia o ausencia de un cultivo o una especie animal en la finca familiar, sino en la forma en la cual los componentes de la finca están integrados en un sistema de producción y su relación

con el entorno, entonces, mientras mayor es la integración funcional entre subsistemas, mayor es la orientación de subsistencia del sistema de producción<sup>4</sup>. Ejemplo, en comunidades de Chimborazo, con los subproductos de la cebada alimentan a los borregos y el estiércol de los borregos sirve de abono a la avena, la que a su vez es la base de la alimentación familiar.

Los productores denominados pequeños utilizan varias destrezas productivas y administrativas. Confían en mayor o menor grado en sus estrategias productivas, de acuerdo a la calidad y cantidad de recursos disponibles para producir. Las prácticas específicas para cultivos y/o crianza de animales reflejan, no solamente los requerimientos específicos de cada especie vegetal o animal, sino los requerimientos de todo el sistema de producción.

Los sistemas de producción con orientación al mercado aparecen solamente cuando la dependencia de un componente específico se reduce lo suficiente para ser tratado como un subsistema independiente del resto del sistema. En el mismo ejemplo anterior, la cebada podría tener una especificidad hacia el mercado, cuando su cultivo no dependa necesariamente de la provisión de estiércol de los borregos y su producción no sea la base de la alimentación familiar.

En agricultura en pequeña escala no existen fincas que tengan una independencia total entre subsistemas. Además, no existen agricultores con suficiente tierra de buena calidad y con acceso a riego y asistencia técnica que les garantice el uso rentable de insumos comprados.

Con fines de analizar las relaciones entre los sistemas de producción y el mercado se pueden identificar tres tipos de orientaciones productivas de los campesinos:

- *Productores con orientación de subsistencia*

Generalmente los productores con orientaciones de subsistencia son proveedores de productos de la canasta básica familiar. Poseen limitaciones estructurales relacionadas generalmente con ausencia de tierra, agua, mano de obra e insumos, lo que determina que las alternativas productivas que pueda desarrollar sean limitadas.

Generalmente presentan alta integración y dependencia entre los subsistemas agrícola y pecuario, complementado con el ingreso extra finca. Insumos como fertilizantes son adquiridos con el ingreso extra finca y no con las ventas que genera la producción agropecuaria, que además son mínimos frente a los ingresos extra finca. La dependencia de factores, como la lluvia, hace que los pocos excedentes que se generan para el mercado estén sujetos a fuertes fluctuaciones de precios de venta.

Los usos múltiples que los campesinos dan a ciertos cultivos, por ejemplo maíz (alimentación familiar en varias preparaciones y durante todo el año, así como alimentación de animales domésticos: aves de corral, cuyes), lo hacen insustituible por un cultivo orientado al mercado.

---

4 Jairo Andrade. Sistemas de Producción Campesina y sus relaciones con el Mercado

Debido a la pobre calidad de los suelos, a los bajos rendimientos y a la diversificada pero pequeña producción, los campesinos se han orientado hacia el **autoconsumo**, hasta el punto que la venta de animales no se la hace desde una perspectiva comercial sino de **supervivencia**. Debido a la diversidad del sistema de producción, siempre hay en la finca algo que comer o que vender.

El incremento en producción de un subsistema no es deseado a menos que esto pueda lograrse sin efectos negativos sobre los otros componentes. Por ejemplo, cultivos intensivos que demandan el uso de toda la mano de obra familiar no son deseados ya que eso afecta la viabilidad del componente pecuario. Por otro lado, el uso de insumos: fertilizantes, pesticidas y otros, no es compatible con tierras sin riego. El uso de herbicidas, por ejemplo, no es aceptado porque elimina las malezas que son utilizadas para alimento de los animales.

#### • *Productores con orientación semi comercial*

Aparece una orientación semicomercial cuando se presenta la independencia funcional entre subsistemas, que permite que el/la campesino/a pueda pasar de la orientación de subsistencia a la semicomercial.

Se caracteriza por la combinación de varios cultivos o crianzas, pero pone énfasis en uno o varios principales. La base sobre la que opera este sistema no es suficientemente fuerte y definida. Por lo tanto, durante circunstancias adversas pueden caer a límites de producción de subsistencia.

Muchos productores con esta orientación, al tratar de alcanzar el límite del sistema comercial, pueden verse afectados por adversidades como sequías, heladas, granizadas, o precios bajos, de manera que los precios recibidos no cubren los costos de producción. En estos casos, descienden temporalmente al sistema de subsistencia hasta que puedan acumular recursos de las actividades extra finca.

El ingreso extra finca que permite el acceso a artículos de “lujo” en tiempos buenos, bajo circunstancias de crisis, se focaliza en la subsistencia de la familia. Se acentúa la migración masculina y la finca, con una orientación de subsistencia, queda completamente a cargo de la mujer.

Existe incertidumbre en torno a identificar el componente que, en un momento determinado, será capaz de iniciarse y mantenerse como una actividad semicomercial. Sólo unos pocos productores semicomerciales alcanzan el punto donde ya no son vulnerables para caer al nivel de productor de subsistencia. Esta situación está determinada por el tamaño de la finca que permite diversificar su producción, de manera que las condiciones climáticas adversas o los precios bajos del mercado sólo afecten a parte de la producción. De esta forma, ellos pueden reinvertir esperando beneficios futuros.



- *Productores con orientación comercial*

En esta orientación se reduce o se elimina la dependencia entre subsistemas. No se producen cultivos secundarios. Se utilizan fertilizantes y pesticidas en cada cultivo, mientras que los pastizales se mantienen independientes de los cultivos. Los factores adversos no son los mismos para cultivos y animales y no afectan todo el sistema de producción. Es posible, por lo tanto, acceder al uso de nuevas tecnologías, en función de la demanda de los productos en el mercado.

En esta orientación, el problema no es la producción sino el mercado. Los beneficios de los cultivos comerciales son usados para adquisición de bienes de capital rurales o urbanos.

Cuando en una finca diversificada en cultivos y animales se simplifica el sistema hacia la producción de unos pocos rubros, se debilita el sistema. La importancia que dan los productores a la diversidad en un sistema se relaciona con el riesgo y dificultades asociadas con su producción.

En la medida en que se incrementa el tamaño y la calidad de la finca se pueden introducir cultivos o animales con fines de mercado; sin embargo, el tamaño y la calidad de la finca son factores que difícilmente pueden modificar las familias campesinas, al menos en el corto y mediano plazo, por lo que se debe potenciar lo que tienen. Puede ser que el sistema de producción no incluya un producto que permita una vinculación al mercado de manera rentable, en este caso, se podría incluir un nuevo producto al sistema de producción.

## SEGURIDAD ALIMENTARIA Y MERCADO

Convertir los sistemas de subsistencia en sistemas comerciales implica impulsar la dependencia en uno o pocos cultivos y por lo tanto, la dependencia de muchos factores negativos actuando sobre un solo componente agrícola o pecuario, lo que debilita al sistema, vuelve vulnerable a la familia campesina, causando en último término **inseguridad alimentaria**.

La seguridad alimentaria se entiende como el derecho de toda persona al acceso físico y económico a suficientes alimentos nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, a fin de llevar una vida activa y sana<sup>5</sup>.

Se consideran como componentes principales de la seguridad alimentaria, la producción o abastecimientos de alimentos en cantidades suficientes, la regularidad o estabilidad en su suministro y la accesibilidad (física y económica) de todas las personas a los mismos. El enfoque de seguridad alimentaria implica la búsqueda de un **equilibrio en la orientación productiva campesina entre mercado y autoconsumo**.

Esto a su vez implica las siguientes condiciones:

---

5 FAO, Cumbre Mundial de la Alimentación, Roma 1.996

- ☉ Contar con una disponibilidad de alimentos, en términos de calidad, cantidad, inocuidad y aceptabilidad, para lo cual es necesario optimizar los diferentes componentes de la cadena agroalimentaria, con especial referencia a la producción y comercialización de los alimentos.
- ☉ Tener acceso a dicha disponibilidad, mediante regulaciones en el precio de los alimentos, en el nivel de ingreso de la familia y en el presupuesto dedicado a la producción y comercialización de alimentos.
- ☉ Evitar el riesgo de que los componentes de la seguridad alimentaria, se pierdan en el tiempo, es decir, que la disponibilidad de alimentos y la accesibilidad de la población a esta seguridad alimentaria deban tener un carácter permanente, para enfrentar positivamente las condiciones sociales y económicas cambiantes que caracterizan la sociedad de nuestro tiempo.



En el sector rural ecuatoriano<sup>6</sup>, la inseguridad alimentaria se observa en problemas combinados de disponibilidad, acceso y consumo de alimentos. En cuanto a **disponibilidad de alimentos** se detectan varios puntos críticos:

- Baja producción y productividad
- Significativas pérdidas poscosecha
- Insuficiencia de la infraestructura productiva, incluida una limitada disponibilidad de riego

---

<sup>6</sup> Mario Cadena. FEPP. Invertir en Seguridad Alimentaria. 1999

- Tierras de mala calidad con alto riesgo de erosión y predominio del minifundio
- Políticas agrarias poco adecuadas e inequitativa distribución de la tierra
- Limitada disponibilidad de insumos y altos costos de producción

Se identifican los siguientes problemas en cuanto al [acceso a los alimentos](#):

- Ingresos bajos y limitada capacidad adquisitiva. En los últimos años se evidencia incrementos de tasas de pobreza e indigencia
- Precios elevados de los productos alimenticios que no producen los campesinos
- Distribución no equitativa de la renta

En cuanto a [consumo de alimentos](#) en el medio campesino se evidencian algunos problemas, como:

- Tendencia a la distribución irregular de los alimentos a nivel de miembros de la familia: el orden de preferencia empieza por el padre, luego los hijos varones mayores, las hijas mujeres mayores, y finalmente la madre y los niños
- Limitaciones en el uso y escaso conocimiento del uso y valor nutritivo de muchos productos presentes y disponibles en el medio
- Distorsión de patrones de consumo y deterioro de la cultura nutricional

Se aprecia un permanente desequilibrio y deterioro de los términos de intercambio del sector productor, especialmente el de los agricultores a pequeña y mediana escala, con el mercado. El desequilibrio puede verse desde la óptica nutricional en el hecho de que el agricultor se desprende de productos de alto contenido nutricional, a precios generalmente bajos, para adquirir productos elaborados de alto impulso comercial y a precios altos, de muy bajos o nulos aportes para los niveles nutricionales.

Desde el punto de vista económico, el agricultor debe emplear el valor de cuatro a cinco unidades de comercialización (quintales, sacos, cajas, etc.) para adquirir un saco de fertilizante. Igualmente en la compra de productos básicos que el agricultor no genera, se da también una alta desproporción. En definitiva, el poder adquisitivo para insumos y alimentos es significativamente bajo para el agricultor a pequeña escala.

En Ecuador, la inseguridad alimentaria<sup>7</sup> no proviene de una escasez de alimentos pues, por un lado el país dispone de zonas de producción muy complementarias en cuanto a los ciclos de cultivos y a las variedades de los productos y, por otra parte, la economía ecuatoriana, por ser pequeña y abierta al comercio internacional, puede importar los alimentos que la población demanda en exceso de la producción nacional.

---

7 Fausto Jordán. Foro ONG 2003

El factor esencial de la inseguridad alimentaria en el Ecuador es la extrema pobreza (indigencia) de un porcentaje elevado de familias que no tiene la seguridad de una alimentación adecuada, porque su situación no le permite adquirir en el mercado los alimentos que “se encuentran en abundancia”. Para consolidar la seguridad alimentaria es, pues, necesario reducir la pobreza y en particular la indigencia.

Con estas consideraciones, las intervenciones que incidan en actividades de mercado campesino deben incluir las siguientes consideraciones:

- En el ámbito familiar se deben impulsar estrategias combinadas de producción–comercialización–ocupación de mano de obra familiar, orientando los esfuerzos hacia el incremento de los ingresos familiares. Éstas deben complementarse a nivel comunal y microregional con el fortalecimiento del tejido social y desarrollo del capital humano.
- Se debe promover el establecimiento de nuevas actividades económicas e iniciativas locales no agrícolas, generadoras de ingresos, que permitan valorizar recursos, conocimientos, el saber hacer, la disponibilidad y fortalecimiento de mano de obra local, aprovechando las oportunidades de los mercados regionales y locales.
- Fortalecer a las organizaciones campesinas en torno a la gestión de su territorio, sus recursos naturales y sus cadenas de producción- comercialización y consumo.

Las estrategias anteriores deben ser apoyadas por los niveles de decisión del país en complementar y fortalecer la aplicación de una política integral de seguridad alimentaria que tome en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los alimentos no son productos mercantiles como cualquier otra mercancía, por lo que requieren una regulación (desde el Estado) de su producción y distribución, sin estrangular las dinámicas creadas por el mercado.
- La seguridad alimentaria debe ser reconocida como un bien público que no puede ser controlado exclusivamente por el mercado, sino que implica una fuerte participación de los Estados y de las instancias internacionales, a fin de regular estos intercambios comerciales.
- La seguridad alimentaria del país puede ser garantizada combinando efectivamente la producción local y el intercambio internacional, pero a condición de que éste no se realice en detrimento de la agricultura campesina nacional.

El comercio mundial en la actualidad se desenvuelve bajo tres líneas principales<sup>8</sup>:

- a) El avance hacia la globalización
- b) La internacionalización, en sus formas regionales y bilaterales y,
- c) El proteccionismo.

La globalización se manifiesta en la formación de la Organización Mundial de Comercio, OMC, y los acuerdos complementarios de alcance mundial.

La internacionalización considera la formación de bloques regionales y subregionales como la Unión Europea, la Comunidad Andina de Naciones, el

MERCOSUR, etc. y las iniciativas de libre Comercio como el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica), el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), o el bilateralismo expresado en los TLC (Tratados de Libre Comercio).

El proteccionismo se evidencia cuando la OMC reconoce más de 800 medidas no tarifarias de protección a la producción interna de los países del Norte como: subvenciones a la producción y exportación, normas de origen, medidas sanitarias y de seguridad, etc., que restringen las posibilidades de ingreso de los productos de los países del Sur. El proteccionismo, además, implica modalidades como el **comercio administrado** que define cuotas de mercado (ejemplo claro es el que regula la importación de banano de la Unión Europea desde los países productores).



8 Luis Luna Osorio. Proyección del Ecuador al Mundo. 1996

**Las principales normas que rigen el comercio internacional son:**

- El Acuerdo General de Aranceles y Comercio, GATT
- El Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, OMC
- El Tratado de Roma que dio inicio a la Unión Europea, UE
- El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, NAFTA
- El Acta de compromiso de creación del Área de Libre Comercio Americana, ALCA
- Los Acuerdos que apoyan la formación del bloque de la Cuenca del Pacífico
- Los Acuerdos Mundiales de Comercio de determinados productos básicos
- Los sistemas de preferencias arancelarias de Naciones Unidas, Estados Unidos, la Unión Europea, los países en desarrollo.
- Los Acuerdos de integración económica: Asociación Latinoamericana de Integración, Mercosur, Merconorte, Comunidad Andina de Naciones, Asociación de Países del Caribe.

## 1.2.1

### EL ECUADOR, EL PROCESO DE INTEGRACIÓN SUBREGIONAL Y LAS INICIATIVAS DE LIBRE COMERCIO

#### EL ECUADOR Y LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, CAN

El proceso de integración Subregional Andino trasciende los acuerdos comerciales y actúa sobre los ámbitos políticos, económicos, culturales, sociales y ambientales.

Ecuador, Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela, luego de varios esfuerzos de integración, forman la Comunidad Andina de Naciones, CAN. El objetivo actual de los países de la CAN es, a más tardar el 2005, establecer un Mercado Común, considerado como una fase superior de la integración subregional que se caracteriza por la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Con su conformación se busca formar un solo mercado interior, que constituya un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales, de inversión y empleo, para empresarios y trabajadores andinos y de terceros países y garantizar una mejor inserción de la subregión en la economía mundial.

Con muchas dificultades se han logrado acordar varios compromisos importantes, como el de establecer internamente un gravamen cero y un arancel externo común considerando niveles que van del 0 al 20%, en sus negociaciones con terceros países y grupos de países.

Adicionalmente, se adoptaron acuerdos para la armonización de políticas macroeconómicas y para el cumplimiento de criterios de convergencia macroeconómica en el

plazo de dos años, como componente sustantivo del proceso de formación del Mercado Común Andino.

Es cuando se estaban gestando procesos de integración subregional como la CAN, el MERCOSUR o el MCC, que surgen las iniciativas de libre comercio, promovidas desde los Estados Unidos.

## EL ECUADOR Y LAS INICIATIVAS DE LIBRE COMERCIO

En 1994, desde los Estados Unidos de Norteamérica surge la iniciativa de conformar y consolidar un mercado continental de ochocientos millones de personas, a la que se adhieren 34 países latinoamericanos, con excepción de Cuba, iniciativa conocida como Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA.

Un antecedente para impulsar esta iniciativa fue el Acuerdo de Libre Comercio firmado primero (1988) entre Estados Unidos y Canadá al que luego se integra México (1994) y que se lo conoce como NAFTA.

En el proceso de negociaciones del ALCA, las contrapartes latinoamericanas constituyen los bloques comerciales y de integración subregional como la CAN (Comunidad Andina de Naciones), MERCOSUR y el Mercado Común Centroamericano MCC, que en un primer momento cuestionaron la iniciativa, definiéndola como una simple extensión del TLC de América del Norte (NAFTA), logrando posponer su entrada en vigencia hasta el año 2005.

Integrar un mercado de esta naturaleza, por sí mismo, no parece nada despreciable. Sin embargo, existe un histórico desarrollo desigual entre nuestros países y los países del Norte, situación que nos lleva a afirmar que estas iniciativas de Libre Comercio, profundizarán las inequidades existentes e incidirán sustancialmente en todos los órdenes de la vida de los pueblos Latinoamericanos.

El Área Andina incluye países que están dentro del trópico, la mayor parte de los cuales, en atención a la histórica división internacional del trabajo, exportan productos postres y de lujo, como es el caso ecuatoriano que vende al Norte, cacao, café, banano y flores, productos fácilmente prescindibles por los consumidores finales, en momentos de crisis. Esta situación contrasta con el carácter de los productos producidos en el Norte: cereales, lácteos, cárnicos, que están entre los productos considerados como estratégicos en el marco de la seguridad alimentaria mundial.

Los países del Norte, desde hace varias décadas, enfrentan una crisis permanente de sobre-oferta de estos productos y, para resolverla, pretenden incrementar el traslado de esos excedentes a nuestros países. Para ello han impulsado a toda costa iniciativas de apertura de nuestros países para el libre ingreso de estos productos, de los que, mal o bien, hasta hace poco nos autoabastecíamos. Además, para viabilizar esta estrategia, a través de los organismos financieros internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo) han presionado a nuestros Estados para que dejen de intervenir en la economía y pierdan su capacidad de regularla. Existe una presión permanente para eliminar las medidas arancelarias y para-arancelarias que

protegen a las débiles producciones de los países del Sur. La crisis de sobreproducción tiene su origen en los niveles diferenciados de productividad del trabajo existentes, que se originaron con el acelerado desarrollo de las fuerzas productivas. Actualmente estos niveles diferenciados constituyen un inmenso abismo entre los productores del Norte y los productores del Sur<sup>9</sup>.

Así mismo, el desmantelamiento de la institucionalidad de apoyo a la producción ecuatoriana y de los mecanismos de regulación de la economía, está en la lógica de las estrategias del modelo de ajuste estructural o neoliberal. Ahora, ni siquiera se apoya a la producción petrolera, que es la que genera la mayor cantidad de ingresos para el país, tampoco se apoya la débil producción industrial del país y menos aún la producción agrícola. Este es un factor fundamental si consideramos que en los países del Norte, sobre todo la agricultura, recibe ingentes subsidios estatales, que ascienden a alrededor del 40% de los costos de producción. Este mecanismo conocido como dumping, y que permite vender los productos agropecuarios procedentes del Norte, por debajo de sus costos de producción, constituye una de las armas más desleales del comercio internacional y profundiza la desigualdad en los términos de intercambio. Este tema, no está en la agenda ni del ALCA ni de los TLC y públicamente, representantes de la Unión Europea y de los EE.UU., se han manifestado en contra de incluirlo en las negociaciones.

Por ello, un fundamental asunto a desentrañar en las iniciativas de libre comercio tiene que ver con las visibles e invisibles medidas de protección a la producción en los países del Norte, protección que tanto en Estados Unidos como en los países europeos, constituyó un pilar para alcanzar este gran desarrollo, mientras que se presiona a los países del Sur, para su total apertura.

En conclusión, la vigencia del proteccionismo a la producción agrícola de los países del Norte, por un lado y la total apertura de nuestros países y la desprotección a nuestra débil producción por otro, hacen que las iniciativas de libre comercio pongan frente a frente a dos desiguales, con total ventaja para los primeros.

Para el caso concreto del Ecuador, en el análisis de los efectos del libre comercio hay que añadir la dolarización de nuestra economía como un factor agravante. Los costos de producción en el país son sustancialmente más altos que los de países vecinos, lo que dificulta competir, incluso en el mercado local, con productos que ingresan desde estos países. Esta problemática se agudiza cuando los competidores, en nuestros mercados, son las grandes transnacionales procedentes del Norte.

Pese a todo esto, desde los pueblos latinoamericanos hay una apuesta a que los procesos de integración, libres de todo tipo de presiones, puedan constituir una

---

9 La productividad en las unidades agropecuarias, altamente capitalizadas (generalmente ubicadas en los países del norte) hoy, llega fácilmente a 2000 toneladas por trabajador cuando a finales del siglo XIX alcanzó apenas 10. Este crecimiento inmenso de la productividad, ocurrido, sobre todo, luego de la II Guerra Mundial, tuvo como impulso decisivo la llamada "revolución verde" y el particular aprovechamiento que hicieron de ésta tanto los Estados Unidos como los países europeos, en el marco de estrictas medidas de protección de sus producciones nacionales. Los productores de los países del Sur, en cambio aunque influenciados por la revolución verde, apenas adoptan marginalmente el paquete y son afectados por las consecuencias de esta expansión generalizada de la revolución verde en el Norte, expresada en una agricultura especializada, altamente productiva, ahorradora de fuerza de trabajo y degradadora de los recursos naturales. Gaybor A., "El escenario Global de la Agricultura y el Libre Comercio", ponencia presentada en el Foro Internacional "Agricultura y TLC: Dinámicas y Alternativas", Ibarra, Agosto 2004.

alternativa que permita a la subregión enfrentar el reto del desarrollo. Esta situación, expresada en múltiples manifestaciones masivas de representantes de organizaciones sociales y populares de los países Latinoamericanos, de hecho, ha frenado el desarrollo de las negociaciones del ALCA, por lo que en los últimos meses, también impulsada por los Estados Unidos, se ha diseñado la Estrategia TLC, que pretende llegar a un ALCA a través de acuerdos bilaterales. Esta nueva estrategia es también conocida como ALCA a la Carta, o ALCA Light.

La estrategia del bilateralismo, expresada en los TLC, debilita las posibilidades de negociación de los países del Sur, más aún cuando este proceso se está llevando con una prisa insólita, casi en secreto y sin ninguna participación de los sectores sociales ni consulta a los productores de nuestros países, sobre todo a los pequeños y medianos productores que serán los sectores más afectados.

En casi todos los países de América Latina, diferentes voces de la sociedad, están desarrollando esfuerzos por informar a la ciudadanía, a los productores pequeños, medianos y grandes, acerca de los inminentes riesgos que implicará la firma del TLC, a fin de alcanzar la fuerza necesaria por detener el curso de esta iniciativa y echar a andar alternativas para una real integración y desarrollo de los pueblos. La expresión más importante de este esfuerzo de la sociedad latinoamericana lo constituye la Alianza Social Continental, surgida a la Luz del Foro Social de Las Américas.

## 1.2.2 DOLARIZACIÓN, COMPETITIVIDAD, MODERNIZACIÓN Y OTROS RETOS

### EFFECTOS DE LA DOLARIZACIÓN

En enero de 2000, el Ecuador se transformó en el primer país de América Latina que adoptó el dólar y eliminó su moneda nacional.

Los factores que permitieron esta medida fueron, entre otros, la aguda crisis financiera producto de la desregulación del Sistema Financiero Nacional, medida tomada años antes como parte del paquete del ajuste estructural. Junto a esto pesó la historia de inestabilidad económica, la falta de disciplina fiscal y, una tendencia a dolarizar la economía. Finalmente, constituyó una movida política del desprestigiado gobierno de Mahuad.

Los argumentos a favor señalados por los responsables de la medida fueron: que se podría mantener el poder adquisitivo de los salarios, que con menos billetes se podría comprar más, que el nivel de la inflación disminuiría y se ubicaría al mismo ritmo que el de los Estados Unidos; en fin que, se lograría una estabilidad económica y que, los capitales que fugaron (3,500 millones de dólares sólo en el período previo a la dolarización) vía procesos de especulación por la fluctuación de la tasa cambiaria, regresarían.

Al cabo de casi 4 años de dolarización, los efectos han sido desastrosos para la inmensa mayoría de la población. El poder adquisitivo de los salarios, en los primeros años cae en un 35% (C. Larrea, Mesa Redonda “Evaluación perspectivas de la

dolarización”, Enero 2003, UASB, Quito); crece el desempleo y además las cifras oficiales encubren la gran masa de desempleados que han migrado del país. Los niveles de inflación de los dos primeros años de dolarización ascendieron al 120% y ya en dólares. Continúa la repatriación de capitales (a inicios del año 2003, la banca había sacado 1.600 millones de dólares) mientras que las inversiones son mucho menores. En el sector productivo, la dolarización ha dejado secuelas negativas y lo colocan en una situación insostenible. El déficit de la balanza comercial ha crecido de manera sostenida, pues, cada vez se exporta menos y se importa más. En consecuencia la pobreza urbana y rural crece aceleradamente.

Aunque ya se abordó brevemente los efectos directos de la dolarización para la producción agrícola, vale retomar el tema con más detenimiento.

Con la dolarización el país perdió su capacidad de manejo monetario que, con las devaluaciones, aunque sea como una medida emergente, permitía al Estado manejar niveles de competitividad, al menos con los países vecinos.

En relación a éstos, en el Ecuador se han encarecido notablemente los costos de producción, sobre todo en lo que a insumos importados y a fuerza de trabajo<sup>10</sup> se refiere. Esto ha restado las posibilidades para que la mayoría de pequeños y medianos productores agrícolas pueda realizar su producción, incluso en los mercados locales. Efectivamente, cuando llegan al mercado con sus productos, se enfrentan con precios más bajos que los costos de producción que tuvieron, pues de manera autorizada o no, con el aperturismo ya en marcha, esos productos han ingresado a nuestros mercados procedentes de los países vecinos. Esta situación ha provocado que año a año, miles de pequeños y medianos productores de frutas, papas, lácteos y cárnicos hayan quebrado.

#### ECUADOR: ¿UN PAÍS COMPETITIVO...?

Se entiende por competitividad<sup>11</sup> la capacidad de mejorar la inserción de la producción nacional en el mercado mundial y de mantener y acrecentar la participación de los bienes y servicios nacionales en el mercado doméstico, frente a la competencia de productos importados, similares o sustitutos. Implica reforzar el rol del capital humano y el capital ambiental, pues se entiende que el crecimiento debe ser sustentable y ser parte de una estrategia estatal de desarrollo económico y social.

La competitividad se sustenta en el mejoramiento en la **productividad** del trabajo, que se traduce en la reducción de costos y en mejoras de la calidad, rendimientos y variedad de bienes y servicios producidos.

Los ámbitos que implica la competitividad son amplios y pueden clasificarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los primeros relacionados con la política económica estatal estarían orientados a generar condiciones adecuadas para el desempeño y desarrollo de iniciativas microeconómicas.

---

10 Los salarios, sobre todo en el agro ecuatoriano, han perdido drásticamente su poder adquisitivo, pese a que tienen una denominación mayor, si los comparamos con los de países vecinos.

11 Pablo Samaniego. La competitividad tarea de todos. 2003

La dolarización obligó al Ecuador a basar su competitividad en incrementos en los volúmenes de producción, pues no tiene ninguna posibilidad de establecer mejores precios con medidas monetarias (generalmente devaluaciones) como lo hacía anteriormente con el sucre. Por la realidad del sector productivo del país en general, y particularmente por el sector agropecuario, la competitividad tampoco se basa en el aumento de la productividad, la que, como se sabe, viene asociada a la diversificación de la oferta exportable y a cambios en la canasta de productos ofertados que deben incorporar niveles superiores de valor agregado.

La dolarización, entonces, favorece únicamente a las producciones basadas en la extracción de recursos naturales o que tienen ventajas comparativas naturales, como la de seguir exportándose sin mejoras en la productividad. En este caso, el efecto directo es la reprimarización de las exportaciones, es decir, volver a que éstas sean casi exclusivamente de productos primarios.

Esto tiene impactos ambientales negativos, especialmente por los altos niveles de contaminación causados por el uso de agroquímicos y por el crecimiento de la frontera agrícola, a través de la tumba de bosques nativos y la ocupación de ecosistemas sin vocación agrícola, situación que se presenta especialmente en explotaciones de madera, camarones y flores.

Junto a esto, las políticas económicas aplicadas ininterrumpidamente desde los años 80, cuando con la crisis de la deuda se inicia los procesos de ajuste estructural y estabilización macroeconómica, contribuyeron a debilitar profundamente el aparato productivo nacional, volviéndolo cada vez menos competitivo.

Ecuador será un país competitivo cuando todos sus recursos sean productivos. Para cumplir este ambicioso objetivo se necesita crear un entorno adecuado para el sector agropecuario con estrategias macro y microeconómicas definidas, de las que ahora estamos desprovistos.

La productividad determina la riqueza de un país, siempre y cuando los recursos existentes sean aprovechados racional y eficientemente y se manejen bajo principios de equidad y redistribución de la riqueza. Así, esta productividad podría aportar significativamente a elevar la calidad de vida de la población.

#### MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y DESREGULACIÓN DE LA ECONOMÍA: SUS EFECTOS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

La reforma del Estado, como parte del ajuste estructural que viene operando en el país desde los años 80, tiene como ejes centrales: la **Modernización** que se ha concretado a una reducción del tamaño del Estado y en la privatización de bienes y servicios estatales, la **Desregulación de la Economía** y la **Descentralización del Estado**.

Un breve análisis del contenido de estos ejes nos llevan a la conclusión de que, tal y como están planteados y se van desarrollando, han provocado un fuerte debilitamiento de papel del Estado en todos los ámbitos del desarrollo del país, incluido su papel de garante de la soberanía nacional.

En la práctica, la modernización y las políticas de desregulación estatal de la economía, como se puede apreciar en la enumeración de algunas medidas tomadas en relación al agro que presentamos a continuación, han tenido una grave incidencia<sup>12</sup>:

- Eliminación de la política de precios oficiales de referencia para los productores.
- Supresión de las entidades estatales dirigidas a intervenir en el proceso productivo y de comercialización: ENAC, ENPROVIT.
- Desinversión y transferencia al sector privado de los sistemas estatales de riego, que implicó la sustitución del INERHI por el CNRH.
- Abandono del proceso de reestructuración de la propiedad de la tierra, con la expedición de Ley de Desarrollo Agrario (1994), que sustituyó a la Ley de Reforma Agraria.
- Eliminación de las normas que regulaban la producción y comercialización de productos agropecuarios a través de la Ley de Modernización y Privatizaciones (1994).
- Descapitalización del Banco Nacional de Fomento, dejando sin acceso a crédito a los pequeños productores campesinos.
- Políticas de apertura comercial, que facilitan el ingreso de productos agropecuarios del exterior y desprotege a los pequeños y medianos productores del país.
- Pérdida de presencia nacional y peso político del Ministerio de Agricultura y Ganadería, como organismo encargado de diseñar políticas nacionales de fomento a la producción agropecuaria y a su comercialización interna.
- Transformación del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, en una entidad autónoma.

En resumen, las medidas y políticas que se han desarrollado y continúan profundizándose bajo el pretexto de modernización del Estado, han ocasionado, particularmente en la pequeña y mediana producción agropecuaria, una severa crisis frente a la cual se proponen algunas salidas alternativas, sobre todo en el ámbito de la comercialización campesina, tema que nos ocupa en este módulo.

### 1.2.3 MERCADERO ALTERNATIVO: COMERCIO JUSTO, SOLIDARIO, REDES DE CONSUMIDORES

A principios de los años ochenta en Europa y noventa en América Latina, como alternativa a los procesos de globalización y apertura al comercio mundial y como contrapropuesta a las tendencias por unificar las tendencias del consumo, preservar la cultura alimenticia de los pueblos, conservar los recursos naturales y evitar el empobrecimiento de los productores, garantizando calidad a los consumidores, surgen propuestas de mercadeo alternativo, dirigidos por igual a beneficiar a productores y consumidores, poniendo los enfoques de ética y beneficio social por sobre los de rentabilidad y lucro.

---

12 Zapatta, Alex "El Centro de Investigaciones sobre la problemática agraria en el Ecuador. Algunos elementos sobre su pertinencia", Segundo Borrador para discusión, Quito, Noviembre de 2002.

El **comercio justo** o Fair Trade<sup>13</sup> es un movimiento que inició en la década de los 40 y que se ha ido reforzando a través de los años gracias al apoyo de algunas instituciones internacionales. La idea del comercio justo nace como una respuesta a la pobreza, y como apoyo a pequeños productores que no tenían acceso a mercados y precios justos por sus productos. Por lo general, dichos productores han estado sujetos a los fluctuantes precios del mercado y han tenido que competir con grandes productores que en su mayoría reciben subsidios.

El comercio justo es una forma de comercio alternativo. Es una relación de socios en comercio, más que una relación neta de compra y venta. Este movimiento tiene como meta el desarrollo sostenible de los productores marginados y en desventaja. Se pretende lograr dicho objetivo ofreciendo mejores condiciones comerciales y generando conciencia en los consumidores a través de campañas.

Con el comercio justo se busca mejorar las condiciones de vida de los productores, al permitirles tener acceso a mercados en los que se puede obtener mejores precios. Además, se promueven oportunidades de desarrollo especialmente en comunidades nativas y pequeños productores y se crea conciencia en los consumidores de cómo pueden ejercer un poder de compra positivo. Busca también proteger los derechos humanos a través de la justicia social y de sistemas de producción a favor del ambiente y realizar un comercio a través del diálogo, la transparencia y el respeto.

El comercio justo o solidario se plantea para garantizar a los agricultores de los países pobres un pago justo por su trabajo en compensación a su esfuerzo<sup>14</sup>. Para ello, los compradores adquieren los bienes de quien los produce, eliminando la mayor cantidad de intermediarios.

La lógica del mercado justo pretende establecer un nuevo tipo de relación entre los campesinos organizados y los grupos de consumidores, basada en el reconocimiento de que el precio que se paga por un cultivo debe permitir a una familia vivir con dignidad, así como que lo que se produce puede ser de la mejor calidad y cosechado en armonía con las leyes de la naturaleza.

El mercado justo rechaza que en la producción agrícola se utilice gran cantidad de insumos químicos, cuya compra descapitaliza a los campesinos. El modelo de agricultura industrializada disminuye la capacidad productiva a largo plazo, provoca la pérdida de fertilidad de los suelos, altera las cadenas naturales de control biológico de plagas y enfermedades y precipita pérdida de la diversidad. El mercado justo rechaza este modelo y estimula el desarrollo de la agricultura orgánica y la defensa del medio ambiente.

El mercado de los ecuatorianos migrantes que buscan productos hechos en el Ecuador y que tienen el sabor, el gusto y olor a su país y que se identifica con su cultura, se denomina **mercado de la nostalgia**. En los últimos cinco años se ha intensificado el comercio de productos, especialmente alimenticios desde el Ecuador hacia países como España, Italia y Estados Unidos de harinas, cuyes, mariscos, quesos, etc.

---

13 Robayo, María Auxiliadora, ROOTS, 2003

14 Graziano Masson. Todos Ganan con la aplicación del comercio justo. Diario El Comercio. Noviembre 2003

La construcción de propuestas de mercado debe partir del entendimiento de las diferenciaciones que se presentan a nivel de zonas agroecológicas, cercanía o lejanía a centros de consumo, orientaciones socioeconómicas, relaciones de género y otras particularidades que condicionan las actividades que desarrollan las familias campesinas en diferentes zonas del país.

En el presente capítulo, se incluyen varias herramientas metodológicas que pueden orientar a los facilitadores de procesos de desarrollo para grupos campesinos, que puedan ser adaptadas a las diferentes circunstancias que se presentan en el trabajo de campo, pudiendo ser utilizadas total o parcialmente, lo que implica por parte del técnico/a una actitud reflexiva y discriminatoria, en la que deben primar sus capacidades analíticas.



Se debe recordar que el tema del mercadeo con grupos campesinos se encuentra en un contexto de interrelaciones con el resto de factores sociales y económicos, que rigen las relaciones productivas internas y externas de las familias campesinas, considerando las relaciones de género y las especificidades geosociales, culturales y étnicas, que en última instancia, determinan el éxito de las acciones de mercadeo, medidas en bienestar para la familia y cada uno/a de sus miembros.

### ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PRIORIZACIÓN DE RUBROS CON FINES DE MERCADO

#### 1.3.1

En un contexto campesino es necesario definir claramente los rubros productivos agrícolas y pecuarios, primarios o procesados que puedan ser sujetos de una estrategia de mercadeo asociativo, en función de sopesar varios criterios sociales, económicos y técnicos, que permitan promover una participación interactiva. Esta participación es entendida como la intervención de los actores involucrados en el análisis conjunto de la problemática, para de allí definir planes de acción conocidos y aprobados por los/las beneficiarios/as, con quienes se decide sobre los mecanismos para promover, ejecutar y sostener la propuesta de mercadeo.

Para ello se sugiere utilizar una herramienta de jerarquización y priorización, con variables seleccionadas en interacción entre facilitadores, dirigentes y la población beneficiaria.

El acercamiento hacia los rubros con potencial de mercado parte de la definición de criterios para su priorización, la búsqueda de información en la zona y en mercados naturales y el análisis y discusión con los propios productores.

Así, se deben considerar los siguientes aspectos, como:

- Percepción de los propios campesinos (hombres y mujeres) sobre el crecimiento o decrecimiento de la demanda en mercados locales y regionales.
- Análisis de usos y rentabilidad, señalando aquellos productos que generan mayor utilidad económica.
- Aspectos tecnológicos, identificando productos con comprobada capacidad de desarrollo productivo en la zona. Disponibilidad de alternativas tecnológicas y de riego.
- Intereses diferenciados por género. Generación de ocupación de mano de obra, carga de trabajo, generación y flujo de ingresos.
- Funcionamiento del mercado, demanda, barreras de acceso, precios, tendencias a nivel local y regional, etc.

La metodología se basa en dar puntajes: 3 alto, 2 medio y 1 bajo, según los criterios de priorización. En el cuadro 1.7 se presenta un ejemplo explicativo.

Se realizó un ejercicio de aplicación de esta herramienta de priorización y jerarquización entre familias de granjeros de Mulaló (ver cuadro 1.7). Los resultados de la priorización ubican en primer lugar a los animales menores: cuyes y gallinas de campo, seguidos por cerdos en segundo lugar y huevos de campo y hortalizas aromáticas en tercer lugar. En cuarto y quinto lugar se ubican las hortalizas, raíces, hojas verdes e inflorescencias.

Esta priorización se puede explicar dado que:

- Las economías familiares de los granjeros de Mulaló se basan en mayor porcentaje (60%) en la venta de fuerza de trabajo en plantaciones de flores de Lasso. El 40% proviene de la venta de animales menores, mayores y excedentes agrícolas. La explotación agropecuaria es, por lo tanto, complementaria y es realizada en mayor grado por las mujeres.
- La producción agrícola se basa en cultivos tradicionales: maíz, chocho, papa, haba, fréjol y arveja. Estos son sembrados una vez al año y se destinan principalmente a la alimentación familiar. El maíz se destina a la crianza de cuyes, cerdos y aves de corral. La producción de hortalizas es marginal y se puede realizar con seguridad durante tres a cuatro meses al año en la época lluviosa. El mercado para estos rubros tradicionales presenta dificultades relacionadas con la siembra estacional, lo que hace que las cosechas coincidan con las de toda la Sierra afectando los precios.

Cuadro 1.7

**Familias de granjeros de Mulaló<sup>15</sup>.  
Matriz de jerarquización de rubros con potencial de mercado**

RUBRO	CRITERIOS DE JERARQUIZACIÓN (PUNTAJE)				PUNTAJE/ JERARQUÍA	
	CRECIMIENTO DEMANDA MERCADOS AMBATO / QUITO*	RENTABILIDAD NIVEL FINCA CAMPESINA**	DISPONIBILIDAD ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS Y RIEGO***	INTERESES FAMILIAS GRANJEROS MULALÓ ****		
Hortalizas hojas verdes: lechuga, col, acelga	Tendencia ligeramente a la baja (1)	Menos del 25 %  (1)	Alta  (3)	Medio  (2)	(7)	4
Hortalizas inflorescencias: coliflor, brócoli	Se mantiene estable (2)	Menos del 25 %  (1)	Media  (2)	Bajo  (1)	(6)	5
Hortalizas raíces: rábano, zanahoria, remolacha	Tendencia ligeramente a la baja (1)	Menos del 25 %  (1)	Alta  (3)	Medio  (2)	(7)	4
Hortalizas aromáticas: orégano, apio, perejil, albaca	Se mantiene estable (2)	Entre el 25 y 35 %  (2)	Media  (2)	Medio  (2)	(8)	3
Animales menores: cuyes, gallinas de campo	Tendencia creciente (3)	Más del 35 %  (3)	Alta  (3)	Alto  (3)	(12)	1
Huevos de campo	Se mantiene estable (2)	Más del 35 %  (3)	Media  (2)	Bajo  (1)	(8)	3
Cerdos	Se mantiene estable (2)	Entre el 25 y 35 %  (2)	Media  (2)	Alto  (3)	(9)	2

\* Se refiere a las tendencias de crecimiento de la oferta de productos en los mercados de Ambato y Quito, mercados cercanos a Mulaló, sobre los cuales el Sistema de Información Agropecuario del país hace monitoreos semanales. Se asigna el puntaje de 3 a la categoría, cuando la oferta en los últimos cinco años es creciente; 2 cuando se mantiene estable y 1 cuando la tendencia es a la baja.

\*\* Se refiere al nivel de rentabilidad estimado por los granjeros. Se considera un puntaje de tres cuando los beneficios son altos, más del 35%, "cuando son medios, entre el 25 y 35 % y 1 cuando es bajo, menos del 25%".

\*\*\* Se refiere a la disponibilidad de alternativas tecnológicas y riego en las familias de granjeros y comunidades de Mulaló, elementos claves para el desarrollo de una estrategia de producción mercado. Se asigna el puntaje de 3 cuando los granjeros manejan suficientemente la tecnología y disponen de agua en función de los requerimientos del cultivo; 2, cuando los granjeros conocen y disponen de algo de agua de riego y 1 cuando la tecnología no es suficientemente conocida y el agua de riego es insuficiente.

\*\*\*\* Con los elementos anteriores y en reuniones con las familias granjeras se puntualizó cada rubro en función de los intereses de hombres y mujeres, relacionados con provisión de ingresos y requerimientos menores de mano de obra familiar. Se señala el puntaje de 3 cuando genera más ingresos y libera más mano de obra. 2 cuando los requerimientos de mano de obra son medios y los ingresos que se generan también y 1 cuando los ingresos son menores y el requerimiento de mano de obra es más alto.

- La crianza y venta de animales menores en pie representa un mecanismo idóneo para articular a los granjeros con el mercado, pese a que en la actualidad esta actividad, como la mayoría de las agropecuarias, reporta disminución de márgenes de utilidad en relación a épocas anteriores a la dolarización. Los intermediarios y vendedores finales señalan que se ha incrementado la demanda de cuyes, gallinas de campo, alimentados con grano, a diferencia de los de explotaciones medianas y grandes alimentadas con balanceados. Los cerdos de raza blanca, impulsados por los granjeros, reportan demanda en los mercados por su bajo contenido de grasa y ganancia en peso. Su manejo es conocido por los productores.
- Estos criterios han sido validados en reuniones con los granjeros y visitas de campo, identificándose como productos de interés (**primer nivel**) para el mercadeo en Mulaló: cuyes, cerdos y gallinas de campo. Estas últimas con la posibilidad de producir huevos de campo, también demandados por los mercados. Esta actividad está acorde con la orientación socioeconómica de las familias que priorizan la venta de mano de obra fuera de sus fincas, pues la producción de animales menores no demandaría ocupación de mano de obra permanente.

Las posibilidades de producción comercializable de las Asociaciones de Mulaló en cuanto a animales menores para el año 2003 es la siguiente: 300 cerdos, 2000 cuyes, 500 aves de campo y 4500 huevos de campo, repartidos entre los meses de abril y diciembre. De momento se cuenta con cuyes, cerdas en gestación y se está impulsando tecnología apropiada para el manejo de aves de campo.



- En un **segundo nivel** de priorización se podrían ubicar las hortalizas. El desarrollo de una estrategia de mercado para hortalizas presenta como limitante fundamental la falta de riego, que impide tener una producción y oferta al mercado de manera permanente. La producción de hortalizas requiere de disciplina y dedicación, ya que deben establecerse cronogramas de siembra periódicos, cuidados constantes del huerto, además de un eficiente manejo poscosecha. El mercado de hortalizas es un mercado de precios y volúmenes y no hace distinción de tecnologías mejoradas. Estos elementos obligarían a desarrollar planes de provisión de agua de riego, continuando, además, la transferencia de alternativas tecnológicas basadas en disminuir los costos de producción.

## 1.3.2 ANÁLISIS DE CADENAS AGROALIMENTARIAS

La cadena agroalimentaria articula al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución, consumo y la provisión de insumos y de servicios.

La cadena agroalimentaria debe vérsela como tal: como una cadena de eventos en donde, si un eslabón es débil, la cadena entera es incapaz de lograr ser eficiente. Generalmente, los eslabones en los cuales hay menos asistencia a los agricultores a pequeña y mediana escala son los de poscosecha y comercialización.

Para lograr impactos en la población campesina, el solo énfasis en el incremento de la producción no basta. A corto plazo es posible que una mayor producción solucione temporalmente un problema de abastecimiento; sin embargo, en un plazo más largo esta mayor producción, si no va mano a mano con mejores sistemas de beneficio, almacenaje y distribución puede convertirse en elemento de desestímulo a los productores/as que ven deprimidos los precios, con escasos o inexistentes sistemas de almacenaje y beneficio adecuados y en situaciones de intercambio económico que no representan reales ingresos.

Una solución alternativa para cualquier producto y cualquier paso de la cadena productiva, ya sea producción, poscosecha (nivelación para el consumo) o mercadeo, debe cumplir con cuatro requisitos, sin los cuales es muy probable que esa solución no logre obtener un impacto significativo en comunidades a pequeña y mediana escala:

- Socialmente aceptable
- Técnicamente sencilla. El uso de materiales del lugar, la mano de obra artesanal y, sobre todo, la participación de la comunidad facilitan la aplicación de sistemas alternativos de manejo, beneficio o mercadeo de los productos.



- Económicamente atractiva. Una alternativa que no presente utilidades al agricultor difícilmente va a ser adoptada.

La carencia de un equilibrio entre los esfuerzos dedicados a la producción y a las fases posteriores puede analizarse considerando el control de calidad, desde la producción hasta el consumo:

- En la producción, el uso indebido de plaguicidas, por falta de conocimientos o de dinero, los fertilizantes insuficientes, generalmente por falta de financiación adecuada y las malas prácticas de cultivo influyen necesariamente en la calidad del producto final.

- La cosecha está íntimamente relacionada con la producción y tiene también influencia en la calidad de los productos. Las tecnologías deficientes por falta de equipos simples pero adecuados, las malas prácticas de cosecha por costumbre o falta de mano de obra y los daños mecánicos influyen en la calidad del producto.
- El almacenaje transitorio de los productos está influenciado directamente por el manejo que se les ha dado durante la cosecha e influye, en gran medida, en la calidad final de los productos para la venta o el consumo.
- Para cerrar el círculo, al mercadeo primario ha de entenderse como la fase del proceso a través de la cual el productor se vincula con el mercado, es decir, que no se trata exclusivamente de la venta del producto campesino a sus primeros compradores, sino que además comprende las funciones físicas y de intercambio que desarrollan los agentes que intervienen.

Puede observarse como el mercadeo está influido y su vez influye en las demás etapas del ciclo integrado.

El análisis de la cadena debe permitir contemplar la situación real de cada eslabón dentro de la misma, con un esfuerzo de abstracción y en base a su intuición. Se debe enfocar el análisis de las cadenas desde los siguientes puntos:

- Ámbito geográfico
- Ámbito de desarrollo económico
- Mercados: primarios, procesados.
- Sistema productivo: subsistencia, comercial.
- Cadena de valor: niveles de procesamiento y beneficio
- Conservación de recursos naturales y medioambientales

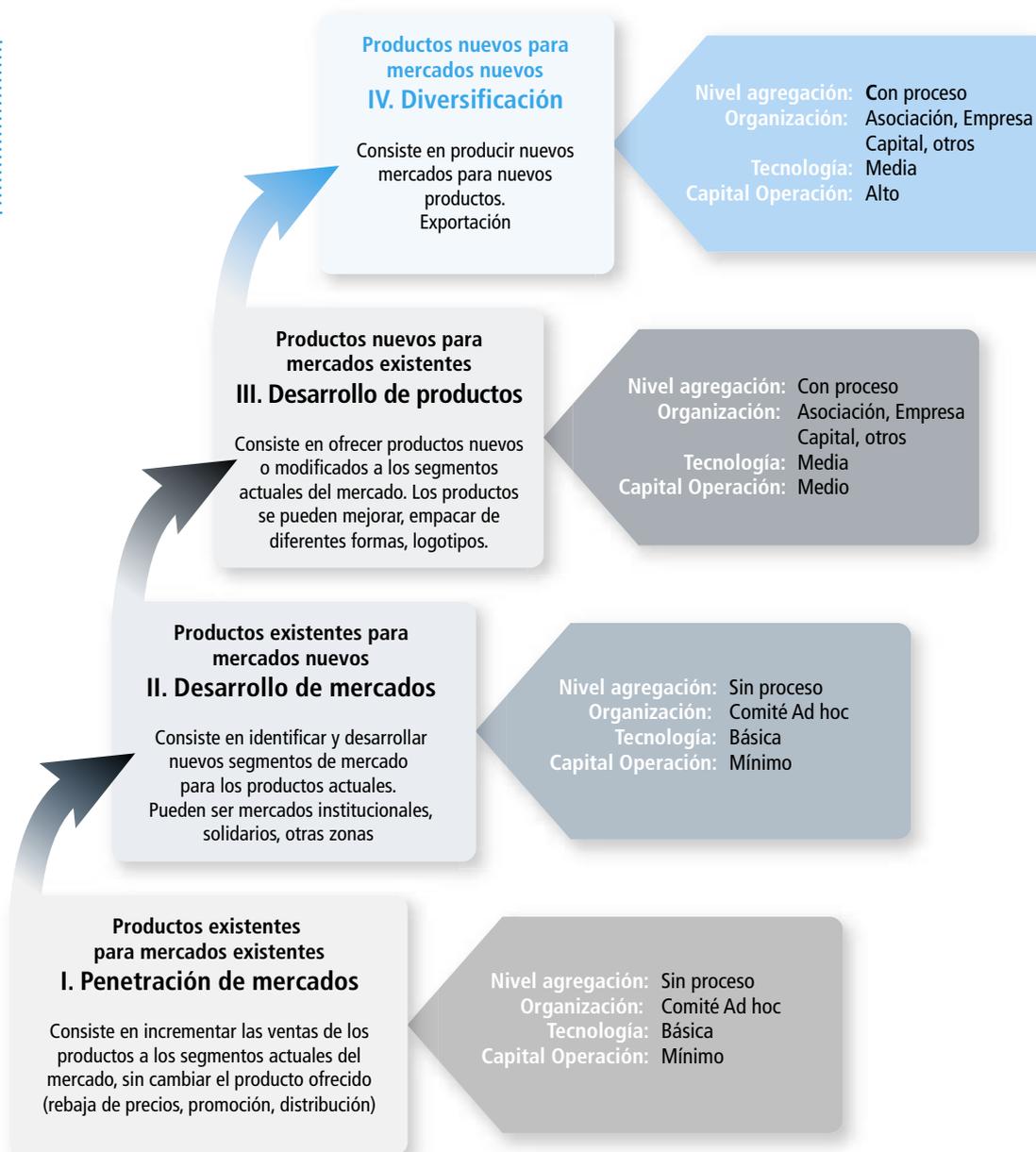
El funcionamiento de la cadena agroalimentaria comprende una serie de relaciones técnicas y económicas entre los distintos tipos de actores. El objetivo es analizar y entender el funcionamiento de la cadena, a partir de identificar y caracterizar la trama de relaciones técnicas y económicas que se desarrollan entre actividades y actores.

Para tal efecto, se necesita:

- 1) identificar los canales principales por los cuales fluyen los productos; y
- 2) caracterizar el funcionamiento de esos canales. El canal se entiende como una representación de la ruta que sigue el producto entre la producción y el consumo (ruta constituida por una serie de actores y de relaciones específicas).

En síntesis, se articulan lógicamente los elementos anteriores de manera que aparezcan los factores determinantes de las fortalezas, debilidades y potencialidades del sistema, en sus partes y en su conjunto, de tal suerte que se puedan identificar propuestas técnicas, económicas y organizacionales para mejorar la competitividad de la cadena.

Figura 1.6 >  
Matriz de  
crecimiento  
producto -  
mercado<sup>16</sup>



La matriz producto – mercado es una herramienta que permite orientar las propuestas de mercado, en la que se representa la inserción en los mercados, mediante un recorrido a través de peldaños. Cada peldaño sirve de referencia para establecer estrategias de inserción, bajo una secuencia lógica en la que se requiere también ir incrementando el nivel de procesamiento, organización, tecnología y capital de operación.

16 Byron Jaramillo. Adaptado de Carlos Ostertag. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. 1999

- I. El primer peldaño **penetración de mercados**, se refiere a la potenciación de los productos existentes en mercados existentes, a través de estrategias de rebaja de precios, promoción, distribución y otras. En este primer peldaño, el nivel organizativo puede relacionarse con la conformación de un grupo Ad hoc para el mercadeo, que funcione con una estructura informal (puede ser un Comité de Mercadeo). El nivel tecnológico y de procesamiento es mínimo. La distancia entre los productores y consumidores es también mínima (nivel comunal, parroquial). Se requieren herramientas de administración y manejo financiero, así como capital de operación mínimo.
- II. El segundo peldaño **desarrollo de mercados**, constituiría un segundo eslabón en el mercadeo, que se justifica cuando existe mayor organización en el grupo, se cuenta con cantidades suficientes y de manera permanente y se puede entonces incursionar en nuevos mercados con el mismo producto a través de ir más lejos (mercado cantonal, provincial) buscando alianzas estratégicas con instituciones, comisariatos, compradores específicos. El grado de organización, administración y manejo financiero es mayor.
- III. El tercer peldaño se relaciona con el **desarrollo de nuevos productos** para los mercados existentes. Implica que el grupo ha consolidado la presencia en los dos cuadrantes anteriores y está en capacidad de desarrollar nuevos productos, incluyendo servicios (entregas a domicilio, por ejemplo). Requiere mayor especialización, grado de organización (puede pasarse a una figura empresarial), tecnología y capital de operación.
- IV. Un cuarto peldaño se refiere a la **diversificación** que consiste en generar nuevos productos para nuevos mercados, incluyendo la exportación. Se requiere por supuesto mayor grado de organización, nivel tecnológico, incremento de valor agregado (procesamiento) y capital de operación.

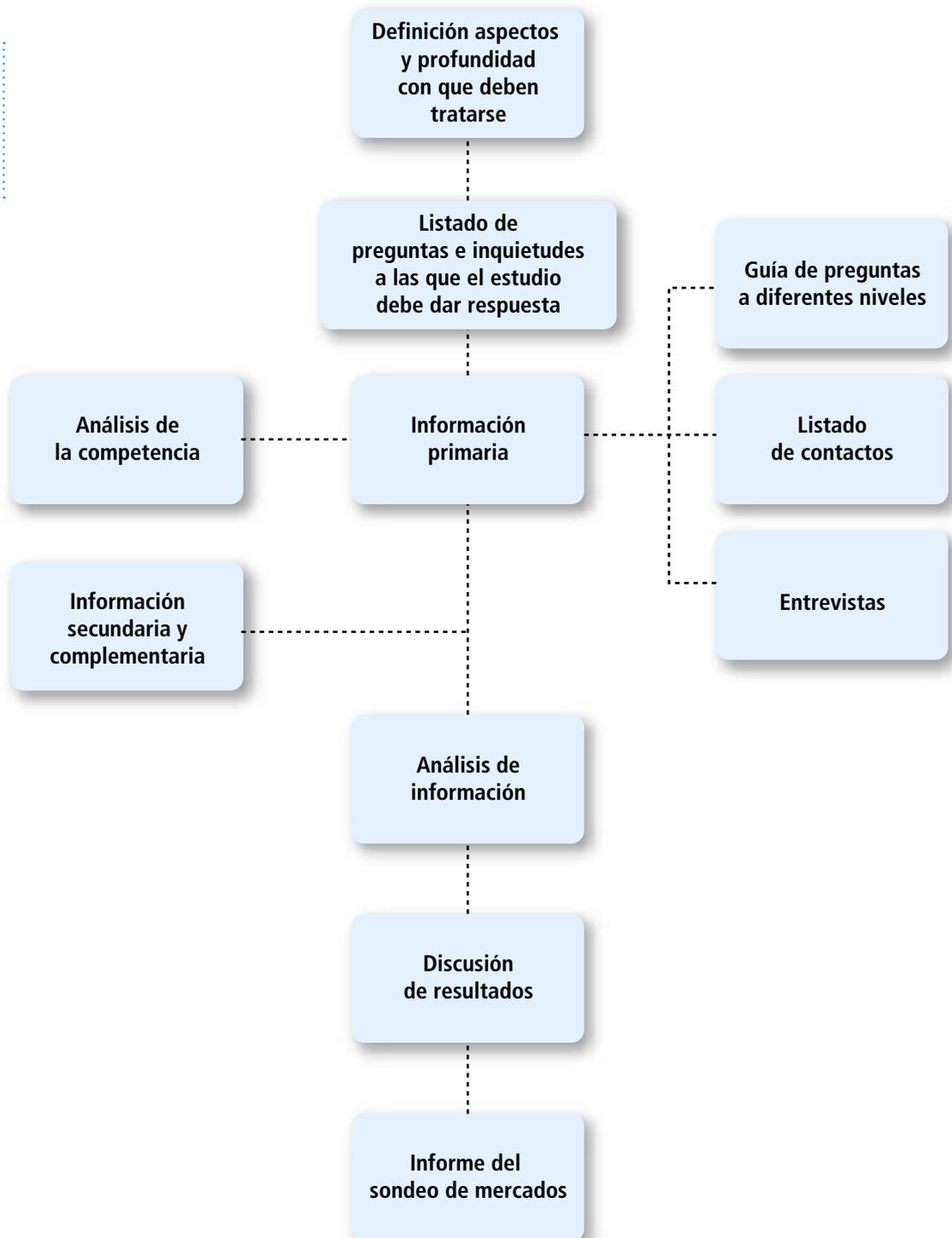
### 1.3.4 SONDEO RÁPIDO DE MERCADOS

En función de cada uno de los pasos o peldaños, es decir en función de en qué mercado se decida incursionar, se debe plantear el estudio de mercados y el nivel de profundidad necesario. Si se decide incursionar en mercados del primer peldaño, el nivel de información requerido será mínimo. Conforme se incursione en mercados más complejos (peldaños dos, tres y cuatro) los niveles de información requeridos serán mayores y el nivel de profundidad del estudio también. El Sondeo Rápido de mercados sirve para:

- Identificar oportunidades de mercado, para productos agropecuarios y agroindustriales que se produzcan o que se puedan producir en una zona determinada.
- Determinar las tendencias de la oferta, demanda y canales de mercadeo.
- Conocer la estructura de los precios, márgenes de utilidad de los diferentes agentes, costos de transacción y condiciones de compra.
- Conocer las posibles barreras de entrada de los productos.

- Establecer una lista de contactos: compradores, intermediarios, mayoristas, minoristas, autoservicios, agroindustrias, transportistas y otros servicios.
- Proporcionar información para establecer las estrategias que deberá tener el negocio.

Figura 1.7 >  
Pasos del  
Sondeo de  
Mercados



## PASOS DEL SONDEO RÁPIDO DE MERCADOS<sup>17</sup>:

- Preparativos iniciales: definir productos a investigar (matriz de priorización). Realizar un listado de personas interesadas y con capacidades para participar en el proceso. Recabar información secundaria del producto, analizarla y procesarla. Identificar mercados, ferias y compradores. Preparar cronograma de trabajo y apoyo logístico.
- Preparación de investigación de mercados: Definir qué información se va a recabar: Producto. Precio. Plaza. Promoción.
- Investigación de mercados: Observaciones, entrevistas
- Discusiones diarias para completar y corregir información
- Ordenamiento e interpretación de información
- Presentación de estrategias para la acción



Se incluye, además, el análisis de la competencia que permite completar el sondeo de mercados y es importante porque posibilita:

- Conocer el tipo de competidores a los que debe enfrentar, para poder competir con ellos de la manera más eficaz posible.
- Identificar la oferta de servicios y productos de la competencia (empresa líder).
- Realizar un análisis comparativo de la estructura de costos frente a los de la competencia.
- Conocer cuáles son las ventajas competitivas, es decir los factores que los clientes y/o consumidores perciben como mejores y que son las que determinan la decisión de compra.

---

17 INTERCOOPERATION. Guía para elaborar un Sondeo Rápido de Mercados.

### 1.3.5 EL ANÁLISIS FODA

Procedimiento para ordenar los resultados en términos cualitativos y diseñar las estrategias para insertarse en el mercado. Su utilización exige los siguientes pasos:

- Identificar los factores externos: **Oportunidades y Amenazas** del rubro o rubros y sus tendencias en el mercado.
- Identificar los factores internos: **Fortalezas y Debilidades** del grupo de productores/as para enfrentar el mercadeo del producto.
- Redactar el Problema Estratégico General:  
Si se mantienen las amenazas.....  
Considerando las debilidades.....  
A pesar de disponer de fortalezas.....  
No se logrará aprovechar las oportunidades.
- Redactar la Solución Estratégica General:  
Es necesario aprovechar las fortalezas.....  
Para maximizar la utilización de oportunidades .....  
Reduciendo las amenazas.....  
Posibilitando la minimización de las debilidades.....
- Después de diseñar los objetivos se utiliza la Matriz FODA para definir las Alternativas Estratégicas con los criterios siguientes:

#### Estrategias DAFO

#### MINI MIN MAXI MAX

Generar estrategias que permitan conjugar acciones para **minimizar** las **debilidades** y el impacto de las **amenazas**, a la vez que se **maximizan** las **fortalezas** y el aprovechamiento de las **oportunidades**.

#### Estrategias FO

#### MAXI MAX

Generar estrategias que **maximicen** la utilización de **fortalezas** de modo tal que se pueda **maximizar** el aprovechamiento de **oportunidades**.

#### Estrategias DO

#### MINI MAX

Generar estrategias que permitan **minimizar** el impacto de las **debilidades** y ellas mismas, para poder **maximizar** el aprovechamiento de **oportunidades**.

Estrategias FA

MAXI MIN

Generar estrategias que permitan la **maximización** en la utilización de **fortalezas** en el esfuerzo por **minimizar** el impacto de las **amenazas**.

Estrategias DA

MINI MIN

Generar estrategias que permitan **minimizar** las **debilidades** y sus efectos, así como la **minimización** del impacto de las **amenazas**.

Factores Internos Factores Externos	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	O1/O2/O3.....On	A1/A2/A3.....An
FORTALEZAS (F)	ALTERNATIVAS FO Maxi max	ALTERNATIVAS FA Mini max
F1/F2/F3.....Fn	ALTERNATIVAS DAFO Mini min Maxi max	
DEBILIDADES (D)	ALTERNATIVAS DO Maxi min	ALTERNATIVAS DA Mini min
D1/D2/D3.....Dn		



Cuadro 1.8

**Matriz para el Análisis FODA<sup>18</sup> para el maní lojano en Catacocha**

MATRIZ FODA MANÍ LOJANO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Aceptación del producto en la región Andina</p> <p>Demanda nacional y regional creciente</p> <p>Creciente mercado de procesados</p>	<p>1. Comercialización informal y subsidios permiten ingresar productos de baja calidad y bajo precio</p> <p>2. Situación de inestabilidad económica reduce capacidad de compra de consumidores</p> <p>3. Sobreproducción mundial del maní y proteccionismo de países grandes</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	ESTRATEGIAS F. A.
<p>1. Características organolépticas únicas.</p> <p>2. Composición química posibilita procesamiento y derivados</p> <p>3. Oferta continua debido a siembra en dos ciclos al año</p>	<p>1. Organización de la oferta para competir con ventaja en mercado regional</p> <p>2. Desarrollar planes de marketing y posicionamiento en el mercado</p>	<p>1. Agregar valor a la producción a precios competitivos</p> <p>2. Establecer un fondo para la innovación y el desarrollo de nuevos productos a nivel empresarial</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
<p>1. Paquete tecnológico con alto grado de uso de químicos</p> <p>2. Bajos niveles de productividad por deficiencias nutricionales y problemas fitosanitarios</p> <p>3. Deficiente manejo cosecha, poscosecha y procesamiento</p> <p>4. Falta de estructura organizativa y empresarial</p> <p>5. Desconocimiento del mercado y débil acceso a información de precios</p>	<p>1. Transferencia de tecnología de bajo costo y bajo impacto ambiental</p> <p>2. Implementar mecanismos de crédito para producción y comercialización</p> <p>3. Formalizar y capacitar una organización de productores para el manejo empresarial y con visión de negocio</p> <p>4. Establecer nexos permanentes con fuentes de información de mercados</p>	<p>1. Establecer sistemas para monitoreo y reducción de costos de producción a nivel de finca</p> <p>2. Definición y aplicación de estándares de calidad para producción</p>

18 Byron Jaramillo. FACES - Loja. Plan de Negocios Maní Catacocha

Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina la viabilidad técnica, socioeconómica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

El Plan de Negocios es un ejercicio integral, pues parte del análisis de las posibilidades de los grupos de productores, la identificación de sus potencialidades y aspiraciones y promueve una estructura operativa sostenible y duradera.

**El Plan de Negocios debe responder a las siguientes interrogantes:**

- El quién
- El qué
- El por qué
- El dónde
- El cómo
- El cuándo
- El cuánto

El Plan de Negocios es un ejercicio válido en función de que:

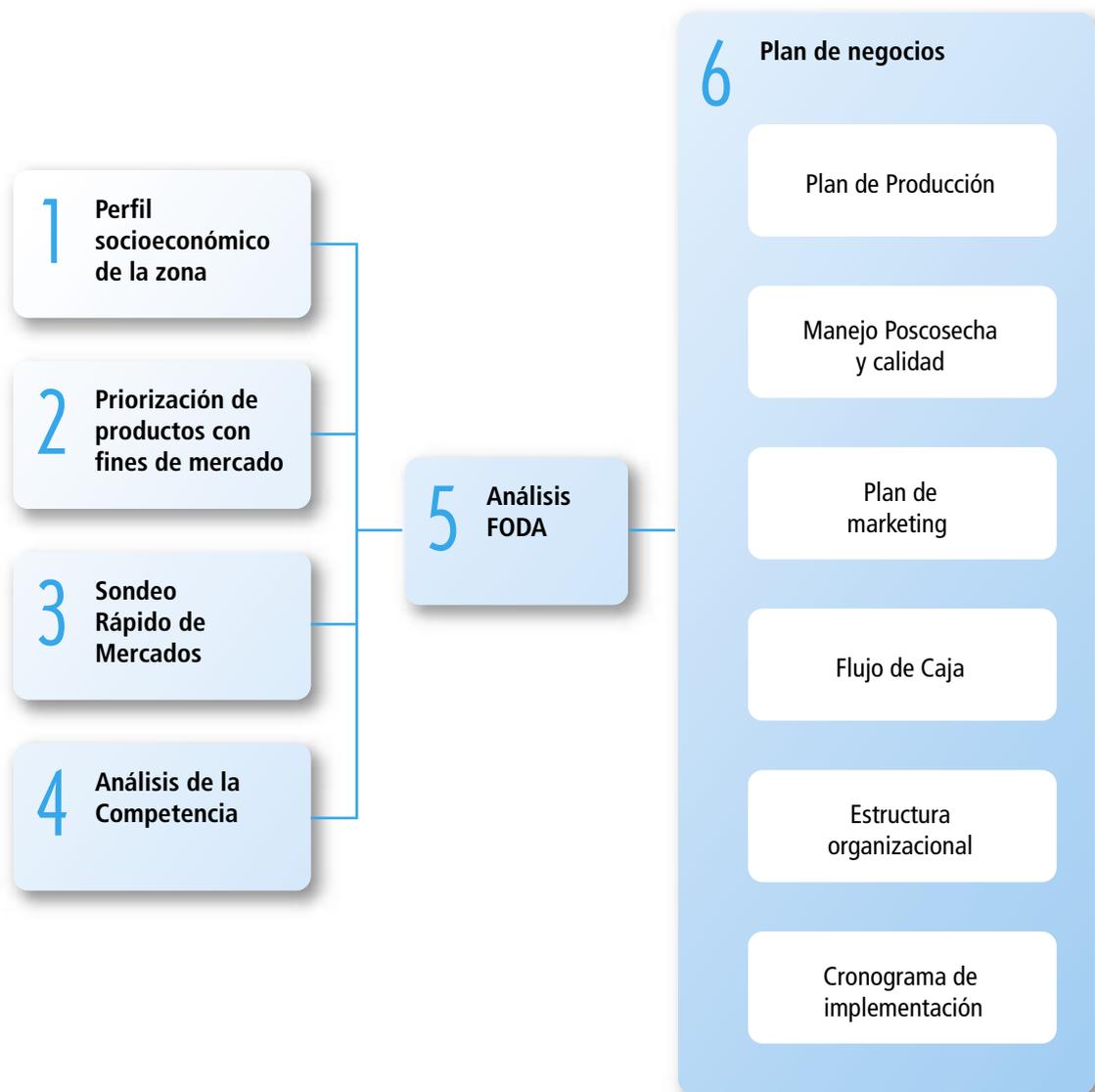
- Es una estrategia de desarrollo para el incremento de ingresos ante el alto índice de pobreza entre la población rural
- La globalización y la apertura de la economía mundial hace que el vínculo de los productores rurales con los mercados sea cada vez más necesario
- Existe interés de los mercados desarrollados en la biodiversidad y en los productos de las economías campesinas por motivos de salud, justicia y equidad
- Pueden determinarse ventajas comparativas en la producción de ciertos productos con demanda creciente
- Funciona como estrategia para estimular un mejor manejo de los recursos naturales por parte del productor rural
- Supera al tradicional estudio de mercados, porque no solamente caracteriza la oferta y la demanda sino que orienta en forma precisa sobre cómo insertarse en ella.

**Elementos claves del Plan de Negocios:**

- La persona/ el grupo emprendedor
- La oportunidad
- El análisis: técnico, mercado, financiero
- La organización



Figura 1.8 >  
Pasos del plan de Negocios



### 1.3.7 ELEMENTOS DEL MARKETING

El Marketing tiene su origen en el hecho de que los seres humanos son seres con necesidades y deseos. Como son muchos los productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad particular, su elección se guía por conceptos de valor, costo y satisfacción. La mayor parte de la sociedad moderna funciona bajo los principios del intercambio.

Esto significa que la gente se especializa en producir productos y servicios específicos y comercializarlos a cambio de otras cosas que necesita. Esta especialización ha generado en los últimos años la evolución del concepto de mercados, entendiéndose como tal a un grupo de gente que comparte necesidades similares, lo que implica además la presencia de un sinnúmero de grupos y mercados que necesitan ser

atendidos, a través de la creación e intercambio de productos de valor con otros, bajo principios de calidad<sup>19</sup>. Se entiende por calidad la totalidad de características de un producto o servicios que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas en las personas.

Por lo tanto, se entiende al marketing como la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores en forma económica, conveniente y mediante una comunicación efectiva. Se diferencia de la visión tradicional del mercadeo en que, en lugar de la idea original basada en fabricar y vender, el proceso de marketing consiste en elegir, proporcionar y comunicar el valor del producto o del servicio.

Figura 1.9 >  
Visión tradicional y moderna del Mercadeo



19 Dirección de Mercadotecnia Philip Kotler 1996

El marketing se encarga de estructurar coherentemente los siguientes elementos:

- Análisis de oportunidades de mercado
- Investigación y selección de mercados meta
- Diseño de estrategias de mercadeo
- Planificación de programas de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción
- Organización, instrumentación y control de las actividades

En años recientes se ha puesto en duda de que el concepto de marketing sea una filosofía adecuada a una época de deterioro ecológico, escasez de recursos, crecimiento demográfico explosivo, hambre en el mundo, pobreza y falta de servicios sociales. La incógnita es, si al plantearse la comprensión, servicio y satisfacción de los deseos individuales del consumidor ¿se está actuando de la mejor manera para satisfacer los intereses del consumidor y de la sociedad a largo plazo?

Esta situación obligó a incluir elementos como “el concepto humano”, “consumo inteligente”, “imperativo ecológico”, etc. llegándose al concepto de marketing social, que dice que la labor de los proveedores de productos y servicios es la de determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.

De esta manera se orienta para que los especialistas en marketing o mercadólogos, basen sus acciones en tres consideraciones: las utilidades, la satisfacción del consumidor y el interés público.

## PLAN DE NEGOCIOS DE PACAS DE TAMO DE CEBADA PUNÍN, CHIMBORAZO<sup>20</sup>

Para ilustrar el tema, se consideró el ejercicio realizado con la Agroempresa “Nuevos Horizontes” el año 2001, que fue asesorado técnicamente por Byron Jaramillo y Aurelio Silva, en el marco del Proyecto de Desarrollo Integral Punín.

### 1.4.1 ¿QUÉ SON LAS PACAS?

La producción y comercialización de pacas de cebada forma parte del mercado de forrajes secos, que se desarrolla principalmente en zonas ganaderas y agrícolas de la zona alta de la Sierra ecuatoriana.

Con el empaqueo se busca almacenar y guardar los excedentes de forrajes (pastos) y follajes secos de cereales, que se presentan entre los meses de abril y septiembre, para ser utilizados principalmente en la alimentación del ganado, en épocas donde escasea el forraje en verde, es decir entre octubre y marzo, meses en los cuales, pese a las lluvias, los pastizales no están listos para alimentar directamente al ganado.

El empaqueo es una técnica mediante la cual se forman cubos rectangulares de forraje seco a través de la compactación, que puede hacerse mediante el uso de máquinas o fuerza humana. En ambos casos, se utilizan las denominadas empaedoras. El peso de las pacas es variables, pudiendo encontrarse desde 10 hasta más de 40 libras.

Una vez formadas, las pacas tienen la ventaja de poder ser almacenadas por períodos de hasta un año, sin que pierdan sus capacidades nutritivas, siempre y cuando estén protegidas del sol y de la lluvia.

Para la alimentación del ganado, las pacas de cebada requieren de la adición de melaza

20 Byron Jaramillo, Aurelio Silva. Proyecto de Desarrollo Integral Punín. CRS-FECD.



(derivado del procesamiento de la caña de azúcar) y sales minerales. Por lo general, las pacas de cebada son más baratas (entre 50 y 75%) que las de avena y vicia y alfalfa y, por lo tanto, son además utilizadas en la misma ganadería como lechos de corrales y tienen otros usos en la producción de champiñones y en la industria, como esponjas para limpiar lechos de ríos.

El mercado de las pacas de cebada a nivel nacional se estima en 500 mil pacas/año, de las cuales el 50% se destinan a la producción de champiñones, el 40% para usos ganaderos, incluidos la alimentación y formación de lechos de corrales y el 10% restante se destina para usos industriales. El 80% de la producción se comercializa en la Sierra y el 20% se reparte por igual en la Costa y Amazonía.

En la provincia de Chimborazo, donde se ejecuta el Proyecto Punín, el mercado de pacas alcanza el 10%, es decir 50 mil pacas al año, utilizadas en ganadería.

#### 1.4.2 OFERTA DE PACAS DE CEBADA

El elemento clave del negocio de las pacas de cebada es la siembra de cebada como cereal para el consumo y aprovechamiento humano.

En el callejón interandino, la cebada se siembra entre los meses de noviembre y marzo, cosechándose entre los meses de abril y septiembre, por lo que el tamo seco también está disponible entre los meses de abril y septiembre, que es la época en la que se elaboran las pacas.

Las principales provincias productoras de cebada son: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo y Cañar. Las pacas se producen principalmente en Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo y en menor cantidad, en Bolívar y Pichincha.

Se estima que de cada hectárea de cebada, la producción de pacas puede alcanzar entre 50 y 300, dependiendo de la variedad de cebada sembrada, pues la que alcanza mayor follaje es la cebada Shyri. En la sierra, se siembra alrededor de 20 mil hectáreas de cebada al año, es decir, habría la posibilidad de producir un estimado de entre 1 y 6 millones de pacas.

Sin embargo, dado que las pacas se hacen mayormente con el uso de tractores y aperos especializados (empacadoras), que requieren acceso a los campos sembrados y pendientes no mayores al 15% y principalmente al hecho de que el tamo es secado en los mismos terrenos e incorporado al suelo como una práctica para mejorar la estructura del suelo, la producción de pacas se reduce considerablemente alcanzando entre 300 y 400 mil pacas al año, cantidad que puede variar de año a año, dependiendo del comportamiento del clima, disminuyendo o aumentando en función de la menor o mayor presencia de lluvias, respectivamente.

Los principales proveedores de pacas son los ganaderos de la Sierra, se estima que de cada diez ganaderos propietarios de más de 50 hectáreas de tierras, uno dispone de aperos mecanizados para la producción de pacas de cebada. La oferta anual promedio de los ganaderos se estima en 200 y 300 mil pacas al año.

Otra fuente de producción y provisión de pacas está constituida por empresas que ofrecen servicios de venta de maquinaria, insumos y asistencia técnica a grandes productores de cereales y ganaderos, las mismas que se asientan principalmente en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, en las que se evidencia un mayor dinamismo del sector agropecuario empresarial. La oferta promedio anual de estas empresas es de entre 50 y 100 mil pacas.

Dentro de estas empresas, se destaca EMSEILLI Cia Ltda, de propiedad del Centro Agrícola de Salcedo, CAS, misma que elabora sobre las 20 mil pacas al año, constituyéndose en la empresa líder del sector, no solo por la cantidad de pacas producidas, sino por la variedad de servicios que ofrece, como son: provisión de insumos y mecanización agrícola. Su cobertura va desde el sur de la provincia de Pichincha, hasta el norte de Chimborazo.

EMSEILLI dispone de capacidad instalada para almacenar más de 4 mil pacas bajo cubierta. La oferta de pacas se concentra en los meses de abril a octubre, siendo más alta entre julio y septiembre.

El comportamiento de los precios de las pacas varía en función del mes y del año. Así, en el año 2000 y 2001 bajó entre los meses julio y octubre y se incrementó a partir de noviembre, alcanzado los precios más altos entre enero y abril. Los precios más bajos reportados son de US 1,20 dólares por paca, y los más altos superan los US 3,00 dólares. Se calcula un precio promedio de US 1,80 dólares por paca.

### 1.4.3 DEMANDA DE PACAS DE CEBADA

Las pacas de cebada tienen tres usos fundamentales, el primero y más antiguo es para la ganadería, como complemento de la alimentación y como lecho para corrales. La demanda de pacas en ganadería se incrementa en meses de menor presencia de lluvias, en los que escasean los forrajes verdes y en épocas de siembras, en las que la disponibilidad de pastos verdes es baja.

Análisis de agricultores y ganaderos estiman la demanda anual de pacas en 200 mil anuales. Obviamente, la demanda disminuye en años con más presencia de lluvias y viceversa. Esta demanda es atendida por los mismos ganaderos.

Un segundo uso que ha venido creciendo en los últimos cinco años se relaciona con la producción de champiñones, industria creciente en la que las pacas constituyen materia prima fundamental, pues conforman el sustrato del que se alimentan los champiñones. En el país, la industria de champiñones se concentra principalmente en dos empresas: Guepi y Kenneth, siendo la más grande la primera, con un requerimiento anual de 200 mil pacas y un surtido constante durante todos los meses. Kenneth demanda alrededor de 50 mil pacas al año.

Tanto Guepi como Kenneth se ubican en la provincia de Pichincha, en Aloag y Puenbo, respectivamente y se abastecen de proveedores de pacas de la provincia de Cotopaxi, Pichincha e Imbabura, aunque reportan provisión de pacas de la provincia de Chimborazo.

Guepi declara la baja oferta de pacas, inclusive en épocas de mayor producción, por lo que ha emprendido en planes de auto provisión, estableciendo alianzas y convenios con grandes hacendados de Pichincha y Cotopaxi, a través de EMSEILLI, en modalidades en las que siembran lotes de hasta 60 hectáreas, repartiéndose las cosechas de cebada y el tamo en función de los aportes (insumos, maquinaria, tierra, asistencia técnica y trabajo) de cada uno.

Un tercer uso, que se podría denominar industrial, es la utilización de las pacas para mitigar impactos ambientales relacionados con derrame de petróleo, limpieza de ríos y similares. Los principales compradores de pacas son las empresas petroleras de la Amazonía y PETROCOMERCIAL, que demanda entre 50 y 100 mil pacas al año. Demanda que no es constante y se presenta en épocas de derrames, principalmente de petróleo. Se estima que la demanda se localiza en las provincias de Orellana, Sucumbíos y Esmeraldas.

Estas empresas se proveen directamente de EMSEILLI.

## 1.4.4 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD

A fin de posicionarse en el mercado, la Agroempresa Nuevos Horizontes debía conocer cuáles eran sus ventajas competitivas, es decir, los factores que los clientes y/o consumidores percibían como mejores y que eran las que determinaban la decisión de compra.

Lo que la Agroempresa debió hacer es un análisis comparativo de dos elementos claves de competitividad en el negocio de las pacas, uno interno que se relaciona con la estructura de costos y otro externo relacionado con los servicios al cliente. Para ello se recurrió a información proporcionada por EMSEILLI Cia. Ltda, empresa líder en la provisión de pacas.

### COMPETITIVIDAD EN COSTOS

#### 1.4.4.1

En cuanto a costos, era importante para la Agroempresa Nuevos Horizontes, tener costos bajos que permitan precios de venta competitivos, dado que en una visión moderna es el mercado el que impone los precios (costo + utilidad = precio de venta). Los clientes son sensibles al precio y, por lo tanto, los costos deben controlarse con rigurosidad para que las empresas se mantengan en el mercado.

Como se puede apreciar, los costos de EMSEILLI son más bajos, por los siguientes motivos:

- Se utilizan aperos movidos por la fuerza de tractores, lo que permite elaborar hasta 800 pacas al día, frente a 120 que constituye la capacidad de Nuevos Horizontes.
- La materia prima adquirida por EMSEILLI es tres veces más barata que la adquirida en Punín. Los costos permiten a EMSEILLI bajar los precios de venta hasta de un 10% cuando los clientes adquieren más de 100 pacas.

La estructura de costos de EMSEILLI, por paca producida es la siguiente:

	US DÓLARES
Materia prima	0.30
Maquinaria	0.18
Transporte	0.25
Mano de obra	0.10
Gastos Administrativos	0.10
Total costos	0.93
Precio de venta	2.00
Utilidad	1.07

En el caso de las pacas producidas por Agroempresa Nuevos Horizontes, la estructura de costos unitarios es la siguiente:

	US DÓLARES
Materia prima	0.90
Maquinaria	0.30
Transporte	0.12
Mano de obra	0.12
Materiales	0.17
Total costos	1.61
Precio de venta	2.00
Utilidad	0.39

- Los costos de EMSEILLI permiten alcanzar utilidades de hasta 2,7 veces más altas que los de Punín.

La visión social del Proyecto Punín permitió que las familias campesinas, beneficiarias del Proyecto y proveedoras de tamo de cebada, incrementen sus ingresos familiares entre 40 y 60 dólares anuales, lo que sin duda era un impacto positivo para el Proyecto aunque limitaba las proyecciones de la Agroempresa, y la circunscribía a la zona de Riobamba y sus alrededores, ya que las ventas a las empresas Guepi y Kenneth ubicadas en las provincias de Pichincha incrementarían los costos de transporte en medio dólar por paca, lo que disminuiría las utilidades e incluso podría arrojar pérdidas.

Lo anterior obligaba a Nuevos Horizontes a buscar otras zonas proveedoras de paja en la misma provincia: Colta, Guamote y Tixán, zonas altamente productoras de cebada, donde se alcanzarían precios menores del tamo de cebada manteniendo los precios a los proveedores de Punín.

Nuevos Horizontes debía además incrementar la producción superando las 2.500 pacas anuales hasta alcanzar las 5.000 pacas, con lo cual los precios por paca bajarían hasta en un 10%. Otra alternativa era la de incrementar la superficie de almacenamiento de pacas para guardar la producción de abril a octubre, hasta poder vender a precios superiores entre enero y abril.

En todo caso, para el año 2002 la Agroempresa Nuevos Horizontes debía posicionarse como una de las principales proveedoras de pacas de la provincia de Chimborazo, misma que demanda anualmente 50 mil pacas y ante las cuales, las 2500 pacas de Nuevos Horizontes no tendrán dificultad de ser vendidas. Las proyecciones hacia mercados de Cotopaxi y Pichincha estaban sujetas a una disminución de los costos de materia prima, lo que permitiría solventar los costos de transporte y competir con los productores de pacas de esas provincias.

Con la modernización de algunos segmentos del sector agropecuario se ha incrementado la oferta de servicios a los productores, a través de la creación progresiva de empresas de servicios. EMSEILLI es ejemplo de ello, pues dispone de servicios completos de mecanización agrícola, desde la preparación del suelo hasta la cosecha, además mantiene un almacén de insumos y personal especializado, razón por la cual es preferida por los agricultores y va incrementando poco a poco su clientela. Sin embargo, la mayoría de pequeños y medianos productores, no puede acceder a estos servicios por los costos que implican.

En el caso de Nuevos Horizontes, empresa que estaba formándose, obviamente era difícil alcanzar esos niveles de servicios, pues apenas empezaba a organizar la producción de pacas, por lo que para incrementar las ventajas competitivas debería mejorar el servicio a los clientes de la siguiente manera:

- Complementar el servicio de producción de pacas con trilla de cebada. Este era un aspecto fundamental, reclamado por los proveedores de Punín. Existía la posibilidad de que el Proyecto Punín consiga del Proyecto FAO Poscosecha, una cosechadora, cuyo trabajo podía ser articulado al de empacado de tamo.
- Mejorar la calidad de las pacas y diversificar la producción en base de vicia, avena y alfalfa. Esto, sin duda, permitiría ampliar la clientela.
- Definir servicios pre y posventa que prioricen atención al cliente. Se debía establecer una guía de compradores y clientes y mantener vínculos durante todo el año.
- Mantener contactos regulares con EMSEILLI para análisis de costos y asistencia técnica en elaboración de pacas.

La Empresa Nuevos Horizontes debía tener presente que:

- Los consumidores de pacas y los clientes en general esperan pacas de calidad, es decir, de peso garantizado, paja hasta con un 13% de humedad y bien amarradas.
- Los consumidores de pacas requieren que la Empresa sea confiable, es decir, cumpla con sus compromisos.
- Las necesidades y las preferencias de los consumidores de pacas evolucionan continuamente, por lo tanto, era importante que Nuevos Horizontes diversifique las pacas con alfalfa, avena y vicia.
- Los clientes valoran el tiempo. Las pacas debían producirse y entregarse con rapidez.

El análisis de competitividad junto con el comportamiento del mercado nos permite arribar al siguiente análisis FODA.

## 1.45 ANÁLISIS FODA

En función del análisis FODA, se presentan las siguientes líneas de acción del plan de negocios.

Cuadro 1.9

Competitividad y comportamiento del mercado		
MATRIZ FODA PACAS DE CEBADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Aceptación del producto por parte de los clientes  Demanda insatisfecha creciente
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	ESTRATEGIAS F. A.
Integración social y de género en grupo agroempresarial  Producción excedentaria de cebada en Punín  Contactos y posibilidad de apoyo de empresa líder	Mejorar la calidad de los productos para ampliar clientela  Definir servicios pre y posventa que prioricen atención al cliente  Mantener contactos regulares con EMSEILLI para análisis de costos y asistencia técnica en elaboración de pacas	Establecer y fortalecer fuerza de ventas  Ampliar capacidad de almacenamiento de pacas en comunidades, para almacenamiento de tamo de cebada y otros forrajes
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
Grupos proveedores de materia prima incrementan precios  Estructura empresarial incipiente  Producción de pacas centrada en aprovechamiento únicamente de cebada	Establecer acuerdos con proveedores de Punín y otros de zonas aledañas para provisión de tamo de cebada y forrajes	Complementar servicio de producción de pacas con trilla de cebada  Brindar soporte técnico especializado y herramientas para manejo empresarial competitivo  Investigar y desarrollar planes de negocios para pacas en base de avena, vicia, alfalfa y otros

## 1.4.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para mejorar la rentabilidad, disminuyendo los costos, era importante ampliar el radio de proveedores de tamo a otras zonas, donde se lo podía conseguir a menor precio que en Punín. La información de los propios campesinos indicaba que se podría acceder a materia prima de Colta, Alausí y Tixán, zonas productoras de cereales por naturaleza, donde los precios de la paja para cada paca podían disminuir a precios inferiores a US 0,90 dólares.

En términos moderados, se estimó que durante el año 2002 se podían elaborar 2.500 pacas, pues, hubo escepticismo sobre la posibilidad de superar esa cifra en vista a que las variaciones del clima de año a año, pudieran afectar los cultivos de cebada.

La materia prima para fabricar las 2.500 pacas provendrían en un 25% de la zona de Punín (625 pacas) y un 75% de las zonas de Colta, Alausí y Tixán (1.875 pacas). Los meses para la adquisición de paja debían ser entre abril y octubre para la materia prima de Colta, Alausí y Tixán y de agosto a septiembre para la paja de Punín.

A continuación, un resumen de las adquisiciones de pacas por mes:

ORIGEN MATERIA PRIMA /MES	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
Colta, Alausí y Tixán	125	500	500	500	125	125		1.875
Punín					208	208	209	625
Total	125	500	500	500	333	333	209	2.500

Para obtener mejores precios (US 2,00 por paca) la producción se vendería en los siguientes meses:

MESES/ VENTAS	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	TOTAL
Total	200	200	300	300	500	500	500	2.500

Un aspecto clave se refiere al almacenamiento, para lo cual se previó contar con los siguientes puntos para guardar las pacas, dentro de la zona del Proyecto Punín:

	CAPACIDAD / PACAS
Chulcunag Alto (bodega 1)	600
Chulcunag Alto (bodega 2)	200
Chulcunag Centro	300
Chulcunag Centro (plástico)	1.500
Punín	300
Capacidad Total almacenamiento	2.900

## 1.4.7 PLAN DE MARKETING

### PRODUCTO

Para el año 2002, la Agroempresa Nuevos Horizontes se planteó producir y comercializar un total de 2.500 pacas de tamo de cebada, con pesos de 32 libras, con dimensiones de 0,60 por 0,40 y por 0,45, con un contenido de humedad no mayor al 12%. Las pacas ofertadas al mercado debían ser garantizadas en su peso, forma cúbica rectangular y estructura firme, atributos que forman parte de la calidad que buscan los consumidores. Existía suficiente capacidad de almacenamiento de las pacas para garantizar la calidad del producto.

La Agroempresa Nuevos Horizontes, además, incursionaría durante el año 2002 en el desarrollo de nuevos productos: pacas de heno (vicia y avena) y pacas de alfalfa. De esta manera, se aprovecharía la producción y remanentes de avena y vicia de la denominada zona alta e incorporaría al negocio de pacas, a la zona baja con el aprovechamiento de la alfalfa.

Las 2.500 pacas de tamo de cebada en promedio arrojarían utilidades de 0,60 centavos por paca, permitiendo utilidades para la Agroempresa de US 1.500 dólares.

### PRECIOS

Los precios tienen fluctuaciones en dos épocas del año, así tienden a bajar entre los meses de junio y septiembre, se incrementan a partir de octubre, alcanzando su máximo precio entre enero y abril. Las expectativas de precios se mantuvieron para el año 2002, en US 2,00 dólares por paca. Esta previsión se hizo en función de los siguientes elementos:

- Incidencia negativa del volcán Tungurahua sobre más de 50 mil hectáreas de pastos de las provincias de Tungurahua y Chimborazo, lo que obligaba a los ganaderos a aprovisionarse de pacas para la alimentación de su ganado.
- Crecimiento de la industria de los champiñones para abastecer mercado nacional y regional. El crecimiento anual de este sector es del 5%, lo que significa que la demanda de pacas para el año 2002 podía alcanzar más de las 250 mil pacas.
- Incremento de la producción petrolera que amplía los riesgos de desastres por derrames y, por tanto, la necesidad de utilizar las pacas de tamo de cebada como esponjas naturales.
- Se miraba una demanda creciente de forrajes por parte de ganaderos del Litoral. Aunque no existía una cuantificación de las necesidades reales, se reportaban compras de pacas por parte de la Asociación de Ganaderos del Litoral, especialmente de la provincia del Guayas.
- La política de precios que utilizaría la Agroempresa Nuevos Horizontes se basaría

en los precios del mercado, razón por la cual se tomaría como precios de referencia los de EMSEILLI, con quien se mantiene relaciones de amistad que continuarían durante el año 2002. Las ventas serían de contado.

#### 1.4.7.3 PLAZA

Las pacas de Punín serían comercializadas en la misma provincia de Chimborazo a ganaderos demandantes de alimento en las épocas secas. Para el efecto, se debían intensificar las relaciones con los Centros Agrícolas de los cantones Riobamba y Chambo. La demanda estimada de estos dos cantones ascendió a 5 mil pacas al año.

Para incursionar en el mercado de champiñones, cuyos demandantes se encuentran en la provincia de Pichincha (Machachi y Puembo), se debía reducir ostensiblemente los costos de la materia prima, de tal manera que pueda solventarse el costo del transporte a valores de entre US 0,50 y 0,60 dólares por paca y poder ofertar las pacas en precios competitivos con relación a los que se ofrecen en Cotopaxi, Pichincha e Imbabura.

Se previó incursionar en estos mercados durante el año 2003, una vez que el grupo de campesinos se haya consolidado y las pacas pudieran ser competitivas, lo que incluía la formación de una fuerza de ventas y servicios pre y posventa a los consumidores.



#### 1.4.7.4 PROMOCIÓN

Uno de los elementos claves en los que tenía que poner énfasis durante el año 2002 la Agroempresa Nuevos Horizontes, se refirió al de promoción de las pacas en el mercado de la Sierra Central, para ello se debían adoptar las siguientes estrategias:

- Estructurar y consolidar una adecuada fuerza de ventas, asignando funciones, capacitando y entregando responsabilidades a los miembros de la Agroempresa (Ver organización para la ejecución).
- Participar en Ferias Agropecuarias de carácter regional, específicamente las ferias de Macají (Riobamba) y San Isidro (Latacunga), consideradas las más importantes y que permitirían dar a conocer el producto, ofertar pacas y entablar relaciones con futuros compradores.
- Establecer promociones en compras al por mayor. Por la compra de entre 50 y 100 pacas se podrían hacer descuentos de hasta un 10% en el precio por paca. Más allá de 100, los descuentos podrían llegar hasta un 20%.
- Se debía, además, elaborar boletines, folletos y material divulgativo para ser entregado a centros agrícolas, gremios de productores, vendedores de insumos y servicios de asistencia técnica.

#### 1.4.7.3 EMPRESAS COMPRADORAS DE PACAS

Se mencionaron posibles compradores de pacas de tamo de cebada con quienes se podía establecer contacto para la venta:

- Asociación de Industriales Lácteos, Quito. Dr. Hernán Avila, telf: 2577310
- INVEDELCA. Champiñones Guepi, Machachi. Ing. Diego Estrella, telf: 2317134
- KENNET CA. Pifo. Ing. E. Acosta, telf: 2390526 / 2391134
- Asociación Holstein Friesian. Ing. José Chang, telf: 2444102
- Centro Agrícola de Latacunga. Sra. Irma Santacruz, telf: 03 2800501

#### 1.4.8 ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

##### 1.4.8.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Durante el año 2002 era necesario consolidar al grupo de campesinos que conforman la Agroempresa Nuevos Horizontes, organizándolos de tal manera que puedan ir asumiendo paulatinamente el control de las actividades empresariales, hasta analizar la posibilidad de establecer para su funcionamiento una estructura jurídica formal, en función de los resultados técnicos y económicos que se alcanzarían durante el año 2002.

Mientras tanto, se debía apoyar el funcionamiento de las Comisiones ya formadas para el manejo de la Agroempresa. A excepción de la comisión de Ventas, las comisiones de Adquisiciones, Producción, Almacenamiento y Contabilidad ya estaban establecidas y, por lo tanto, se debía mejorar su funcionamiento en los siguientes aspectos:

- **Adquisiciones:** mejorar formato para consignar información de compras, manteniendo los cuadernos de anotación y estableciendo resúmenes mensuales, por zonas, dentro y fuera de Punín. Estos resúmenes mensuales debían extender una copia para la Dirección del Proyecto Punín.
- **Producción:** introducir una cartilla para mantenimiento del motor, referente a cambios de aceites, limpiezas y revisiones periódicas. Además, se debía establecer una cartilla de seguridad industrial, especialmente para proteger a mujeres que operan la máquina.
- **Almacenamiento:** llevar hoja mensual de entradas y salidas de pacas. Se debía incluir una cartilla para manejo de pacas en almacenamiento, ya que debían apilarse en grupos no mayores de cien.
- **Contabilidad:** la información debía ser revisada mensualmente, con apoyo de la Contadora del Proyecto, a fin de analizar los costos, aspecto sensible del manejo empresarial.
- **Ventas:** el grupo tenía que seleccionar tres personas, con posibilidades de estructurar una fuerza de ventas para visitar clientes y participar en las ferias agropecuarias. Siendo una empresa nueva, era necesario establecer una cultura de atención al cliente, aspecto en el cual el Proyecto debía apoyarlos decididamente.

#### 1.4.8.2

##### HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO EMPRESARIAL

El manejo empresarial requiere del mínimo de herramientas para conseguir y ordenar información técnica y contable, que permita la toma de decisiones y la medición del desempeño como empresa moderna y eficiente. La Agroempresa Nuevos Horizontes había establecido las adecuadas, y era necesario el apoyo del Proyecto para procesar y analizar la información, retroalimentando al grupo. Estas herramientas fueron:

- Cuaderno de contabilidad
- Registro de compras
- Registro de ventas
- Registro de mano de obra

Se sugirió, también, introducir una hoja de manejo global que resuma la información de compras, ventas y bodega (Ver anexo).

## 1.4.9 PRESUPUESTO

Para el año 2002 se requería el siguiente presupuesto para apoyar a la implementación del Plan de Negocios. Este debía ser financiado por la Agroempresa y el Proyecto:

RUBRO	VALOR (US DÓLAR)	APORTE AGROEMPRESA	APORTE PROYECTO
Investigación y desarrollo de nuevos productos	1.500		1.500
Participación en ferias	200	100	100
Capacitación fuerza de ventas	300		300
Implementación servicios pre y posventas	300	150	150
Material divulgativo	200	100	100
Total	2.500	350	2.150

## 1.4.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

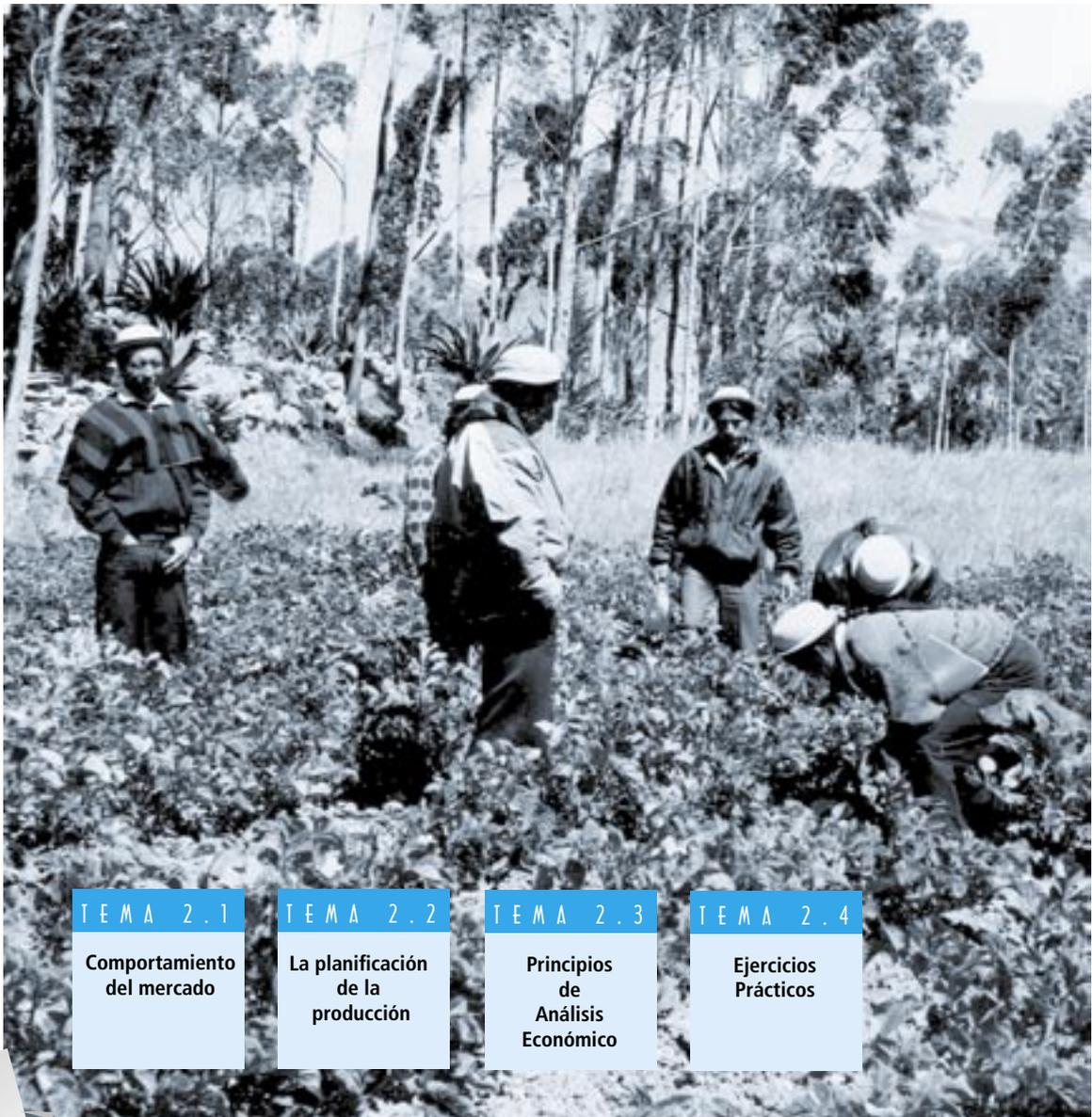
Luego de realizado este ejercicio, se llegó a las siguientes conclusiones y se hicieron algunas recomendaciones:

Existía una oportunidad tangible de mercado para la producción de pacas de Punín en el mercado provincial y regional que requería, durante el año 2002, un ajuste de los costos de materia prima que le permitan competir con ventajas en el mercado nacional. Aunque la Agroempresa era nueva y estaba en proceso de organización, se previeron utilidades de US 1.500 dólares para el año 2002.

Durante este año, se debía privilegiar el manejo del grupo bajo principios y herramientas de la administración de negocios, integrando y fortaleciendo una unidad de ventas, con énfasis en servicios pre y posventas. Las demás unidades debían trabajar en la elaboración de reglamentos y cartillas para una operación eficiente. La proyección futura, fuera de la provincia, dependía de los resultados que se pudiera observar el año 2002.

Era importante para la Agroempresa trabajar en normas de calidad a fin de posicionarse en el mercado, investigando y desarrollando pacas en base a vicia, avena y alfalfa, las mismas que formaban parte de los sistemas productivos de los agricultores de la zona.

El servicio de la empacadora debía programarse y articularse al de la trilladora, a fin de atender los requerimientos de los agricultores de Punín e ir formando una cultura de atención al cliente en sus necesidades. Debía, además, articularse a las acciones del equipo técnico del Proyecto con énfasis en la aplicación de planes de transferencia de tecnología para mejorar la producción de cebada.



TEMA 2.1  
Comportamiento  
del mercado

TEMA 2.2  
La planificación  
de la  
producción

TEMA 2.3  
Principios  
de  
Análisis  
Económico

TEMA 2.4  
Ejercicios  
Prácticos

## RESUMEN

La unidad se ha estructurado en cuatro secciones:

En la primera, se presenta una visión general de la relación entre el riego, la producción y la comercialización.

En la segunda, se abordan los aspectos relativos a la programación de producción – comercialización.

En la tercera sección, se complementan los criterios de planificación con principios del análisis económico.

En la cuarta, se proponen dos estudios de caso a ser resueltos en función del contenido del módulo.



## OBJETIVO PEDAGÓGICO

Al finalizar la unidad, los participantes:

- Tendrán una visión panorámica del riego, la producción y la comercialización en correspondencia con el nivel de tecnificación de los sistemas de producción.
- Dispondrán de los elementos básicos para la programación de la producción bajo riego y la comercialización.
- Conocerán la estructuración de costos de producción, flujo de caja y punto de equilibrio.
- Desarrollarán dos ejercicios prácticos de riego y planificación de la producción.



## 2.1.1 TIPOS DE MERCADOS, INTERMEDIACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

### 2.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADEO PRIMARIO

#### *Formas de actuación de los productores*

El mercadeo primario constituye el mecanismo mediante el cual los productores, a nivel rural, se vinculan al sistema de comercialización a través de transacciones con sus primeros compradores.

Los volúmenes que los agricultores, **de manera individual**, ofrecen al mercado son pequeños y de calidad heterogénea, lo que **reduce significativamente su poder de venta** ante los compradores.

**La estacionalidad de la producción**, especialmente de productos perecederos, **generada, en una alta proporción, por la falta de disponibilidad de agua de riego**, obliga a los productores a sembrar según los períodos de lluvias; en consecuencia, el flujo de las cosechas se concentra en el tiempo, por lo tanto la oferta se presenta: **en tiempos similares o iguales, generalmente en los mismos lugares, a los mismos compradores**.

Por consiguiente, ninguno de los agricultores puede influir por sí mismo en el precio que pueda conseguir; al contrario, ellos necesitan vender su producción, por lo que se ven obligados a aceptar el precio que imponen los compradores, bajo el riesgo de pérdidas físicas de los productos o de asumir otros costos, especialmente de transporte, para retornar la producción a las fincas.

Los compradores locales, por su parte, **manejan un fuerte poder de negociación**, en base a: capitales de operación disponibles, facilidades para el manipuleo y transporte de los productos; y, la prestación de varios servicios a los agricultores, tales como los de financiamiento y abastecimiento de insumos productivos, alimentos y herramientas.

Una correcta identificación de los mecanismos técnicos, económicos y sociales que estructuran el **proceso de mercadeo primario** posibilita, igualmente, la correcta identificación y construcción de propuestas alternativas de solución, fundamentadas en la participación organizada, capacitada e informada de los/as agricultores/as de una zona o localidad.



### *Posición de los/las productores/as en el proceso de mercadeo y en el abastecimiento de insumos y alimentos*

De manera general, es posible afirmar que la mayor proporción de productores/as, especialmente los/as de pequeña escala y campesinos/as, tienen un muy bajo poder de negociación frente al mercadeo y al abastecimiento de alimentos e insumos.

Los bajos niveles de poder de negociación responden, además de las causas antes mencionadas, a las formas y tipos de agentes con los que se vinculan para la venta de sus productos y para la compra de alimentos, utensilios, insumos, etc.

Las ventas de los productos las realizan a los primeros agentes de una larga cadena de intermediación, a niveles de precios mayoristas que incluyen descuentos arbitrarios en relación con la calidad y el peso.

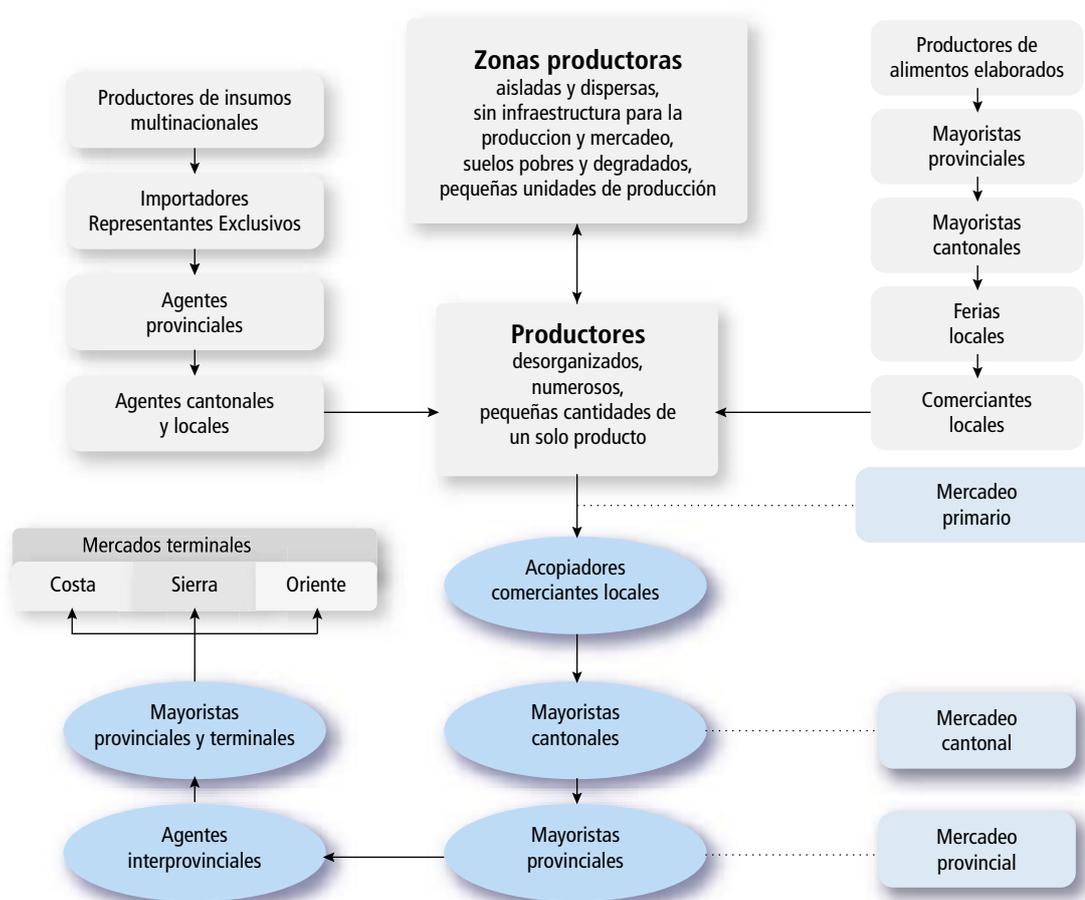
La compra de alimentos e insumos las realizan a los últimos agentes de largas cadenas de intermediación de alimentos e insumos, respectivamente.

Actúan, por lo tanto, como vendedores baratos y compradores caros, lo que significa injustos desequilibrios de los términos del intercambio rural – urbano, que gradualmente degradan las economías familiares, dificultándoles cada vez más, cubrir sus necesidades básicas y, peor aún, realizar reinversiones en sus explotaciones.

De cara a esta problemática, surge como objetivo fundamental: incrementar el poder de negociación de los/as productores/as, frente al mercadeo y al abastecimiento de alimentos e insumos. Ello implica la organización de los productores, tanto para la planeación de la producción, el acopio y manejo poscosecha y la comercialización; como para la provisión, a nivel rural, de alimentos e insumos productivos, imprescindibles para el desarrollo de los cultivos y otras iniciativas productivas.

En la figura 2.1 se esquematiza la posición de los agricultores en el sistema general de producción, comercialización de productos y abastecimiento de insumos y alimentos.

**Figura 2.1** ►  
**Posición de los agricultores en el sistema general de producción-comercialización de productos y abastecimiento de insumos y alimentos**



## 2.1.1.2 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

### *Fluctuaciones de los precios*

Los precios a nivel de productor, mayorista o consumidor, presentan movimientos, modificaciones y variaciones, debido principalmente a las características de la oferta y la demanda, así como a sus respectivas capacidades de respuesta ante cambios en los precios. Al respecto, se registran tres tipos o formas de fluctuaciones: estacionales, cíclicas y seculares.

**Variaciones Estacionales:** Se relacionan directamente con los ciclos biológicos de los cultivos y el flujo de las cosechas, en determinados meses del año. En los períodos de cosechas, la oferta se incrementa y, en consecuencia, los precios bajan; en tanto que, al término de las cosechas, la oferta disminuye y, consecuentemente los precios suben. Este tipo de variaciones o fluctuaciones se presentan en la mayoría de los productos agropecuarios, por lo que el conocimiento de estas variaciones durante el año resulta estratégico para la planeación de la producción o del almacenamiento; para ello, es necesario construir los “**Índices Estacionales de Precios**”.

**Variaciones Cíclicas:** Son fluctuaciones que se presentan cada determinado período de años, de manera alternada: 1 ó 2 años de precios bajos, con 1 ó cc 2 años de precios altos. Este tipo de fluctuación se presenta, por ejemplo, en los precios de las papas y se relaciona, directamente, con la naturaleza de la producción agropecuaria.

**Tendencias Seculares:** Son modificaciones más estables que registran los precios de los productos agropecuarios en períodos amplios 5, 8, 10 años o más. En éstas influyen las fuerzas y condiciones económicas nacionales e internacionales, que van modificando los costos de producción, los ingresos de los consumidores, el valor adquisitivo de la moneda, etc.

### *Aplicaciones del análisis de precios*

- Márgenes de comercialización y precios

Los **análisis de precios** al productor, mayorista y consumidor, permiten identificar los **márgenes de comercialización**, que constituyen indicadores para la adopción de decisiones, de hasta qué nivel llegar con los productos, mediante un programa asociativo de comercialización.

Al respecto, es conveniente calcular los márgenes de comercialización en diferentes períodos, por cuanto éstos varían de acuerdo a las fluctuaciones de los precios. También es necesario establecer los **márgenes netos de comercialización**, descontando de los márgenes brutos, los costos de comercialización.

En el análisis de los precios al productor se deben relacionar los precios de mercado; es decir, los precios que recibe el productor de su comprador, con los costos de producción y comercialización, a fin de determinar si los precios:

- Son menores a los costos de producción y comercialización, con lo que la familia productora en este caso **registra pérdida**.
- Son iguales a los costos de producción y comercialización, en este caso no se registra pérdida ni ganancia o utilidad, es lo que se conoce como **punto de equilibrio**.
- Son mayores a los costos de producción y comercialización, en este caso se registra **utilidad o ganancia**.

Estos análisis resultan útiles para comparar los niveles de rentabilidad de diferentes productos que estructuran los sistemas productivos.

A continuación, en el cuadro 2.1 se presenta la relación de costos e ingresos en sistemas de producción, resultantes de una investigación realizada en la zona de Quisapincha, provincia de Tungurahua (1997).



Los cálculos se realizaron de la siguiente manera, para cada uno de los cultivos:

- a) Costos de producción por hectárea
- b) Rendimiento por hectárea
- c) Costo de producción por kilo: (a)/(b)
- d) Precio al productor
- e) **Utilidad del productor: (d)-(c) = dólares**
- f) **Utilidad: (e)/( c)\*100 = porcentaje**

Cuadro 2.1

Relación de costos e ingresos en sistemas de producción de Quisapincha, provincia de Tungurahua					
INDICADORES		HABA TIERNA	PAPA	CEBOLLA BULBO	MORA
COSTOS DE PRODUCCIÓN (a)	US\$./ ha.	55	402	528,13	542,5
RENDIMIENTOS (b)	Kg /ha.	545	9.091	9.091	2.727
COSTOS DE PRODUCCIÓN	US\$./ kg	0.10	0,04	0,06	0,20
PRECIO AL PRODUCTOR	US\$./ kg	0.15	0,07	0,10	0,48
UTILIDAD DEL PRODUCTOR	US\$./ kg	0,05	0,02	0,04	0,28
RENTABILIDAD DEL PRODUCTOR	Ingreso/ costo	46%	49%	66%	154%

FUENTE: Diagnóstico Proyecto de Desarrollo Social Productivo en Tres Áreas del Ecuador. Quito, 1997.

- Índices Estacionales de Precios

Los índices estacionales de precios muestran las variaciones mensuales de los precios en función de la estacionalidad de la producción, expresadas en porcentajes. Estas variaciones pueden estar referidas a un año o a una serie de años.

Es posible calcular índices estacionales de precios a diferentes niveles: productor, mayorista, minorista, consumidor; en relación con un producto y sus variedades más representativas. Igualmente, es posible calcular índices estacionales de precios en relación con los diferentes tipos de mercado o centros de consumo, para un producto y sus principales variedades.

Existen varios métodos para calcular los índices estacionales, uno de los más simples es:

- 1) Identificar la información secundaria referida a:
  - 1.- producto y variedad (si es el caso);
  - 2.- mercado o feria en el que se registran los datos;
  - 3.- niveles de los precios: productor, mayorista, minorista;
  - 4.- unidades de comercialización a los que se refieren los precios: kilos, quintales, toneladas etc.; y,
  - 5.- años a los que corresponden los precios mensuales (serie de años).
- 2) Ordenar la información obtenida por años y meses, como se presenta en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2

<b>Serie de precios 1996 – 1999, a nivel mayorista de tomate de mesa en el mercado de Quito (\$/kg).</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>MESES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRECIO</b>
Ene	0,60	0,32	0,26	0,52
Feb	0,65	0,32	0,28	0,58
Mar	0,76	0,53	0,64	0,53
Abr	0,50	0,56	0,61	0,40
May	0,37	0,79	0,45	0,47
Jun	0,57	0,86	0,52	0,34
Jul	0,40	0,75	0,55	0,26
Ago	0,24	0,65	0,46	0,22
Sep	0,23	0,58	0,38	0,21
Oct	0,39	0,49	0,21	0,26
Nov	0,38	0,32	0,22	0,31
Dic	0,42	0,19	0,34	0,27

- 1) Para cada año se calcula el promedio de los doce meses, este promedio representa la base = 100.
- 2) Para calcular los índices correspondientes para cada mes de los años se divide el precio de cada mes para la base del año correspondiente y se multiplica por 100, para expresarlo en porcentaje. Este resultado equivale al índice de este mes. Por ejemplo: precio enero 1996/promedio anual 1996 \* 100, y se continúan los cálculos de los meses y años siguientes y se los registra al lado del precio correspondiente (cuadro 2.3).
- 3) Para calcular el índice general de la serie se obtienen los promedios de los índices de cada mes y años de la serie; promedios de: enero, febrero... diciembre, como se presenta en la figura 2.2.

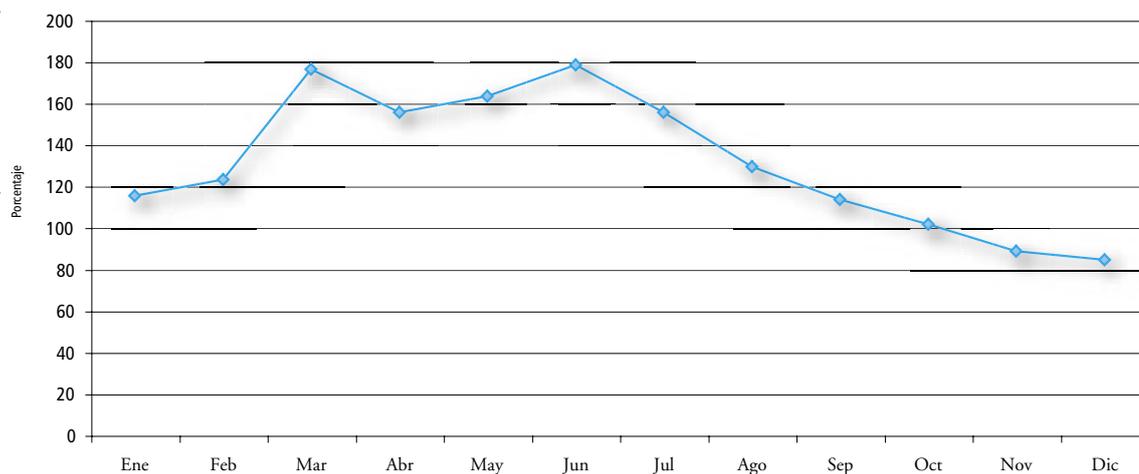
Cuadro 2.3

**Índices de precios a nivel mayorista de tomate de mesa en el mercado de Quito, serie: 1996 – 1999, (\$/kg)**

	1996		1997		1998		1999		ÍNDICE PROMEDIO
	PRECIO	%	PRECIO	%	PRECIO	%	PRECIO	%	
Ene	0,60	116,93	0,32	125,78	0,26	87,90	0,52	131,29	115,48
Feb	0,65	126,68	0,32	125,57	0,28	93,75	0,58	147,01	123,25
Mar	0,76	148,32	0,53	211,14	0,64	212,64	0,53	133,65	176,44
Abr	0,50	98,07	0,56	221,40	0,61	201,24	0,40	101,72	155,61
May	0,37	72,01	0,79	312,32	0,45	150,80	0,47	118,20	163,33
Jun	0,57	111,09	0,86	343,23	0,52	174,22	0,34	85,62	178,54
Jul	0,40	77,65	0,75	298,10	0,55	181,24	0,26	65,56	155,64
Ago	0,24	47,88	0,65	259,80	0,46	153,47	0,22	56,56	129,43
Sep	0,23	45,91	0,58	229,12	0,38	125,16	0,21	53,98	113,54
Oct	0,39	76,39	0,49	194,40	0,21	70,94	0,26	65,13	101,72
Nov	0,38	75,32	0,32	126,58	0,22	74,37	0,31	79,01	88,82
Dic	0,42	83,07	0,19	74,22	0,34	112,10	0,27	68,71	84,52

Los índices promedios, contenidos en la última columna, representan los movimientos porcentuales mensuales de los precios, registrados en los años de la serie. El índice promedio de febrero 123,25% significa que en este mes los precios se incrementan en 23,25% en relación con la base (100). El índice de 88,82% en noviembre, explica que en este mes los precios decrecen en 11,18% en relación con la base.

Figura 2.2

**Índice promedio Quito**


La construcción e interpretación de los índices estacionales de precios para uno o más productos en diferentes mercados, posibilitan establecer las épocas del año en que, en cada mercado se presentan condiciones favorables de precios para la venta; con esta base, es posible planear la producción, de acuerdo a los ciclos biológicos de los cultivos, lo cual a la vez permitirá ofertar el o los productos en los períodos apropiados.

## 2.1.2. FORMACIÓN DE LOS PRECIOS, COSTOS, TRANSACCIONES Y MÁRGENES

Los costos de comercialización se originan y corresponden al desarrollo de las **funciones de comercialización**, a los tipos y características de los **canales de comercialización**, a los tipos de productos en relación con los procesos que requieren para su adecuación, al consumo y del manejo que reciban. Los costos de comercialización inciden directamente en los resultados y eficiencia de los sistemas de mercadeo.

- **Los márgenes brutos de comercialización (MBC):** representan las diferencias entre los precios que recibe el productor y los que paga el consumidor.

$$\text{MBC} = \text{Precio consumidor (Pc)} - \text{Precio productor (Pp)}$$

- **Los márgenes netos de comercialización (MNC):** expresan las diferencias de precios, entre los que recibe el productor y los que paga el consumidor, descontados los costos de comercialización (Cc).

$$\text{MNC} = \text{MBC} - \text{Costos de Comercialización (Cc)}$$

- **La participación del productor (PDP):** representa la cantidad de dinero que recibe en relación con el precio que paga el consumidor final, igualmente se lo puede expresar en valores monetarios o en porcentaje.

$$\text{PDP} = (\text{Pc} - \text{MBC}) / \text{Pc} * 100$$

- **Los márgenes de precios (MP):** son las diferencias que se registran entre los precios de venta de los agentes, en relación con los precios que paga el consumidor final.

$$\text{MBP} = (\text{Pv. Ccan} - \text{Pv. Cparr}) / \text{Pc} * 100$$

**Pv. Ccan**= precio de venta de comerciante cantonal

**Pv. Cparr**= precio de venta comerciante parroquial

En resumen, existe una estrecha relación entre canales, costos y márgenes de comercialización. Por ejemplo, si en el flujo comercial de un producto intervienen:

Figura 2.3 >  
Canal de comercialización tradicional



**En los precios de compra y venta se registran las siguientes relaciones:**

- Precio de venta del productor = precio de compra acopiador de feria parroquial
- Precio de venta acopiador de feria parroquial = precio de compra mayorista cantonal
- Precio de venta mayorista cantonal = precio de compra minorista cantonal
- Precio de venta minorista cantonal = precio de compra consumidor local

**Cuadro 2.4 Precios y costos por unidad de comercialización (qq)**

AGENTE	FUNCIONES	COSTOS COM (A)	P. VENTA (B)	DIFERENCIA (B)-(A)	P.COMPR
PRODUCTOR	Cosecha	0,40	<b>8,00</b>	6,25	
	Clasificación	0,20			
	Empaque	0,15			
	Transporte	1,00			
		<u>1,75</u>			
ACOPIADOR PARROQUIAL	Puesto feria	0,30	13,00	11,90	8,00
	Transporte	<u>0,80</u>			
		1,10			
MAYORISTA CANTONAL	Puesto feria	<u>0,40</u>	18,00	17,60	13,00
		0,40			
MINORISTA CANTONAL	Puesto de feria	0,40	21,00	20,50	18,00
	Fraccionamiento	<u>0,10</u>			
		0,50			
CONSUMIDOR LOCAL					<b>21,00</b>
TOTAL		<b>3,75</b>			

Aplicando las fórmulas se obtiene:

$$\text{MBC} = \text{Precio consumidor (Pc)} - \text{Precio productor (Pp)}$$

$$\$21 - \$8 = \$13$$

$$\text{MBC} = (\text{Pc} - \text{Pp}) / \text{Pc} * 100 = 13 / 21 * 100 = 61,9 \%$$

Los márgenes se pueden expresar en valores monetarios o en porcentajes, **el 61,9%** significa que por cada unidad monetaria (dólar) **61,9 centavos** se quedan con los agentes de comercio o intermediarios y **38,1 centavos recibe el productor**.

$$\text{MNC} = \text{MBC} - \text{Costos de Comercialización (Cc)} = \$13 - \$3,75 = \mathbf{\$ 9,25}$$

$$\text{MNC} = (\text{MBC} - \text{Cc}) / \text{Pc} * 100 = (9,25 / 21) * 100 = \mathbf{44,04 \%}$$

$$\text{PDP} = (\text{Pc} - \text{MBC}) / \text{P.c.} * 100 = (\$21 - \$13) / 21 * 100 = 38,10 \%, \text{ que equivale a los 38,10 centavos obtenidos en el cálculo anterior}$$

$\text{MP} = (\text{Pv. Ccan} - \text{Pv Cparr}) / \text{P.c.} * 100 = (\$18 - \$13) / 21 * 100 = \mathbf{23,80\%}$ , en este caso representa el margen bruto de precios entre el agente cantonal y el parroquial, si se descuentan los costos de comercialización del agente cantonal se obtiene el margen neto de precio:  $\$5 - \$0,40 = \$4,60 / 21 * 100 = \mathbf{21,90\%}$ .

#### NOTAS:

La participación del productor, a pesar de que se descuentan los costos de comercialización, no es totalmente neta, ya que no se deducen los costos de producción.

Para alcanzar mayores niveles de eficiencia y rentabilidad han de buscarse procesos que reduzcan los costos de producción y comercialización.



### 2.2.1 LA UNIDAD CAMPESINA COMO SISTEMA DE PRODUCCIÓN

La finca campesina al funcionar como sistema de producción asigna diferentes funciones y relaciones interdependientes entre fuerza de trabajo, instrumentos de producción y el medio explotado. Estos a su vez interactúan con su entorno ecológico y socioeconómico.

En cuanto a fuerza de trabajo se constituye tanto de mano de obra familiar que intervienen en los procesos productivos, como de la mano de obra contratada permanente. Esta a su vez se caracteriza por su edad, disponibilidad, conocimientos, mecanismos de repartición de la producción y de los ingresos que se generan, etc.

Los instrumentos de producción son: las herramientas, los equipos, la infraestructura, los animales de trabajo y transporte, los derechos del agua de riego, etc.

El medio explotado se constituye de las tierras de cultivo, de pastoreo y el acceso al agua de riego. Se caracteriza por su grado de artificialización, localización, extensión, dotación en agua y el grado de seguridad que otorga el derecho al riego.

En la medida en que los elementos se intensifican en su especialización, la dependencia del entorno se va haciendo mayor y requieren ser manejados bajo principios de **administración** de cada uno de sus elementos, entendido como el proceso de toma de decisiones sobre la adquisición, planificación, organización y uso de los recursos de la finca para obtener los resultados más eficientes en función de ciertos objetivos<sup>21</sup>.



21 Luis Marcano González. Administración de Fincas.

Este concepto incluye tres elementos claves:

- **Toma de decisiones:** es decir la identificación de alternativas productivas, la selección de una de ellas.
- **Resultado más eficiente:** lo que implica contrastar la cantidad de recursos con los resultados obtenidos, bajo enfoques netamente económicos.
- **Objetivos planteados:** la definición de objetivos (seguridad alimentaria, mercadeo) es la base de la planificación y orienta todo el proceso administrativo de la finca.

**En términos administrativos, el éxito de los resultados productivos y económicos de la finca depende de cuatro requerimientos básicos:**

- Entendimiento de las condiciones agronómicas internas y del comportamiento de los factores externos. Mercado, ambiente, políticas, otras.
- Conocimiento preciso y permanente de la situación de la finca, basado en análisis de información propia y secundaria.
- Habilidad para elaborar planes a corto, mediano y largo plazo, sustentados en el conocimiento pleno de lo que es técnica y financieramente posible.
- Un adecuado sistema de registros y control presupuestario, basado en un flujo de caja.

## 2.2.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE RUBROS

Los principales criterios para la planificación son:

### *La familia campesina:*

En la programación de la producción se debe considerar como actor principal a la familia campesina, que toma las decisiones en cuanto a las relaciones de producción y sus interacciones internas y externas y, a la unidad de producción en su globalidad: el sistema de producción, en el que todos sus componentes: cultivos, animales, plantas, árboles, artesanía, etc. tienen similar importancia y cumplen un rol en el sistema y en la economía familiar.

En consecuencia, se ha de buscar que las familias productoras consideren a su unidad de producción como una empresa familiar en la que:

- todos sus miembros cumplen un papel reconocido y valorado
- sean capaces de planificar su administración a partir del adecuado y óptimo uso de los recursos de producción internos
- se ubiquen correctamente los cultivos y explotaciones de acuerdo a la vocación de los suelos

- se evite la subutilización de los recursos disponibles mediante la distribución y utilización durante todo el año de la tierra, mano de obra familiar, animales de tiro, animales de producción, equipos, instalaciones, etc.

### *El riego, la producción y la comercialización*

A lo largo de la unidad anterior, reiteradamente, se ha enfatizado en la estrecha vinculación e interdependencia existente entre los procesos de producción y comercialización; así, los factores y condiciones que afectan o caracterizan al uno se reflejan con igual o mayor intensidad en el otro:

- Los sistemas tradicionales de producción se vinculan con, igualmente, sistemas tradicionales de comercialización; y relacionan, paralelamente, las pobrezas rurales y urbanas.
- Los sistemas semitecnificados de producción se relacionan con sistemas de comercialización con mayores grados de desarrollo.
- Los sistemas empresariales de producción se vinculan o adoptan prácticas o funciones especializadas para acceder a los mercados.

Varios son los elementos que diferencian los sistemas de producción en relación con:

- disponibilidad de recursos
- acceso a servicios de crédito y asistencia técnica
- niveles tecnológicos disponibles y aplicables, etc; y,
- disponibilidad de un recurso fundamental como el agua, de alta incidencia en las condiciones y desarrollo de la producción y, consecuentemente, de la comercialización.

La disponibilidad o carencia de agua, genera marcadas diferencias en las posibilidades y alternativas de producción, entre las que se destacan:



SIN AGUA DE RIEGO	CON AGUA DE RIEGO
Producción estacional e inestable	Producción permanente y estable
Pocos rubros de producción, 1 ó 2, en el año	Producción diversificada durante el año
Bajos niveles de rendimientos y productividad	Mayores niveles de rentabilidad e ingresos
Imposibilidad de introducir nuevos rubros	Posibilidad de introducir rubros rentables
Imposibilidad de planear la producción para el mercado	Posibilidad de captar mensajes de mercado y orientar la producción
Actuación individual en producción y comercialización	Motivaciones para la organización y actuación colectiva
Bajo interés de capacitación en nuevas tecnologías productivas y comerciales	Interés en aprender nuevas tecnologías de producción, manejo poscosecha y mercadeo; administración y uso racional y eficiente del agua
Migraciones estacionales	Mayores niveles de arraigo y horas de trabajo remunerado
Escasa posibilidades de acceso al crédito productivo	Posibilidades de acceso y participación en sistemas alternativos de crédito

En las zonas y localidades en las que operan productores a pequeña y mediana escala y campesinos, el diseño y la construcción colectiva de sistemas de riego y, su consecuente operación, constituyen factores y medios estratégicos que impulsan y desarrollan no solamente la producción y la comercialización, sino que inciden además, en los procesos de desarrollo local.

### *Enfoques para la programación de la producción-comercialización*

Para la formulación de propuestas de políticas alimentarias y de comercialización de la producción agropecuaria es válido contrastar la programación con el enfoque tradicional y aquella, con el enfoque sistémico.

El **enfoque tradicional** se basa en la expectativa de que una serie de actividades fragmentadas sectorialmente (producción agrícola, comercialización, agroindustria, etc.) constituyan por agregación una política alimentaria suficiente para solucionar problemas relacionados con el abastecimiento de alimentos.

El **enfoque sistémico** reconoce que una parte sustancial de los bienes alimentarios, que estructuran el patrón alimentario nacional, provienen de sectores distintos al agrícola. En muchas ocasiones, lo que ocurre en la propia producción agrícola está condicionado por acciones o decisiones tomadas en alguna de las esferas de actividad a la cual la agricultura se encuentra articulada, hacia atrás o hacia delante: producción y abastecimiento de insumos, manejo poscosecha, mercadeo, agroindustria, etc.

El enfoque sistémico es una expresión común en el campo económico y social. Desde la informática hasta el desarrollo rural, el enfoque sistémico se ha vuelto un método de trabajo de gran aplicación en temas complejos. En el cuadro 2.5 se presenta un análisis comparativo de los enfoques tradicional (sectorial) y sistémico (multidimensional e interrelacionado) de la comercialización en el ámbito del desarrollo rural.

Cuadro 2.5

Comparación entre el enfoque tradicional y sistémico de la comercialización de la producción agropecuaria	
A. ENFOQUE SECTORIAL (TRADICIONAL)	B. ENFOQUE SISTÉMICO (ACTUAL)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra esfuerzos en procesos productivos, orientados a incrementar niveles de rendimiento y producción, sin articularlos con mecanismos de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercialización se estructura, como mecanismo de articulación, en sistemas integrados de producción-comercialización, que a su vez se eslabonan con otras acciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercialización no es concebida como un componente de las propuestas de desarrollo</li> <li>• Se desarrollan acciones emergentes para atender situaciones críticas luego de obtenida la producción</li> <li>• Se ejecutan propuestas de comercialización en base a los excedentes provenientes del autoconsumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación de la producción y comercialización se fundamenta en los requerimientos y necesidades del mercado</li> <li>• Identifica: qué, cómo y cuánto producir y, a quién, cómo y cuánto vender</li> <li>• Introduce el “diseño del producto” de acuerdo al uso y destino: autoconsumo o mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegia actividades aisladas en busca de cubrir con éxito la venta de los productos (mejores precios)</li> <li>• Privilegia la construcción de infraestructura física, sin participación de beneficiarios y agentes que intervienen en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriza la organización social y su capacitación para el desarrollo de procesos administrativos, operativos, de seguimiento y control</li> <li>• El diseño de las propuestas se basa en la comprensión de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- los procesos locales, regionales, nacionales e internacionales de producción y mercadeo</li> <li>- los agentes que intervienen y las funciones que realizan</li> <li>- el alcance de las políticas de comercialización y precios y de los acuerdos comerciales</li> </ul> </li> <li>• Independientemente del alcance y magnitud de las propuestas, se las ejecuta con visión y enfoque empresarial y que cumplan eficientemente su misión técnica, económica y social</li> </ul>

### 2.2.3 PASOS DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación constituye la función más importante del proceso administrativo en una finca. Implica la consideración de factores biológicos, técnicos, económicos y sociales. En la producción agropecuaria todo tiene su momento oportuno, que de no aprovecharse se puede perder el trabajo de todo un ciclo productivo.

La planificación de la finca puede ser a largo y a corto plazo. La planificación de largo plazo generalmente considera ampliaciones considerables en la capacidad productiva de la finca, mediante inversiones en infraestructura, maquinaria, material genético, etc., las cuales por su naturaleza se recuperan en el largo plazo.

Por el contrario, la planificación a corto plazo comúnmente omite inversiones en capital fijo y más bien, se orienta a mejorar la eficiencia de la capacidad productiva ya existente por medio del uso del capital de trabajo, el cual es recuperable en un tiempo relativamente breve.

La planificación a corto plazo debe estar en relación directa con la planificación de largo plazo. Las actividades a ejecutar deben ser acordes con las metas para un período

productivo en particular, así como también con el proceso productivo futuro de la unidad de producción.

Los planes operativos a corto plazo son la base para la programación de las actividades a cumplir y el presupuesto a ejecutar. El éxito, desde el punto de vista operacional, se alcanzará en la medida en que se prepare y ejecute adecuadamente un plan determinado.

La herramienta más común utilizada es el plan de trabajo – valorado (Presupuesto). Todo plan se basa en una serie de supuestos. Si estos supuestos se definen tomando como base los registros de la finca habrá una garantía de calidad en las estimaciones. Si los registros no existen o son inadecuados es posible que los supuestos que se definan no representen la realidad del negocio, y consecuentemente, conduzcan a estimaciones equivocadas.

Se sugiere los siguientes pasos:

- **Primer paso:** definir cuáles rubros se producirán
- **Segundo paso:** decidir cómo se distribuirá la superficie de la finca entre los rubros alternativos
- **Tercer paso:** estimación de la producción física, ingresos brutos y los meses en los que ocurrirán
- **Cuarto paso:** estimación de costos directos y los meses en que ocurrirán los respectivos desembolsos
- **Quinto paso:** estimación de costos indirectos y los meses en que ocurrirán los correspondientes desembolsos
- **Sexto paso:** cálculo de la utilidad esperada

La precisión excesiva en los cálculos complica considerablemente sin ofrecer ventajas de importancia, por lo que se recomienda priorizar más el análisis y entendimiento de la racionalidad campesina.

Para que el plan cumpla su función debe ser evaluado y controlado constantemente mediante el uso de registros adecuados, de manera que las desviaciones que se detecten puedan ser corregidas oportunamente, dentro del mismo plan o mediante su reformulación.



### 2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS REGISTROS

El riego en la finca campesina es un elemento que además de influir en el patrón de cultivos y en la modificación de los sistemas de cultivo y de crianzas, promueve una intensificación de los recursos de la finca, buscando la seguridad alimentaria y generando excedentes para el mercado, lo que en último término apunta hacia una rentabilidad económica y por lo tanto se requiere manejar información que permita mejorar las decisiones productivas.

La mejor información posible es la que genera la misma finca campesina durante su historial productivo, lo cual es factible a través de registros. Los registros permiten determinar si los recursos están siendo utilizados eficientemente y de lo contrario, identificar cuáles aspectos deben ser mejorados.

Registros operacionales sencillos y de producción permiten calcular en cualquier momento el volumen del producto obtenido, los rendimientos y los costos por unidad de superficie de los diferentes productos. La producción de leche por vaca y por lactancia, el intervalo entre partos, la edad al primer servicio, el consumo de alimento concentrado y otros costos, permiten conocer los costos por litro de leche y las utilidades que genera la producción. Así mismo, el manejo de registros de producción de animales menores (cuyes y aves) relacionados con número de animales producidos, cantidad de alimentos, descartes, etc., permiten generar información sobre rendimientos, costos totales y utilidades. Se debe generar entre los productores/as una cultura de generar información que le permita mejorar sus decisiones productivas y económicas.

Registros más elaborados permiten conocer cómo los diferentes rubros o productos contribuyen a las pérdidas o ganancias totales de la finca. Esto ayuda para, junto con otras consideraciones sociales, de género, culturales y económicas, decidir sobre cuáles rubros deben ser disminuidos o aumentados, qué gastos se deben reducir, cómo se pueden optimizar los recursos de la propia finca, etc.

Para que los registros sean útiles deben ser analizados por la familia campesina, identificando causas y efectos y sus relaciones con el entorno. En la medida en que se utilicen los registros, la calidad de los mismos mejorará, debido a que la necesidad de una mejor información será cada vez mayor.

Los registros deben tener las siguientes características:

- Relevantes para el propósito que se persigue
- Fáciles de llevar
- Confiables
- Actualizados

Cuadro 2.6

Registros relevantes para el manejo de rubro bajo riego	
RUBRO	REGISTROS RELEVANTES
Hortalizas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de cultivos</li> <li>• Inventario de insumos</li> <li>• Producción por lotes</li> <li>• Precios</li> <li>• Caudal de agua</li> <li>• Área sembrada y cosechada</li> <li>• Cronograma de actividades</li> </ul>
Ganadería de leche semi intensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción/reproducción</li> <li>• Plan sanitario</li> <li>• Área y manejo de pastizales</li> <li>• Consumo de alimentos</li> <li>• Inventario animal</li> </ul>
Frutales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de plantas</li> <li>• Área sembrada y cosechada</li> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Manejo agronómico</li> <li>• Producción por lotes</li> <li>• Precios</li> </ul>
Animales menores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortalidad</li> <li>• Manejo sanitario</li> <li>• Precios</li> <li>• Consumo de alimentos</li> <li>• Edad</li> <li>• Nacimientos (postura)</li> <li>• Ventas</li> <li>• Aumento de peso</li> </ul>

### 2.3.2 COSTOS, INGRESOS, UTILIDADES

En términos económicos, la ganancia o utilidad es el resultado más importante del ejercicio productivo. Es un indicador que, en términos socioeconómicos, debe evaluarse junto con la generación de ocupación para la mano de obra familiar y provisión de alimentos para la familia campesina.

El costo de producción es el valor de los insumos consumidos y los servicios utilizados en el proceso de producción. Dentro de este total se distinguen tres tipos de costos:

- **Los costos de operación**, que se originan de la utilización de insumos y servicios “circulantes”.
- **Los costos de capital**, que provienen del uso de insumos y servicios “permanentes” (depreciación y amortización), y
- **Los costos financieros**, originados del uso de capitales y se expresan a través de la tasa de interés anual.

Los ingresos resultan de la valoración a precios de mercado de la producción que se genera. La utilidad se determina por la diferencia entre los ingresos y los costos.

### 2.3.3 FLUJO DE CAJA Y PUNTOS DE EQUILIBRIO

El flujo de caja es una proyección de entradas y salidas de dinero de la finca campesina. Ofrece una imagen aproximada de cómo será el movimiento de fondos, por lo que se puede conocer por adelantado y prever los déficits o excedentes de dinero en efectivo que generan los sistemas productivos agrícolas, pecuarios, forestales u otros de la finca campesina. Es de utilidad para prever las necesidades de financiamiento externo

Cuadro 2.7

Flujo de caja de una finca campesina: US dólares													
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Entradas	286	286	286	286	918	286	648	289	921	289	646	286	5427
leche	256	256	256	256	256	256	258	259	259	259	256	256	3.083
novillos					632				632				1.264
vacas							360				360		720
gallinas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Salidas	175	175	225	175	175	225	175	1338	690	640	175	1217	5385
Pastos								210	210	210			630
Concentrados	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Sanidad	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Insumos Maíz								198					198
Insumos Papas								755	255	255		847	2.112
Mano de obra	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	200	805
Intereses			50			50			50			50	200
Otros	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Saldo	111	111	61	111	743	61	473	-1049	231	-351	471	-931	42
Saldo acumulado	111	222	283	394	1137	1198	1671	622	853	502	973	42	

y/o para planificar el uso del superávit. El flujo de caja se expresa en el “saldo” que es igual a las entradas menos las salidas.

Para que la finca campesina pueda mantener sus actividades productivas a través del tiempo, debe ser rentable, es decir, que los ingresos que produce deben ser mayores que los costos que ocasiona. El punto de equilibrio permite conocer en forma rápida y sencilla cual es el nivel de producción que se debería obtener para, al menos, cubrir los costos y no perder. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de una unidad menos costo variable de una unidad}}$$

**Costo Fijo:** es la suma de los gastos y costos de la empresa que son estables y no cambian con la cantidad de producto que se elabora y se vende.

**Costo Variable:** es la suma de los gastos que varían directamente con la cantidad de bienes producidos y vendidos.

Por ejemplo, supóngase que los costos fijos totales para producir pacas de cebada sean de US 1.000,00 dólares. El precio de venta unitario es de US 1,95 dólares y los costos variables por cada uno es de US 0,45 dólares. ¿Cuál es el punto de equilibrio?

$$PE = 1000 / (1,95 - 0,45) = 666$$

Significa que el negocio empieza a obtener utilidades a partir de la paca número 667.

### 2.4.1 ESTUDIO DE CASO: HORTALIZAS, FRUTALES Y EL RIEGO

Se trata de la familia de Pedro Salazar, ubicada en la comunidad Guapante Bajo, cantón Píllaro, provincia del Tungurahua. Su familia está compuesta por cinco miembros. Pedro, que trabaja en promedio dos semanas al mes como albañil en Ambato y recibe como paga US 80 dólares semanales.

Su mujer Leticia, que se dedica al manejo del hogar y cuidado de animales menores. Su hijo Juan de 16 años estudia en el colegio y ayuda por las tardes en las faenas agrícolas. Sus otros dos hijos son Maribel de 11 años y Jenny de 10. Ambas estudian en la escuela.

Su finca posee 2 hectáreas. Hasta hace seis meses no tenía riego y por lo tanto, se destinaba al cultivo de maíz, arveja y papas en la época de lluvias. Disponían de un pequeño huerto, en el que se destacan algunas plantas de mora. También disponen de un lote de raygrass para mantener una vaca. Sus ingresos familiares ascendían mensualmente a la suma de US 250 dólares, considerando el trabajo de Pedro, la venta de leche, algo de mora y ocasionalmente maíz y papas.

Con la implementación del riego a través del canal de riego, Pedro y su familia dispondrán de 6.000 metros bajo riego, en cantidad de 0.2 l/seg/ha, con lo que Pedro y su familia analizan la posibilidad de cultivar 3.000 metros de mora, dada su cercanía con Ambato donde alcanza buenos precios, llegándose a pagar entre 0,80 y 1,65 (entre enero y marzo) por libra. Espera incrementar en 2.000 metros la superficie de pastos para mantener una vaca adicional, con lo que la venta de leche pasaría de 4 a 8 litros diarios, vendidos a 0,23 dólares el litro. Mil metros más destinaría a mejorar su huerto familiar con hortalizas de hoja: col y lechuga, de las que espera vender en promedio US 30 dólares mensuales.

#### *Ejercicio:*

- *Estime en cuanto podría incrementarse el ingreso familiar por efecto del riego*
- *Proponga otras alternativas para usar el suelo bajo riego*
- *Con los nuevos ingresos, podrá Pedro destinar más tiempo al trabajo de su finca?*

Se trata de una familia de la comunidad Quilloac, cantón Cañar, provincia del Cañar, compuesta por Rafael, el padre, el mismo que migró a los EEUU hace cinco años. Rosa, su mujer ha quedado al frente del hogar, cuidando a sus hijos: Vicente, de 12 años, Manuel de 10 y Viviana de 6 años.

Rafael enviaba durante los tres primeros años mensualmente US 300, dólares lo que servía para pagar el préstamo de su viaje, US 120 dólares mensuales y la diferencia para los gastos de la familia. A partir de septiembre del 2002, el trabajo de Rafael ha disminuido, lo que le permite enviar apenas US 200 dólares, con lo que continúa pagando el préstamo, pero el dinero para mantener el hogar es insuficiente, por lo que Rosa está pensando en mejorar su finca de 1 hectárea, la cual ha estado destinada al cultivo de maíz, algo de papas y cebada, todo para el consumo doméstico.

Dispone de riego para media hectárea, con lo que piensa sembrar alfalfa y mejorar una pequeña producción de cuyes. Contaría con asesoramiento técnico de un Proyecto de Desarrollo, con lo que estaría en condiciones de vender 50 cuyes mensuales a US 5 dólares cada uno, en promedio, generando ingresos netos de US 180 mensuales. Por otro lado, ha pensando que podría dedicarse con la misma alfalfa a criar gallinas de campo, cuya demanda en Cañar se ha incrementado pagándose por cada una 8 dólares. Rosa piensa que podría obtener hasta 250 dólares al mes.

#### *Ejercicio:*

- *Analice, junto con Rosa, los pros y contras de las dos explotaciones.*
- *Apoye en la toma de decisiones.*