

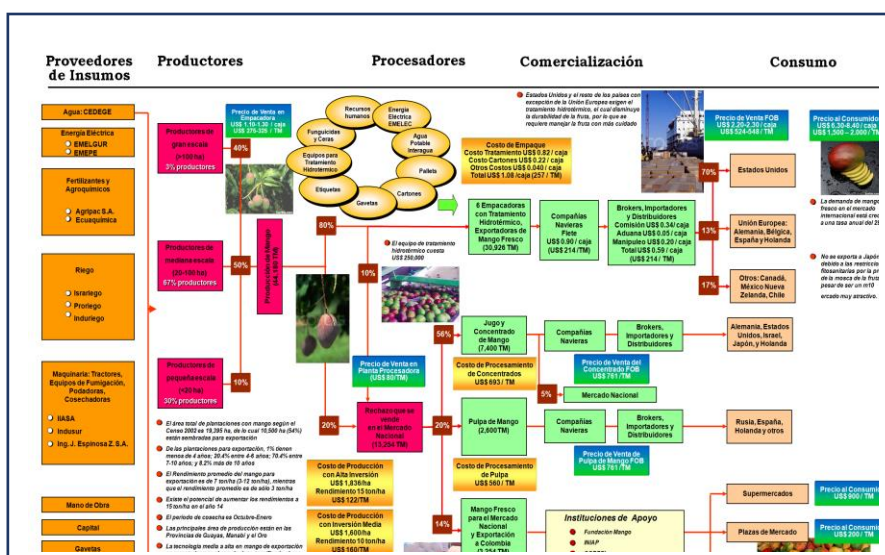
Contribución de la Unión Europea
complementaria al **Proyecto de Irrigación**
Tecnificada para pequeños y medianos
productores y productoras



ESCUELA NACIONAL
DE IRRIGACIÓN
PARCELARIA

PROGRAMA ASESORA / ASESOR EN RIEGO INTEGRAL PARCELARIO

CURSO DE ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS INTEGRALES EN TERRITORIOS BAJO RIEGO



Módulo 3. Diseño y Elaboración de un Diagnóstico en Etapa de Factibilidad

Acceso a los mercados

Byron Jaramillo Carrillo

2020



Contenido

I.	RESULTADOS DEL APRENDIZAJE	2
II.	INTRODUCCIÓN.....	3
III.	DESARROLLO DE LA UNIDAD	5
	CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE CADENAS Y SONDEO DE MERCADO: ASPECTOS CONCEPTUALES	5
	Tema 1: Análisis de Cadenas	5
	<i>¿Qué es el enfoque de cadena?</i>	5
	<i>Análisis de cadena: ¿qué es? y ¿para qué sirve?</i>	6
	<i>Ejemplo de análisis de cadena de valor</i>	7
	Tema 2: Sondeo de Mercados	10
	<i>¿Qué es y para qué sirve?</i>	10
	<i>Ejemplo de Sondeo de Mercado</i>	11
	CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE CADENAS Y SONDEO DE MERCADO: DIAGNÓSTICO NIVEL DE FACTIBILIDAD	15
	Tema 1. Herramientas para el diagnóstico a nivel de factibilidad.....	15
	<i>Alcances del diagnóstico a nivel de factibilidad</i>	15
	<i>Organización y pasos metodológicos</i>	16
	<i>Herramientas para el diagnóstico a nivel de factibilidad</i>	17
	Tema 2. Presentación del diagnóstico de factibilidad	18
	<i>Interpretación</i>	18
IV.	CONCLUSIONES FINALES	21
V.	RESUMEN.....	22
VI.	GLOSARIO.....	23
	<i>Comercialización es el intercambio de bienes y servicios</i>	23
VII.	BIBLIOGRAFÍA	24
VIII.	ANEXO.....	25



I. RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar el análisis de esta guía el participante será capaz de:

- Determinar el funcionamiento de una cadena productiva, identificando sus puntos críticos y sus potencialidades
- Aplicar metodologías para la identificación de oportunidades para el acceso de productos agropecuarios a los mercados
- Elaborar un diagnóstico a nivel de factibilidad sobre la oferta y demanda de un rubro agropecuario, diseñando a futuro propuestas consistentes de acceso a mercados.



II. INTRODUCCIÓN

El acceso sostenible a mercados implica el entendimiento de cómo funcionan los diferentes actores que manejan los eslabones que intervienen en el proceso de entrega de los productos desde el productor al consumidor, cumpliendo cada uno, diferentes actividades alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto desde la producción hasta el consumo.

El entendimiento de las funciones que desempeña cada uno de los actores, permite diseñar de mejor manera las estrategias de inserción en el mercado de los productos agropecuarios bajo riego, bajo enfoques de competitividad, *entendida como la capacidad que tiene un producto agropecuario de posicionarse y sobre todo mantenerse en un determinado mercado*; y también bajo enfoques de equidad, entendido como la *búsqueda de una mejor redistribución de los ingresos que genera el ejercicio comercial, tratando de mejorar la posición y participación de los pequeños agricultores en el mercado*.

Bajo estos enfoques, no es posible visualizar el eslabón de la producción aislado del resto de actores que participan en los eslabones de procesamiento y comercialización hasta llegar al consumidor, eslabón final de la cadena. El acercamiento de los agricultores y comprensión tanto de las necesidades como de los intereses de estos actores, permitirá diseñar propuestas para el acceso a los mercados en mejores condiciones, no solo en precios y márgenes de utilidad, sino en autoestima y empoderamiento de los pequeños agricultores y sus familias.

El análisis de cadenas es una herramienta que permite identificar los puntos críticos y potencialidades de un producto agropecuario a lo largo de la cadena, para implementar estrategias de acción concertadas entre los principales actores y eslabones. El análisis de cadena, aporta a enfrentar la pobreza de la población rural, siendo uno de los mecanismos para lograrlo precisamente el acceso a mercados en mejores condiciones. Instituciones públicas centralizadas, GAD y agricultores, buscan intervenciones generadoras de cambios significativos y sostenibles en el empleo e ingresos; para generar esos cambios es importante entender las relaciones entre los diferentes actores y eslabones tanto de la producción, como de la transformación y comercialización de los rubros relevantes a las economías de los pequeños agricultores.

En el diagnóstico a nivel de prefactibilidad se trabajó en el uso de herramientas para priorización de rubros para acceso a mercados, identificando con claridad los rubros con potencial de mercado, así como sus limitantes y potencialidades, llegándose a levantar el inventario de producción comercial de los agricultores. Se debe recordar que, bajo un enfoque de sistemas de producción, los productores de la AFC por lo general tienen varios cultivos, unos para su alimentación y otros para el mercado; por lo general el acceso a mercados lo hacen con un producto principal y otros complementarios que deben ser tomados en cuenta en el análisis de mercado.

Esta guía tiene un anclaje con la guía “Dinámicas de los sistemas de producción bajo riego”, ya que el análisis de acceso a mercados, debe considerar los elementos de los sistemas de producción caracterizados en el territorio del sistema de riego de estudio.



A nivel de factibilidad, el diagnóstico pondrá énfasis en el análisis de cadenas y sondeo de mercados.

El presente módulo recoge y sintetiza metodologías generadas por entidades públicas, cooperación internacional y proyectos de desarrollo, adaptados en función de la experiencia y ejercicio práctico con grupos de medianos y pequeños agricultores, para rubros agropecuarios con y sin valor agregado, sea para el mercado local, la agroindustria o para la exportación. Esto permite tener una visión amplia de la cadena, y por lo tanto una visión de conjunto, determinando cuellos de botella y oportunidades, con miras a proponer soluciones más efectivas y de mayor impacto para los pequeños agricultores que acceden al riego.

Lo anterior implica que los técnicos/as asesores/as, conozcan y apliquen metodologías sencillas de análisis de cadena, incluyendo sondeos de mercados, determinando limitantes y oportunidades para a futuro planificar en función de los intereses y posibilidades de los pequeños agricultores, las posibles soluciones. El rol del técnico/a asesor/a es el de utilizar las herramientas propuestas para entender y facilitar procesos amplios de discusión de problemas y soluciones con los agricultores.

A lo largo de esta guía se presentan tres estudios de caso:

- Caso del predio Las Mercedes, provincia del Guayas, cuyas organizaciones vienen siendo apoyadas por el MAG-AECID- territorios demostrativos, analizándose el rubro arroz convencional.
- Caso de la Junta de regantes Palmar Grande, provincia del Carchi, apoyada por el Proyecto MAG-PIT-BM, analizándose los rubros tomate de árbol y ganadilla.
- Caso de la Corporación de Productores Ovinos de Cotopaxi, apoyado por MIES-IEPS, analizándose el rubro ovinos para carne.



III. DESARROLLO DE LA UNIDAD

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE CADENAS Y SONDEO DE MERCADO: ASPECTOS CONCEPTUALES

Actividad de entrada: Caso del predio Las Mercedes, provincia del Guayas

En el año 2016, cuatro organizaciones de pequeños agricultores accedieron por acción del MAG (Plan Tierras 2016) al Predio Las Mercedes, cantón Yaguachi, provincia del Guayas. En el año 2019 estas organizaciones se prestan a recibir apoyo del Proyecto de Irrigación Tecnificada PIT-MAG. En total, la superficie adjudicada a las cuatro organizaciones alcanza las 656,77 ha; de las cuales 212,25 ha se cultivan con arroz (agosto 2019); siendo el cultivo más representativo. Adicionalmente se siembran plátano verde y cacao.

El arroz, es uno de los principales rubros alimenticios de la población ecuatoriana; se cultiva en la zona inundable, correspondiente a la cuenca baja del río Guayas; la mayor zona arrocería del Ecuador, donde se concentra el 94,99% de las 400 mil hectáreas destinadas al cultivo, por lo que sus sistemas de producción giran alrededor del cultivo del arroz; su comercialización gira alrededor de las piladoras, agroindustrias que se encargan del secado, pilado, selección, clasificación y posterior venta a otros agentes de la cadena producción-consumo.

Es en la cosecha-comercialización, donde la mayoría de los productores de las organizaciones de Las Mercedes tienen muchas dificultades, debido principalmente a la calidad del arroz, relacionado con alto contenido de humedad e impurezas, y por lo tanto hace que reciban menores ingresos, con lo que cubren con dificultad los costos de producción y los gastos adicionales de transporte y logística hacia la Piladora.

Las organizaciones de Las Mercedes, buscan elaborar un diagnóstico a nivel de factibilidad sobre la oferta y demanda del arroz, a fin de diseñar una estrategia para el acceso sostenible de acceso a mercados, que les signifique mayores ingresos a los socios y sus familias.

Tema 1: Análisis de Cadenas

¿Qué es el enfoque de cadena?

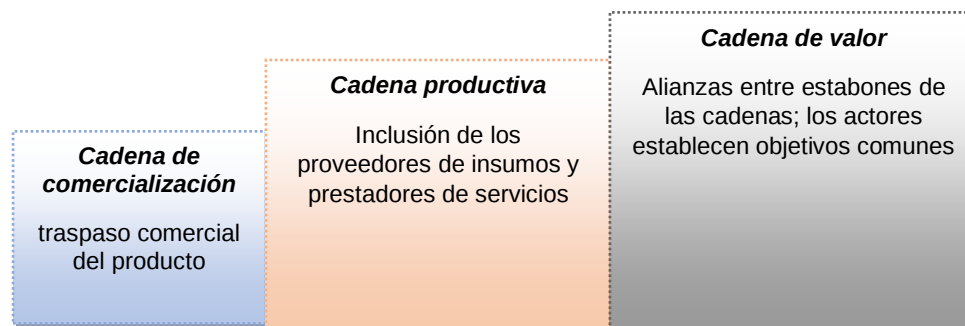
En términos agropecuarios se entiende por *cadena*¹ al conjunto de actores económicos que participan directamente en los eslabones tanto de producción, como en la transformación y en el traslado hasta el mercado de un mismo producto agropecuario, es decir, es un sistema de actores interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un territorio determinado. Sin embargo, el concepto es más amplio. A continuación, otros conceptos relacionados²:

- *La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital (Chevalier y Toledanos, 1978).*

¹SNV. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Damien van der Heyden Patricia Camacho. 2006

²SNV. Metodología para el Análisis de Cadenas. Power point 2008

- *La cadena es el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hasta el mercado de un mismo producto agropecuario (Duruflé, 1988).*
- *La cadena es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor (Montigaud, 1992).*



Fuente: SNV 2005.

Figura 1. Tipos de cadenas en el sector agropecuario

Se conocen al menos tres tipos de cadenas, que es necesario diferenciarlas:

- *Cadena de comercialización*, que se remite tan solo al traspaso comercial del producto de un eslabón a otro;
- *Cadena productiva* incluye en el análisis a los proveedores de insumos y prestadores de servicios de asistencia técnica;
- *Cadena de valor*, analiza el rol de los actores, sus relaciones, puntos críticos, e incorpora información concreta sobre el mercado del producto analizado, identificando a compradores con demandas específicas, lo que permite mejorar la competitividad, asegurar calidad, mercado y sostenibilidad.

Los productores arroceros de Las Mercedes se limitan a entregar su producción de arroz a comerciantes locales que a su vez entregan a las piladoras; desconocen otros actores y las funciones que cumplen hasta llegar al consumidor final. Según el MAG- Subsecretaría de Comercialización, en la provincia del Guayas, se identifican 160 piladoras: registradas y no registradas). Las piladoras se constituyen en el eslabón más fuerte de la cadena del arroz. Sus funciones se relacionan con acopio, procesamiento y comercialización, constituyéndose en el eje de la cadena comercial, imponiendo precios y condiciones.

Análisis de cadena: ¿qué es? y ¿para qué sirve?

El análisis de cadena de valor cuenta con los elementos necesarios para diseñar una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible.

El entendimiento de las funciones de cada eslabón permite tener una visión amplia de los intereses de cada actor, identificando los cuellos de botella y/o puntos críticos de la relación entre los actores, especialmente de los pequeños agricultores. De esa manera



se puede identificar alternativas más efectivas y de mayor impacto para mejorar la inserción de los pequeños agricultores.

En la cadena intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Unos actores intervienen directamente en producción, transformación y comercialización, se denominan *actores directos*. Otros se dedican a dar servicios: transporte, crédito, asistencia técnica, se denominan *actores indirectos*. Este conjunto de actores está influenciado por el entorno político, ambiental y económico.

Entender cómo funciona la cadena y cómo se relacionan los distintos eslabones y actores, ayuda a los pequeños agricultores a mejorar sus condiciones de acceso al mercado, mejorando precios y relaciones con los actores.

Ejemplo de análisis de cadena de valor

A continuación, se presenta el análisis de cadena del rubro agropecuario arroz convencional, correspondiente a cuatro organizaciones de pequeños agricultores que accedieron por acción del MAG (Plan tierras 2016) al Predio Las Mercedes, cantón Yaguachi, provincia del Guayas, y que se prestan a recibir apoyo del Proyecto de Irrigación Tecnificada PIT-MAG.

El arroz se cultiva en la zona inundable, correspondiente a la cuenca baja del río Guayas. Se identifican dos tipos de siembra, el 30% de los productores siembran con "matas" y el 70% al "boleo". Estas dos formas de producir reflejan dos tipos de productores: i) los que no tienen los recursos necesarios para producir y por lo tanto siembran al boleto y ii) el productor arrocero que cuenta con más recursos y siembra utilizando semilleros, produciendo sus propias plantas y luego sembrándolas (mateado).

Estos dos sistemas de siembra, también reflejan dos sistemas de cosecha y comercialización; el primer sistema y que predomina en Las Mercedes, a través de la venta a pie de finca y que lo hacen el 90% de los productores. El segundo sistema de cosecha y comercialización y que es aplicado por el 10% de los productores de las organizaciones de Las Mercedes, es la venta a las piladoras, quienes asumen directamente el proceso de cosecha y traslado hacia la piladora; con la cual en algunos casos se hacen acercamientos previos para su recepción.

Es en la cosecha-comercialización, donde la mayoría de los productores de las organizaciones de Las Mercedes tienen muchas dificultades, debido principalmente a la calidad del arroz, que refleja la debilidad de sus procesos productivos – cosecha – poscosecha, que resultan en menor calidad del arroz, y por lo tanto hace que reciban menores ingresos, con lo que cubren con dificultad los costos de producción y los gastos adicionales de transporte y logística hacia la piladora.

A continuación, se presenta la información más relevante del análisis de cadenas expresada en los siguientes cuadros/matrices: i) matriz eslabones, actores y funciones; ii) mapa de la cadena y matriz de costos, ingresos unitarios. Estos tres elementos junto con el sondeo de mercados (ver más adelante), proporcionan la información básica para estructurar un diagnóstico sobre accesos a mercado del arroz.



Análisis de la cadena del arroz en Las Mercedes, provincia del Guayas³

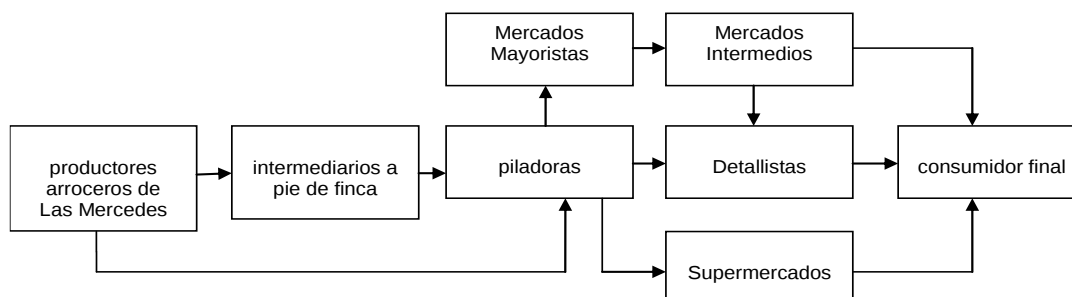
Tabla1. Matriz actores y funciones de la cadena del arroz en Las Mercedes, provincia del Guayas

Eslabón de la Cadena	Actor	Función	Observaciones
Producción	Agricultores de Las Mercedes	Adquisición de insumos Manejo tecnológico del cultivo Aporte de mano de obra	Producción convencional (agroquímicos) Endeudamiento con intermediarios para financiar el cultivo Rendimiento promedio alrededor de 4 TM/ha (37,59 sacas por hectárea). El rendimiento promedio nacional es de 5,61 TM/ha (MAG, 2018)
Procesamiento	Intermediarios a pie de finca	Adquisición en finca del arroz cosechado (sacas 200 y más libras) para procesamiento en piladoras	Financiamiento de rubros: adquisición de insumos, maquinaria para preparación del suelo y cosecha
	Piladoras	Recepción del arroz de los agricultores Calificación del arroz (20% de humedad y 5% de impurezas, grano no trisado) Ofrecen servicio de secado y pilado; En algunos casos servicio de envejecido especialmente para clientes de la Sierra Articulación y relaciones comerciales con mercados mayoristas, intermedios, supermercados y detallista	Se constituyen en el eje de la cadena comercial, imponiendo precios y condiciones. En muchos casos operan a través de intermediarios a pie de finca. Manejan grandes cantidades de inventario y capital para adquisición de arroz para procesar.
Comercialización	Mercados Mayoristas	Acopio y movilización (transporte) de grandes volúmenes de arroz procesado por categorías (grano largo, grano corto). Provisión a Mercados Mayoristas principales de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Ibarra	La mayoría de los intermediarios de mercados mayoristas son propietarios de piladoras.
	Mercados intermedios Supermercados Tiendas y detallistas	Acopio y movilización (transporte) de medianos y pequeños volúmenes de arroz procesado por categorías (grano largo, grano corto). Provisión a detallistas y consumidores finales en ciudades intermedias y pequeñas de todo el país	Conformado por un gran número de actores de comercialización
Consumo	Familias Negocios de provisión de comidas	Compra y procesamiento en alimentos	Principal producto de la canasta básica alimenticia de los ecuatorianos. Un ecuatoriano consume en promedio 53,2 kilogramos de arroz al año (117,04 libras).
Servicios de apoyo	MAG	Asistencia Técnica Dotación de kits de insumos Impulso a la asociatividad	

Fuente y elaboración: Equipo Consultor AECID-LAIF: Jaramillo, B., Cabrera, G. 2019.

³Byron Jaramillo-Geovanny Cabrera. Consultoría para la elaboración de un estudio de mercado en la zona Las Mercedes (provincia de Guayas) como territorio demostrativo, en el marco de la Contribución Europea complementaria al Proyecto de Irrigación Tecnificada para pequeños y medianos productores y productoras del Ecuador (Acción LAIF). AECID 2019

La información recolectada en el cuadro anterior, puede ser trasladada a un gráfico que efectivamente evidencie el funcionamiento de la "cadena" del arroz convencional, pudiendo en el mismo apreciarse los diversos "camino" que recorre el arroz desde la producción hasta el consumo.



Fuente y elaboración: Equipo Consultor AECID-LAIF: Byron Jaramillo, Geovanny Cabrera. agosto 2019.

Figura 2. Flujo de la cadena del arroz en la zona de Las Mercedes⁴

En función de la información recolectada, a continuación, se presenta el análisis de costos y márgenes de cada uno de los eslabones de la cadena producción-procesamiento-comercialización consumo, de los diferentes actores que intervienen en la cadena del arroz en la zona de Las Mercedes, provincia del Guayas.

Tabla2. Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena del arroz en Las Mercedes, provincia del Guayas

costos y márgenes	USD/qq	%
Costo de producción 1qq del agricultor	17,90	32%
Precio de venta agricultor a Intermediario	19,91	36%
Utilidad agricultor	2,01	4%
Costo intermediario	22,41	40%
Precio de venta intermediario – piladora	27,00	48%
Utilidad intermediario	4,59	8%
Costo de piladora	30,50	54%
Precio de venta piladora -intermediario (mayorista)	33,50	60%
Utilidad piladora	3,00	5%
Costo intermediario (mayorista)	36,00	64%
Precio de venta intermediario (mayorista) - Detallista (1)	43,00	77%
Utilidad intermediario (mayorista)	7,00	13%
costo detallista (1)	45,50	81%
Precio de venta Detallista (1) a detallista (2)	47,00	84%
Utilidad detallista (1)	1,50	3%
Costo detallista (2)	49,50	88%
precio de venta detallista (2) - consumidor final	56,00	100%
Utilidad detallista (2)	6,50	

Fuente y elaboración: Equipo Consultor AECID-LAIF: Jaramillo, B., Cabrera, G. 2019.

Como se puede apreciar, sobre el precio final que paga el consumidor a nivel nacional en promedio (USD 56 el quintal), el productor arrocero de Las Mercedes, le corresponde USD 19,91 dólares por quintal, es decir el 36%, de los cuales apenas el 4% es su utilidad; la piladora alcanza un margen de utilidad del 5% y el intermediario mayorista del 13%; si se asume que la mayoría de los intermediarios son propietarios de piladoras, el margen de utilidad de estos dos agentes de la cadena de producción-comercialización del arroz bordea el 18%.

⁴ Detallistas: actor de la cadena producción-consumo que se dedica a la venta al por menor –también denominado minorista.



Tema 2: Sondeo de Mercados

¿Qué es y para qué sirve?

El Sondeo Rápido de Mercados es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existe mercado y conocer las oportunidades de venta para nuestros productos, es decir, dónde y cómo podemos vender con mejores ganancias.

Sirve para identificar oportunidades para colocar productos en el mercado; analizar cuellos de botella que impiden aprovechar dichas oportunidades y tomar decisiones, definir estrategias de producción, poscosecha, comercialización y elaborar un plan de acción. La información que genera el Sondeo Rápido de Mercados sirve para que los pequeños agricultores tomen decisiones sobre qué producto sembrar; qué variedad, cuándo y cuánto sembrar, cómo sembrar para alcanzar la calidad requerida por el consumidor, qué actividades poscosecha realizar (seleccionar, almacenar), cómo transportar y presentar el producto, dónde vender, a quién vender, qué precios puedo obtener.

De manera general se establecen cuatro grupos de información requerida:

1. *Sobre el producto:* ¿Cuáles son las características del producto que los compradores buscan y la calidad que requieren? ¿En qué cantidad y con qué continuidad son los pedidos? ¿Cuáles son las procedencias del producto? (preferencias de lugar). ¿Cuáles son los productos sustitutos o complementarios? ¿En qué épocas hay mayor oferta?
2. *Sobre el precio:* ¿Cuáles son los precios de venta por calidades o variedades? ¿Cuáles son los costos de producción para cuantificar posible ganancia? ¿Cuáles son los precios máximos y mínimos? ¿Cuáles son los precios de la competencia? ¿Cuáles son los costos de transporte, carga y descarga?
3. *Sobre la plaza:* ¿En dónde vender? ¿A quién vender? (contactos). ¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda? ¿Cuáles son los destinos del producto? ¿Hay perspectivas de crecimiento de la demanda? ¿Condiciones de compra, tiempo de pago, crédito?
4. *Sobre la promoción:* ¿Qué tipo de actividades de mercadeo, publicidad-comunicación realizar y dirigidas a quién? ¿Marcas comercializadas y su posicionamiento en el mercado? ¿Qué servicio al cliente es requerido? ¿Son valoradas las marcas, tratamiento poscosecha, publicidad y permiten mejorar el precio?

Estas preguntas se las hace a los actores que hacen la comercialización: transportistas y choferes; intermediarios, vendedores: mayoristas, minoristas; gerentes de mercados; restaurantes. También se utiliza la observación directa.

Algunas reflexiones finales sobre el Sondeo Rápido de Mercados:

- No necesita ser experto en comercialización para implementarlo; se busca que además de los asesores/as técnicos/as participen los agricultores/as, pues es un instrumento de empoderamiento.



- Las condiciones en el mercado cambian permanente, por lo tanto, el Sondeo Rápido de Mercados es una tarea continua. Los resultados son mayormente cualitativos, pero suficientes para tomar decisiones.
- Los resultados y conclusiones de un Sondeo Rápido de Mercados pueden servir como punto de partida para formular una estrategia o plan de comercialización.

Ejemplo de Sondeo de Mercado

Se presenta el Sondeo de Mercado del rubro agropecuario arroz convencional, en la cuenca del Guayas en la que se ubica el Predio Las Mercedes, cantón Yaguachi, provincia del Guayas.

Análisis del mercado del arroz convencional⁵:

Se inicia haciendo un análisis del contexto de la comercialización del arroz en el Ecuador. En el 2018⁶ se reportaban 315.976 hectáreas de arroz sembradas con un rendimiento promedio de 5,61 TM/ha y una producción total de 1.772.929 TM. Las provincias del Guayas y Los Ríos concentran el 94,99 % de la superficie total cosechada. Proyecciones realizadas por el MAG en el 2017 cuantificaban el excedente para el 2018 en 26.534 TM, situación que ocasiona recurrentes problemas de baja de precios, pese a que el Ecuador suscribió un convenio comercial con Colombia en el año 2002, para la exportación de arroz pilado, que no ha funcionado de manera regular⁷.

El arroz tiene su propia política de precios, que se refleja en precios fijados por Consejos Consultivos del arroz, encargados por Ley de fijarlos. El Acuerdo Ministerial No. 069 del 25 de abril del 2019 establece el precio mínimo de sustentación de la saca de arroz de 200 libras (90,72 Kg) en USD 29,00 dólares⁸, y USD 31,00 dólares⁹; en los dos casos el arroz deberá tener un 20% de humedad y un 5% de impurezas. La información reseñada por MAG se refiere a precios, pesos y estándares de calidad (humedad e impurezas) oficiales, los que en la práctica para los productores de Las Mercedes se aplican de dos maneras:

- los intermediarios que compran el arroz a pie de finca, exigen pesos de 225 libras pagando precios por saca que van desde los USD 26 hasta los USD 36 dólares por saca acorde a la calidad del grano (humedad e impurezas);*
- cuando los pequeños productores llevan a la piladora, donde se califica el arroz acorde a la calidad del grano en quintales de 140 libras, pagando precios de USD 25 hasta los USD 31 dólares como máximo. En los dos mecanismos se aduce que el arroz de los pequeños productores contiene altos niveles de humedad (superiores al 20%) y de impurezas (superiores al 5%) que tienen que ser recompensadas por estos procesos de calificación.*

Inventario de producción comercial

En un 'Sondeo de Mercados' es importante contar con información de la oferta para lo cual se levantó en terreno con cada una de las asociaciones el inventario de producción comercial, estableciéndose cantidades, calidades y frecuencia de la oferta, que se resumen a continuación:

⁵Se entiende por arroz convencional al que se produce utilizando agroquímicos y procesos tradicionales de cultivo y pilado.

⁶SIPA-MAG 2019

⁷ El Ecuador ha sido excedentario respecto al cultivo del arroz. Sin embargo, entre el 2018 y 2019 se presenta una coyuntura especial, por un lado la disminución de la siembra de 70 mil hectáreas y por otros factores climáticos de Colombia afectaron su producción. Estos dos factores generaron mejores condiciones para el arroz ecuatoriano en el 2019.

⁸ grano corto longitud menor de 7 mm

⁹ grano largo con longitud mayor a 7,1 mm



Tabla 3. Predio Las Mercedes: Inventario de Producción Comercial (julio-agosto 2019)

Nombre Asociación	Producción de Arroz año 2019		
	No. de socios que sembraron	Cantidad de ha sembradas	Cantidad en TM
ATARA	20,0	40,0	108,5
Emanuel	9,0	14,0	37,9
Victoria de las Mercedes	26,0	140,2	380,4
Rafael Brito Mendoza	14,0	18,0	48,8
Total	69,0	212,2	575,7

Fuente y elaboración: Equipo Consultor AECID-LAIF: Jaramillo, B., Cabrera, G. 2019.

Como se puede apreciar, las organizaciones ubicadas en el predio Las Mercedes disponen el año 2019 de 575 TM de arroz, mismas que deberán ser comercializadas a través de una estrategia sostenible de acceso a los mercados.

Demanda de las piladoras del corredor Yaguachi-Durán:

Tomando en cuenta que el Predio las Mercedes se encuentra en el cantón Yaguachi, límite con el cantón Durán, se identificaron 7 piladoras¹⁰, con las cuales se procedió a levantar información de demanda, misma que se resume a continuación:

Luego de recabarse información general: ubicación, dirección exacta y persona de contacto, se procedió a preguntar sobre las capacidades de secado y pilado por hora, obteniéndose las siguientes respuestas: todas las piladoras entrevistadas (7), ofrecen el servicio de secado y pilado. Dos piladoras ofrecen además el servicio de envejecido, que consta de un primer secado, seguido de una fase de humedecido y un segundo de secado. Este proceso se utiliza para compradores de la Sierra.

A la pregunta sobre cantidades de arroz que las piladoras están dispuestos a adquirir de las organizaciones del predio Las Mercedes. La demanda insatisfecha no está determinada por la capacidad instalada de la piladora, sino por la predisposición del administrador o responsable de la piladora entrevistada de aceptar a nuevos proveedores.

Respecto al destino del arroz, una vez secado y pilado; las medianas y pequeñas piladoras distribuyen a bodegas medianas, abacerías, tiendas pequeñas de barrios e intermediarios de Guayaquil, Milagro, Durán y Yaguachi. Las piladoras grandes entregan a intermediarios provinciales y a cadenas nacionales de supermercados; además secan y guardan en sus bodegas para comercializar cuando los precios se incrementen. Respecto a las marcas, las piladoras entregan en función de los pedidos del cliente, el arroz en sacos con marcas genéricas-no registradas (Osito, Sabrosito, Mil uno). El intermediario se encarga de la logística (transporte).

En relación a las características del arroz que adquieren, las piladoras siguen el siguiente proceso: obtienen muestras del arroz que se entrega; observan visualmente (variedad, color-panza blanca, tamaño- grano largo y corto y buen aspecto); la muestra es pilada en una piladora de laboratorio y determinan humedad (por lo general viene el arroz con humedades de entre el 15 -18% en verano; y de entre 15 - 30% invierno); porcentaje de trizamiento; porcentaje de impurezas.

¹⁰ Las 7 piladoras se ubican en los cantones El Triunfo, Yaguachi y Durán, provincia del Guayas. Los criterios empleados por el Equipo Consultor para el presente análisis fueron: cercanía al predio Las Mercedes, conocidas por los informantes claves- agricultores de las organizaciones: Victoria de Las Mercedes, Emanuel y Rafael Brito; piladoras dispuestas a aceptar la entrevista.



Sobre este análisis se establece el precio. De las 7 piladoras, una menciona que pagan a los productores sobre la base de USD 32,00 dólares por quintal (precio oficial) y sobre esa base se aplican criterios de calidad del arroz entregado (humedad y limpieza). Los agricultores de Las Mercedes indican que el precio pagado por las piladoras en el último año alcanza en promedio USD 28,00 por quintal.

Con respecto a la pregunta, ¿estaría dispuesto a establecer acuerdos comerciales con Las Mercedes? una piladora mediana señala que está dispuesta a adquirir arroz de las organizaciones, en cantidades a convenir en cada campaña; estaría dispuesto a colaborar con los servicios de pilado, secado y ensacado si se lo requiere. Esta piladora señala que está en proceso de adquirir equipos para envejecer el arroz, pudiendo a futuro también ofrecer este servicio a las organizaciones. Los precios se determinan en función de oferta y demanda al momento de la transacción. Se toma como precio referencial el señalado por el Gobierno y sobre esa base se paga en función de calidad (humedad, impurezas).

Una segunda piladora mediana está dispuesta a ofrecer el servicio de pilado; y si las organizaciones lo requieren, podría adquirir su producción, para ello se requiere establecer contactos con anticipación, haciendo seguimiento en parcela desde la siembra; seguimiento que les permitiría contar con arroz de la calidad requerida por la piladora.

Una tercera piladora, está dispuesta a llegar a acuerdos con las organizaciones de Las Mercedes, y establecer una relación duradera; por lo que proponen: i) brindar servicios de secado - pilado; los precios varían de acuerdo a las cantidades; ii) servicio de envejecido del arroz; iii) servicio solamente de secado: ya que este permite embodegar el producto; y cuando los precios se incrementen se puede pilar y ensacar para comercializar; el bodegaje sería gratuito siempre y cuando lo sequen y lo pilen con sus equipos; en este caso el tratamiento de bodega lo asume la empresa; iv) de manera complementaria a la opción anterior, ante la demanda de clientes de industria de esta cuarta piladora, podrían adquirir el arroz embodegado por Las Mercedes.

Tabla 4. Directorio de Compradores (piladoras con intención de compra del arroz de Las Mercedes)

Cantón	Nombre	Dirección Exacta	Nombre del Administrador	Contacto	Celular	Capacidad de compra x semana en sacas de calificación 115 - 130
Yaguachi	Primera Piladora	Km 14 vía a Duran Yaguachi				350
Daule	Segunda Piladora	Vía a Daule, Sector el Laurel				2.250
Yaguachi	Tercera Piladora	km 21 Vía a Duran –Yaguachi				8.000

Fuente y elaboración: Equipo Consultor AECID-LAIF: Jaramillo, B., Cabrera, G. 2019.



Actividad de salida: Caso del predio Las Mercedes, provincia del Guayas

Los directivos de las organizaciones del predio Las Mercedes, provincia del Guayas, una vez aplicadas las herramientas Análisis de Cadenas y Sondeo Rápido de Mercados, llegaron a determinar las siguientes estrategias para el acceso sostenible a mercados:

Para alcanzar calidades optimas del arroz, se deberá realizar una correcta planificación de siembras, junto con el seguimiento y asistencia técnica, incluyendo la adopción de prácticas de secado; con lo que alcanzarán una mejor calificación por parte de las piladoras.

Además, se propone: reducir los costos de producción del arroz (optimización del uso de insumos); sembrar con plantas (matas o mateo); impulsar la asociatividad para enfrentar el proceso productivo y de poscosecha; implementar en conjunto un emprendimiento para un primer proceso de agregación de valor (secado del arroz)

Para alcanzar lo señalado es necesario enfrentar algunos retos: establecer acuerdos entre las organizaciones para optar por una figura jurídica que sustente el emprendimiento, con una estructura administrativa eficiente, apoyada durante tres años por el MAG. Consideran fundamental, el aporte monetario de las organizaciones y socios con lo que además se busca su empoderamiento.



CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE CADENAS Y SONDEO DE MERCADO: DIAGNÓSTICO NIVEL DE FACTIBILIDAD

Actividad de entrada: Caso de la junta de regantes Palmar Grande

La junta de regantes Palmar Grande, pertenece a la parroquia Monte Olivo, cantón Bolívar, provincia del Carchi. Según el PDOT de la parroquia Monte Olivo (2015-2019) son las frutas: tomate de árbol (12 ha), granadilla (18 ha) y aguacate (15 ha), las que han incrementado la superficie agrícola en la parroquia. En el 2018, el Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT) en coordinación de la Junta de Regantes dotó de riego tecnificado a 30 familias. El tamaño promedio de la propiedad de los usuarios del sistema de riego es de 3,6 hectáreas. La superficie promedio con el riego tecnificado es de 1,84 hectáreas, con un máximo de 2,5 hectáreas.

Un análisis realizado por la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA) en el 2018, señaló que los regantes tienen dificultades con la comercialización de tomate de árbol y granadilla, pues no están organizados para la comercialización y están a merced de los intermediarios locales.

Los regantes señalan que el acceso a los mercados se lo hace de manera individual directamente al mercado mayorista de Ibarra, primer eslabón de la cadena de frutales, por donde se encamina sobre el 90% de la producción de alrededor de 4.500 ha de frutales de las provincias del Carchi e Imbabura.

En función de lo señalado, la junta de regantes Palmar Grande, con apoyo de MAG-PIT y de CESA, desarrollaron una estrategia de acceso a los mercados, para lo cual se propusieron aplicar la metodología de Análisis de Cadenas y Sondeo Rápido de Mercados dirigidos a responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son las características de la oferta?; ¿cuáles son los eslabones relacionados al producto, quiénes son y qué funciones desempeñan en la cadena?; ¿cuáles son los precios/costos/márgenes del producto a lo largo de la cadena?; ¿cuáles son las características de la demanda; ¿cuáles son los requerimientos o atributos del producto de la demanda (cantidades, calidades, pesos, precios)?; ¿cuáles son los servicios (presentaciones, días de entrega) asociados a la demanda del producto?; y ¿cuáles son los posibles clientes/compradores?

Tema 1. Herramientas para el diagnóstico a nivel de factibilidad

Alcances del diagnóstico a nivel de factibilidad

Es importante señalar que la orientación de la institucionalidad del sector público se dirige a trabajar con agricultores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) organizados, impulsando la asociatividad como *estrategia de inclusión de aquellos agricultores que en condiciones normales no serían parte de los beneficios económicos del acceso a mercados, que tiende a excluir a los que no cuentan con condiciones para competir.*

Los problemas básicos de los pequeños agricultores en el acceso a los mercados, se relacionan con las bajas cantidades (volúmenes), calidad, permanencia (frecuencia de entrega), altos costos de producción y débil capacidad de organización y negociación. Los problemas enunciados limitan el acceder a mejores precios por sus productos.

Estos problemas básicos de los pequeños agricultores deberán ser claramente identificados en la etapa de prefactibilidad, llegando a precisar la oferta disponible de parte de los pequeños agricultores, junto con conocer los precios del mercado a los



que recibe su producción y reflexionado sobre las limitantes y oportunidades para la comercialización.

A nivel de factibilidad, el diagnóstico debe orientarse a responder las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué producto agropecuario se va a analizar, de qué grupo, qué zona geográfica?
- ¿Cuáles son las características de la oferta?¹¹
- ¿Cuáles son los eslabones relacionados al producto, quiénes son y qué funciones desempeñan los actores directos e indirectos en la cadena?
- ¿Cuáles son los precios/costos/márgenes del producto a lo largo de la cadena?
- ¿Cuáles son las características de la demanda; cuáles son los requerimientos o atributos del producto de la demanda (cantidades, calidades, pesos, precios); cuáles son los servicios (presentaciones, días de entrega) asociados a la demanda del producto?
- ¿Cuáles son los posibles clientes/compradores?

Para responder a esas preguntas con miras a la construcción del diagnóstico a nivel de factibilidad, se sugiere seguir los siguientes pasos metodológicos, que se basan en obtención de información primaria (directamente con los agricultores).

Organización y pasos metodológicos

Para estructurar el diagnóstico a nivel de factibilidad se proponen los siguientes pasos metodológicos. Hay que recordar que el diagnóstico a nivel de prefactibilidad contiene información que puede ser tomada a nivel de factibilidad, especialmente en relación con el análisis de la oferta (inventario de producción comercial):

1. Conformación de un grupo focal de agricultores del grupo asociativo (asociación de agricultores, comunidad, junta de riego, grupo de interés, u otro) con el que se trabajará el diagnóstico a nivel de factibilidad. Este grupo deberá estar conformado por agricultores con más experiencia en el rubro analizado tanto en la producción como en acercamientos al mercado. Con el grupo focal, se socializarán los pasos metodológicos y se establecerán las actividades en las que estarán presentes.
2. Con el grupo focal se indagará de manera preliminar sobre el gráfico/mapa *Flujo de la cadena del producto*, identificando los actores con los que el productor se relaciona luego de la cosecha para direccionar el producto a los mercados. Se partirá desde el productor siguiendo la secuencia del producto hacia el consumidor. Se estructurará también de manera preliminar la *Matriz actores y funciones de la cadena*. Se identificarán aquellos actores relevantes (compradores, transportistas, mercados, agroindustrias, principalmente) para proceder con el *Sondeo de Mercados*.

¹¹ Recuerde que esta pregunta se respondió en la etapa de prefactibilidad: revisar Matriz Inventario de Producción Comercial.



3. Con miembros del Grupo Focal se procederá al Sondeo de Mercados, se definirán las preguntas más importantes a ser aplicadas a los actores relevantes: ¿cuáles son los requerimientos o atributos del producto de la demanda (cantidades, calidades, pesos, precios)? ¿cuáles son los servicios (presentaciones, días de entrega) asociados a la demanda del producto?, ¿cómo operan los competidores? ¿cuáles son los atributos del producto de “calidad”? ¿cómo están posicionados los productos en los mercados? ¿cuáles son las principales limitaciones para el acceso al mercado?, ¿hay posibilidades de nuevos mercados? ¿cuáles son las posibilidades de innovar la oferta? Esta información se trasvasará en la herramienta *Directorio de Compradores*.
4. Se establecerá o confirmará el análisis de costos, siguiendo el flujo de la cadena del producto, costo unitario a nivel de productor, precio venta productor a intermediario; precio venta productor a procesador, precio venta procesador a comerciante; precio venta comerciante a consumidor final. Se utilizará la *Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena*.
5. Sistematización y análisis de la información de los puntos anteriores y contraste con la información del diagnóstico prefactibilidad (Inventario de Producción Comercial); interpretación profundizando cuellos de botella y oportunidades en función de la información disponible. Se sugiere utilizar la herramienta *Informe Diagnóstico de Factibilidad*.

Herramientas para el diagnóstico a nivel de factibilidad

A nivel de factibilidad se propone utilizar las siguientes herramientas:

Tabla 5. Herramientas para el diagnóstico a nivel de factibilidad

Herramienta	Explicación
Matriz eslabones, actores y funciones	Incluye el nombre del eslabón de la Cadena (producción, procesamiento, comercialización, consumo); el actor, su función en la cadena, y observaciones que clarifiquen su rol en la cadena
Mapa de la cadena	Esquema gráfico, que representa el flujo de la producción a través de los eslabones que componen la cadena, desde la producción, procesamiento, comercialización, hasta el consumo
Matriz costos, ingresos unitarios	Resume los costos de cada uno de los actores/eslabones de la cadena y sus márgenes de utilidad; incluye el porcentaje en que el actor participa en el precio final al consumidor
Sondeo de Mercado: Matriz inventario de producción comercial (cuantificación de la oferta)	Consigna el volumen de producción del rubro analizado que dispone el conjunto de agricultores (grupo asociativo) para comercializar
Sondeo de Mercado: Directorio de Compradores (cuantificación de la demanda)	Incluye un listado con información precisa del comprador: nombre; dirección exacta; teléfono, capacidad/condiciones de compra.
Informe Diagnóstico de Factibilidad	resume los resultados del diagnóstico a nivel de factibilidad

Fuente y elaboración: Jaramillo, B. 2019.



Tema 2. Presentación del diagnóstico de factibilidad

Interpretación

El diagnóstico a nivel de factibilidad contendrá los siguientes elementos: i) Matriz actores y funciones de la cadena; ii) esquema gráfico-flujo de la cadena; iii) Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena; iv) Sondeo de Mercados: Matriz inventario de producción comercial (cuantificación de la oferta), y Directorio de Compradores (cuantificación de la demanda) y; v) análisis-interpretación.

Hasta este punto, la Guía se ha concentrado en los cuatro principales elementos, mismos que se deberán presentar lo suficientemente claros y concretos, con lo que se podrá proceder al análisis final del diagnóstico a nivel de factibilidad, para lo cual se deberá responder a las preguntas planteadas para el diagnóstico de factibilidad.

Tabla 6. Matriz Resultados del diagnóstico de factibilidad: rubros frutales (tomate de árbol y granadilla, Palmar-Monteolivo, provincia del Carchi)

Preguntas	Resultados del diagnóstico de factibilidad
1. ¿Qué producto agropecuario se va a analizar, de qué grupo, qué zona geográfica?	Rubro: tomate de árbol y granadilla junta de regantes Palmar Grande, pertenece a la parroquia Monte Olivo, cantón Bolívar, provincia del Carchi
2. ¿Cuáles son las características de la oferta?	En el caso del tomate de árbol, se produce durante todo el año en la Zona Baja; se cosecha en costales/bultos, en tres categorías: primera (grueso); segunda (parejo) y tercera (pequeño/rechazo). En el año 2019 producirán 70.754 Kg. En el caso de la granadilla, dos épocas mayores de producción al año, la primera entre los meses de diciembre y enero, y la segunda entre junio y julio. Para la comercialización se clasifica en tres categorías: primera, segunda y tercera. En el año 2019 producirán 10.223 KG <u>Se consigna en el Inventario de producción comercial.</u>
3. ¿Cuáles son los eslabones, quiénes son y qué funciones desempeñan actores directos e indirectos en la cadena?	Productores; Intermediarios transportistas; Intermediarios acopiadores del M.M. Ibarra; Intermediarios acopiadores del M.M. Quito; Industriales y proveedores; Mercados intermedios de la provincia del Carchi; Familias ciudades del centro y norte del Ecuador. Cada actor con sus roles y funciones. <u>Se consigna en la matriz actores y funciones de la cadena de los frutales; junto con el gráfico de la cadena</u>
4. ¿Cuáles son los precios/costos/márgenes del producto a lo largo de la cadena?	En el caso del tomate de árbol: costo de producción 0,165 USD/kg; 0,044 USD/kg costos comercialización (flete selección); 0,210 USD/Kg costo producción más comercialización; 0,40 USD/Kg precio pagado por mayorista; 0,19 USD/Kg margen productor. En el caso de la granadilla, costo de producción 0,944 USD/kg; 0,154 USD/kg costos comercialización (flete selección); 1,098 USD/Kg costo producción más comercialización; 1,692 USD/Kg precio pagado por mayorista; 0,594 USD/Kg margen productor <u>Se consigna en la Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena de los frutales.</u>
5. ¿Cuáles son las características de la demanda; cuáles son	Existe demanda de tomate de árbol y granadilla; Los mercados nacionales, empiezan a manejar estándares de producción comercial, que permiten establecer categorías en función de



los requerimientos o atributos del producto de la demanda (cantidades, calidades, pesos, precios); cuáles son los servicios (presentaciones, días de entrega) asociados a la demanda del producto??	tamaño y peso. En el caso del tomate de árbol, los referentes son: Diámetro: 5,5 - 6.5 cm; Alto: 7,4 - 8,5 cm; Peso: 0,12-0,145 kg; Unidades de empaque: 10 kilos por gaveta; Grados Brix: 10.3-11,5; Grado de maduración: 4 y 5 (firme) fruto totalmente amarillo. En el caso de la granadilla, los referentes son: Diámetro: 6 - 7.5 cm; Alto: 7-9 cm; Peso: 0,11-0,14 kg; Unidades de empaque: 12 kilos por gaveta; Grados Brix: 10.3-11,5; Grado de maduración: 4 y 5 (firme) fruto totalmente amarillo. Otras características: Fruta limpia, exentos de cualquier materia extraña visible, libre de daños causados por plagas; Fruta Sana, se rechazan productos putrefactos o con alteraciones que sean inadecuados para la salud del consumidor. Sin golpes, que puedan repercutir en la calidad. Enteros con madurez de cosecha (no tiernos ni sobre maduro). Soportar el transporte y la manipulación; y llegar en estado satisfactorio al lugar de destino. Los precios y forma de pago, a convenir entre productores y compradores.
6. ¿Cuáles son los posibles clientes/compradores?	Se identificaron dos tipos de compradores: supermercados, y Proveedores comerciales a catering, supermercados y procesadores industriales. <u>Se consigna información en Directorio de Compradores, detallándose nombres de contactos, direcciones y teléfonos.</u>

Fuente y elaboración: Jaramillo, B. 2018.



Actividad de salida: caso de la junta de regantes Palmar Grande

Los miembros de la junta de regantes Palmar Grande, con apoyo de MAG-PIT y de CESA, aplicaron los pasos metodológicos para levantar el diagnóstico para el acceso a mercados de los rubros tomate de árbol y granadilla, levantando la matriz de eslabones, actores y funciones, mapa de la cadena, matriz costos, ingresos unitarios; Sondeo de Mercado: Matriz inventario de producción comercial (cuantificación de la oferta) y directorio de compradores (cuantificación de la demanda), llegando a identificar la siguiente información:

Se propone acceder en mejores condiciones al canal de comercialización existente, es decir, al propio Mercado Mayorista de Ibarra, mismo que exige presentación en cajas de cartón, debidamente clasificadas y etiquetadas. En esta fase además se conformará un Comité de Comercialización al interior de Palmar Grande, mismo que oriente las acciones de comercialización de tomate de árbol y granadilla. El Comité de Comercialización organizará la comercialización articulado al Directorio de Compradores, en función de conocer precios y condiciones de diferentes mercados, lo que les permitirá a todos los socios mejorar sus procesos de comercialización, impulsando mejores prácticas de poscosecha, embalaje con miras a dotar de capacidades de negociación a los productores.

Se incluirá la elaboración participativa de un reglamento de comercialización; la formación de un capital de trabajo, que permita cubrir los costos de transacción; y el registro de marca Palmar Grande-Monte Olivo-frutas sanas y frescas, con miras a enfrentar otros mercados, alternativos (productos limpios) de proyectos impulsados por CESA: Biotienda y las ferias de La Floresta y Solanda que cuentan con demanda creciente de todo tipo de hortalizas y frutales.

Esta fase incluirá los cuatro meses restantes de acompañamiento técnico en comercialización de CESA, orientado a las siguientes actividades concretas: i) organización de la estructura asociativa para el acceso a mercados; ii) estructuración de un reglamento interno para la comercialización; iii) ajustes en el proceso de embalaje de saquillos a cajas; iv) acompañamiento para la elaboración de cajas de cartón para tomate de árbol y granadilla; v) ejercicio piloto de comercialización asociativa; vi) contactos comerciales y acompañamiento a entrevistas con proveedores y supermercados; vii) acompañamiento a mercados alternativos de proyectos impulsados por CESA; viii) propuesta de formación de capital de trabajo; ix) acompañamiento al proceso de registro de marca.

Al final de la primera fase, se contará con una estructura asociativa organizada para la comercialización en mercados mayoristas, contactos con mercados de proveedores y alternativos, registro de marca; reglamento y estructura para la comercialización; y formando un fondo capital de trabajo para la comercialización



IV. CONCLUSIONES FINALES

- El Análisis de Cadenas y el Sondeo Rápido de Mercados son dos herramientas que se aplican de manera conjunta y que proveen información relevante para la toma de decisiones sobre qué estrategia y qué acciones deben implementarse para que los pequeños productores accedan de manera sostenible a los mercados.
- En un contexto de pequeños productores, el acceso a mercados requiere trabajar bajo enfoques de asociatividad, propiciando la organización de los pequeños productores en función de fortalecer sus capacidades de relacionamiento con los actores de las cadenas a fin de alcanzar mejores condiciones de precios y relaciones comerciales.
- Las herramientas que se propone, guardan una lógica *oferta-demanda*, partiendo desde la cuantificación de la producción comercial del grupo asociativo, para sobre esa base determinar la demanda mediante el Sondeo de Mercados, hasta llegar a establecer un Directorio de Compradores, que precise cantidades, calidades y condiciones de compra, lo que permitirá establecer estrategias acordes a la situación del grupo de pequeños productores.
- El Análisis de Cadena, no solo se concentra en la identificación de sus puntos críticos, sino en las potencialidades que podría generar la cadena para los pequeños productores con lo que se facilitará la construcción de propuestas consistentes de acceso a mercados.



V. RESUMEN

El Análisis de Cadena es una herramienta que permite identificar los puntos críticos y potencialidades de un producto agropecuario a lo largo de la cadena, desde la producción hasta el consumo, para implementar estrategias de acción concertadas entre los principales actores y eslabones. Se entiende por *cadena*¹² al conjunto de actores económicos que participan directamente en los eslabones tanto de producción, como en la transformación y en el traslado hasta el mercado de un mismo producto agropecuario, es decir, es un sistema de actores interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un territorio determinado.

El Sondeo Rápido de Mercados por su parte es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existe mercado y conocer las oportunidades de venta para nuestros productos, es decir, dónde y cómo podemos vender con mejores ganancias. Sirve para identificar oportunidades para colocar productos en el mercado; analizar cuellos de botella que impiden aprovechar dichas oportunidades y tomar decisiones, definir estrategias de producción, poscosecha, comercialización y elaborar un plan de acción.

Las condiciones en el mercado cambian permanente, por lo tanto, el Sondeo Rápido de Mercados es una tarea continua. Los resultados son mayormente cualitativos, pero suficientes para tomar decisiones. Los resultados y conclusiones del Análisis de Cadenas y el Sondeo Rápido de Mercados pueden servir como punto de partida para formular una estrategia o plan de comercialización.

Para estructurar el diagnóstico a nivel de factibilidad se proponen los siguientes pasos metodológicos: i) conformación de un grupo focal de agricultores del grupo asociativo (asociación de agricultores, comunidad, junta de riego, grupo de interés, u otro) con el que se trabajará el diagnóstico a nivel de factibilidad; ii) con el grupo focal se indagará de manera preliminar sobre el gráfico/mapa *Flujo de la cadena del producto*, identificando los actores con los que el productor se relaciona luego de la cosecha para direccionar el producto a los mercados. Se partirá desde el productor siguiendo la secuencia del producto hacia el consumidor. Se estructurará la *Matriz actores y funciones de la cadena*. Se identificarán aquellos actores relevantes (compradores, transportistas, mercados, agroindustrias, principalmente) para proceder con el Sondeo de Mercados; iii) Sondeo de Mercados, respondiendo a las preguntas más importantes a ser aplicadas a los actores de la cadena. Esta información se consignará en la herramienta *Directorio de Compradores*.

Se establecerá o confirmará el análisis de costos, siguiendo el flujo de la cadena del producto, costo unitario a nivel de productor, precio venta productor a intermediario; precio venta productor a procesador, precio venta procesador a comerciante; precio venta comerciante a consumidor final. Se utilizará la *matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena*.

Sistematización y análisis de la información de los puntos anteriores y contraste con el Inventario de Producción Comercial seguido de su interpretación, profundizando cuellos de botella y oportunidades en función de la información disponible. El diagnóstico se deberá presentar lo suficientemente claro y concreto.

¹²SNV. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Damien van der Heyden Patricia Camacho. 2006



VI. GLOSARIO

Es importante revisar algunos conceptos básicos:

Comercialización es el intercambio de bienes y servicios

Consumidores o compradores son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.

Demanda es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la oferta) y representa la cantidad de productos o servicios que los consumidores quieren y pueden adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Detallistas: actor de la cadena producción-consumo que se dedica a la venta al por menor –también denominado minorista.

Faenadores: actor de la cadena de producción-consumo de cárnicos, que asume el faenamiento, proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano.

Intermediario: actor de la cadena de producción-consumo que vincula o comunica a dos o más partes.

Mayorista: actor de la cadena producción-consumo que vende o compra en grandes cantidades; se encarga de comprar mercancías al productor directamente o bien a otro intermediario

Mercado es el punto donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

Precio es la cantidad de dinero que la sociedad debe entregar a cambio de una unidad de un bien o servicio.

Oferta es la cantidad de productos que se colocan a disposición del público consumidor (mercado) en determinadas cantidades, precios, tiempos y lugares.

Mercadeo es una acción que se desarrolla en un medio social, entre personas o entidades con un fin económico y administrativo, donde ambas partes, mediante un intercambio de intereses, obtienen lo que quieren¹³.

¹³Fuente: <https://concepto.de/mercadeo/#ixzz5yUevafjk> Bibliografía utilizada



VII. BIBLIOGRAFÍA

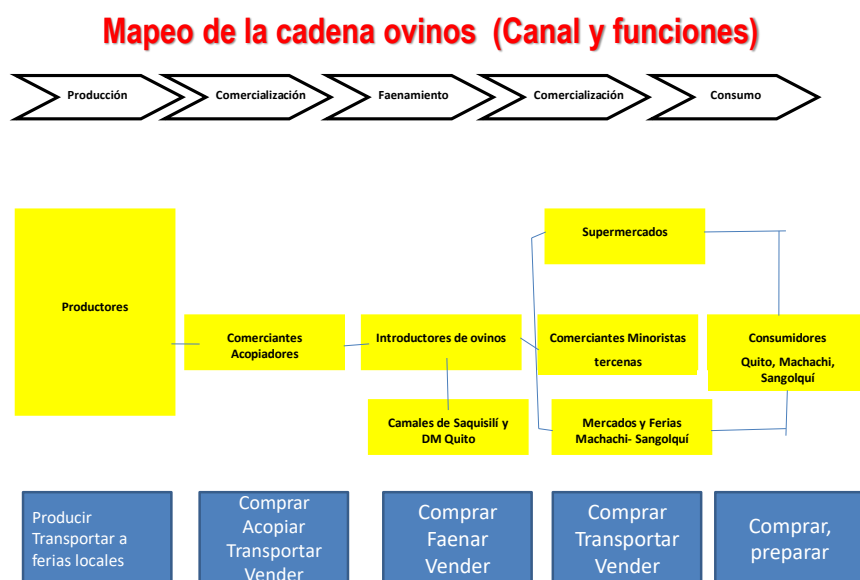
- Chiriboga, M. 2004. Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador. Implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria. RIMISP.
- CODESPA. 2011. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de Valor.
- Jaramillo B. 2018. Asociatividad para la comercialización campesina. MAG-ENIP.
- Jaramillo B. 2019. Consultoría para la elaboración de un estudio de mercado en la zona Las Mercedes (provincia de Guayas) como territorio demostrativo, en el marco de la contribución europea complementaria al proyecto de irrigación tecnificada para pequeños y medianos productores y productoras del Ecuador. AECID.
- Jaramillo B. 2019. Palmar Grande, provincia del Carchi: Plan de comercialización: tomate de árbol y granadilla. MAG-PIT-CESA.
- Mancero, L. 2005. Intercooperation-América Latina. IC-AL. Sondeo Rápido de Mercados.
- SNV. 2006. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Damien van der Heyden Patricia Camacho.
- SNV. 2008. Metodología para el Análisis de Cadenas. Presentación Powerpoint.

VIII. ANEXO

Caso de la Corporación de Productores Ovinos de Cotopaxi

En el año 2014, 640 familias de nueve organizaciones de base de las parroquias Zumbahua y Guangaje del cantón Pujilí pertenecientes a la Corporación de Productores de Ovinos de Cotopaxi, recibieron del Proyecto de Desarrollo del Corredor Central-PDCC-MIES, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 3 ovinos: un macho y dos hembras mejorados, con lo cual cada familia en promedio manejaba un hato familiar de 10 animales: 2 machos y 8 hembras.

El objetivo del PDCC era mejorar los ingresos familiares, en una de las zonas más pobres del Ecuador, con pobreza que bordea el 35% (INEC 2015), considerando que la cría de ovinos en los páramos de la cordillera occidental de la provincia de Cotopaxi es la principal actividad productiva. En total el PDCC entregó 1900 animales, razón que llevó a la Corporación de Productores de Ovinos de Cotopaxi a conocer el funcionamiento del mercado y entender el funcionamiento de la cadena de producción-comercialización actual de los ovinos, con miras a establecer una estrategia para acceder a mercados seguros y de mejores precios que los que ofrecen los intermediarios locales. A continuación, se presenta el Análisis de Cadenas:



Fuente y elaboración: Jaramillo, B., MIES-IEPS 2015.

La comercialización de ovinos (borregos) en Zumbahua y Guangaje del cantón Pujilí se realiza durante todo el año, los días jueves y domingos en las ferias de Saquisilí y Zumbahua a partir de las 7:00 am hasta aproximadamente las 12:00 m. Luego de que los animales son adquiridos pasan al proceso de faenamiento, el cual se realiza en las instalaciones de los camales de Saquisilí y DM Quito.

En Saquisilí, el número de productores que ingresan a la feria de animales los días jueves es de entre 100 a 150 aproximadamente, con un promedio de 3 animales de para la venta por cada uno de ellos, dando un promedio de 300 a 450 borregos comercializados.

Los pesos de los animales en pie varían desde 80 hasta 110 libras y la merma de peso luego de ser faenados es de aproximadamente el 30% de su peso total, es por eso que en canal queda un promedio de 50 a 70 libras por animal, tomando en cuenta que las vísceras, patas, cabeza y cuero la mayoría de las veces son comercializados para diversos fines, sumando un valor económico a la utilidad obtenida por animal comercializado.

Las personas que adquieren éste animal ya sea en pie o en canal, son los introductores de carne de borrego, los cuales se encargan de comprarlos para posteriormente ser vendidos en supermercados, tercenas o también frigoríficos, como también a vendedores de mercados y ferias de carne que se comercializan en Quito y Machachi y en el Valle de los Chillos.

En este sondeo rápido de mercado realizado en Saquisilí se pudo identificar y contactar a varios distribuidores mayoristas de carne de ovino, uno de ellos la Sra. Isabel Fernández, siendo su demanda de 100 a 150 ovinos faenados semanalmente, pagando por libra USD 2,10..

Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena de ovinos en la provincia del Cotopaxi

	Producción	Intermediario local	Faenamiento	Introducción carne faenada	
Precio (USD/libra)	0,8	1,5	2,1	2,5	
Costo (USD/libra)	0,6	1,1	1,75	2,15	
Utilidad (USD/libra)	0,2	0,4	0,35	0,35	1,3
% distribución utilidad	15%	31%	27%	27%	100%

Fuente y elaboración: Jaramillo, B., MIES-IEPS-FIDA 2015.

Los pequeños productores de ovinos de la provincia de Cotopaxi marginan el 15% de la utilidad a lo largo de la cadena. Los mayoristas acopiadores y transportistas marginan la mayor parte de la utilidad.

Matriz Resultados del diagnóstico de factibilidad: ovinos para carne, parroquias Guangaje y Zumbahua, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi

Preguntas	Resultados del diagnóstico de factibilidad
7. ¿Qué producto agropecuario se va a analizar, de qué grupo, qué zona geográfica?	Rubro: ovinos para carne Corporación de Productores Ovinos de Cotopaxi, parroquias Guangaje y Zumbahua, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi
8. ¿Cuáles son las características de la oferta?	Nueve organizaciones con 640 familias de cantón Pujilí, parroquias de Zumbahua y Guangaje. Cría de ovinos, principal fuente de ingresos familiares. La oferta es de 300 a 450 ovinos para carne por semana, Los pesos de los animales en pie varían desde 80 hasta 110 libras y la merma de peso luego de ser faenados es de aproximadamente el 30% de su peso total
9. ¿Cuáles son los	Productores; comerciantes acopiadores; introductores de ovinos



eslabones, quiénes son y qué funciones desempeñan actores directos e indirectos en la cadena?	a camales; camales de Saquisilí y DM Quito; comerciantes minoristas, tercenos-frigoríficos; supermercados; mercados y ferias; consumidores. Cada actor con sus roles y funciones. <u>Se consigna en la matriz actores y funciones de la cadena de ovinos para carne; junto con el gráfico de la cadena</u>
10. ¿Cuáles son los precios/costos/márgenes del producto a lo largo de la cadena?	Costo de libra de carne en pie al productor 0,6 USD/libra, que lo vende a USD 0,8 USD/libra, el intermediario local-transportista lo vende a 1,5 USD/libra; el Faenador de carne lo vende en 2,1 USD/libra; el introductor de carne faenada lo vende en USD 2,5 USD/libra. <u>Se consigna en la Matriz costos, precios y márgenes de los eslabones de la cadena de ovinos para carne.</u>
11. ¿Cuáles son las características de la demanda; cuáles son los requerimientos o atributos del producto de la demanda (cantidades, calidades, pesos, precios); cuáles son los servicios (presentaciones, días de entrega) asociados a la demanda del producto??	Se pudo identificar y contactar a varios intermediarios de carne de ovino, quienes desde el camal de Saquisilí llevan la carne faenada a mercados de Machachi, DM Quito, Valle de los Chillos; siendo su demanda de 100 a 150 ovinos faenados semanalmente, pagando por libra faenada USD 2,10. También adquieren los animales en pie y se encargan del faenamiento. La merma de peso luego de ser faenados es de aproximadamente el 30% de su peso total, es por eso que en canal queda un promedio de 50 a 70 libras por animal, tomando en cuenta que las vísceras, patas, cabeza y cuero la mayoría de las veces son utilizados por los propios productores para su alimentación o para la venta, sumando un valor económico a la utilidad obtenida por animal comercializado.
12. ¿Cuáles son los posibles clientes/compradores?	Se identificaron compradores, faenadores de carne y proveedores de supermercados. <u>Se consigna información en Directorio de Compradores, detallándose nombres de contactos, direcciones y teléfonos.</u>

Fuente y elaboración: Jaramillo, B. 2015.

En función de los conceptos y ejemplos presentados tanto para el Análisis de Cadenas como para el Sondeo Rápido de Mercados, los directivos de la Corporación de Productores de Ovinos de Cotopaxi, resaltaron la importancia de aplicar el análisis de cadena y el sondeo rápido de mercados, y por lo tanto, desarrollaron todos los procedimientos metodológicos para conocer a los diversos actores que cumplen funciones para llevar los ovinos desde los productores hasta los consumidores, incluyendo transportistas, introductores de camales, faenadores, distribuidores y detallistas. Entender cómo funciona la cadena y cómo se relacionan los distintos eslabones y actores, les permitió mejorar sus condiciones de acceso al mercado, incrementando precios y estableciendo relaciones con los actores.

El sondeo rápido de mercados por su parte, les permitió conocer las características tanto de calidad como de cantidad requeridas por los compradores, los precios de venta, los costos de producción, costos de faenamiento, transporte, carga y descarga; así como las temporadas de mayor demanda y condiciones de compra, tiempo de pago, entre otros; con lo cual definieron una estrategia de acceso a mercados que les permitió cumplir con el propósito de la entrega de borregos: incrementar los ingresos de las familias de productores de ovinos de las parroquias de Guangaje y Zumbahua.