

U N I V E R S I D A D



DE LOS HEMISFERIOS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tema:

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE INTERMEDIACIÓN AGRÍCOLA Y
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE
VALOR ENTRE AGRICULTORES Y RESTAURANTES UBICADOS EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Presentada por:

María Belén Albán Romoleroux

Tutor:

Paul Rodríguez

Quito, febrero de 2020

RESUMEN

Durante varias décadas hemos crecido con la idea de que los mercados mayoristas, por tradición, son los lugares más baratos y justos para las compras del día a día y más aún para todos aquellos negocios, grandes, medianos y pequeños que ofrecen servicios gastronómicos en el Distrito Metropolitano de Quito. Los mercados mayoristas dentro de la ciudad han hecho parecer que sus productos y precios son los más confiables y económicos en todo el mercado, haciéndonos sentir que para ellos no existe una competencia, y más que nada, haciéndonos pensar que todo el sistema que manejan por detrás es lo más justo con el principal productor, con el agricultor, mediano y pequeño; y por extensión con sus familias y comunidades. El presente trabajo expone la problemática social y económica, en la que desemboca la intermediación de problemas agrícolas, hasta llegar a un mercado mayorista en las ciudades como lo es Quito y el Distrito Metropolitano. Con esta información se da a conocer como el trabajo agrícola y el servicio que estos brindan a la comunidad de Quito; el cual, para llegar a las ciudades, pasa por las manos de una mafia que maneja el recorrido de intermediación y que por ende maneja la cadena de valor que hasta el momento se sigue usando. Lo que busca la presente investigación es el exponer la fatalidad que causa, el poco conocimiento sobre comercio justo que se aplica tanto en los campos agrícolas, como en las tiendas mayoristas y minoristas. A la vez expone la realidad de poseer un negocio de comida en la capital del Ecuador, la realidad de recurrir a un mercado mayorista para comprar en grandes cantidades y la búsqueda de algún sistema que beneficie a los mayores consumidores de materia prima, en lo que se refiere a hortalizas, vegetales y tubérculos. Y propone un cambio en el sistema que se ha ido usando por varios años. Plantea una nueva manera de vender productos agrícolas con un comercio justo, el cual crea nuevas y mayores ganancias para los agricultores y principal mano de obra y sus familias. Y a la vez crea un sistema confiable de compra de vegetales mediante una plataforma online, para restaurantes, los cuales generan un modelo de demanda necesitada para evitar desperdicios de comida. Mejorando de esta manera los conocimientos de demanda de las ciudades y oferta de los campos.

Palabras clave: Cadena de Valor, mercados mayoristas, intermediación, mafia, agricultores, comercio justo.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

María Belén Albán Romoleroux

C.I. 172097774-1

DEDICATORIA

Para todas aquellas personas, locas, que buscan Grandes Soluciones.

ÍNDICE

Contenido

1. CAPÍTULO I: DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Antecedentes:	13
1.1.2 Formulación del Problema:	17
1.2 Objetivos:	18
1.2.1 Objetivo General:	18
1.2.2 Objetivos Específicos:	18
1.3 Método de Investigación:	19
2. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.	20
2.1 Marco Teórico.	20
2.1.1 Análisis FODA	20
2.1.2 Análisis PEST O PESTEL.	21
2.1.3 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	23
2.1.3 Análisis de la Industria: Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	26
2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
2.1.5 Análisis de la Cadena de Valor (ACV)	29
2.1.6 Benchmarking	30
2.2 Marco Antropológico:	32
2.3 Marco Legal:	38
2.4 Marco Conceptual:	40
3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL AGRÍCOLA	48
3.1 Análisis Externo (PEST)	48
3.1.1 Diagnóstico PEST	50
3.3 Análisis FODA	55
3.4 Matriz de Diagnóstico EFE	57
4. Capítulo IV: Recursos y Posición Competitiva del Sector Agrícola	61
5. Capítulo V: Estrategias Genéricas:	68
5.1 Cinco Estrategias Competitivas Genéricas:	68
5.2 Selección de la Estrategia	72
5.2.1 Segmento Agricultores	72
5.2.2 Segmento Restaurantes	75
5.2.2.1 ¿Por qué el segmento Restaurantes funciona mejor aplicando una estrategia de mejores costos y precios?	76
5.2.2.2 Vulnerabilidad al utilizar esta estrategia con el segmento Restaurantes	77
6. Capítulo VI Cadena de Valor	78

6.1 Cadena de Valor Actual (Tradicional)	78
6.2 Cadena de Valor Propuesta (Bajo Demanda)	79
6.2.1 Procesos de Prestación de Servicios	81
6.2.2 Desarrollo de Plataformas	82
6.3 Identificación del Servicio propuesto para la Cadena de Valor Bajo Demanda	86
6.4 Análisis de precios para ambos mercados propuestos en la Cadena de Valor Bajo Demanda	86
6.5 Comercialización	86
7. Capítulo VII: Resultados de la propuesta de una nueva cadena de valor en el sector agrícola y de la producción bajo demanda (Primera Etapa del proyecto YuraCrop)	88
7.1 Beneficios de la nueva cadena de valor y la producción bajo demanda para agricultores.	88
7.1.1 Producción:	89
7.1.2 Cuidado y mantenimiento del cultivo:	91
7.1.3 Beneficios y Oportunidades	92
7.2 Beneficios de la nueva cadena de valor y la producción bajo demanda para restaurantes	97
7.2.1 Económico	97
7.2.2 Logístico	101
7.3 Diagnóstico situacional del sector agrícola con una cadena de valor y producción bajo demanda, aplicado al proyecto YuraCrop	101
7.4 Centro de Acopio de la primera fase del Proyecto YuraCrop	126
7.4.1 Factibilidad de mercado.	126
.....	126
7.4.2 Capacidad de producción de los proveedores de Nono para el Centro de Acopio durante primera fase de YuraCrop.	127
7.4.3 Planificación de Producción para los proveedores de la primera fase del Proyecto YuraCrop	127
7.4.4 Plan de Aprovisionamiento del Centro de Acopio del Proyecto YuraCrop	128
7.4.5 Distribución Interna del Centro de Acopio de YuraCrop	131
7.5 Estudio técnico financiero de la primera fase del proyecto YuraCrop	132
7.5.1. Tiempo de ejecución de la primera fase del proyecto YuraCrop	132
7.5.2 Ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop	134
7.5.3 Flujo de Efectivo de la primera fase del proyecto YuraCrop	137
7.5.4 Evaluación financiera de la primera fase del proyecto YuraCrop	140
Conclusiones	142
Recomendaciones	145
ANEXOS	146
Anexo 1: Información de Siembra y Cultivo de Productos	146

Anexo 2: Costos y Precios Actual y On- Demand.....	147
Bibliografía	151

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1 Matriz FODA.....	21
Ilustración 2 Diagnóstico PEST.....	23
Ilustración 3 Diagnóstico Porter	25
Ilustración 4 Ponderación de factores clave.....	27
Ilustración 5 Ponderación de factores clave.....	29
Ilustración 6 Actividades de la cadena de valor.....	30
Ilustración 7 Transformación de actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas ...	31
Ilustración 8 Edad del Productor Agropecuario.....	33
Ilustración 9 Superficie Agropecuaria	33
Ilustración 10 Productores por Género	34
Ilustración 11 Pertenencia de etnia a la que pertenece el Productor Agropecuario.....	35
Ilustración 12 Instrucción formal del Productor Agropecuario	36
Ilustración 13 Superficie Agropecuaria	36
Ilustración 14 Esquema simplificado de actores directos e indirectos en la cadena productiva	44
Ilustración 15 Diagnóstico PEST.....	50
Ilustración 16 Empleo por Categoría en el sector agropecuario	63
Ilustración 17 Empleo por Provincias del sector Agropecuario	64
Ilustración 18 Participación de la agricultura en el PIB	65
Ilustración 19 Cadena de Valor Agrícola Tradicional	79
Ilustración 20 Cadena de Valor Agrícola Bajo Demanda.....	80
Ilustración 21 Diagrama de Flujo Cadena de Valor Bajo Demanda.....	81
Ilustración 22 User interface 1	82
Ilustración 23 User interface 2	83
Ilustración 24 User interface 3	84
Ilustración 25 User interface 4	84
Ilustración 26 User interface 5	85
Ilustración 27 User interface 6	85
Ilustración 28 Diagrama de Flujo de Socios Transportistas de YuraCrop.....	87
Ilustración 29 Rotación de cultivos.....	90
Ilustración 30 Diagnóstico PORTER bajo el proyecto YuraCrop.....	106
Ilustración 31 Toma satelital del sector donde se establecerá el centro de acopio de YuraCrop	126
Ilustración 32 Distribución interna del Centro de Acopio YuraCrop	131

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis PEST	49
Tabla 2 Diagnóstico PEST.....	50
Tabla 3 Diagnóstico PEST.....	51
Tabla 4 Análisis FODA	55
Tabla 5 Matriz EFE.....	57
Tabla 6 Composición de los empleados por rama de actividad: Total Nacional.....	62
Tabla 7 Composición de los empleados por rama de actividad: Total Nacional.....	62
Tabla 8 Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas	70
Tabla 9 Capacidad de producción por hectárea de sembrío	91
Tabla 10 Porcentaje de incremento de la rentabilidad de agricultores en el proyecto YuraCrop	93
Tabla 11 Precios de venta	94
Tabla 12 Precios de venta en el proyecto YuraCrop.....	95
Tabla 13 Precios de venta en el proyecto YuraCrop.....	98
Tabla 14 Costos de hortalizas más utilizadas en platos	99
Tabla 15 Costos mensuales de restaurantes bajo la cadena de valor tradicional y la cadena de valor bajo demanda de YuraCrop	100
Tabla 16 Matriz de diagnóstico PORTER	101
Tabla 17 Matriz de diagnóstico PORTER	103
Tabla 18 Matriz de diagnóstico PORTER	104
Tabla 19 Matriz de diagnóstico PORTER	105
Tabla 20 Diagnóstico PORTER bajo el proyecto YuraCrop.....	106
Tabla 21 Análisis FODA	107
Tabla 22 Matriz de diagnóstico FD	109
Tabla 23 Matriz de diagnóstico OA.....	111
Tabla 24 Matriz de Aprovechabilidad	112
Tabla 25 Matriz de vulnerabilidad.....	117
Tabla 26 Matriz y Diagnóstico EFE del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda.....	121
Tabla 27 Matriz y Diagnóstico EFI del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda.....	124
Tabla 28 Cálculo de camiones para centro de acopio y toneladas necesitadas	129
Tabla 29 Ventas o servicios prestados en un año de la primera fase del Proyecto YuraCrop	133
Tabla 30 Escenario positivo de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop	134
Tabla 31 Escenario medio de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop	135
Tabla 32 Escenario negativo de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop	136
Tabla 33 Flujo de efectivo de la primera fase del proyecto YuraCrop	137
Tabla 34 Resultado VAN de la primera fase del proyecto YuraCrop	140
Tabla 35 Resultado TIR de la primera fase del proyecto YuraCrop.....	141
Tabla 36 Resultado ROE de la primera fase del proyecto YuraCrop.....	141

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE INTERMEDIACIÓN AGRÍCOLA Y
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE
VALOR ENTRE AGRICULTORES Y RESTAURANTES UBICADOS EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

María Belén Albán Romoleroux
mbalbanr@estudiantes.uhemisferios.edu.ec

Resumen

Durante varias décadas hemos crecido con la idea de que los mercados mayoristas, por tradición, son los lugares más baratos y justos para las compras del día a día y más aún para todos aquellos negocios, grandes, medianos y pequeños que ofrecen servicios gastronómicos en el Distrito Metropolitano de Quito. Los mercados mayoristas dentro de la ciudad han hecho parecer que sus productos y precios son los más confiables y económicos en todo el mercado, haciéndonos sentir que para ellos no existe una competencia, y más que nada, haciéndonos pensar que todo el sistema que manejan por detrás es lo más justo con el principal productor, con el agricultor, mediano y pequeño; y por extensión con sus familias y comunidades. El presente trabajo expone la problemática social y económica, en la que desemboca la intermediación de problemas agrícolas, hasta llegar a un mercado mayorista en las ciudades como lo es Quito y el Distrito Metropolitano. Con esta información se da a conocer como el trabajo agrícola y el servicio que estos brindan a la comunidad de Quito; el cual, para llegar a las ciudades, pasa por las manos de una mafia que maneja el recorrido de intermediación y que por ende maneja la cadena de valor que hasta el momento se sigue usando. Lo que busca la presente investigación es el exponer la fatalidad que causa, el poco conocimiento sobre comercio justo que se aplica tanto en los campos agrícolas, como en las tiendas mayoristas y minoristas. A la vez expone la realidad de poseer un negocio de comida en la capital del Ecuador, la realidad de recurrir a un mercado mayorista para comprar en grandes cantidades y la búsqueda de algún sistema que beneficie a los mayores consumidores de materia prima, en lo que se refiere a hortalizas, vegetales y tubérculos. Y propone un cambio en el sistema que se ha ido usando por varios años. Plantea una nueva manera de vender productos agrícolas con un comercio justo, el cual crea nuevas y mayores ganancias para los agricultores y principal mano de obra y sus familias. Y a la vez crea un sistema confiable de compra de vegetales mediante una plataforma online, para restaurantes, los cuales generan un modelo de demanda necesitada para evitar desperdicios de comida. Mejorando de esta manera los conocimientos de demanda de las ciudades y oferta de los campos.

Palabras Clave: Cadena de Valor, mercados mayoristas, intermediación, mafia, agricultores, comercio justo.

Abstract

For several decades we have grown with the idea that wholesale markets, by tradition, are the cheapest and fair places for day-to-day shopping and even more for all those businesses, large, medium and small that offer gastronomic services in the Metropolitan District of Quito. The wholesale markets within the city have made it appear that their products and prices are the most reliable and economical in the entire market, making us feel that for them there is no competition, and more than anything, making us think that the whole system they handle behind it is the most fair with the main producer, with the farmer, medium and small; and by extension with their families and communities. The present work exposes the social and economic problem, in which the intermediation of agricultural products ends, until reaching a wholesale market in cities such as Quito and the Metropolitan District. With this information it is known as agricultural work and the service they provide to the community of Quito; which, to get to the cities, goes through the hands of a mafia that manages the intermediation route and therefore manages the value chain that is still being used so far. What this research seeks is to expose the fatality it causes, the little knowledge about fair trade that applies both in agricultural fields, as in wholesale and retail stores. At the same time it exposes the reality of owning a food business in the capital of Ecuador, the reality of resorting to a wholesale market to buy in large quantities and the search for a system that benefits the largest consumers of raw materials, in what it refers to vegetables, vegetables and tubers. And it proposes a change in the system that has been used for several years. It proposes a new way of selling agricultural products with a fair trade, which creates new and greater profits for farmers and main labor and their families. And at the same time, it creates a reliable system of buying vegetables through an online platform, for restaurants, which generate a model of demand needed to avoid food waste. Improving in this way the knowledge of demand of the cities and supply of the fields.

Key words: Chain of Value, Wholesale markets, intermediation, mafia, farmers, fairtrade

1. CAPÍTULO I: DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes.:

Tomando en cuenta que durante varias décadas los pequeños agricultores de todo el Ecuador se han vistos opacados y estafados por su falta de conocimiento en lo que se refiere a comercio justo. El funcionamiento del sistema de agricultura establecido en el país, hace notar que los pequeños y medianos agricultores cultivan sin conocimiento sobre la oferta y la demanda que se maneja o existe a nivel nacional, por ende desconocen el nivel de precios que se maneja en mercados mayoristas y minorista y por lo tanto negocian su margen de ganancia en niveles bastante bajos con respecto a los que, por ser la mano de obra principal, deberían tener, bajando de esta manera sus utilidades y con esto su nivel de vida y el de sus familias. Por otro lado, el desconocimiento de la oferta y la demanda hace que haya una sobre oferta de varios productos, económicamente produce un efecto, negativo e inmediato en los precios de éstos, decayendo el precio y haciendo que tanto productores como intermediarios salgan a pérdida en sus ventas.

Otro efecto negativo que posee el desconocimiento de esta esta información es la extorsión que sufren los agricultores por parte de los mercados mayoristas al no tener poder de negociación, los primeros sufren de la inflación de precio a sus productos en los mercados que a la vez no les es recompensado. Es decir, la inflación que se da al pasar, el producto, al mercado mayorista, solamente beneficia a estos últimos, sus utilidades crecen en al menos 400 % por libra, mientras las de los primeros se mantienen bajas y sin reconocimiento como parte de un comercio justo entre las partes (agricultores - intermediarios). Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) del Ecuador uno de los mayores problemas que existe en el país, en lo que se refiere a salarios y ganancias justas, es la utilización de intermedios en la agricultura y distribución a las ciudades de productos agrícolas. Esto se refiere a la venta directa de productos a varios vendedores intermedios antes de su llegada final y comercialización en mercados tanto mayoristas como minoristas de las diferentes ciudades. Esta preocupación se genera por las principales reacciones que se generan a través de este mecanismo, que se viene usando desde tiempo ancestrales, tiene como resultado el alza de precios para consumidores finales; es decir que este proceso de intermediación el precio principal al cual el productor vende se infla hasta un 400% hasta llegar al consumidor. La discordancia entre lo que lo que las ciudades demandan y lo que los campesinos agrícolas producen, cuando esto sucede se puede ver que se genera una sobreoferta de productos dentro

de los mercados mayorista lo que genera una reacción económica de caída de precios y por ende caída de beneficio sobre todo del productor, el cual no está lo debidamente instruido para negociar con sus compradores y distribuidores. Esta falta de capacidad de negociación de los agricultores genera principalmente pobreza en las áreas rurales a nivel mundial, lo que trae consigo numerosas reacciones, como son la falta de educación, salud, migración, pobreza, entre otras.

Durante este tipo hemos podido ver que la agricultura en el Ecuador se la ve como una actividad económica familiar “Según el VI Censo de Población y V de Vivienda, el 40% de la población ecuatoriana reside en el área rural, las dos terceras partes conforman los hogares de los productores agropecuarios, de tal manera que, algo más del 25% de la población ecuatoriana está vinculada a la actividad agropecuaria, en tanto que el 62% de la población rural ocupada, trabaja en la agricultura” (INEC, Estructura del Sector Agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de las unidades de producción agropecuaria, 2008), es decir que varias familias de la nación residen y trabajan en esta actividad sin importar la edad y las condiciones físicas y psicológicas que tenga que la persona, la falta de conocimiento e ignorancia de los campesinos hace que la pobreza este recalcada sobre estas familias y sus sueños de ganancias justas y progreso para sus descendientes. A pesar de que desde 1990 hasta la fecha América Latina y el Caribe han decrecido su pobreza monetaria y sus pobladores han llegado a alcanzar los productos de la canasta básica de alimentos y servicios, “la pobreza en los sectores rurales sigue siendo alarmante. “Según estimaciones de la CEPAL (2018), en el 2016 los porcentajes de población en situación de pobreza rural y de pobreza extrema rural en la región alcanzaron el 48,6% y 22,5%, respectivamente. Dichos niveles, si bien dan cuenta de los sustantivos avances que ha experimentado la región desde los años 90 —década cuando la pobreza rural superaba el 65% y la pobreza extrema el 40%—, siguen siendo inaceptablemente elevados.” (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe: Soluciones para el siglo XXI para acabar con la pobreza en el campo, 2018). A partir del año 2012 la tasa de pobreza rural y pobreza rural extrema se estancó e incluso decreció en algunos países de la región. “En el 2016, aunque las zonas rurales representaban demográficamente a solo el 18% de la población regional, contribuían con el 29% del total de las personas viviendo en situación de pobreza y al 41% de las personas en pobreza extrema de América Latina y el Caribe (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe: Soluciones para el siglo XXI para acabar con la pobreza en el campo, 2018), por lo tanto se nota esa desproporción entre los habitantes de las zonas rurales agrícolas, las cuales siguen sufriendo de pobreza y pobreza extrema; a diferencia de las zonas urbanas las cuales continúan su crecimiento desde el

denominado Boom de la Comoditas a inicios de siglo, la cual abrió las puertas a mayores exportaciones pero no mejoró en nada la situación de los campesinos y mano de obra agrícola. Con esto en mente podemos decir que según organismos internacionales como son la ONU, FAO y UNICEF, al igual que para instituciones nacionales de la industria como lo es el MAGAP, van a tener que prestar más atención hacia la pobreza rural y sus causantes sin control que se esconde detrás de las tradiciones que supuestamente se pierden, pero que sin darnos cuenta están siendo parte de un problema que está afectando no solamente al Ecuador, sino que se va dando a nivel mundial y los diferentes países no han sabido dar una solución que perdure en el tiempo y que sea justa con los productores y mano de obra principal de la industria agropecuaria, antes de que la situación sea tan alarmante que recaiga sobre la economía y el mal social que se sumaría a esto; como lo son la desaceleración económica, con lo cual solo se generaría” más pobreza y el paso de la pobreza a la indigencia”. (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe: Soluciones para el siglo XXI para acabar con la pobreza en el campo, 2018). Las restricciones fiscales que no permiten que la región de latinoamericana y del Caribe se estanque, si se quiere un beneficio económico se dé atraviesa de sectores que se consideran excluidos las políticas para estos sectores e industrias sean a largo plazo y de manera inmediata como es la apertura hacia la negociación justa con agricultores y el ordenamiento de un precio justo que genere verdaderas ganancias estos.

Uno de los proyectos que se implementó en Guayaquil en el año 2017 para vender sus productos y recuperar las ganancias perdidas por la intermediación fue idea de productores arroceros y cacaoeros, miembros de la Corporación Nacional de Producción, Acopio y Comercialización. El plan puesto en marcha en la compra y venta de productos entre los mismos pequeños productores. Por qué las 100 primeras asociaciones adquieren para el consumo de sus comunidades unos 2.000 quintales, a la semana, al sector arrocero.” (Productor, 2017), este plan, al estilo de trueque, intercambio de productos, todavía no tiene el apoyo del gobierno. Dentro del territorio ecuatoriano este proyecto ha sido el único que propone un cambio venido desde los mismos productores afectados, pero su el apoyo del gobierno tardará en llegar ya que no supone una solución que se pueda implementar para la mejora a largo plazo, por otro lado, no soluciona el problema de intermediación en los cuales se basa la venta en mercado mayoristas y minoristas en las ciudades. Según el ministro de Agricultura y Ganadería, Xavier Lazo, el problema se da en todo el sector e industria agropecuaria, ya que se ha perdido competitividad, “El problema hay que abordarlo en forma integral, tenemos la amenaza del contrabando y eso dañó el mercado local; los niveles de intermediación tienen que disminuir, tenemos que acercar la cadena” (Lazo, 2018), se sostiene

también que “existen buenos niveles de asociación” (Ministerio de Agricultura emprende acciones para ayudar a los arroceros , 2018), pero se carece de apoyo, visión empresarial y poca madurez de los gremios para hacer realidad sus proyectos.

Siguiendo las cifras presentados por el Banco Mundial el “70% de los pobres trabajan en la agricultura”, para el 2030 varios países del mundo se han comprometido a erradicar la pobreza extrema, para lo cual los agricultores necesitaran de mecanismos y apoyo para mejorar sus rendimientos e ingresos, es decir la agricultura familiar y la ayuda que esta necesita será la lucha contra la pobreza de varios grupos. Uno de los mecanismos que propone el Banco Mundial y se está dando el Brasil en la comunidad de pequeños agrícolas de Santa Catalina es la del conocimiento como herramienta para los agricultores, con esto se logra mayor producción, competitividad e ingresos, se trata de instruir tanto en lo teórico como en lo práctico, llevar información confiable a comunidades que no tienen acceso a una educación formal. Por otro lado, se da el apoyo a los jóvenes según las cifras de este organismo 9.6 millones de jóvenes entre 15 y 19 años viven de la agricultura ayudando a sus familias en el campo, en 20 de los países de América Latina, los cuales tienen poco acceso a una educación normal y más adelante la posibilidad de un asesoramiento y crédito para este público. Otro de los mecanismos que propone BM es el uso de tecnologías simples, como es el uso de radares, drones y equipos modernos con los cuales se pueda monitorear el estado de las plantas y sembríos, con esto se busca ayudar al agricultor a estas al tanto de los climáticos y ahorrar recursos naturales. Con este propósito en la comunidad de Santa Clara se creó un centro de innovación para la creación de Start – Ups locales para la innovación de los campos. Finalmente, la Organización propone más acceso a los mercados como ayuda primordial para sacar adelante la agricultura a nivel mundial, esto se refiere primordialmente a la eliminación de la intermediación. Se necesita de la ayuda de personas que avalen por la estructuración y equipamiento de las comunidades de la agroindustria, con esto los agricultores pueden vender directamente a su mercado objetivo, produciendo con a calidad requerida y gestionar sus negocios de una manera profesional, obteniendo beneficios. A la vez, todo esto tiene que ver con el acceso que tienen los agricultores a mercados y a consumidores, se tiene que posibilitar una infraestructura local para la venta fácil de productos y sin desperdicio de estos.

Sintetizando podemos decir que el mayor problema que sufre la comunidad agrícola a nivel mundial es la intermediación excesiva y la falta de información que existe entre lo que la ciudad demanda y lo que se está produciendo en el campo. Estos dos puntos están generando pobreza en una actividad que se la considera como familiar y es el sustento básico de estas. Se sabe mundialmente que el problema es grande, pero lo que se debe hacer no se está poniendo en

marcha. Se sabe que la pobreza en los campos se da principalmente porque no hay una alternativa para generar un comercio justo que beneficie aquellas personas que trabajan día a día en los campos y que al tratar de vender sus productos, su falta de información y de educación hace que sus beneficios decaigan, dejándoles muchas veces sin posibilidades y derechos básicos e inamovibles de los que gozan los seres humanos como son la educación a niños y jóvenes, quienes serán el futuro del mundo y la alimentación balanceada, y les ha obligado en los últimos años a separarse de sus familias y partir en búsqueda de nuevas oportunidades para poder traer un sustento para su hogar.

Otro de los problemas que se ve es el de la variación precios que existe en el mercado mayorista hacia los restaurantes. Ésta afecta a los precios de los platos o a las utilidades del negocio final, por semanas, la cual vuelve a variar de acuerdo con el proveedor mayorista que se contacte.

Con todo esto en mente podemos decir que el sistema de producción agrícola de se basa en un supuesto de demanda que no es real, lo que lleva a la sobre oferta de productos en mercados mayorista y por ende a la caída de precios en estos y por lo tanto una caída en los beneficios de varios productores y a la vez generando un proceso de negociación injusto para el pequeño agricultor, el verdadero dueño del campo.

1.1.2 Formulación del Problema.:

- ¿Qué es lo que se debería hacer para cambiar el sistema de producción y venta agrícola?
- ¿Por qué las ganancias de los agricultores son las más bajas cuando se trata de vender bajo la venta tradicional?
- ¿Cuál es el mecanismo o sistema de venta bajo demanda que beneficiaría a los pequeños y medianos agricultores en lo que se refiere a las ganancias obtenidas?
- ¿Cómo se podría mejorar la cantidad de ganancias de los pequeños y medianos agricultores; sin dejar lado la calidad exigida por los compradores?
- ¿Quiénes serían los encargados de supervisar que las ganancias de los agricultores bajen cuando son ellos el principal sustento del negocio?

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo General:

Analizar la problemática de la intermediación agrícola y proponer estrategias para la creación de una cadena de valor entre agricultores ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar el proceso de investigación sustentado en un marco teórico que evidencia la problemática del sector agricultor.
- Conocer el micro y macroentorno a través de un estudio situacional que refleje las principales variables.
- Evaluar los recursos y posición competitiva del sector agrícola.
- Conocer las estrategias competitivas genéricas
- Crear un proyecto capaz de ejecutar correctamente una estrategia para el sector agrícola.
- Adecuar la estrategia a la situación específica entre agricultores y restaurantes ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3 Método de Investigación:

El presente trabajo de investigación sobre “Análisis de la problemática de intermediación agrícola y propuesta de estrategias para la creación de una cadena de valor entre agricultores y restaurantes ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito”, se realizará a través de una investigación deductiva, la cual se establece como “una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios” (Significados , 2018).Dicho esto, la investigación deductiva se trata de un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (hechos concretos y verdaderos).

Por otro lado, también se tratará de una investigación explicativa, la cual buscará la causa del fenómeno en concreto y lo relacionado a éste para dar o encontrar una explicación causa-efecto del fenómeno en específico.

2.CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.

2.1 Marco Teórico.

2.1.1 Análisis FODA.

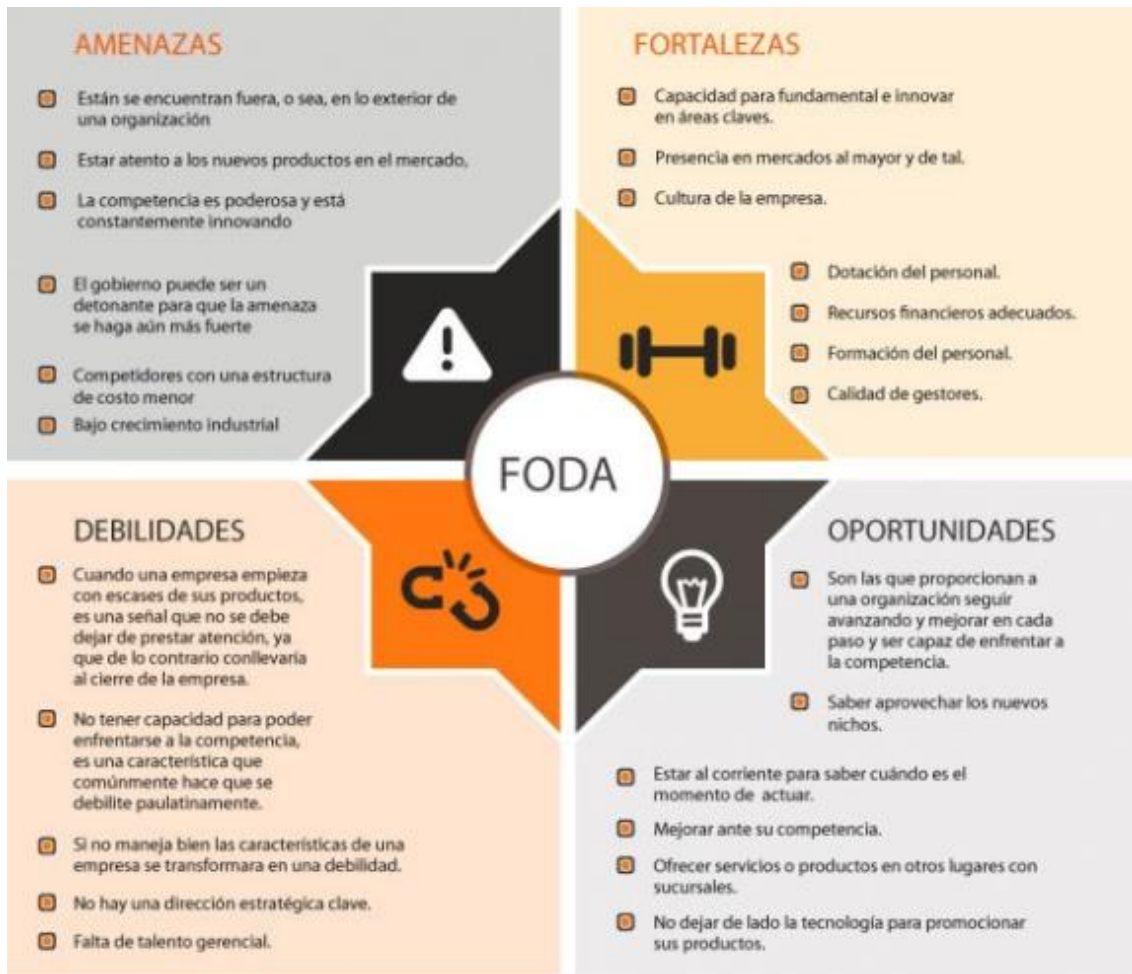
El análisis FODA, es una herramienta de planificación estratégica, la cual se utiliza para el “análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa” (Leiva, 2016). Su nombre, FODA, se trata de las siglas compuesta por cada una de las letras principales de los términos ya antes mencionados. La utilización de ésta es necesaria en el desarrollo de las estrategias del negocio, ya que mejora el enfoque que se debería tener y embarca a ser más competitivo en los nichos de mercado hacia los que va enfocado en negocio o empresa.

La realización de la matriz FODA empieza por la definición de lo que se quiere lograr estratégicamente en la empresa. Con esto se puede saber las debilidades y fortalezas (interno) que tiene la organización; y las oportunidades y amenazas (externo) que tiene la organización en el mercado o frente al mercado al que está enfocado. Se redacta una lista de los 4 factores ya antes mencionados. Las listas deben contener información real y actual de cada uno de los puntos a ser enfrentados o resaltados; y deben estar explicados de manera sencilla.

El siguiente paso para seguir es la evaluación de cada uno de los puntos expuestos en cada uno de los factores, para proseguir con la evaluación de estrategias o procedimientos a seguir frente a cada uno de estos y elaborar un plan de trabajo el cual seguir como objetivo por la empresa u organización.

“Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la empresa podrá cumplir con las metas que se haya trazado, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades” (Leiva, 2016).

Ilustración 1 Matriz FODA



Fuente: Matías Riquelme Leiva

2.1.2 Análisis PEST O PESTEL.

“PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial" (Cartes).

“El proceso de análisis estratégico comienza por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno. El modelo Pest (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el contexto de una institución o unidad de negocio.” (Bittán, 2012).

El análisis PEST se da como una herramienta para definir la posición estratégica de un negocio o empresa ya que identifica los factores que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de esta. Al tener este estudio, las empresas son capaces de diseñar

diferentes estrategias para adaptarse a los cambios de la industria y del país al que pertenecen.

Dentro de la matriz se consideran los siguientes aspectos:

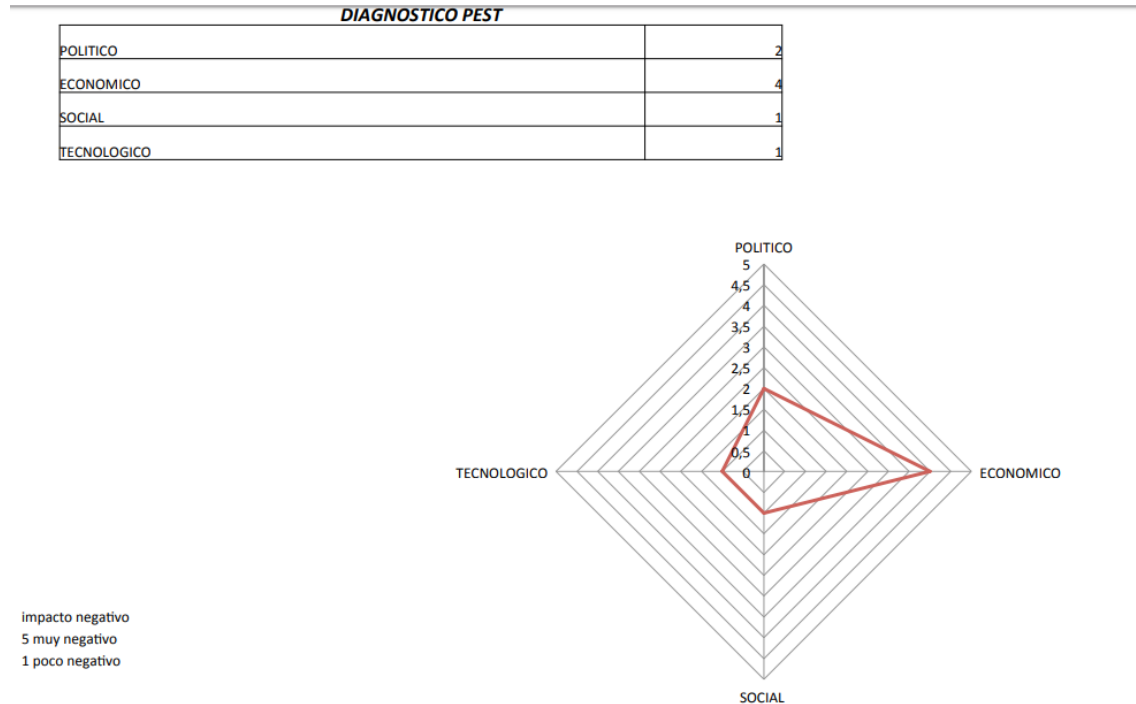
- a) Factores político – legales: se refiere a todas las legislaciones que recaen sobre el negocio y las posturas políticas que tiene el gobierno del país que posibilitan o no el crecimiento de éste.
- b) Factores económicos: variables económicas como PIB, tasas de interés, oferta monetaria, tasas de empleo y desempleo, ingresos, disponibilidad, riesgo país, entre otras.
- c) Factores socioculturales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, etc.
- d) Factores tecnológicos: gasto público y privado en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, madurez tecnológica, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

El análisis PEST asegura que la empresa y su rendimiento este alineado positivamente con las fuerzas externas o ajenas a la empresa, de cambio que están afectado el entorno empresarial en el que se desenvuelve ésta. Ayuda en lo que se refiere a la entra a nuevos países y ayuda a la adaptación rápida del producto o servicio que se quiere brindar; ya que ayuda a comprender el panorama general en el que opera la organización y permitiendo el correcto proceso de planificación y toma de decisiones.

2.1.2.1 Diagnóstico PEST.

Después de analizar los factores, se los califica del 1 al 5, siendo 1 poco negativo y 5 muy negativo. La figura se extenderá hacia el más negativo de los factores y para el cual hay que establecer la estrategia más fuerte para combatirlo o asimilarlo.

Ilustración 2 Diagnóstico PEST



Fuente: Omar Vinueza

2.1.3 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

“El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias[...]La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:.” (David, 2003)

- a) **Rivalidad entre las empresas competidoras:** “La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la

reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.” (David, 2003). La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras incrementa conforme los competidores alcanzan un tamaño similar y capacidad, conforme la demanda se vaya reduciendo y cuando la reducción de precios es considerada común.

b) **Entrada potencial de nuevo competidores:** Cuando existe cierta facilidad para que nuevas empresas entre a la industria, la intensidad de la competencia entre las empresas incrementa. Sin embargo, para que una empresa nueva pase a formar parte de la industria debe superar barreras como: la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, necesidad de conocimientos en especialización y tecnología, la falta de experiencia, lealtad de los clientes, entre otros. Conforme van superando estas y logran establecer un puesto fijo en el mercado y en la mente del consumidor, el nuevo trabajo de los estrategas de las empresas consiste en identificar a las empresas que tienen la posibilidad de entrar y vigilar las estrategias de éstas, contraatacar y sacar provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

c) **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Las presiones aumentan cuando los productos sustitutos reducen sus precios relativos, al igual que el costo de cambio de clientes. “La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.” (David, 2003)

d) **Poder de negociación de los proveedores:** Afecta cuando existen muchos proveedores, cuando solo existen materias primas limitadas o el costo de cambio de materias primas es demasiado alto. “Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.” (David, 2003)

Para obtener el control las empresas deben seguir la estrategia de integración hacia atrás y con esto la propiedad de los proveedores.

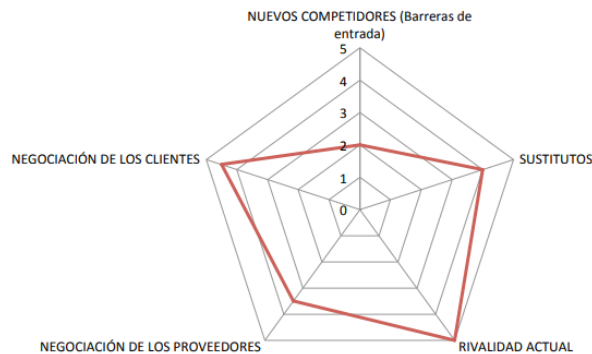
e) **Poder de negociación de los consumidores:** Se intensifica cuando los clientes están concentrados en un solo nicho de mercado, son muchos o compran por volumen. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar lealtad de sus clientes. También crece el poder de negociación de los consumidores cuando los productos que requieren son estándar o poco diferenciados. “Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.” (David, 2003)

2.1.3.1 Diagnóstico PORTER.

De acuerdo con el análisis previamente hecho de las 5 diferentes fuerzas, se califica a estas de 1 al 5, siendo 1 poco fuerte y 5 muy fuerte. La figura del diagnóstico se extenderá hacia la fuerza más delicada y de mayor competitividad; es en esta en la que hay que enfocarse en el proceso de crear estrategias para combatirla.

Ilustración 3 Diagnóstico Porter

DIAGNOSTICO PORTER	
NUEVOS COMPETIDORES (Barreras de entrada)	2
SUSTITUTOS	4
RIVALIDAD ACTUAL	5
NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	3,5
NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	4,5



Fuente: Omar Vinueza

2.1.3 Análisis de la Industria: Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

“Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David, 2003). Esta se elabora en 5 pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos clave, estos son identificados durante la evaluación del FODA (Oportunidades y Amenazas). Se enlistan primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. A cada una se le asigna un valor entre 0.0 (no muy importante) y 1.0 (muy importante). La suma total de las asignaciones debe dar 1.
3. Se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficaz responden las estrategias actuales; siendo 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio y, 1 la respuesta es deficiente.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una calificación ponderada.
5. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para determinar una total para la organización.

Ilustración 4 Ponderación de factores clave

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	<u>.20</u>	1	<u>.20</u>
TOTAL	1.00		2.10

Tomado del Libro *Concepto de Administración Estratégica* de Fred David

La sumatoria más alta de los valores ponderados es 4.0 y el más bajo el 1.0, el valor ponderado promedio es 2.5. Un puntaje de valor ponderado 4.0 indica que la empresa responde de manera sorprendente y eficaz hacia las oportunidades y amenazas de la industria; es decir que las estrategias aprovechan las oportunidades y reducen las amenazas. Un puntaje de 1.0 significa que la empresa no tiene estrategias adecuadas y no aprovechan oportunidades ni evitan amenazas.

2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.” (David, 2003). Se elabora mediante 5 pasos:

1. Se elabora una lista de los factores internos clave, desarrollada durante la auditoría interna en el FODA (Fortalezas y Debilidades). Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.
2. A cada una se le asigna un valor entre 0.0 (no muy importante) y 1.0 (muy importante). La suma total de las asignaciones debe dar 1.
3. Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4, siendo 1 debilidad muy importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y; 4 fortaleza importante.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar una puntuación ponderada total para la organización.

Ilustración 5 Ponderación de factores clave

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
Debilidades internas			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: Administración Estratégica de Fred David

El puntaje del valor total varía entre 1.0 y 4.0, siendo 2.5 el promedio. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 se dan en empresas que son débiles internamente; mientras que los valores por encima del promedio pertenecen a empresas que tienen una posición interna fuerte.

2.1.5 Análisis de la Cadena de Valor (ACV)

La “Cadena de Valor” de Michael Porter es una herramienta que permite realizar el análisis interno de una organización, a través de la descomposición en sus principales actividades generadoras de valor. Según la herramienta el descomponer las actividades empresariales permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, sobre todo en lo que se refiere a ventajas competitivas y costos asociados, al igual que las de sus competidores.

La cadena de valor consta de actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución de este y los servicios postventa. Se clasifican como las actividades primarias o de línea y las actividades de ayuda y soporte.

Ilustración 6 Actividades de la cadena de valor



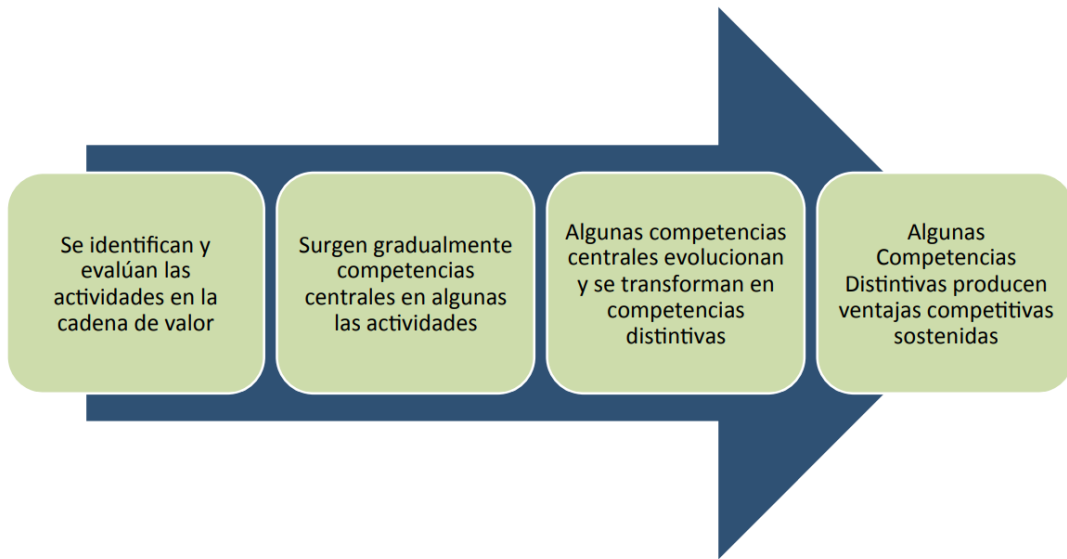
Elaborado por: Michael Porter

“El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.” (Arturo, 2014).

2.1.6 Benchmarking

Se trata de una herramienta analítica que se emplea para determinar si las actividades de la cadena de valor de una organización son competitivas en comparación con las de la competencia y de esta manera favorecer su posicionamiento en el mercado. Implica la medición de los costos de la actividad para determinar las denominadas mejores prácticas entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar las prácticas ya establecidas.

Ilustración 7 Transformación de actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas



Fuente: Omar Vinuesa

2.2 Marco Antropológico:

Según la Real Academia Española se define como agricultor o agricultora a la “persona que se dedica a cultivar o labrar la tierra” (RAE, 2018), dentro de esta denominación se incluyen a todas aquellas personas que practican la agricultura como una actividad y/o forma de generar ganancias para la subsistencia de una manera o negocio familiar.

A pesar de que en países de América Latina, como lo es Ecuador, desde el año 1999 hasta la presente, se ha podido ver una tendencia positiva en la reducción de pobreza y pobreza extrema, es decir que se ha podido ver que la capacidad adquisitiva de las personas ha ido mejorado paulatinamente, sobre todo en lo que se refiere a la adquisición de productos de la canasta familiar y “servicios esenciales para un mínimo nivel de subsistencia” (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe, 2018), los índices de pobreza rural, sobre todo en sectores agrícolas y de actividad agrícola familiar siguen siendo alarmantes. Según informes de la CEPAL durante el año 2016 los porcentajes de situación poblacional de pobreza y pobreza extrema en la región de América Latina y el Caribe llegaron a ser 48.6% y 22.5% respectivamente, la mayoría de estos sectores que conforman estos números forman parte de esta actividad. Como se ha mencionado antes Ecuador no se queda atrás en estas cifras,” (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe, 2018), con esto en mente podemos decir que “En cuanto a la estructura agraria ecuatoriana, permanece la división entre la Agricultura Empresarial (AE) y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) con graves distorsiones. A saber, la Agricultura Empresarial concentra 80% de la tierra en un 15% de las Unidades de Producción Agrícolas (UPAs), utiliza el 63% del agua para riego y hace un uso indiscriminado de agroquímicos y energía para la agroexportación. La Agricultura Familiar representa el 84,5% de las UPAs con una concentración de 20% de la tierra, cuenta con 37% del agua para riego y se dedica principalmente a la producción para la satisfacción de las necesidades básicas. (FAO, Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe, 2018).

Según el último censo agropecuario realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el año 2008, el sector agropecuario y sus principales actores y más que nada la estructura que se tiene en este, el sector ya antes mencionada aporta al PIB nacional en un 17% y registra un a producción nacional del 25%. Sin embargo, las características que poseen los campesinos y principales agricultores en zonas rurales y de escasos recursos es de un 40% las cuales generan 31% de la Población Económicamente activa (PEA) superando claramente a los otros sectores.

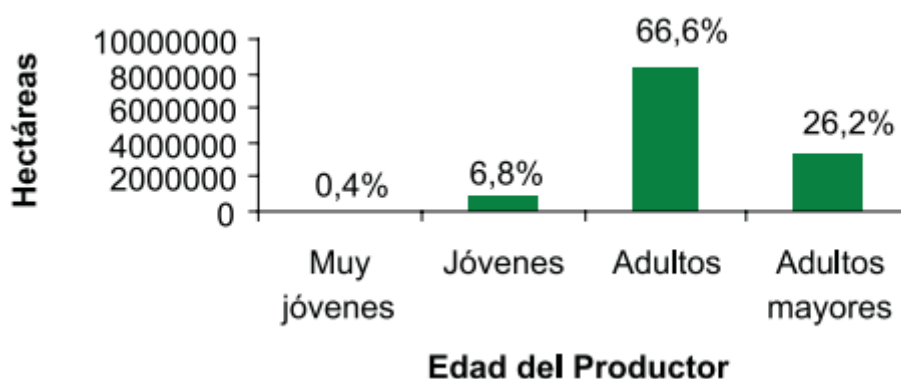
Si analizamos directamente el sector y quienes participan en este, de acuerdo con el Censo del INEC, podemos caracterizar a sus trabajadores entre muy jóvenes y jóvenes (15 a 30 años), adultos (31 a 60 años) y finalmente adultos mayores (mayores de 61 años); según estos datos, los resultados arrojados son los siguientes:

Ilustración 8 Edad del Productor Agropecuario

Edad	Productores	
	No.	%
Muy jóvenes	6003	0,7
Jóvenes	75245	8,9
Adultos	531420	63,0
Adultos mayores	230214	27,3
Total	842882	100

Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

Ilustración 9 Superficie Agropecuaria



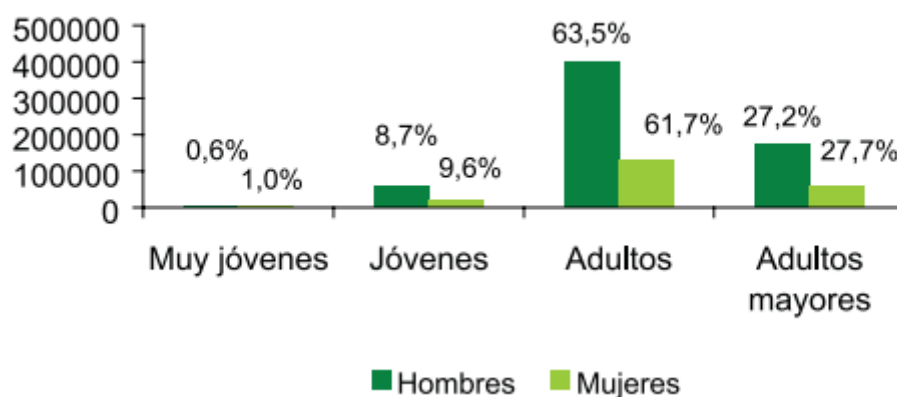
Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

De acuerdo con Censo Nacional Agropecuario realizado por INEC, se puede ver que la mayor concentración del suelo agropecuario nacional está a cargo de los adultos (31 a 60 años) y un 26.2% esta mano de adultos mayores. Estos resultados pueden ser claramente analizados de la siguiente manera, las juventudes hoy en día se han dado cuenta de dos cosas, principalmente se encuentra el poco rédito económico que genera la agricultura, por el

mecanismo y sistema utilizado hoy en día para la comercialización tanto mayorista como minorista de los productos agropecuarios. Y por otro lado se encuentra la fama de poco éxito profesional y poca durabilidad que tiene en el tiempo actual, esta actividad. Es por estas razones que los muy jóvenes y jóvenes, de acuerdo con este estudio nacional, se niegan a seguir con una actividad, supuestamente ancestral, pero que no genera ingresos para el sustento de familias enteras. Se sabe que la agricultura es una actividad que dentro del país se la considera familiar, pero las generaciones venideras se dan cuenta que el trabajo arduo en la tierra no trae consigo las mejores ganancias, esto trae consigo otros problemas como lo es el de la migración a las ciudades.

Por otro lado, cabe recalcar la participación femenina en el sector:

Ilustración 10 Productores por Género



Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

Hoy en día se sabe que 25.4% de productores agropecuarios son mujeres. “De acuerdo a la trascendencia que está tomando en los últimos años el enfoque del género, respecto a tratar de visualizar la desigual participación de hombres y mujeres en todos los sectores y de manera muy especial en el agropecuario y con el propósito de analizar el entorno del desarrollo sostenible de la seguridad alimentaria, se vuelve imprescindible el estudio de la incidencia de la mujer en la responsabilidad de hacer producir la tierra y medir la sustitución de mano de obra masculina en las actividades agropecuarias.” (INEC, Estructura del Sector Agropecuario,

según el enfoque de las características del productor agropecuario y de la unidades de producción agropecuaria , 2008), este crecimiento y sustitución de la mano de obra agrícola, de masculina a femenina se da a causa de la migración, que según los datos de CPV, la migración masculina o de varones, alcanza un 53%; mientras que la femenina o de mujeres es solamente un 47%.

Si hablamos de raza o pertenencia étnica que trabaja la tierra agraria el estudio antes mencionado nos da a conocer los siguientes resultados:

Ilustración 11 Pertenencia de etnia a la que pertenece el Productor Agropecuario

Etnia	Productores		Superficie	
	No.	%	has.	%
Ignorado	282143	33,5	4621887,1	37,4
Blanco	30958	3,7	667471,5	5,4
Indígena	117243	13,9	1178486,0	9,5
Mestizo	402215	47,7	5675635,1	45,9
Negro	8321	1,0	172205,2	1,4
Otro	2000	0,2	40136,4	0,3
Total	842882	100	12355821,4	100

Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

“Al analizar la tenencia de la tierra bajo la perspectiva social a través de los derechos humanos, colectivos e individuales de los pueblos y nacionalidades indígenas o pertenencia étnica del productor agropecuario. Se aprecia que, en el Ecuador la población mestiza concentra la mayor cantidad de tierra agraria, seguido de un gran número de productores (33.5%) que no informaron su pertenencia étnica, no obstante se responsabilizan del 37.4% de la superficie agropecuaria del país, a continuación están los productores indígenas que representan el 13.9% y responden por el 9.5% de la superficie agropecuaria, teniendo presente que la población indígena en el Ecuador solamente llega a 830.418 habitantes y representan el 6.8% de la población nacional, de ésta, 680.586 indígenas viven en el área rural, siendo la región sierra la de mayor concentración (87,5%). Así mismo queda demostrado que el efecto redistributivo de la tierra a través del tiempo ha sido reducido. Ratificándose en la desigualdad de la superficie

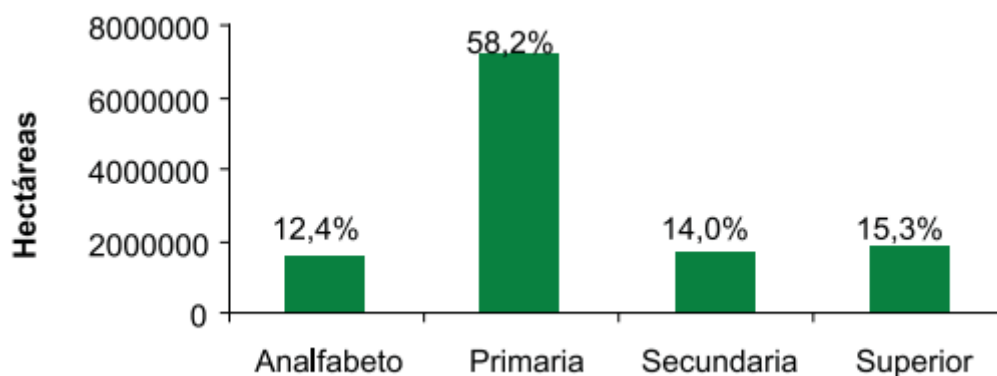
promedio por UPA entre los productores Indígenas y Blancos de 10 y 21.6 hectáreas respectivamente.” (INEC, Estructura del Sector Agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de la unidades de producción agropecuaria , 2008) Con esto en mente podemos analizar la instrucción formal que tiene los productores de acuerdo con el estudio realizado a nivel nacional:

Ilustración 12 Instrucción formal del Productor Agropecuario

Instrucción	Productores	Género	
		Hombres	Mujeres
Analfabeto	190023	124150	65873
Primaria	549895	422711	127184
Secundaria	70839	54797	16042
Superior	32124	27493	4632
Total	842882	629151	213731

Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

Ilustración 13 Superficie Agropecuaria



Fuente: Censo Nacional Agropecuario INEC

Dentro del Ecuador se considera que una persona es analfabeta si es mayor de 15 años y no sabe leer ni escribir. Ya con los datos de INEC podemos darnos cuenta, claramente, de la problemática de falta de educación que existe en el sector agropecuario. Esto refleja de manera evidente la falta de ingresos que hay para las personas que trabajan directamente en la producción del sector y por ende hace énfasis en el sistema injusto que se usa dentro de este que perjudica al campesino.

2.3 Marco Legal:

Fundamentado en la “Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales”, la cual cita a la Constitución como Carta Magna de la República del Ecuador, en su artículo 3, numeral 5, “la República establece que son deberes primordiales del Estado, entre otros, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la distribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”, la cual invita a todos los entes del Ecuador a proporcionar y garantizar estas características a todos sus habitantes.

De igual manera esta cita el artículo 319 de la Constitución donde se “reconoce las diversas formas de organización de la producción económica, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; además se establece que el Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional; y desincentivará aquellas que atenten contra los derechos de la población o los de la naturaleza”.

Por otro lado, basándonos Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios en su artículo 10, apartado B, que habla sobre los beneficios que estimulará el Estado dicta “ Impulsar el desarrollo de programas y proyectos de emprendimiento productivo por parte de pequeños y medianos productores asociados, para vincularlos en programas de provisión de recursos monetarios para capital de riesgo, servicios financieros de apoyo, tecnificación, seguro agrícola y garantía crediticia.”, al igual que el apartado D dice “Fomentar procesos de integración o reagrupación de las pequeñas parcelas, producción y comercialización asociativas; y programas de información sobre el mercado, servicios financieros, tecnificación, entre otros.”

De igual manera recurrimos al Código de Comercio, el cual cita el numeral 15 del artículo 66 de la Carta Magna y “reconoce y garantiza a todas las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental; y el numeral 16 del referido artículo constitucional, el derecho a la libertad de contratación” (Asamblea, 2019), al igual que “el numeral 5 del artículo 304 ibidem establece que uno de los objetivos de la política comercial será impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo;” (Asamblea, 2019).

Por otro lado siguiendo los planes del Estado en lo que refiere al Plan Nacional del Buen Vivir, nos aparamos en el Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el

crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, la cual fundamenta en si política 5.2 “Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.” Y en este mismo capítulo la política 5.8 la cual establece “Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.”

Finalmente, nos fundamentamos en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, establece en su Capítulo II, en el artículo 4, en sus numerales 2, 3, 4 y 5; el : “Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad”, “Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad”; “Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar; “ y “ Derecho de un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;”

2.4 Marco Conceptual:

- **Intermediación Comercial:** Se trata de la acción de un individuo que trabaja por cuenta propia, el cual se encarga de vender y transferir mercancías hacia los consumidores. A los individuos que ejercen esta actividad se los conoce como mayoristas o minoristas, los cuales compran y revenden productos de consumo. Esta intermediación termina convirtiéndose en una red de distribución.

- **Clasificación de la intermediación comercial:**
 - **Contrato de comisión:** “Por medio del cual el comisionista se obliga a realizar, por encargo del comitente o cliente, la suscripción, compra o venta de unos valores determinados, y dicho contrato se perfecciona o adquiere plena vigencia para ambas partes a partir del momento en que se recibe la orden. Este contrato se compone de dos partes, la primera hace referencia al tipo de entidad que puede llevar a cabo el contrato El comisionista y el comitente o inversionista.” (Stevens, 2017)
 - **Cuentas de margen:** Estos se dan con el objetivo de realizar de contado de compraventa de valores, cuenta de un cliente. Es decir, la liquidación de una operación total o parcial. ¹
 - **Corretaje:** Se da cuando una persona, denominado corredor, cuenta con conocimiento del mercado específico, y funciona como intermediario y vendedor de productos en éste, sin la necesidad de que se vinculen las dos partes.
 - **Cuenta Propia:** “Estas son operaciones de compra y venta que se ejecutan a nombre propio y de forma directa por los afiliados a un sistema de negociación de valores o a un sistema de registro de operaciones sobre valores. Para tal fin, sólo podrán ser afiliados a un sistema de negociación de valores, aquellas entidades que se encuentren vigiladas por la Superintendencia Financiera y aquellas entidades de carácter público que conforme a su régimen legal se les permita acceder de forma directa a estos sistemas.” (Stevens, 2017)

¹ Obtenido del artículo sobre Tipos de actividades de Intermediación y productos del blog Rankia (Colombia) <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3549561-tipos-actividades-intermediacion-productos>

- **Distribución:** Tarea de realizar operaciones sobre valores con clientes en un mercado minorista, estas se dan a través de una persona denominada distribuidor, este representa a la entidad que produce.
- **Administración de Portafolios de Terceros (APT):** Se da cuando un comisionista recibe títulos o dinero de terceros con el objetivo de administrar a su criterio.
- **Fiduciaria mercantil de inversión:** Se trata de un fideicomiso de inversión.
- **Fondos de Pensiones:** “Estos se crean con los aportes realizados por los trabajadores a la seguridad social, y tienen como función principal amparar al trabajador en caso de que se presenten contingencias que se deriven de la vejez, invalidez o muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones que se encuentran establecidas por ley. Este tipo de fondos se encuentran administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías.” (Stevens, 2017).

- **Sectores de la Economía:**

- **Primario o sector agropecuario:** se obtienen los diferentes productos de las actividades ligadas directamente con la naturaleza. Estos no pasan por ningún proceso de transformación, dentro de este se encuentran actividades como agricultura, pesca, ganadería, silvicultura y caza.
- **Secundario o industrial:** se trata de actividades económicas que comprenden la transformación industrial de productos que servirán como base para la fabricación de otros.
Dentro de este se encuentran los subsectores: industrial extractivo e industrial de transformación.
- **Terciario o de servicios:** Estos no producen una mercancía física, pero genera actividades que son necesarias para el funcionamiento de la economía de un país; como lo son el comercio, restaurantes, hoteles, transporte, servicios financieros, telecomunicaciones, educación, servicios profesionales, entre otros. ²

² Sectores e indicadores económicos de José Antonio Cabeza y Katerine Contreras.

- **Factores y recursos productivos:** Se trata de los recursos que una empresa o individuo utiliza para crear y producir bienes y servicios.
 - **Capital:** Son todas las materias, en las cuales se ha invertido para lograr la producción requerida.
 Muchas veces se denomina también capital al dinero invertido para la producción de bien y servicios, pero éste también puede ser tomado en cuenta como un factor de producción ya que no se usa éste explícitamente en la creación de tales bien o servicios.
 - **Trabajo:** Se trata de todas las capacidades humanas (físicas y mentales) que todo el personal de producción introduce en la actividad.
 - **Tierra:** No se refiere únicamente al área de producción, este incluye los recursos naturales de utilidad para la producción de bienes y servicios.

- **Agentes Económicos:**
 - **Familias:** Son los entes de consumo y a su vez los propietarios de los recursos productivos.
 - **Empresas:** Son las que se dedican exclusivamente a la producción de bien y servicios, para realizar esta labor, necesitan los recursos productivos entregados por las familias.
 - **Estado:** la intervención de éste en las diferentes actividades económicas es más compleja. “Por una parte, el Estado acude a los mercados de factores y de bienes y servicios como oferente y demandante. Al igual que las familias, es propietario de factores productivos que ofrece a las empresas de las que también demanda gran cantidad de bienes y servicios. A la vez es el mayor productor de bienes y servicios. Por otra parte, a diferencia de los otros agentes económicos, tiene capacidad coactiva para recaudar impuestos, tanto de las empresas como de las familias. Así mismo destinará parte de sus ingresos a realizar transferencias sin contrapartida a ciertas empresas que considere de interés social o a algunas familias mediante subsidios de desempleo, pensiones de jubilación y otras.” (Eumed, s.f.)

- **Sistemas Económicos e intercambio:**

- **Economía Capitalista:** También conocida como una economía de libre o de mercado. En ésta los individuos y las empresas son responsables de su producción y el intercambio de bienes y servicios, esto mediante precios establecidos en los mercados.
- **Economía Socialista o Planificada:** Defiende la intervención del Estado en la economía. Ésta exige la eliminación de la propiedad privada y la distribución igualitaria de la riqueza, así como la eliminación de las clases sociales.
- **Economía Tradicional:** Economías simples, en las cuales las decisiones que se toman se basan en la tradición.

Las decisiones básicas sobre la economía (qué, cómo y para quién producir), se toman en cuenta los éxitos pasados, es decir de las decisiones pasadas que fueron acertadas.

- **Economía autoritaria:** Las decisiones económicas las toma una autoridad central.
- **Economía de mercado:** Las decisiones económicas son tomadas por los ciudadanos, se las denomina economías capitalistas. Dentro de estas destacan la propiedad privada, libre empresa, mercados competitivos, alternativas de oferta en los mercados, entre otros.

- **Cadena de Valor:**

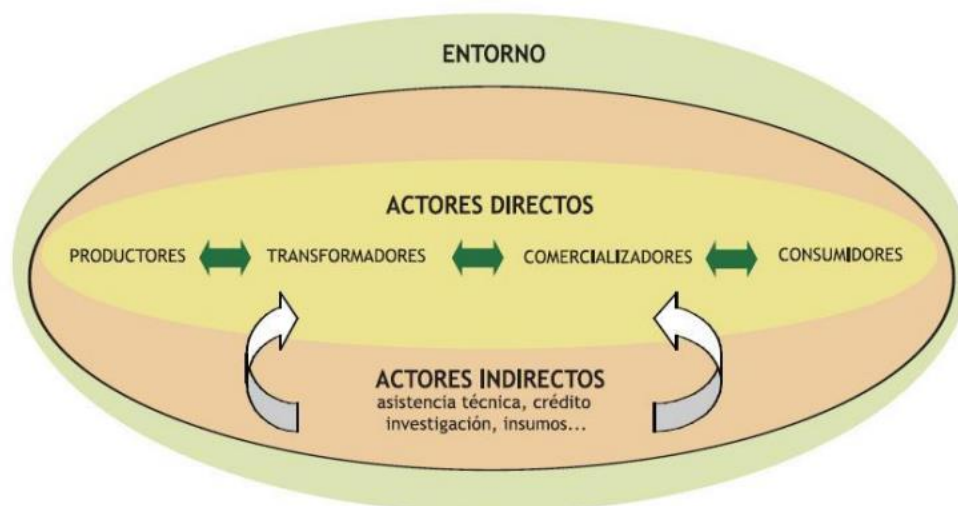
“Una Cadena de Valor es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.” (BID, 2011)

En una cadena valor intervienen varios actores, los cuales desarrollan diversas actividades y relaciones, tanto directa como indirectas, entre ellos para llevar un producto o servicio hacia el consumidor final. Éstos se ven influenciados por el entorno, como son las condiciones políticas, ambientales o económica.

Estructura General de una Cadena de Valor:

Ilustración 14 Esquema simplificado de actores directos e indirectos en la cadena productiva

Fuente: Manual de Cadena de Valor Agropecuarias



- **Actores Directos:** Son aquellos que están directamente involucrados en los diferentes pasos de la cadena e interactúan directamente en ésta. Productores son los principales propietarios del bien o servicio. Transformadores se trata de todas aquellas personas que procesan los productos y los transforman en bienes finales que demandan las empresas transformadoras. Comercializadores se ocupan de llevar al consumidor el bien o servicio requerido por el mercado. Consumidores, hacen uso final de bien o servicio.
- **Actores Indirectos:** Son las personas que buscan brindar apoyo a los actores directos (proveedores de insumos o servicios).³

³ Seguir leyendo Manual Cadenas de Valor Agropecuarias del Banco Interamericano de Desarrollo.

- **Estrategia:**

“Plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones.” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). Se trata del *cómo*, la organización realizará sus operaciones, teniendo en cuenta hacia donde quiere llegar.
- **Estrategias Competitivas Genéricas:**

Estrategias específicas, con las cuales la directiva genera un plan específico para competir con éxito y se asegura de tener ventajas competitivas sobre sus rivales, éstas son: Estrategia de costos bajos generales, estrategia de diferenciación amplia, estrategia de mejores costos, estrategia de bajos costos dirigidos y estrategia de diferenciación dirigida. Cada una de estas persigue una posición de mercado distinta.
- **Cultura Corporativa:**

Conjunto de normas, valores y pautas de conducta que comparten todos los integrantes de una empresa.
- **Modelo Estratégico:**

Mecanismo por el cual una organización trata de generar ingresos y beneficios, involucra el cómo ésta planifica servir a sus clientes o consumidores.
- **Inversión:**

“Se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades.” (Hernandez, 2011)
- **Rentabilidad:**

Hace referencia a los beneficios o ganancias que se pueden obtener de un a inversión. Éste resalta como un buen indicador del desarrollo de la inversión realizada y de la capacidad de una organización para remunerar los recursos financieros utilizados para ésta.

- **Mercado:**

“Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.” (Mora, 2012)

- **Canales de Comercialización:**

“Los canales de comercialización son las vías por donde circulan los productos desde su origen, el fabricante, hasta el consumidor final.” (Jesuites Educacion , s.f.)

- Canal directo: “Ocurre cuando el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al usuario o consumidor sin intermediarios.” (Torreblanca, 2018)
 - Canal Indirecto: “Un canal de distribución es indirecto cuando existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que participan en toda la cadena de suministro.” (Torreblanca, 2018)

- **Capacidades de Producción:**

“La capacidad de producción es el volumen de productos que puede generar una planta o empresa de manufactura en un período determinado, utilizando los recursos existentes actuales” (Corvo, s.f.)

- **Estados Financieros:**

“Son un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual” (Bujan, 2018)

- **Evaluación Financiera:**

“Ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente” (Universidad EAFIT)

○ **Indicadores:**

- VAN
- TIR
- Rentabilidad
- Liquidez
- Calidad de Activos

○ **Punto de Equilibrio:**

“Nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos”

(Perez Porto & Merino, 2009)

3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL AGRÍCOLA

3.1 Análisis Externo (PEST)

El análisis PEST es una herramienta utilizada por las empresas y negocios para comprender el crecimiento o decrecimiento de un mercado y con esto la posición, potencial y dirección que debe tomar el negocio.

Su nombre “PEST” es compuesto por las iniciales de los factores a ser analizados para la evaluación del mercado: Político, Económico, Social y Tecnológico. Durante este capítulo se expondrán las condiciones externas al sector agrícola, las cuales de alguna manera benefician o amenazan al sector y los proyectos que se quieran ejercer en este.

Tabla 1 Análisis PEST

POLÍTICO: Político, Gubernamental, Legal	Oportunidad	Amenaza
Plan integral del Gobierno actual para la inversión en Sectores Estratégicos como lo es la agricultura	X	
Gobierno se enfoca más en la empresa pública que la privada		x
Aplicación del "Plan del Buen Vivir" en sectores agrícolas	X	
Toma de posesión de las nuevas autoridades regionales	X	
ECONÓMICO	Oportunidad	Amenaza
Deuda Externa, herencia del antiguo gobierno, mayor al 40% de PIB		x
Dependencia del dólar	X	
Reducción de subsidios y gasto corriente		x
Esfuerzos para promover la inversión extranjera en el país	X	
SOCIAL	Oportunidad	Amenaza
Consumo de legumbres, hortalizas, vegetales y frutas en el país se da en todas las clases socioeconómicas	X	
El cultivo de legumbres se da como una actividad familiar o de comunidad	X	
Se está buscando que la sociedad entre en conciencia sobre los alimentos que se cultivan y se consumen, haciendo que estos sean más saludables y orgánicos y de alta calidad	X	
La tradición de los ecuatorianos, en lo que se refiere a la compra de frutas y legumbres son los mercados mayoristas y minoristas		x
TECNOLÓGICO	Oportunidad	Amenaza
El ingreso de nuevas tecnologías al país ha permitido que tanto el cultivo como la promoción de productos mejore	X	
El 35% de la población utiliza su teléfono celular para compras vía E-Commerce	X	
El 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas con acceso a Internet para comunicarse (correo electrónico, redes sociales, etc.)	X	
Nuevas tecnologías presentadas a nivel mundial permiten la mejora en tiempos de producción y cuidado de cultivos.	X	

Elaborado por: La autora

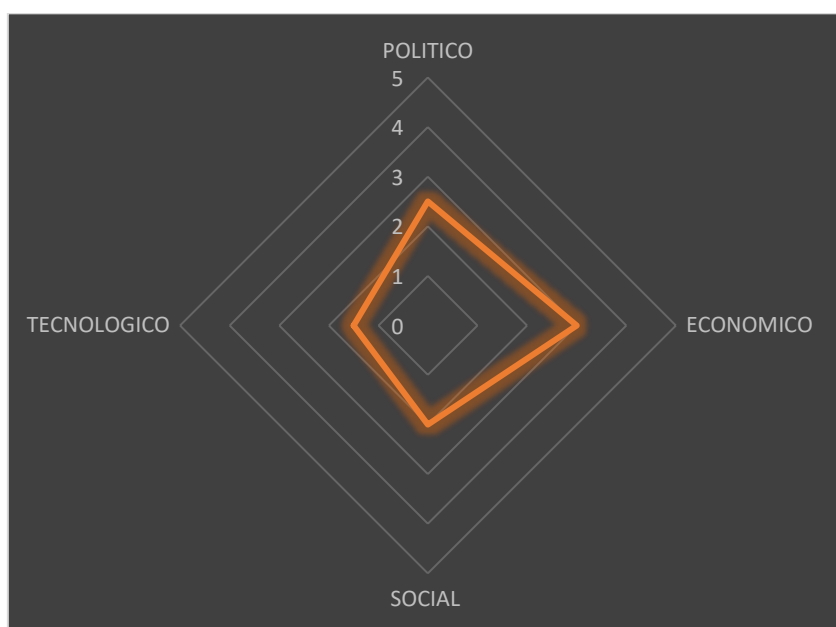
3.1.1 Diagnóstico PEST

Tabla 2 Diagnóstico PEST

POLITICO	2.5
ECONOMICO	3
SOCIAL	2
TECNOLOGICO	1.5

Elaborado por: La autora

Ilustración 15 Diagnóstico PEST



Elaborado por: La autora

Tabla 3 Diagnóstico PEST

Ambiente Político
<p>Hoy en día podemos darnos cuenta de que en lo que se refiere a políticas agropecuarias, el Ecuador es uno de los países que más énfasis le ha dado en los últimos años. El gobierno actual mediante una evaluación de diferentes sectores, denominados estratégicos, categorizó a la agricultura como uno de estos, ya que están comprometidos de alguna manera en presentarse como vulnerables y generan problemas como pobreza o pobreza extrema dentro de la sociedad ecuatoriana; pero a su vez de alguna manera son importantes para el desarrollo y la economía del país. Con esto en mente, el gobierno actual, a diferencia de anterior redacta el análisis sobre el desarrollo de sectores rurales en el informe denominado " La política agropecuaria ecuatoriana: Hacia el desarrollo rural sostenible 2015 - 2025", el cual propone mecanismos, ya puestos en acción para mejorar tanto los productos agrícolas como también el estilo de vida de agricultores campesinos y sus familias, con un alto índice de vulnerabilidad. “Uno de los puntos es la entrega de créditos de BanEcuador para los sectores que ingresen al plan, el cual incluye un Registro Nacional Agropecuario, carnetización de agricultores y reinscripción de asociaciones.” (Universo, 2019).</p>
Ambiente Económico

Se puede ver que la deuda externa es uno de los problemas más grandes con los que cuenta el país hoy en día. Por más que el Gobierno se ha ajustado en lo que se refiere a gasto estatal, se sabe que los próximos años se verán en marcha nuevas estrategias económicas, tanto positivas como negativas, como lo es el retiro de más subsidios y el nuevo plan económico del Ecuador con el cual se pretende que la deuda disminuya para poder movilizar la generación de empleo, protección a personas de alta vulnerabilidad y la lucha contra la corrupción "El plan, que está respaldado por un acuerdo de USD 4.200 millones en el marco del Servicio Ampliado del FMI y otros recursos financieros provenientes de la comunidad internacional, dará a Ecuador el impulso necesario para restablecer un crecimiento sostenible que beneficie a todos los ecuatorianos." A su vez se puede ver como en este nuevo gobierno, a diferencia del anterior, la empresa privada ha ido poco a poco saliendo a la luz nuevamente, lentamente entra en acción y se espera que colabore con el movimiento económico del país. "La única forma de sostener la inversión pública es mediante la promoción de inversiones compartidas con el sector privado. En este sentido, las alianzas público-privadas son estratégicas y deberíamos observar una profundización el próximo año." (Castillo, 2018)

Ambiente Social

Si hablamos del aspecto social, podemos darnos cuenta de que es uno de los más delicados a tratar. Cuando se habla de agricultura podemos darnos cuenta de que es uno de los aspectos que más consternación causan a nivel mundial. La FAO menciona que las actividades agrícolas de América Latina y el Caribe son contempladas como familiares y/o empleos familiares, esto genera que se los tome en cuenta como de alto riesgo, por la falta de protección y atención que se le tiene. Mencionan varios documentos de la ONU, que al ser consideradas de esta manera; los campesinos y sus familias, carecen de bienes básicos, protección, educación, entre otros. Lo que les vulnerables en todo aspecto,

sobre todo niños, quienes, al ser considerada una actividad familiar, no tienen posibilidad para alcanzar algo mejor o simplemente de estudiar e ir a la escuela como niños normales. Por otro lado, podemos ver que son estos trabajos los que dan los ingredientes de la tierra que se utilizan a diario en la gastronomía familiar ecuatoriana, estas están presentes en la dieta de todos los días, lo que causa que grandes mercados, tanto mayoristas como minoristas, tengan una alta demanda de estas todos los fines de semana.

Ambiente Tecnológico

En lo que se refiere al ámbito tecnológico, podemos ver varias oportunidades que se está dando a conocer para mejor tanto los cultivos como también como una ayuda a la mano de obra de campesinos. "Aunque la agricultura es considerada la potencia económica de Mocache, los agricultores necesitan estar actualizados sobre las formas de comercialización y la tecnología que se aplica en los suelos.

Miguel Torres, un mediano agricultor de la zona de La Saiba, considera que es necesario la implementación de sistemas de internet en el cantón dedicados especialmente a buscar temas agrícolas y de esa forma capacitar a los pequeños y medianos agricultores. " Con esto nace la posibilidad del E-Commerce en el sector, la industrialización agropecuaria es un mal necesario, por lo que el MAGAP apoya y pone sobre papel sus lineamientos y políticas al sector "Desarrollar procesos de diversificación y generación de valor agregado de la producción primaria

con estándares sociales, ambientales y considerando la estacionalidad comercial." (MAGAP, Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015 - 2025, 2015)

Elaborado por: La autora

3.3 Análisis FODA

Tabla 4 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Clima y pisos del país son apropiados para los diferentes sembríos		Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura	
Existencia de conocimiento ancestral para sembríos		Alta demanda de hortalizas y vegetales en el Ecuador	
Se dan productos de calidad		Condiciones agronómicas y ambientales favorables para los sembríos y cosechas en el país	
La producción agrícola se considera una actividad familiar		Generación de empleo en mercados mayoristas y minoristas	
Existe mano de obra		Posibilidad de ayuda y créditos a agricultores	
Abundancia de productos		Mejora de imagen del sector agropecuario	
Abundancia de Recursos Naturales		Poco conocimiento técnico	
Existen espacios agrícolas a ser explotados		Poca capacidad de negociación por parte de los agricultores	
Titularidad de tierras es de seno familiar		Preocupación por una alimentación sana dentro del país	
		Incremento de cadenas minoristas	
		Vuelta de jóvenes hacia los campos por la falta de trabajo en el sector de la construcción	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Carencia de tecnificación		Abandono del sector	
Ausencia de valor agregado en los productos		Sequias e inundaciones por cambio climático	
Falta de asociación entre agricultores		Falta de relevo generacional	
Sobre oferta de vegetales en las ciudades		Mala comunicación entre la ciudad y el campo	
Despoblamiento del sector			

Poca formación del sector	
Dependencia de subsidios y ayudas del Estado	
Poco respeto hacia las prácticas agrarias	

Elaborado por: La autora

3.4 Matriz de Diagnóstico EFE

Tabla 5 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura	5%	4	0,20
2	Alta demanda de hortalizas y vegetales en el Ecuador	5%	3	0,15
3	Condiciones agronómicas y ambientales favorables para los sembríos y cosechas en el país	5%	3	0,15
4	Generación de empleo en mercados mayoristas y minoristas	2%	2	0,04
5	Posibilidad de ayuda y créditos a agricultores	2%	3	0,06
6	Mejora de imagen del sector agropecuario	1%	1	0,01
7	Poco conocimiento técnico	3%	3	0,09
8	Poca capacidad de negociación por parte de los agricultores	2%	4	0,08
9	Preocupación por una alimentación sana dentro del país	3%	2	0,06
10	Incremento de cadenas minoristas	3%	3	0,09
11	Vuelta de jóvenes hacia los campos por la falta de trabajo en el sector de la construcción	5%	2	0,10
12	Clima y pisos del país son apropiados para los diferentes sembríos	5%	3	0,15
13	Existencia de conocimiento ancestral para sembríos	1%	3	0,03

14	Se dan productos de calidad	4%	2	0,08
15	La producción agrícola se considera una actividad familiar	3%	4	0,12
16	Existe mano de obra	2%	3	0,06
17	Abundancia de productos	1%	3	0,03
18	Abundancia de Recursos Naturales	3%	2	0,06
19	Existen espacios agrícolas a ser explotados	3%	3	0,09
20	Titularidad de tierras es de seno familiar	3%	3	0,09
Amenazas				
1	Abandono del sector	4%	2	0,08
2	Sequias e inundaciones por cambio climático	3%	3	0,09
3	Falta de relevo generacional	4%	4	0,16
4	Mala comunicación entre la ciudad y el campo	2%	3	0,06
5	Carencia de tecnificación	1%	2	0,02
6	Ausencia de valor agregado en los productos	4%	3	0,12
7	Falta de asociación entre agricultores	4%	2	0,08

8	Sobre oferta de vegetales en las ciudades	5%	2	0,10
9	Despoblamiento del sector	3%	3	0,09
10	Poca formación del sector	5%	3	0,15
11	Dependencia de subsidios y ayudas del Estado	3%	3	0,09
12	Poco respeto hacia las prácticas agrarias	1%	2	0,02
	Totales	100%		2,80

Elaborado por: La autora

De acuerdo con el puntaje dado por la matriz de evaluación podemos decir que el sector agrícola, tal y como se lo lleva hoy en día a través de planes de negocio y planes dado por el Estado se presenta como un sector en el que se encuentran o se podrían llevar varios negocios. Es decir que es aceptable el introducirse en este mercado ya que presenta oportunidades y medios que deben ser aprovechados, y a su vez varias amenazas que no dejan que el sector se desarrolle correctamente en el país

En lo que se refiere a oportunidades, se sabe que un 62% de la población rural se dedica a la agricultura en los varios suelos y zonas climáticas que tiene el Ecuador. Lo que quiere decir que hay interés y necesidad en el país en desarrollar esta actividad, lo que abre las puertas a varios negocios, en lo que se refiere a comida, legumbre, hortalizas que se producen en Ecuador. Lo que se puede tomar como una oportunidad de que se den más fuentes de trabajo, sobre todo en lo que se ve como una actividad familiar o de comunidad. Además, se puede ver claramente, que el Ecuador es uno de los pocos países en el mundo beneficiario de varios tipos de suelo y de temperaturas, que lo convierten en un territorio óptimo para varios tipos de sembríos durante todo el año.

Por otro lado, dentro de las amenazas se encuentra la sobreoferta de alimentos agrícolas que existen en los mercados, tanto mayoristas como minoristas. Lo que deja ver que no existe una buena comunicación, ni cadena de producción y transporte en el sector. Esto deja ver a su vez otra amenaza como es la poca formación que tiene el sector, tanto en el proceso de comunicación y manejo de demanda, como también en la producción y los mecanismos que se usan para ésta. Por lo que se debe tener en cuenta las capacitaciones que se debe tener con las personas que están dentro de este sector.

Se puede decir que el sector, tal cual se ha ido manejando hasta el momento, está al tanto de las oportunidades que se ofrece, pero a su vez, tienen el conocimiento de las amenazas que están presentes en el mismo. Pero hemos visto, a través de los años, que son amenazas que no se han disminuido, ni se las ha trabajado a fondo de ninguna manera para que minimizarlas, ni buscarlas solución.

4. Capítulo IV: Recursos y Posición Competitiva del Sector Agrícola

Ecuador tiene una extensión de 283.561km². Gracias a la ubicación geográfica de éste goza de varios suelos y climas que predominan en sus cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente y Región Insular; con lo cual se convierte en uno de los países más diversos en flora y fauna, del planeta.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC), y sus proyecciones, a finales del 2019, Ecuador tendría una población de 17.267.986 de habitantes, de las cuales 11.030.220 (63.88%) pertenecen a la población urbana y 6.237.766 (36.12%) pertenecen a la población rural. De estas últimas, la gran mayoría se dedica y pertenece al sector agropecuario, de alguna manera. El sector agropecuario (agricultura, forestal, pecuario, piscícola y acuícola) aporta al Producto Interno Bruto ecuatoriano en un 8%⁴.

Durante la historia de nuestro país se ha podido ir viendo que la producción agrícola en éste es amplia y diversa, la gran cantidad de climas y diversos pisos climáticos ayudan a que la producción sea constante durante todo el año. En lo que se refiere a la superficie de labor agropecuaria, en el 2018 fue de “5.3 millones de hectáreas” (SEN, 2018), en lo meramente agrícola los cultivos permanentes “representan el 26,2% de la superficie de labor agropecuaria, siendo así la caña de azúcar , banano y palma africana los cultivos de mayor producción a nivel nacional.” (SEN, 2018). En lo que se refiere a mano de obra, el sector agropecuario es donde mayor mano de obra se concentra en todo el país, de la total actividad del país, un 30.1%⁵ de la participación en el empleo se da en éste.

⁴ Tomado del Boletín Macroeconómico ASOBANCA; Enero 2019. Publicado en <file:///C:/Users/D.%20Primaria/Downloads/Bolet%20C3%ADn%20Macroecon%20C3%B3mico%20-%20Enero%202019.pdf>

⁵ Tomado de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Marzo 2019. Publicado en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf

Tabla 6 Composición de los empleados por rama de actividad: Total Nacional

Rama de actividad	mar-14	mar-15	mar-16	mar-17	mar-18	mar-19
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	26,0%	28,1%	28,1%	29,3%	28,3%	30,1%
Comercio	18,0%	17,5%	17,8%	17,9%	18,0%	17,5%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,5%	11,2%	10,3%	10,3%	11,7%	10,5%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,6%	6,8%	6,9%	6,5%	6,2%	6,5%
Alojamiento y servicios de comida	5,2%	5,7%	6,6%	6,1%	6,3%	6,2%
Construcción	7,8%	7,1%	6,2%	6,7%	6,8%	6,2%
Transporte	5,2%	6,0%	5,8%	5,9%	5,8%	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,8%	4,3%	4,4%	4,1%	4,5%	4,6%
Otros Servicios*	4,0%	3,6%	4,2%	4,0%	3,6%	3,7%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,2%	3,9%	4,2%	3,6%	3,7%	3,5%
Servicio doméstico	3,2%	2,7%	2,5%	2,8%	2,6%	2,8%
Correo y Comunicaciones	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	0,8%	0,9%
Actividades de servicios financieros	1,0%	0,9%	0,7%	0,6%	0,6%	0,7%
Petróleo y minas	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%	0,5%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	0,7%	0,5%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (EMEDU)

Sin embargo, esta realidad de empleo no es necesariamente un grito de gloria para la totalidad de los que desempeñan las tareas agrícolas, ya que, según el ENEMDU, la agricultura solamente ofrece un 8.3% de empleo adecuado. Siendo sobrepasado por el comercio, enseñanza y servicios sociales y manufactura.

Tabla 7 Composición de los empleados por rama de actividad: Total Nacional

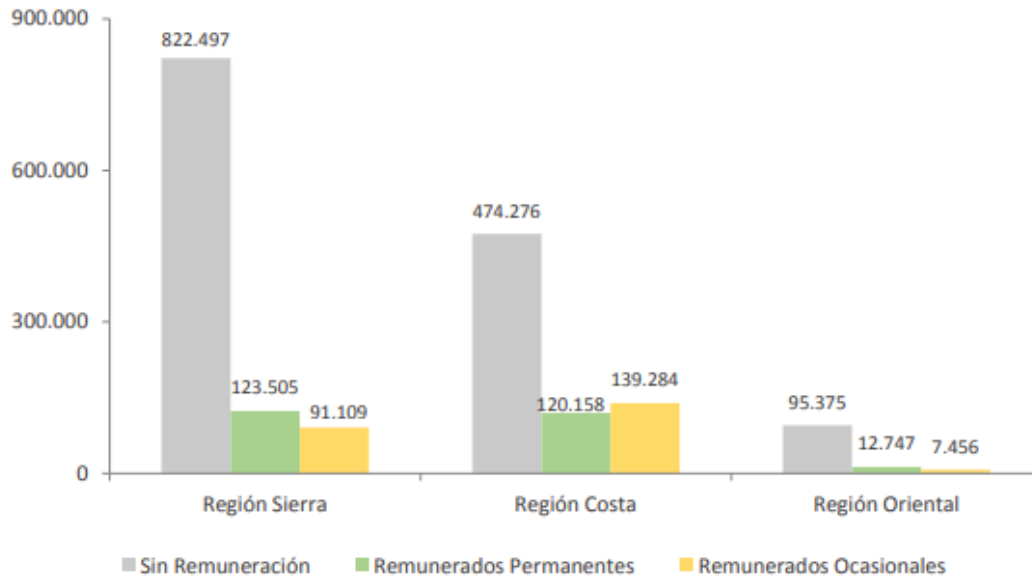
Rama de actividad	mar-14	mar-15	mar-16	mar-17	mar-18	mar-19
Comercio	16,3%	15,6%	16,2%	16,0%	16,6%	16,4%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	14,0%	13,1%	14,1%	13,6%	12,6%	13,6%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	12,1%	12,8%	12,2%	12,4%	14,2%	12,9%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	9,0%	10,6%	9,7%	10,9%	10,4%	10,8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	8,4%	8,4%	9,4%	8,7%	8,3%	8,3%
Construcción	9,7%	9,5%	7,7%	8,0%	8,0%	7,6%
Transporte	6,9%	7,8%	7,4%	7,9%	7,5%	7,5%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,9%	6,4%	6,2%	6,2%	6,3%	6,7%
Alojamiento y servicios de comida	4,4%	5,2%	5,8%	5,2%	5,7%	5,0%
Otros Servicios*	3,0%	2,5%	3,4%	3,1%	3,1%	3,0%
Servicio doméstico	3,6%	2,7%	2,4%	2,9%	2,8%	2,9%
Correo y Comunicaciones	1,4%	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%	1,6%
Actividades de servicios financieros	2,0%	2,0%	1,6%	1,3%	1,3%	1,5%
Petróleo y minas	1,4%	1,3%	1,2%	1,5%	1,0%	1,2%
Suministro de electricidad y agua	1,0%	1,0%	1,2%	1,1%	1,0%	0,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (EMEDU)

Esto traducido a empleo en los terrenos agropecuarios se dan las siguientes categorías según las ESPAC: “Trabajadores remunerados (permanentes y ocasionales); y trabajadores no remunerados (productores y sus familias). Si se habla de provincias

Guayas destaca con el 11.57% del total nacional de trabajadores, seguida de Manabí y Los Ríos con un 10.91% y 9.15% respectivamente.” (ESPAC, 2017)

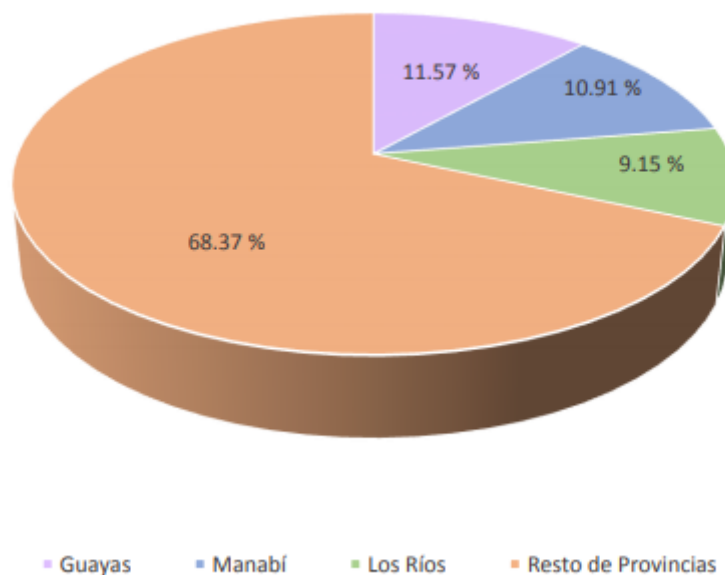
Ilustración 16 Empleo por Categoría en el sector agropecuario



Fuente: ESPAC 2017

Cuando se observa el gráfico y la información dada, nos podemos dar cuenta que el sector agropecuario es el más afectado en lo que se refiere a trabajo remunerado. Teniendo la información anteriormente dada, de un comercio injusto en el sector, con ganancias bajas para los principales productores, con nueva información, podemos caer en cuenta de que la mayoría de los trabajadores del sector no son remunerados en lo más mínimo, viviendo de esta manera en una situación de vulnerabilidad y pobreza. Además, este empleo se centra en provincias que no pertenecen a la costa ecuatoriana.

Ilustración 17 Empleo por Provincias del sector Agropecuario

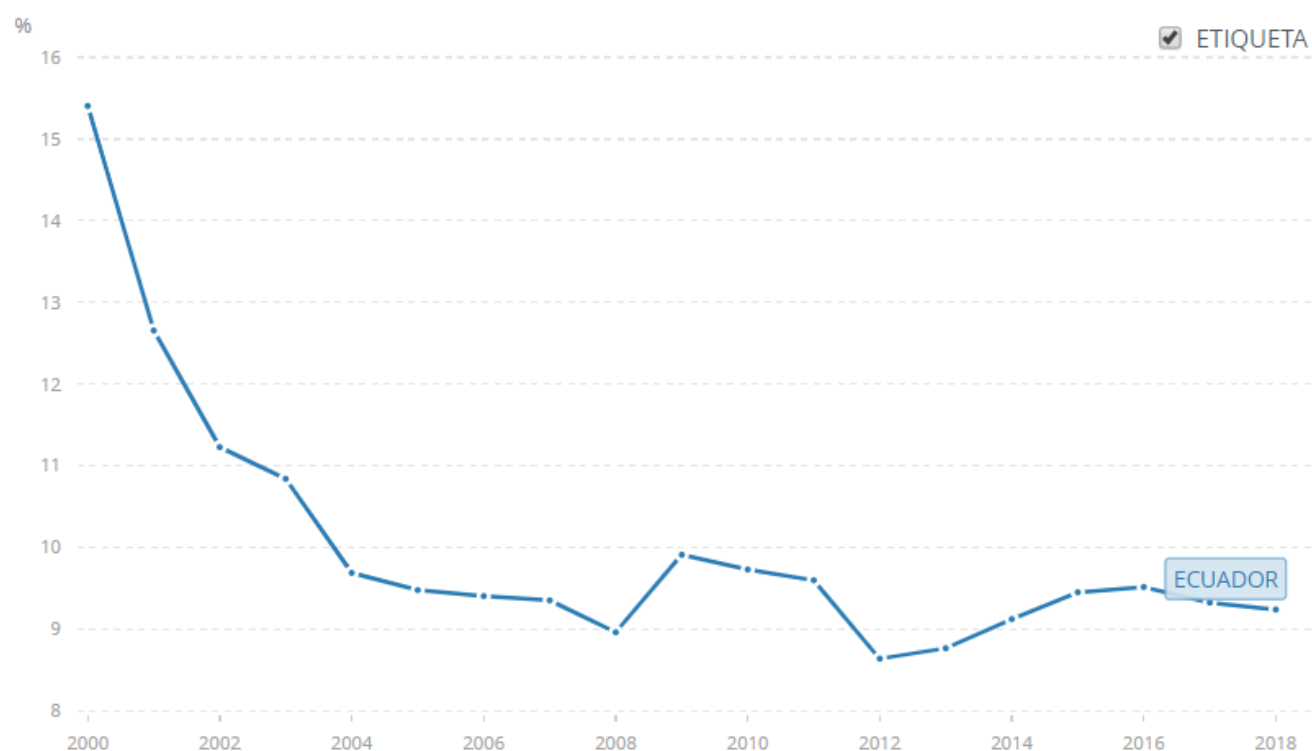


Fuente: ESPAC 2017

Desde comienzos del nuevo siglo XXI, el sector agropecuario y la agricultura en general, ha ido decreciendo dentro del Presupuesto General del Estado y con esto también ha ido decreciendo en el Producto Interno Bruto del Ecuador. Esto se ha dado por la falta de inversión pública en los sectores rurales y el constante abandono del campo. El siguiente cuadro tomado del Banco Mundial, detalla claramente este hecho, la falta de presencia de la agricultura dentro del PIB desde el año 2000 hasta el 2018.

Ilustración 18 Participación de la agricultura en el PIB

Fuente: Banco Mundial



Fuente: Banco Mundial

En el año 2000 la participación del sector agrícola en el PIB era del 15.4% mientras que a finales del año 2018 solamente representaría un 9.2% del mismo. Esto se debe a los cambios que hubo durante estos últimos 18 años, desde el cambio de moneda, hasta los cambios de la política agropecuaria y de cambio de Matriz Productiva, que adoptó el país en el año 2016, con las cuales, “el impacto de medidas restrictivas a las importaciones, donde más del 60% de éstas representan Materias Primas y Bienes de Capital, ha provocado el descenso de las mismas, generado complicaciones en las exportaciones agroindustriales, pilar del principio del cambio de la Matriz Productiva” (Cámara de Agricultura, 2018). Con esto en mente podemos decir que la tendencia de decrecimiento de la Población Económicamente activa en el sector se ha vuelto preocupante. A esto se le agrega la carga tributaria que se tiene como sector, la cual carece de una verdadera política tributaria que contribuya al fomento a la producción, lo que a su vez distorsiona los precios de los productores los que siempre resultan afectados por la cadena de valor utilizada por cultura dentro del país; las cuales a su final suben los

precios y por ende beneficios hasta un 400% más de lo que gana un principal productor, empobreciendo aún más a los más afectados. Según el INEC y su estudio a junio del 2019 la pobreza nacional se estableció en 25.5% y la pobreza extrema en 9.5%, a nivel nacional.

En el área rural alcanzó 43.8% la pobreza, mientras que la pobreza extrema en 17.9%; tomando en cuenta que la mayoría de estas áreas son zonas agrícolas dentro del país podemos decir que más de la mitad la población del agro ecuatoriano percibe ingresos per cápita inferiores a USD 84.65.

Por otro lado, a ser analizado, se encuentra la Inversión Extranjera Directa, denominada IED. Ésta al ser analizada a profundidad, nos deja ver en qué posición se encuentran los índices de Riesgo País. En lo que se refiere a IED, durante el periodo del año 2000 al año 2016, sumó una cantidad de “USD 5.306 millones de dólares, de los cuales la IED en agricultura fue de USD 230 millones, que representan el 4,3% del total. Entre los años 2007 y 2016 la IED total fue USD 6.509 millones, donde la agricultura absorbió unos USD 297 millones, que solo significa el 4,6%.” (Pino Peralta, René Aguilar , Apolo Loayza , & Sisalema Morejón , 2018). Si se analizan principalmente los promedios, a pesar de ser cifras bastante similares, se puede ver que la inversión que recibió el sector agrícola fue de USD 33 millones entre los años 2000 al 2016, mientras que entre los años 2007 al 2016 la inversión fue de USD 30 millones, esto se debió al cambio de modelo de intervención que atravesó el sector, de privado a público; pasar del control de la CORPEI a PROECUADOR. Aun a así el sector recibió iniciativas privadas y deseos de desarrollo de emprendimientos agropecuarios por parte de entes internacionales, pero en el lapso de 16 años, los agricultores no han recibido más que un 7% en total, de IED, lo que con los años se tradujo como una traba para inversionistas extranjeros, los cuales no se han visto alentados para apostar por el Ecuador y su agro.

Hoy en día las diferentes cámaras y asociaciones de agricultores han puesto en marcha diferentes proyectos para equilibrar la desventaja claramente vista en el sector agrario. Desde el poco control de precios y cadena de valor, que devalúa e impiden que se genere un comercio justo, hasta grandes vacíos legales que existe en las ya expuestas anteriormente, políticas agropecuarias que rigen hoy en el Ecuador.

La Cámara de Agricultura de la Zona I, en su revista “Reactivando el Agro”, da a conocer su propuesta de política agraria de Estado para los próximos 20 años, “que permita el impulso de la producción y productividad en el agro, aprovechando las fortalezas humanas, ambientales, biológicas, climáticas e incluso de ubicación geográfica y

estratégica, respaldada con un marco legal estable y completo, ajustado a las condiciones de la sociedad rural.” (Cámara de Agricultura, 2018)

Desde que se dio en Ecuador la explotación petrolera, se ha dejado de la elaboración de un buen modelo agropecuario y el mejoramiento y activación de éste como parte sustancial para la población y el aprovechamiento del país. Se nota claramente que el sector agropecuario ha sido desabastecido en procesos de investigación y desarrollo, para su progreso y equidad; lo que ha causado que se deje de lado la calidad y metodología que busca el consumidor. Éste no se ha desarrollado a pesar de tener la experiencia y conocimientos, y no deja que nazca un sector primario que va de la mano con los nuevos mecanismos e innovación que se está buscando hoy en el país.

5. Capítulo V: Estrategias Genéricas:

5.1 Cinco Estrategias Competitivas Genéricas:

“La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la directiva para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezca el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y su planteamiento para asegurar una ventaja competitiva cara a sus rivales” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). Se trata de encontrar una mejor ventaja competitiva que prevalezca con las demás del mercado; pero sobre todo implica el conseguir un mecanismo apropiado para que los compradores perciban un valor superior en comparación a los rivales. Ya sea éste un buen producto con un precio menor, un producto superior con mayor precio, o una oferta de mayor valor general el cual tiene una combinación de buen precio, características interesantes, calidad y servicios. La entrega de un valor que se considere superior siempre va a requerir una cadena de valor que desempeñe actividades distintas a las de los rivales, así como también la construcción de competencias y capacidades de recursos que no se iguales con las de los demás.

Existen un distintas combinaciones y variaciones en las estrategias competitivas que usan las organizaciones, esto se da porque los planteamientos de cada una son diferentes y requieren de distintas acciones particulares para cada una, sus circunstancias y ambiente industrial y del sector al cual pertenecen. Pero cuando se dejan de lado estas cuestiones específicas y detalles se pueden recalcar dos detalles competitivos: “1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) se la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). Con esto surgen cinco planteamientos de estrategias competitivas que utilizan las empresas:

1. **Estrategias de Costos Bajos:** Se trata de lograr costos generales más bajos que los rivales, con esto llegar un amplio segmento del mercado con precios menores que el de sus competidores.
2. **Estrategia de Diferenciación Amplia:** Diferencia el producto de la empresa para abarcar un mercado amplia.
3. **Estrategia de Mejores Costos:** Se ofrece a los compradores más valor por su dinero al poner a su disposición excelentes atributos del producto a un costo menor

que el de la competencia. Se busca tener costos y precios más bajos que el de los rivales.

4. **Estrategia centrada en Costos Bajos:** Se concentra en un mercado específico y en lograr costos menores que el de la competencia, de esta manera se atiende a los miembros del nicho con un menor precio.
5. **Estrategia basada en la diferenciación:** Se concentra en un mercado estrecho y sobresale de sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho atributos personalizados para satisfacer sus gustos y requerimientos personales.

Tabla 8 Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas

	Empresa de costos bajos	Diferenciación Amplia	Empresa de mejores costos	Empresa dirigida de costos bajos	Diferenciación Dirigida
Objetivo Estratégico	Una sección amplia del mercado	Una sección amplia del mercado	Compradores conscientes del valor	Nicho de mercado estrecho donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes	Nicho de mercado reducido donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes
Base de ventaja competitiva	Costos generales menores que los de los competidores	Capacidad de ofrecer a los compradores algo atractivamente distinta de los competidores	Capacidad de dar a los clientes más valor por su dinero	Costos generales más bajos que los rivales para atender al nicho	Atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho
Línea de Productos	Un buen producto básico con pocas funciones (calidad aceptable y selección limitada)	Muchas variaciones del producto y amplia selección; acentuar las características distintivas	Artículos con atributos atractivos; características variadas de vanguardia	Características y atributos adecuados a los gustos y necesidades del nicho	Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos de los compradores

Enfoque en la Producción	Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable ni las características esenciales	Centrarse en las características diferenciadoras por las cuales los compradores están dispuestos a pagar más; esforzarse por la superioridad del producto	Concentrarse en las características de vanguardia y atributos atractivos con los costos menores que los rivales	Búsqueda continua de reducción de costos sin dejar de incorporar características y atributos correspondientes a las preferencias del nicho	Productos a la medida, que se ajusten a los gustos y necesidades del nicho
Enfoque en el Marketing	Tratar de destacar las características del producto que generen costos bajos	Características distintivas del revendedor. Fijar un precio mayor para cubrir costos extras de las características diferenciadoras.	Entrega del mejor valor del revendedor. Ofrecer características comparables con menor precio que los rivales o iguales sus precios y ofrecer mejores características	Comunicar características atractivas de un producto con el precio económico que se ajuste a las expectativas del nicho	Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores
Claves para sustentar la estrategia	Precios económicos/buen valor. Esforzarse por reducir costos, año tras año, en todas las áreas de la empresa	Destacar la innovación constante para estar delante de los competidores. Centrarse en algunas características diferenciadoras básicas	Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características de vanguardia y atributos	Compromiso constante de atender al nicho con el costo más bajo posible; no oscurecer la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial	Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial

Fuente: Administración estratégica de Arthur A. Thompson

Elaborado por: La autora

5.2 Selección de la Estrategia

La siguiente propuesta para la problemática social de la cual surge esta investigación está dirigida hacia dos distintos nichos de mercado. Los Restaurantes por un lado, como negocio de comida y a su vez la instancia que más consumo de vegetales y hortalizas genera, dentro de las ciudades; y por otro lado el nicho de mercado, al cual va enfocado la problemática social investigada, los Agricultores, como principales productores de vegetales y hortalizas que hoy en día se consumen en las ciudades y los cuales no gozan de un sistema de comercio justo que los saque a relucir como proveedores de materia prima y les pague de acuerdo a sus esfuerzos y diferentes sacrificios que hoy se ven.

De acuerdo con las características que presentadas a lo largo de la investigación se han seleccionado dos estrategias genéricas, con las cuales se piensa manejar el proyecto. Cada una enfocada a un determinado nicho de mercado, de los anteriormente mencionados, en los cuales se ha de enfocar éste. Estas estrategias son: a) de costos bajos y b) la de mejores costos y precios; enfocados hacia los agricultores y restaurantes, respectivamente.

5.2.1 Segmento Agricultores

Habiendo ya visto la problemática central que sufre el sector agrícola hoy en día, se propone implementar la estrategia que se aplicará a este segmento, considerando un sistema para alcanzar un comercio justo. Se ha elegido una estrategia de Costos Bajos, la cual busca generar una ventaja competitiva al contar con costos generalmente menores que los de los competidores. Estos se verán reducidos en las operaciones que se buscan tener, sobre todo en la cadena de valor que se generará.

Se alcanzará un liderazgo en costos bajos mediante un sistema que se convierta en proveedor de productos con costos comparativamente más bajos que los de la competencia; esto no quiere decir que se busque el costo más bajo posible, sino el costo más justo posible y de acuerdo con las características del producto y su obtención. “La oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008).⁶

⁶ El libro Administración Estratégica de Arthur A. Thompson Jr., A.J Strickland III Y John E. Gamble, da a conocer las diferentes estrategias que conviene implementar en las empresas y sus ventajas y desventajas.

5.2.1.1 Renovación de la cadena de valor para contener o eliminar actividades innecesarias

Con un sistema nuevo se buscará innovar o limitar por completo ciertas actividades generadoras de costo de la cadena valor. Esto se puede lograr de la siguiente manera:

- **Eliminar a los distribuidores o intermediarios que gozan de la venta directa a los clientes o usuarios:** “Vender directamente y evitar las actividades y costos de los distribuidores implica:” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008) 1) que el sistema o empresa cuente con una fuerza propia de venta directa; y/o 2) hacer las operaciones de venta en el sitio de internet o plataforma virtual de ésta.
- **Sustituir o eliminar varias actividades de la cadena de valor con tecnología más rápida y barata:** Existe software y plataformas que permite compartir al instante detalles importantes del pedido de los clientes o usuarios. Esto facilita las entregas y crea el famoso termino usado hoy en día “justo a tiempo” o “just in time”, con el cual el pedido llega en tiempo determinado y en las condiciones exactas en las que el cliente o usuario las necesita. De la misma manera esto implica y facilita el ajuste de tiempos, requisitos de ensamble y calendarios de producción; lo cual acaba por eliminar actividades innecesarias y generando ahorro a proveedores, productores y consumidores y/o usuarios.
- **Racionalizar operaciones al eliminar etapas laborales y actividades de poco valor agregado o innecesario:** Hace que se vuelva necesario la estandarización de productos para la venta, lo que vuelve más fácil a la distribución directa de ésta.
- **Reubicar las instalaciones para limitar la necesidad de transporte y administración:** Se puede lograr esto mediante la reubicación de instalaciones de proveedores para que sea más económico y práctico el transporte.
- **Ofrecer productos austeros:** Volver a la calidad del producto ofrecido estándar frente a otras que se ocupan de la calidad máxima.
- **Ofrecer una línea limitada de productos en oposición a una completa:** Recortar las diferentes líneas ofrecidas de productos, conformarse con satisfacer las necesidades de la mayoría de los compradores.

5.2.1.2 Liderazgo de Costos Bajos:

Para que se cree un liderazgo en costos bajos, es necesario un estudio de cada una de las actividades que generan costos dentro de la empresa y además se debe establecer las causas de por qué estos son altos o bajos. Al tener esto se usa esta información para mantener bajos los costos unitarios de cada una de las actividades que forman parte de la cadena de valor.

La cultura corporativa que suele darse a conocer en empresas con liderazgo en costos bajos es la de “operar con un mínimo de personal ejecutivo para mantener los costos administrativos lo más bajos posibles” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). De igual manera se utiliza en benchmarking con el afán de comparar sus costos con los de los rivales o con empresas comparables de otras industrias.

Para una empresa líder en costos bajos, es necesario invertir en recursos y capacidades que eliminen costos de sus operaciones. Estos se refieren a que es necesario invertir en tecnología de punta que ayude en pedidos, proveedores, distribución, manejo de inventarios, envío de datos, etc. Dicho esto, se sabe que una ventaja en costos bajos se consigue al adelantarse en el desempeño “más rentable y en la eliminación o limitación de actividades no esenciales de la cadena de valor” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008)

5.2.1.3 Funcionamiento de una estrategia de costos bajo

Se debe conocer que una estrategia en costos bajos es funcional para la empresa, sus objetivos y cultura cuando los compradores sean sensibles al precio, si se analiza esto se puede ver que esta estrategia también es atractiva cuando:

- La competencia existente de precios entre los vendedores y rivales es alta. Una empresa de costos bajos tiene la oportunidad de competir basándose en el precio. Puede hacer uso de un “menor precio” para ganar ventas y con esto más participación de mercado, ser el “top of mind” de los compradores sensibles al precio, obtener ganancias frente a la competencia no directa que utiliza precios altos y sobrevivir a la guerra de precios.
- Cuando existen productos de competencia idénticos en el mercado. Los productos son abundantes y se generan guerras de precios; en lo que se refiere a este tipo de mercados los más desfavorecidos son las empresas que manejan precios altos y no son eficientes en la producción.

- Existen pocas maneras de lograr una gran diferenciación para que el producto tenga un valor agregado para los clientes. Esto sucede cuando los compradores no son influenciados por la diferencia de marcas, pero si al precio y su compra depende de este último.
- La mayoría de los consumidores usa el producto de la misma forma. Esto significa que las necesidades del producto comercializado son básicamente estandarizadas y esto satisface al cliente, lo que quiere decir que un “precio bajo” no se opone a las características ni significado de calidad, pero si es un determinante de compra.
- Los compradores que están en búsqueda de costos bajos cambian de un vendedor a otro. Con la estrategia de costos bajos los compradores tienen la flexibilidad de trasladar su “top of mind” a diferentes vendedores que, al igual que la empresa, manejan costos bajos. Lo que los vuelve sensibles a la calidad o a productos similares o exactos.
- Hay muchos compradores en el mercado y estos no poseen un gran poder de negociación para bajar los precios ofrecidos. Este tipo de empresas goza de una protección a su margen ganancia cuando se trata de negociar con compradores de grandes cantidades, ya que los compradores o clientes nunca van a negociar un precio de venta inferior al del nivel de supervivencia de la empresa.
- Los nuevos dentro del sistema y de la industria siempre emplean precios de atracción bajos para atraer nuevos compradores y crear una base sólida de clientes. Un líder en costos bajos es capaz de aplicar descuentos y negociar sus propios precios para dificultarle a un nuevo rival la entrada al mercado.

5.2.2 Segmento Restaurantes

El segmento Restaurantes cuenta con varios problemas y necesidades a ser solucionadas dentro del mercado de la comida. Este segmento es bastante sensible en cuanto a tiempo, precio y calidad de los insumos necesarios para poner a funcionar sus propios negocios.

En lo que se refiere a tiempo, la mayoría de los restaurantes y propietarios de restaurantes dentro del distrito metropolitano de Quito tienen que contar con una buena estrategia ante la compra de insumos en los mercados mayorista que funcionan dentro de la ciudad. Muchos de los propietarios son los que acuden semanalmente a los mercados para hacer la compra de lo necesitado para las cocinas de sus negocios, lo que les consume bastante tiempo en sus agendas, pero más que nada no están en la posición adecuada de

negociar un buen precio por sus compras en grandes volúmenes por lo que los vendedores mayoristas terminan ganando y ellos teniendo un gran sobre precio en la compra de insumos, lo que genera un reflejo en sus costos y por lo tanto en el precio de los platos ofrecidos en los restaurantes.

Por otro lado, también sufren del alza de precios que suceden de semana a semana, dependiendo de la “demanda” que haya de ciertos vegetales y hortalizas; por lo que algunos recurren a repartidores de insumos, lo cual sugiere un incremento a sus costos y por lo tanto a sus precios. Otro mecanismo bastante razonado y solicitado por propietarios de restaurantes que no están en posición de negociar precios altos y a su vez son sensibles al precio de insumos, es la de crear un huerto o sembrío de los vegetales y hortalizas necesitadas, para evitar altos costos de compra. Pero se ven desventajados por el tiempo, el cual exigiría que se contraten varias personas para el cuidado de este y por la cantidad que se necesitaría cosechar para cada semana de atención.

Finalmente, otro aspecto que se requiere analizar es la calidad de los insumos necesitados dentro de los restaurantes. Esta variará de acuerdo con el restaurante y sus necesidades dentro de la cocina y la presentación final del plato.

Teniendo todo esto en mente la estrategia dispuesta para un mercado de restaurantes es la estrategia de mejores costos y precios. La cual “pretende dar a los clientes más valor por su dinero” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). Se busca ofrecer al comprador más valor al satisfacer las expectativas que se tiene acerca del producto como lo son la calidad, características, desempeño, servicio, entre otros. “Una empresa se gana el prestigio de los mejores costos a partir de una capacidad de incorporar atributos atractivos o de vanguardia con un costo menor que el de sus rivales” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008), es decir que la ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es la de ofrecer un producto superior a un menor costo y precio.

5.2.2.1 ¿Por qué el segmento Restaurantes funciona mejor aplicando una estrategia de mejores costos y precios?

“Una estrategia de mejores costos y precios funciona mejor en mercados donde la diversidad del comprado hace que la diferenciación del producto sea la norma, y donde muchos consumidores también son sensibles al precio y al valor.” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008). Claramente se puede ver que un mercado tan sensible a características como son el tiempo (Just inTime), costo y precio y calidad del producto, en este caso insumos e ingredientes para los alimentos servidos en el establecimiento, funciona muy bien el ofrecer la mejor calidad posible a un precio aceptable y

diferenciador de los demás competidores, como lo es un costo y precio barato que pueda asumir el restaurante para conseguir estos.

Por otro lado, se encuentra la capacidad de que tiene la empresa en cuanto a tecnificación y capacidades para incorporar atributos de calidad, como lo son las características de “Just in Time” en lo que se refiere a que los insumos y el pedido esté semanalmente listo y la capacidad que tiene el productor de dar a sus consumidores finales unas características de calidad de acuerdo con lo que se requiera dentro del restaurante.

5.2.2.2 Vulnerabilidad al utilizar esta estrategia con el segmento Restaurantes

El mayor riesgo que corre cualquier empresa al utilizar esta estrategia con un nicho mercado como lo son los restaurantes es que se “agote” entre las estrategias de compañías de bajos costos y de diferenciación de lujo, las cuales serían capaces de ofrecer mejores y menores precios sin tener que ofrecer la calidad requerida; mientras que lo de lujo podrían ofrecer mejor calidad olvidándose de un mejor y menor precio.

6. Capítulo VI Cadena de Valor

6.1 Cadena de Valor Actual (Tradicional)

Una cadena de valor se refiere un sistema con actores interrelacionados, el cual supone una sucesión de operaciones de producción, transformación y venta de cierto producto a un mercado demandante. Los actores podrán intervenir tanto directa, como indirectamente, pero ambos están sometidos e influenciados por ambiente y sector económico en el que se trabaje.

La cadena de valor que se maneja, actualmente, en el sector agrario, es una cadena de fácil entendimiento en la cual el agricultor vende sus cosechas a un intermediario que posee camionetas y recolecta cosechas de la misma zona; a un precio bastante bajo. Sin sobre pasar el peso de 1000kg. Este segundo, vende las cosechas compradas directamente en los campos a transportistas de camiones medianos; cobrando de esta manera un precio más alto de lo cobrado a los pequeños agricultores. Estos terceros los venden a transportistas de camiones grandes, 16 o más toneladas, los cuales los llevan a los mercados mayoristas para su distribución o venta directa a minoristas, los cuales los venden a sus consumidores finales en un precio entre el 20% y el 400% más alto que su precio original de venta en campos.

Con el uso de la cadena de valor actual el principal productor, el pequeño agricultor, pierde el valor de su producto y trabajo, por lo menos en un 20%, llegando muchas veces a perder un 400% del precio y ganancia merecida éste.

Ilustración 19 Cadena de Valor Agrícola Tradicional



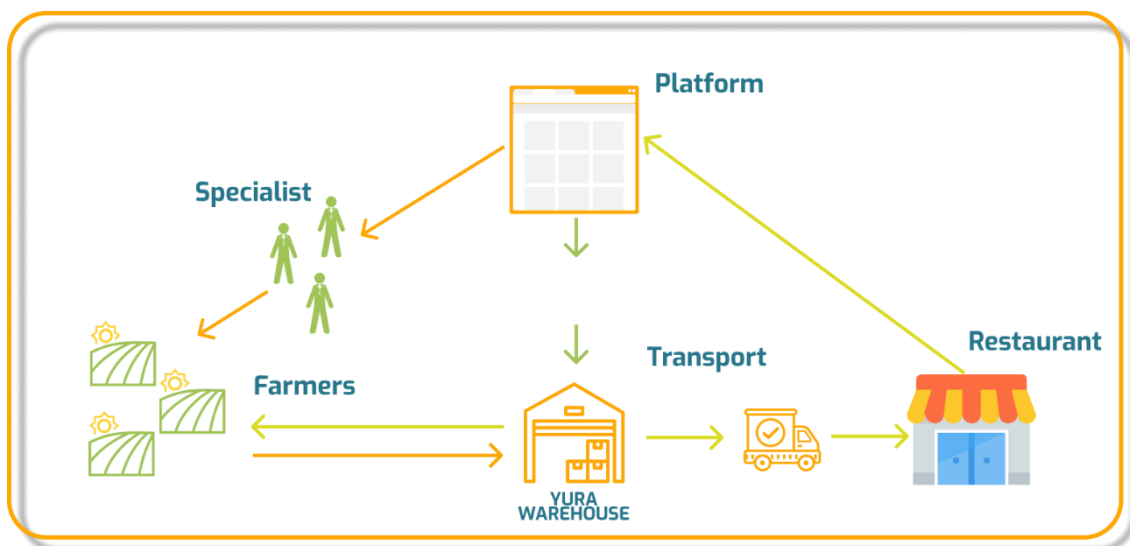
Elaborado por: La autora

6.2 Cadena de Valor Propuesta (Bajo Demanda)

A diferencia de la cadena de valor actual, enfocada en el ¿Cuánto produzco?, y en la distorsionada demanda que hay en las ciudades, la cadena de valor agrícola bajo demanda se enfoca en las necesidades de los mayores demandantes de legumbres y vegetales en las ciudades y en el comercio justo que se debería generar entre agricultores y restaurantes. Es decir que el nuevo enfoque es el ¿Qué producir?, y el ¿Qué quieren los consumidores?; para desembocar en un: Sé que produzco (en cantidad y calidad) y sé que estoy ganando un precio justo por el trabajo de los pequeños agricultores y por mi servicio “just in time”.

La cadena de valor bajo demanda establece una plataforma en la que el restaurante hace el pedido, en términos de cantidad y calidad de productos, de acuerdo con sus necesidades y rotación de inventario (semanal, quincenal, mensual, etc.). Esta información es enviada a los jefes y supervisores de campo, quienes mandan a “producir” el pedido del restaurante. Cuando la producción está lista, un socio conductor transporta el pedido al centro de acopio, donde se verifica la calidad del producto y se establece si se lleva el pedido al restaurante o se hace un nuevo pedido a los campos para mejorar la calidad. Una vez a llegado el producto requerido por el restaurante, al centro de acopio, se lleva puerta a puerta al restaurante; en el tiempo establecido.

Ilustración 20 Cadena de Valor Agrícola Bajo Demanda

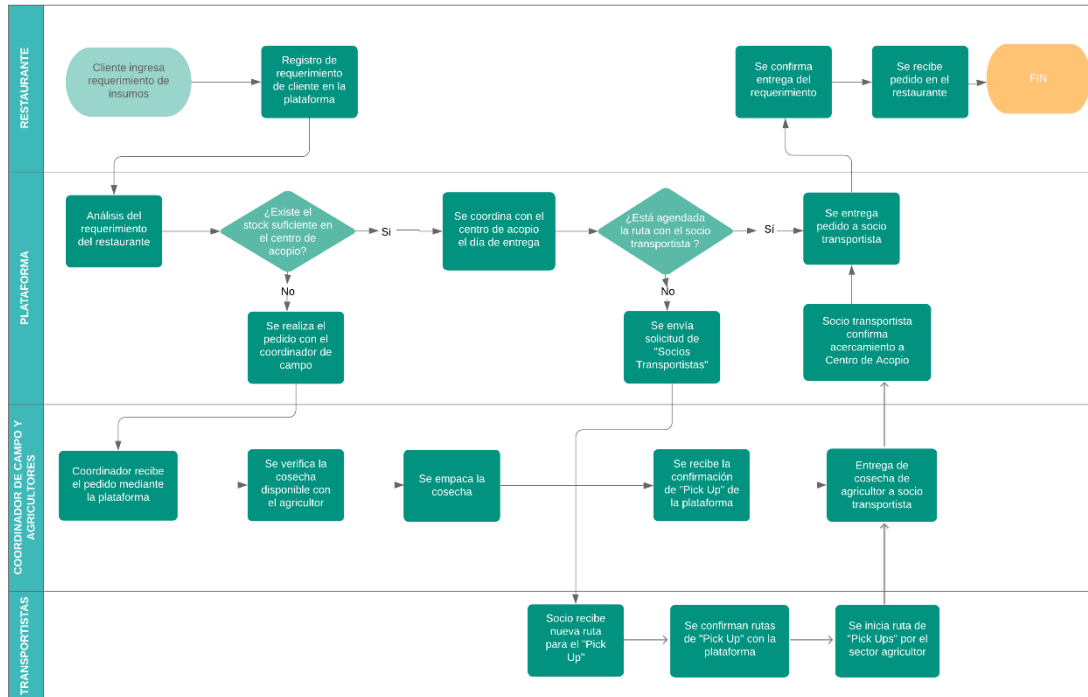


Elaborado por: La autora

Bajo esta nueva cadena de valor, se busca que se genere lo que las ciudades necesitan, en este caso los entes de máximo consumo de vegetales y hortalizas. Con esto la producción es exacta, tanto en calidad como en cantidad, lo que genera que no haya una sobredemanda, lo que genera que los precios en mercados caigan, lo que afecta directamente a los pequeños agricultores. A su vez, se busca que, con la eliminación de varios intermediarios, los productores gocen de un comercio y precio justo en los mercados, sin recurrir a la migración y la pobreza.

6.2.1 Procesos de Prestación de Servicios

Ilustración 21 Diagrama de Flujo Cadena de Valor Bajo Demanda

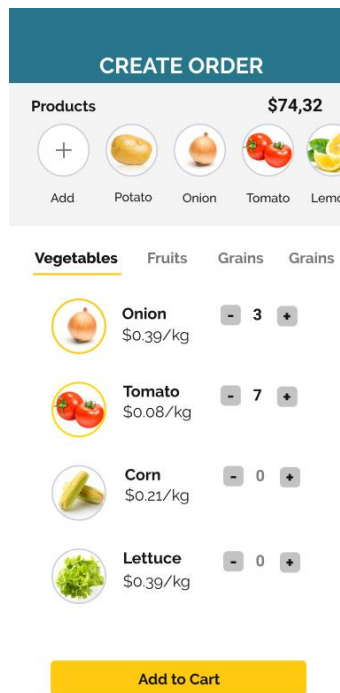


Elaborado por: La autora

6.2.2 Desarrollo de Plataformas

6.2.2.1 Plataforma Restaurantes

Ilustración 22 User interface 1




Elaborado por: Bulldog Design Studio

Ilustración 23 User interface 2

YOUR ORDER

\$74,32 10 items

AL MIO MODO
2841 EXP



Delivery Pick Up

Address
Av. Edmundo Carvajal y Alonso de Torres

Local/Office
604

Comments

Payment

DATAFAST stripe PayPal

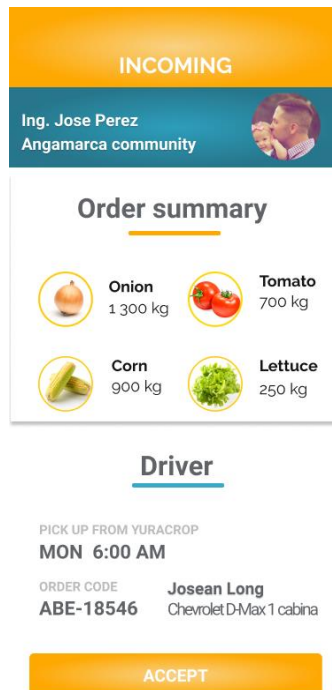
Notify when shipment is nearby

Make Order

Elaborado por: Bulldog Design Studio

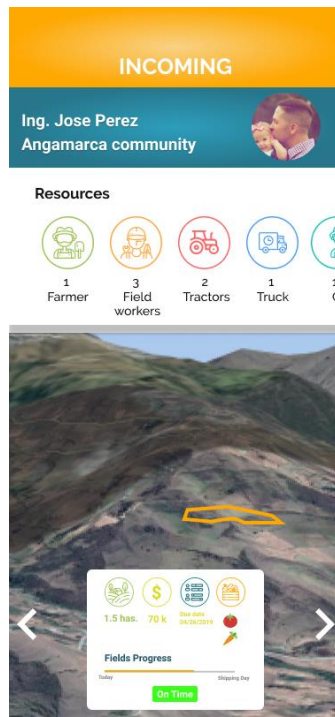
6.2.2.2 Plataforma Supervisores de Campo

Ilustración 24 User interface 3



Elaborado por: Bulldog Design Studio

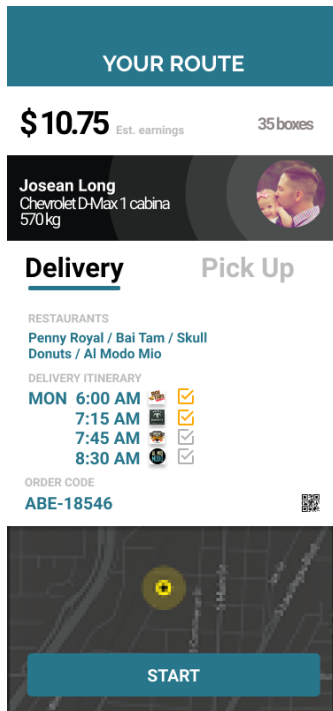
Ilustración 25 User interface 4



Elaborado por: Bulldog Design Studio

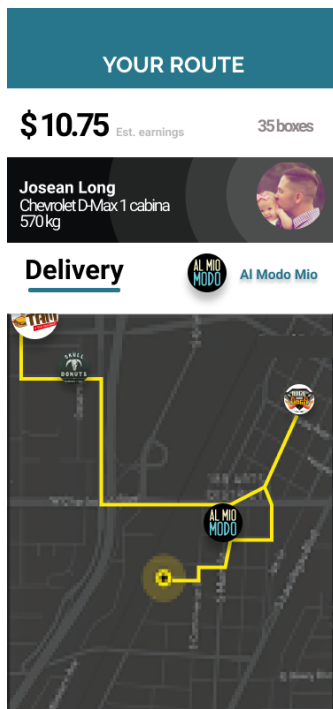
6.2.2.3 Plataforma Socio Transportista

Ilustración 26 User interface 5



Elaborado por: Bulldog Design Studio

Ilustración 27 User interface 6



Elaborado por: Bulldog Design Studio

6.3 Identificación del Servicio propuesto para la Cadena de Valor Bajo Demanda

Se trata de un E-Commerce, el cual ofrece un servicio de entrega de legumbres y hortalizas a domicilio a restaurantes. El servicio busca conectar, mediante el B2B, a agricultores con los mismos restaurantes. Con un servicio de producción bajo demanda, con lo cual se busca producir los insumos del restaurante y entrega directa puerta a puerta, en cuanto a cantidad y calidad; y servicio de transporte coordinado bajo los parámetros del “just in time”. Con esto se puede evitar la sobredemanda que existe hoy día en los mercados mayoristas, que hace que los productos pierdan su valor y perjudicando a los productores de legumbres y hortalizas; lo que causa un efecto de pobreza en los campos. Y a su vez busca el facilitar la búsqueda de insumos que procura tener el restaurante, disminuyendo sus costos y facilitando el servicio que brindan a los comensales.

6.4 Análisis de precios para ambos mercados propuestos en la Cadena de Valor Bajo Demanda

Dado que la plataforma será para uso gratuito para restaurantes, las siguientes son las comisiones que se cobrarán

- **Comisión por pedido:** 15% al agricultor del total del pedido
- **Comisión por transporte:** 10% al 30% al socio transportista
- **Comisión a Restaurante:** Se le cobra por peso del pedido y distancia desde centro de acopio.

6.5 Comercialización

El proyecto bajo el cual se modifica la cadena de valor se llamará “YuraCrop”, en el cual se hará uso de la cadena de valor bajo demanda establece el siguiente ciclo de comercialización:

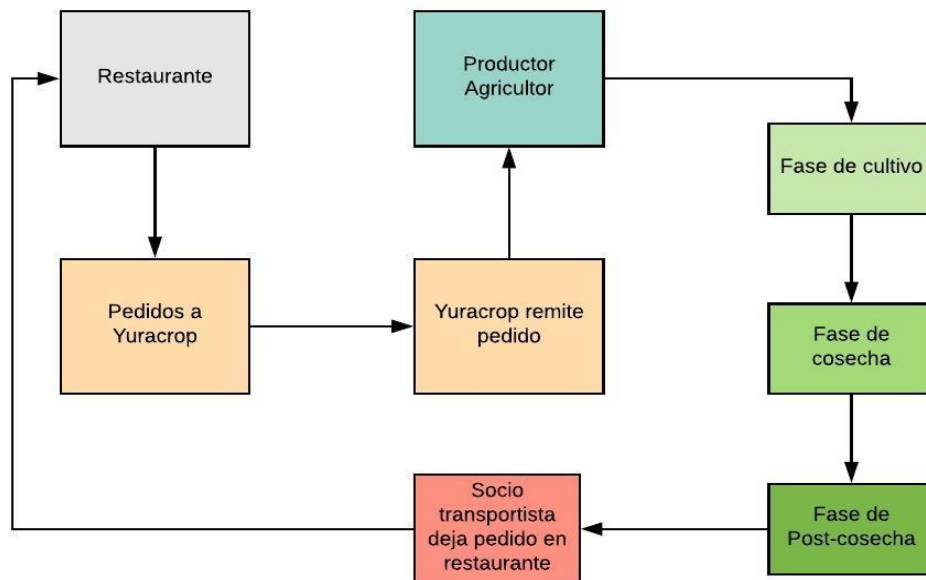
1. El restaurante hace el pedido de sus insumos (vegetales y hortalizas), mediante la plataforma, tanto en cantidad como en la calidad necesitada.
2. La plataforma recibe el pedido hecho por el restaurante y remite el pedido al encargado de campo o analista de campo.

3. Este requerimiento, puesto en marcha por el Analista de Campo de la zona; se determina en qué fase de producción se encuentra:
 - a) Fase de cultivo
 - b) Fase de Cosecha
 - c) Fase de Postcosecha

4. Se contacta a un socio transportista para que recoja el pedido en el domicilio del agricultor y lo lleve al centro de acopio

Ilustración 28 Diagrama de Flujo de Socios Transportistas de YuraCrop

Elaborado por: La autora



Elaborado por: La autora

5. En el centro de acopio se analizará si el producto está en las condiciones de calidad necesaria para la entrega al restaurante. De no ser así se remitirá al analista de campo para que envíe un nuevo cargamento con el producto necesitado
6. Si el producto está en condiciones de calidad para su entrega, el socio transportista será el encargado de entregarlo en el restaurante.

7. Capítulo VII: Resultados de la propuesta de una nueva cadena de valor en el sector agrícola y de la producción bajo demanda (Primera Etapa del proyecto YuraCrop)

7.1 Beneficios de la nueva cadena de valor y la producción bajo demanda para agricultores.

Dado el cambio de la cadena de valor agrícola, podemos ver que los principales beneficiarios de este son los agricultores, ya que no solamente son los principales y únicos productores, actores principales, del sector, y por lo tanto al construir una cadena de valor y distribución se debe enfocar principalmente en las necesidades de este grupo, ya sea en lo que se refiere a su trabajo como también a las actividades y necesidades de sus familias y comunidades.

Si nos enfocamos principalmente en todas aquellas familias que ejercen esta actividad, sabemos que los beneficios dictados por esta nueva cadena de valor, sabemos que se estaría ayudando a 84.5% de la Unidades de Producción Agrícola, denominadas UPAs, y que están desabastecidas en todos los sentidos y facilidades que supuestamente brinda el Gobierno y las diferentes leyes, incluyendo la Constitución de dicho país.

Dada la nueva cadena de valor, mediante el proyecto expuesto anteriormente expuesto en el trabajo de investigación, den fruto a varios beneficios tangibles e intangibles para las comunidades agrícolas del Ecuador.

Dentro del proyecto y la primera etapa de YuraCrop, se requerirán los servicios de 10 productores medianos del sector de Nono de la provincia de Pichincha en Ecuador. Las ventajas climáticas de la zona, como también sus suelos, reforzados en nutrientes provenientes de la zona volcánica, hacen propicio la siembra y el cultivo de las 5 hortalizas y legumbres que más se usan en la gastronomía de los restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado, su ubicación geográfica, a 18 kilómetros hacia el Noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito, a unos 35 minutos de la ciudad capital del Ecuador, hacen que en temas de logística este sea el lugar adecuado para la siembra y el cultivo de los vegetales ya antes mencionados y de su repartición en el centro de acopio a la entrada de la ciudad.

7.1.1 Producción:

La cadena de valor bajo demanda es la única oportunidad que tiene el productor de eliminar la sobre producción de hortalizas y vegetales que existe, por la poca información de las demandas, poco claras y manipuladas, que hoy en día fluctúan en las ciudades y los que están necesitan para subsistir, sobre todo los grandes y principales consumidores de esta materia prima como son los restaurantes. Al acabar con la “falsa demanda” acaba también con los residuos que generan las producciones equivocadas y no consumidas que se generan en los campos y atraviesan hasta llegar a las ciudades, se planta solamente lo que se necesita y se consume y con esto llega la calidad de los cultivos y el cuidado de suelos siembra que tiene el país. Con esto podemos saber que el agricultor estará al tanto de lo que produce y será capaz de obtener un beneficio justo de su esfuerzo y trabajo.

7.1.1.2 Rotación de Cultivos:

Si hablamos de meramente el cultivo. Dados los 5 productos que hemos ido trabajando durante toda la investigación, y que son los productos más necesitados en los restaurantes de Quito y que culturalmente se encuentran en platos típicos de la ciudad: tomate riñón, cebolla, papa, zanahoria y choclo podemos decir que son productos que se dan la sierra ecuatoriana, la temporada de siembra, el tiempo de cosecha, y la preparación de tierra, son similares en todos éstos⁷. Por lo tanto, los agricultores tienen la oportunidad hacer una actividad bastante conocida en la agricultura, la rotación de cultivos o el Smart farming. En el Ecuador “el 19,84% de la superficie sembrada con cultivos transitorios, realizan la práctica de rotación de cultivos, es decir, siembran distintos cultivos en una misma área año tras año, obteniendo como beneficios el desarrollo de sistemas de producción diversificados, el mantenimiento de la fertilidad del suelo y la reducción de los niveles de erosión.” (INEC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2016).

⁷ Véase anexo 1: Información de siembra y Cultivo de Productos

Ilustración 29 Rotación de cultivos



En el caso de los 5 productos expuestos anteriormente, al estar sincronizados en lo que se refiere a tiempos y tierras, fácilmente los sembríos pueden rotarse en los diferentes sembríos, es decir que habrá 5 diferentes productos en 5 diferentes plantaciones, al terminar la temporada de cosecha, están rotarán y todas tendrán un nuevo producto que cultivar. De esta forma no se erosionará, ni se cansará al suelo en el cual este el cultivo transitorio.

7.1.1.2.1 Planificación de producción para el abastecimiento:

Dentro de la primera etapa del proyecto de producción de hortalizas bajo demanda, YuraCrop, se planifica empezar con 10 productores medianos, los cuales al tener en su poder cultivos rotativos, como lo son los 5 producto más usados en restaurantes ecuatorianos: zanahoria, cebolla, tomate riñón, choclo, papa. Lo cual facilita las fases de siembra, cosecha y postcosecha. En otras palabras, se puede decir que no existe ningún problema en lo que se refiere al tiempo de sembríos y cosecha y que se pueden rotar sin que se corrosiones el suelo ya que necesitan de los mismo tiempos y suelos para crecer y darse.

El abastecimiento de los productos se dará cada dos granjas, es decir que de entre los 10 productores, 2 sembrarán zanahorias, 2, cebollas, 2 tomate riñón, 2 choclos; y finalmente 2 productores producirán papas; cuando la temporada de cosecha pase y se prepare el suelo para el nuevo sembrío, éstos rotaran, es decir que no volverán a sembrar lo mismo de la temporada pasada, sino que pasarán a sembrar un nuevo producto hasta su cosecha. Y se pude dar durante una gran temporada del año como son las estaciones

de invierno, otoño y primavera. Durante el verano, el centro de acopio se establecerá como principal reserva y conserva de estos alimentos.

En lo que se refiere a los cultivos de papas, estas se dan entre 65 y 100, lo que las vuelve un poco más ágiles de lo que se refiere a crecimiento para su cosecha, por lo cual los 2 productores de papas no pasarán a formar parte del cultivo rotativo de las demás hortalizas.

Por otro lado, se encuentra la producción que se debe tener para abastecer a los restaurantes y por lo tanto al centro de acopio. Si tomamos en cuenta la cantidad que se produce por hectárea plantada y por lo tanto la capacidad de producción de producción de los agricultores es la siguiente:

Tabla 9 Capacidad de producción por hectárea de sembrío

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE AGRICULTORES	Producción por Hectárea/Kg
Tomate	50000,00
Cebolla	9205,00
Papa	25025,00
Zanahoria	7653,00
Choclo	6000,00

Elaborado por: La autora

7.1.2 Cuidado y mantenimiento del cultivo:

7.1.2.1 Instrucción y capacitación del sector

Uno de los grandes retos que y planes que posee el gobierno hoy en día es el de las capacitaciones que debe brindar al sector agricultor como principal responsable de la alimentación del país. Esto se ve como una oportunidad dentro del proyecto de la cadena de valor y producción bajo demanda, ya que mediante este proyecto se puede brindar capacitación e instrucción a los agricultores y encargados de campo. La instrucción estará dada por diferentes expertos en el área, los cuales ayudarán a que, mediante el conocimiento de nuevas técnicas, los pequeños y medianos agricultores sepan cómo mantener, cuidar y producir los diferentes productos, evitando de esta manera que sembríos se pierdan, y que con esto se pierdan beneficios económicos que se posee un arduo trabajo.

7.1.3 Beneficios y Oportunidades

7.1.3.1 Económicos

La cadena de valor y producción bajo demanda ayuda a que se genere un comercio justo entre los agricultores y los restaurantes de Quito. Con esta, y la eliminación de innecesaria intermediación, el agricultor gana lo que es justo de acuerdo con la cantidad que vende y sin alza de precios desmesuradas y sin control que se dan sin que este lo sepa. La producción bajo demanda además interviene y paga la calidad con la que se entrega el producto en la puerta del restaurante.

El comercio justo que se ha venido mencionando durante toda la investigación hace énfasis en lo que los mercados mayoristas ganan con la venta al restaurante, después de toda la cadena de intermediación que se ha ido manejando y que infla los precios y disminuye las ganancias de principal productor. Dependiendo del producto, con la cadena de valor y producción actual, los mercados mayoristas ganan entre un 197% a un 420% más de lo que gana el productor principal. Haciendo uso de una plataforma “on demand” el agricultor ganaría entre un 157% a un 335% más de lo que gana actualmente⁸.

⁸ Véase anexo 2: Costos y precios actual y on demand

Tabla 10 Porcentaje de incremento de la rentabilidad de agricultores en el proyecto YuraCrop

<u>PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE AGRICULTORES</u>	<u>Diferencia en rentabilidad con productor de precio más bajo (Mercado)</u>	<u>Incremento con el precio de venta en plataforma on demand</u>
Zanahoria	419,10%	335,28%
Cebolla	251,94%	201,56%
Papa	133,32%	106,65%
Choclo	765,18%	612,15%
Tomate	197,39%	157,91%

Elaborado por: La autora

Tabla 11 Precios de venta

PRECIOS DE VENTA (K)	Agricultores (Kilo)	Mercado Mayorista Precio Referencial	Unidad de medida en mayorista	Unidad de medida de Mayorista transformada a Kilos
Zanahoria	\$ 0,24	\$ 9,74	90 lb	40,82
Cebolla	\$ 0,40	\$ 18,00	100 lb	45,35
Papa	\$ 0,45	\$ 20,41	100 lb	45,35
Choclo	\$ 0,33	\$ 16,30	110 lb	49,89
Tomate	\$ 0,51	\$ 9,19	Cartón 40 lb	18,14

Elaborado por: La Autora

Tabla 12 Precios de venta en el proyecto YuraCrop

PRECIOS DE VENTA EN PROYECTO	<u>20% descuento para restaurantes</u>	<u>Ganancia para la plataforma</u>	<u>Ganancias por gramo</u>
Zanahoria	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080
Cebolla	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080
Papa	\$ 0,48	\$ 0,07	\$ 0,00048
Choclo	\$ 2,00	\$ 0,30	\$ 0,00200
Tomate	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080

Elaborado por: La autora

Dicho esto, podemos saber que las posibilidades económicas que poseen los agricultores con el cambio de cadena de valor y producción bajo demanda, es mucho más alta que la actual. La liquidez que tienen los agricultores y por extensión sus familias y comunidades es mayor, lo que hace la liquidez del país sea mejor y se puedan hacer más inversiones tanto dentro como fuera del sector.

7.1.3.2 Laborales

En Ecuador y en general en Latinoamérica, la agricultura se ve como una actividad o un negocio familiares, en el cual todos sus integrantes deben participar, grandes y pequeños. Con el paso de los años, instituciones internacionales como lo en la FAO, se ha podido dar cuenta que son estas actividades las que tienen más fracaso y una alta tasa de desigualdad social y económica; muchas de las veces se las relaciona con la actividad familiar en la que se explota a los trabajadores de todas las edades, con el fin de poder ganar apenas unos centavos más con su producción. En los últimos años hemos podido ver que la agricultura, con sus pocos beneficios económicos y grandes esfuerzos, se ha ido quedando sin mano de obra, ya que ha perdido su atractivo, ante las políticas que poco o nada han logrado a favor sector.

Al tener una nueva cadena de valor y producción, bajo demanda, se recupera el atractivo y las ganancias justas que debe tener la actividad agrícola. Con esto no solamente que se aplicará la producción y el número de tierras cultivadas, sino que se da oportunidad a que los agricultores puedan contratar más gente en los campos, y con esto se logra que la comunidad siga trabajando en el sector, pero estos ya no son los niños, sino personas con la edad de trabajar, que continúen con la actividad y que sean remunerados adecuadamente.

7.1.3.3 Educación

Una de las grandes preocupaciones que tiene la FAO hoy en día sobre la pobreza en América Latina y la vinculación que tiene esta con la Agricultura Familiar, es el tema de la falta de educación que existe para los niños que forman parte de estas actividades. Muchos de los cuales son privados de educación básica, para asistir a ayudar a sus padres en el campo, en las cosechas. Desde temprana edad, los niños y niñas hijos de padres agrícolas saben que su futuro será ese mismo, el de poca educación para hacer eso en lo que les han educado toda la vida, los sembríos y no la escuela para tener más conocimientos.

Con el proyecto de una nueva cadena de valor bajo demanda, los padres de estos niños estarán en capacidad de contratar más gente adulta y edad productiva, para ayude en los sembríos, con su paga justa y adecuada. Mientras que los niños tendrán la oportunidad de educarse y mejorar, para el futuro.

Pero los niños y adolescentes no son los únicos que se beneficiaron de una educación, con los planes del proyecto, los adultos agricultores serán beneficiarios de una educación y capacitación continua en lo que se refiere al sector y a sus prácticas.

7.1.3.4 Migración

Una de las mayorías preocupaciones de las Naciones Unidas es el trabajo decente y el crecimiento económico. Hoy en día podemos ver las grandes ciudades llenas de gente que ha migrado desde los campos a ver si logra cumplir el sueño de una mejor vida y oportunidades en la ciudad. Se puede ver que esto no siempre se logra, y el único que beneficio que posee la migración es el de abarrotar las calles con vendedores ambulantes que ofrecen una serie de productos, entre ellos productos agrícolas, los cuales son vendidos a precio de costo, y con los cuales se cree que se ganarán beneficios económicos para mantener a grandes familias.

Uno de los grandes retos que tiene la cadena de valor y producción bajo demanda, es la de volver a la agricultura nuevamente atractiva y bien remunerada. Con esto y con la gente bien pagada que trabajaría en los campos, la cantidad de personas que migra a las ciudades en búsqueda de más oportunidades para subsistir decrecería. Y con esto se vería beneficiado todo el sistema, el cual busca reducir la pobreza extrema.

7.2 Beneficios de la nueva cadena de valor y la producción bajo demanda para restaurantes

Por otro lado, tenemos a nuestro otro segmento, los restaurantes, el cual, al cambiar la cadena de valor, también se ve beneficiado.

Según el INEC en el Distrito Metropolitano de Quito, existen alrededor de 1.875 restaurantes, de todo tipo. Los cuales buscan todos los días, abrirse un espacio en el mercado con sus productos y precios. Pero muchas de las veces no logran hacer esto debido al precio de insumos, la calidad y el tiempo que consume la búsqueda de estos.

7.2.1 Económico

Lo que busca el proyecto de una nueva cadena de valor y producción bajo demanda, no es solamente beneficiar al sector agrícola, sino que a través de estas reducir

los costos de los restaurantes en el Distrito Metropolitano de Quito, y a la vez el de un pago justo por ingredientes de calidad, necesitada por estos mismo; y que no varié de semana a semana como es la situación actual de los mercados mayoristas a los que acuden los dueños de restaurantes para facilitar de alguna manera la compra de insumos. Mediante esta nueva cadena de valor los restaurantes pueden disminuir sus costos de un 20% a 30%, dependiendo del producto⁹

Tabla 13 Precios de venta en el proyecto YuraCrop

PRECIOS DE VENTA EN PROYECTO	<u>20% descuento para restaurantes</u>	<u>Ganancia para la plataforma</u>	<u>Ganancias por gramo</u>
Zanahoria	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080
Cebolla	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080
Papa	\$ 0,48	\$ 0,07	\$ 0,00048
Choclo	\$ 2,00	\$ 0,30	\$ 0,00200
Tomate	\$ 0,80	\$ 0,12	\$ 0,00080

Elaborado por: La autora

⁹ Véase anexo 2: Costos y precios actual y on demand

Tabla 14 Costos de hortalizas más utilizadas en platos

<u>HORTALIZAS MÁS UTILIZADAS EN PLATOS DEL DMQ</u>	<u>COSTO POR LIBRA EN MERCADO</u>	<u>GRAMOS</u>	<u>PRECIO POR PLATO</u>
Tomate	\$ 1,00	\$ 0,0022	\$ 0,2649
Cebolla	\$ 1,00	\$ 0,0022	\$ 0,2649
Papa	\$ 0,60	\$ 0,0013	\$ 0,1589
Zanahoria	\$ 2,50	\$ 0,0055	\$ 0,6623
Choclo	\$ 1,00	\$ 0,0022	\$ 0,2649
TOTAL			\$ 1,6159

Elaborado por: La autora

Tabla 15 Costos mensuales de restaurantes bajo la cadena de valor tradicional y la cadena de valor bajo demanda de YuraCrop

<u>HORTALIZAS MÁS UTILIZADAS EN PLATOS DEL DMQ</u>	<u>GRAMOS UTILIZADOS DE CADA HORTALIZA POR PLATO</u>	<u>PONDERACIÓN DE NECESIDAD EN PLATO</u>	<u>CANTIDAD POR PLATO POR SEMANA</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>Costo por gramo YURA</u>	<u>Consumo mensual por restaurante en YuraCrop</u>	<u>Ganancia mensual de Yura por Restaurante</u>
Tomate	0,0014	15%	54.000,00	369,54	\$ 0,00080	\$ 43,20	\$ 6,48
Cebolla	0,0012	10%	36.000,00	218,54	\$ 0,00080	\$ 28,80	\$ 4,32
Papa	0,0004	45%	162.000,00	357,62	\$ 0,00048	\$ 77,76	\$ 11,66
Zanahoria	0,0004	10%	36.000,00	79,47	\$ 0,00200	\$ 72,00	\$ 10,80
Choclo	0,0003	20%	72.000,00	119,21	\$ 0,00080	\$ 57,60	\$ 8,64
TOTAL		100%	360.000,00	\$1.144,37		\$ 279,36	\$ 41,90

Elaborado por: La autora

7.2.2 Logístico

Otro de los males que busca que soluciona la nueva cadena de valor es el de logística de restaurantes, en especial de tiempo de búsqueda de insumos en mercados mayorista y por otros medios. Con el proyecto bajo demanda el restaurante no tendrá que invertir tiempo en la búsqueda, sino que tendrá en la puerta de su local lo que necesite cuando lo necesite y en la calidad requerida para cocinar y ser competitivo dentro del mercado.

7.3 Diagnóstico situacional del sector agrícola con una cadena de valor y producción bajo demanda, aplicado al proyecto YuraCrop

7.3.2 Análisis Interno (PORTER)

7.3.2.1 Entrada de nuevos competidores

Tabla 16 Matriz de diagnóstico PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA					
		Baja	Media-Baja	Media	Media-Alta	Alta	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES							
1	Economía de escalas.	Bajas					Altas
2	Requisitos de capital.	Alto					Bajo
3	Acceso a insumos.	Mínimo					Optimo
4	Acceso a canales de distribución.	Mínimo					Optimo
5	Barreras gubernamentales	Altas					Bajas

Elaborado por: La autora

7.3.2.1.1 Justificación

- La producción de productos no es el límite que se tiene en el sector, sin embargo, está claro que el sistema utilizado hoy en día y el mercado mayorista exigen un alto número de productos para venderlos, sin tomar en cuenta la verdadera demanda que tienen las ciudades.
- Los costos son relativamente bajos, pero la mano de obra es constante. Hoy en día se busca que el sector agrícola invierta en más tecnología y equipamiento, para agilizar las producciones y proteger estas de catástrofes.
- Los insumos a los que tienen acceso los campesinos y pequeños agrícolas son relativamente fáciles de conseguir, el hecho de que se trabaje como una actividad o negocio familiares facilita la mano de obra, aunque esto signifique privar a niños y adolescentes de educación normal.
- Los canales de distribución con la cuenta los sectores son mínimos, bajo el sistema actual, se pueden acceder a mercados mayoristas y minoristas para la venta de productos agrícolas. Los cuales no se basan en reglas de comercio justo y en los cuales el campesino y principal productor la mayoría de las veces sale perdiendo.
- Por el momento no se han generado en el país políticas que ayuden en lo que se trata comercio justo, al productor.

7.3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

Tabla 17 Matriz de diagnóstico PORTER

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
1	Diversidad de los competidores.	Pocos				Muchos
2	Costos fijos	Altos				Bajos
3	Diferenciación entre productos.	Baja				Alta
4	Costo de cambio.	Alto				Bajo
5	Crecimiento de la demanda.	Bajo				Alto
6	Barreras de salida.	Varias				Pocas

Elaborado por: La autora

7.3.2.2.1 Justificación

- Se trata de competidores pequeños y medianos, quienes producen lo que “demanda” la ciudad, por ende, la oferta de los mismos productos en mercados mayoristas y minoristas es bastante común.
- Ya que se trata de una actividad considera familiar no es necesaria el pago de una nómina. Por otro lado, en la sierra se da el agua de riego que vienen desde las montañas, por lo que no se gasta en servicios básicos en lo que se refiere a riego de cultivos.
- En lo que se refiere a diferenciación de productos, son los seleccionadores en los mercados mayoristas los encargados de seleccionar los productos de alta y baja calidad, los que ponen a disposición de sus más grandes e importantes compradores los mejores productos a mayores precios.
- El costo de cambio se considera alto ya que no es fácil acceder a otros distribuidores de mercado sin que sea más caro.
- El índice de campesino agrícolas en el país es alto, hay que tomar en cuenta que la agricultura forma parte en un 35% de PIB del país por ende la cantidad de personas que ejercen esta actividad y están siendo víctimas del sistema usado actualmente.
- Las barreras de salida son medias, ya que hoy por hoy esta es la actividad que da de comer a varias familias que sin posibilidades de acceder a educación la pueden realizar, y más que nada son familias que lo hacen por la tradición que ha generado durante siglos.

7.3.2.3 Poder de negociación de los Clientes

Tabla 18 Matriz de diagnóstico PORTER

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
1	Concentración de clientes.	Débil				Fuerte
2	Volumen de compra.	Alto				Bajo
3	Diferenciación propia.	Alta				Baja
4	Información acerca de los proveedores y Competencia	Baja				Mucha
5	Identificación de la marca.	Alta				Baja

Elaborado por: La autora

7.3.2.3.1 Justificación

- En el Distrito Metropolitano de Quito existen alrededor de 5670 restaurantes categorizados de diferente manera.
- Los restaurantes compran cada semana en gran volumen para la producción de sus platos
- Los productos tienden a ser de diferentes calidades de acuerdo con los requerimientos, estatus y categorización de cada uno de los restaurantes.
- Ya que el sector produce de acuerdo con una “demanda” requerida en las ciudades, se conoce lo que la competencia está generando para la cosecha.
- Los productos en mercados son estándar en diferentes calidades, por lo tanto, la marca no tiene mucho que ver en el sistema actual, pero el precio y calidad sí.

7.3.2.4 Poder de negociación de los Proveedores

Tabla 19 Matriz de diagnóstico PORTER

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

1	Concentración de los proveedores.	Fuerte						Débil
2	Volumen de compra a los proveedores.	Alto						Bajo
3	Diferenciación en los insumos para la producción.	Baja						Alta
4	Disponibilidad de insumos sustitutos en el mercado.	Alto						Bajo
5	Impacto de los insumos.	Baja						Alto
6	Costo de cambio de proveedor.	Bajo						Alto

Elaborado por: La autora

7.3.2.4.1 Justificación

- Existe gran cantidad de proveedores de legumbres y hortalizas en el Ecuador, tomando en cuenta la cantidad de agricultores pequeños y medianos que existen en las diferentes zonas del país.
- Los proveedores de mercados mayorista y minoristas compran por toneladas, por ende, el volumen que vende o tratan de vender es bastante alto.
- Se utilizan los mismos insumos en todos los cultivos, ya que son considerados productos estándar.
- Con la moda de productos orgánicos, los insumos sustitutos están en el mercado, pero son de alto costo.
- Ya que existen varios agricultores que venden a mercados mayoristas y minoristas, el costo de cambio de proveedor es medio, ya que no se conoce a quien pueda producir de la misma manera.

7.3.2.5 Diagnóstico PORTER

Tabla 20 Diagnóstico PORTER bajo el proyecto YuraCrop

Evaluación Fuerzas de Porter	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	2.60
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3.17
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2.67
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	2.80
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	2.50

Elaborado por: La autora

Ilustración 30 Diagnóstico PORTER bajo el proyecto YuraCrop



Elaborado por: La autora

7.3.3 Análisis FODA

Tabla 21 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplia capacidad de maniobra en la toma de decisiones	Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura
Enfoque moderno con proyección a la escalabilidad	Búsqueda a nivel mundial para cumplir los ODS
Modelo de negocio adaptado a las necesidades de los agricultores	Restaurantes en búsqueda de un servicio de entrega puerta a puerta y que vayan con sus requerimientos de insumos.
Capacidad de ofrecer un servicio logístico "Just In Time" que disminuya costos para restaurantes y mejore los márgenes de ganancia de los pequeños agricultores	Agricultores consientes de la perdida de ganancias que hay con el sistema que se usa actualmente
Contacto directo con restaurantes y sus necesidades	Rivalidad entre los competidores, lo que genera una gran oportunidad de ofrecer un servicio mejor que el ofertado actualmente
Generación de un comercio Justo	La tendencia de una alimentación saludable ha aumentado en la sociedad, siendo esta vista como un estilo de vida, Los milenios son los que más demandan una alimentación saludable
Contar con la tecnología y el apoyo necesario de Ministerios y agricultores para la realización de un comercio justo.	Existen 5670 restaurantes en el distrito metropolitano según estudio del INEC
	Búsqueda del MAGAP para dar una solución a la intermediación.
DEBILIDADES	AMENAZAS

Carencia de función comercial y de departamento de ventas	Dentro del Ecuador se ha generado una cultura de apoyo a los intermediarios.
Incapacidad de afrontar una posible entrada de competidores internacionales, como Uber Eats y Glovo.	Amenaza de nuevos competidores especializados en plataformas de logística que pueden empezar a oferta a restaurantes y empezar a repartir materia prima de calidad.
Alto poder de negociación de la competencia no directa, la cual puede romper con la propuesta que se está dando	Varios restaurantes tienen sus propios proveedores de materia prima.
Escasos recursos financieros y estructura corporativa que facilite la inversión	

Elaborado por: La autora

7.3.3.1 Impacto Interno:

Tabla 22 Matriz de diagnóstico FD

Fortalezas	FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas						
Amplia capacidad de maniobra en la toma de decisiones	x			5		
Enfoque moderno con proyección a la escalabilidad		x			3	
Modelo de negocio adaptado a las necesidades de los agricultores	x			5		
Capacidad de ofrecer un servicio logístico "Just In Time" que disminuya costos para restaurantes y mejore los márgenes de ganancia de los pequeños agricultores	x			5		
Contacto directo con restaurantes y sus necesidades		x			3	
Generación de un comercio Justo		x			3	
Contar con la tecnología y el apoyo necesario de Ministerios y agricultores para la realización de un comercio justo.		x			3	
	DEBILIDADES			IMPACTO		
Debilidades	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Carencia de función comercial y de departamento de ventas	x			5		
Incapacidad de afrontar una posible entrada de competidores internacionales, como Uber Eats y Glovo.		x			3	
Alto poder de negociación de la competencia no directa, la cual puede romper con la propuesta que se está dando	x			5		

Escasos recursos financieros y estructura corporativa que facilite la inversión

x

3

Elaborado por: La autora

7.3.3.2 Impacto Externo

Tabla 23 Matriz de diagnóstico OA

Oportunidades	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura	x			5		
Búsqueda a nivel mundial para cumplir los ODS	x			5		
Restaurantes en búsqueda de un servicio de entrega puerta a puerta y que vayan con sus requerimientos de insumos.		x			3	
Agricultores consientes de la perdida de ganancias que hay con el sistema que se usa actualmente		x			3	
Rivalidad entre los competidores, lo que genera una gran oportunidad de ofrecer un servicio mejor que el ofertado actualmente		x			3	
La tendencia de una alimentación saludable ha aumentado en la sociedad, siendo esta vista como un estilo de vida, Los milenios son los que más demandan una alimentación saludable	x			5		
Existen 5670 restaurantes en el distrito metropolitano según estudio del INEC		x			3	
Búsqueda del MAGAP para dar una solución a la intermediación.	x			5		
Amenazas	AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dentro del Ecuador se ha generado una cultura de apoyo a los intermediarios.	x			5		
Amenaza de nuevos competidores especializados en plataformas de logística que pueden empezar a oferta a restaurantes y empezar a repartir materia primera de calidad.			x			1
Varios restaurantes tienen sus propios proveedores de materia prima.		x			3	

Elaborado por: La autora

7.3.3.3 Aprovechabilidad

Tabla 24 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura	Búsqueda a nivel mundial para cumplir los ODS	Restaurantes en búsqueda de un servicio de entrega puerta a puerta y que vayan con sus requerimientos de insumos.	Agricultores consientes de la perdida de ganancias que hay con el sistema que se usa actualmente	Rivalidad entre los competidores, lo que genera una gran oportunidad de ofrecer un servicio mejor que el ofertado actualmente	La tendencia de una alimentación saludable ha aumentado en la sociedad, siendo esta vista como un estilo de vida, Los milenios son los que más demandan una alimentación saludable	Existen 5670 restaurantes en el distrito metropolitano según estudio del INEC	Búsqueda del MAGAP para dar una solución a la intermediación.	TOTAL
Amplia capacidad de maniobra en la toma de decisiones	3.00	3.00	3.00	5.00	1.00	1.00	1.00	5.00	22.00

Enfoque con proyección a la escalabilidad	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	5.00	1.00	20.00
Modelo de negocio adaptado a las necesidades de los agricultores	5.00	5.00	1.00	3.00	1.00	1.00	5.00	3.00	24.00
Capacidad de ofrecer un servicio logístico "Just In Time" que disminuya costos para restaurantes y mejore los	3.00	1.00	5.00	1.00	5.00	1.00	5.00	1.00	22.00

márgenes de ganancia de los pequeños agricultores									
Contacto directo con restaurantes y sus necesidades	1.00	1.00	5.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	18.00
Generación de un comercio Justo	5.00	3.00	1.00	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	20.00
Contar con la tecnología y el apoyo necesario de Ministerios y agricultores para la	3.00	1.00	1.00	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	22.00

realización de un comercio justo									
TOTAL	23.00	17.00	17.00	23.00	17.00	11.00	25.00	15.00	148.00

Elaborado por: La autora

Con la matriz podemos darnos cuenta de que el campo en el que se va a manejar el proyecto YuraCrop es apto para las mejoras que va a abrir éste en todo aspecto, se tiene las oportunidades de mercado beneficiosas para el plan de acción que se va a manejar en éste y posee internamente las fortalezas adecuadas y competitivas para el mercado. El resultado final de 148.00 no dejan ver que el proyecto se refleja como una buena idea en un espacio (mercado) y tiempo adecuados para las mejoras que este puede alcanzar en el sector tanto agrícola y de restaurantes.

7.3.3.3.1 Ventajas Competitivas

- Mayor Ventaja Competitiva:
 - Existen 5670 restaurantes en el distrito metropolitano según estudio del INEC
- Menor Ventaja Competitiva:
 - La tendencia de una alimentación saludable ha aumentado en la sociedad, siendo esta vista como un estilo de vida, Los milenios son los que más demandan una alimentación saludable.

7.3.3.4 Vulnerabilidad

Tabla 25 Matriz de vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Dentro del Ecuador se ha generado una cultura de apoyo a los intermediarios.	Amenaza de nuevos competidores especializados en plataformas de logística que pueden empezar a oferta a restaurantes y empezar a repartir materia primera de calidad	Varios restaurantes tienen sus propios proveedores de materia prima.	TOTAL
Carencia de función comercial y de departamento de ventas	3.00	5.00	5.00	13.00
Incapacidad de afrontar una posible entrada de competidores internacionales, como Uber Eats y Glovo.	3.00	5.00	1.00	9.00
Alto poder de negociación de la competencia no directa, la cual puede romper con la propuesta que se está dando	5.00	5.00	3.00	13.00
Escasos recursos financieros y estructura corporativa que facilite la inversión	3.00	5.00	3.00	11.00

TOTAL	14.00	20.00	12.00	46.00
--------------	-------	-------	-------	-------

Elaborado por: La autora

El resultado final de la matriz, 46.00, deja ver que el proyecto no es vulnerable a las amenazas de mercado que se presentan, por lo tanto, lo vuelve sólido y de varias maneras permanente dentro de éste.

7.3.3.4.1 Desventajas Competitivas

- Mayor Desventaja
 - Amenaza de nuevos competidores especializados en plataformas de logística que pueden empezar a oferta a restaurantes y empezar a repartir materia primera de calidad
- Menor Desventaja:
 - Varios restaurantes tienen sus propios proveedores de materia prima.

7.3.4 Matriz y Diagnóstico EFE del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda

Tabla 26 Matriz y Diagnóstico EFE del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Un 62% de la población rural se dedica a la agricultura	20%	5	1,00
2	Búsqueda a nivel mundial para cumplir los ODS	6%	4	0,24
3	Restaurantes en búsqueda de un servicio de entrega puerta a puerta y que vayan con sus requerimientos de insumos.	7%	4	0,28
4	Agricultores consientes de la perdida de ganancias que hay con el sistema que se usa actualmente	15%	4	0,60
5	Rivalidad entre los competidores, lo que genera una gran oportunidad de ofrecer un servicio mejor que el ofertado actualmente	10%	3	0,30
6	La tendencia de una alimentación saludable ha aumentado en la sociedad, siendo esta vista como un estilo de vida, Los milenios son los que más demandan una alimentación saludable	5%	2	0,10
7	Existen 5670 restaurantes en el distrito metropolitano según estudio del INEC	3%	3	0,09
8	Búsqueda del MAGAP para dar una solución a la intermediación.	10%	4	0,40

Amenazas				
1	Dentro del Ecuador se ha generado una cultura de apoyo a los intermediarios.	10%	5	0,50
2	Amenaza de nuevos competidores especializados en plataformas de logística que pueden empezar a oferta a restaurantes y empezar a repartir materia prima de calidad.	10%	3	0,30
3	Varios restaurantes tienen sus propios proveedores de materia prima.	4%	2	0,08
Totales		100%		3,89

Elaborado por: La autora

Con la información de la matriz anteriormente dada, y el valor final que arroja esta, podemos decir que, con un valor de 3,89, el mercado del sector agrícola, con una producción bajo demanda, refleja oportunidades únicas para un cambio en la cadena de valor que se tiene en este sector.

Se sabe con la información antes dada y discutida, que el 62% de la población rural está dispuesta a trabajar en el campo, es su medio de subsistencia en lo que se refiere a una actividad que se la realiza como familiar o de comunidad, por lo tanto, se sabe que existe la mano de obra suficiente para que se realice este cambio. Por otro lado, tenemos las necesidades del gobierno actual de implementar nuevos mecanismos para la llegada de productos desde los campos hacia las ciudades. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador, está consciente del daño que se está dando por el tema de intermediación agrícola y busca soluciones que empiecen a favorecer a los productores principales del sector, en lo que se refiere a un comercio justo, sin afectar a los consumidores finales.

Por otro lado, sabemos que las amenazas que se tienen dentro del sector y que hacen difícil su mejoramiento son temas que se han ido implantando en la cultura y el diario vivir del ecuatoriano, que no ve más allá de su propio beneficio. Ecuador apoya, culturalmente la intermediación por varios factores, la llegada fresca de alimentos de campo a las grandes ciudades, su fácil acceso, entre otros. Pero no quiere decir que no se pueda abrir la visión a algo más justa para todos, en especial los negocios que más legumbres consumen, como son los restaurantes, los cuales para agilizar el proceso de compra de insumos han optado por tener sus propios proveedores de materia prima, lo cual no permite mejorar sus costos

7.3.5 Matriz y Diagnóstico EFI del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda

Tabla 27 Matriz y Diagnóstico EFI del Proyecto de Cadena de Valor Bajo Demanda

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
	Fortalezas			
1	Amplia capacidad de maniobra en la toma de decisiones	15,00%	4	0,60
2	Enfoque moderno con proyección a la escalabilidad	10,00%	3	0,30
3	Modelo de negocio adaptado a las necesidades de los agricultores	20,00%	4	0,80
4	Capacidad de ofrecer un servicio logístico "Just In Time" que disminuya costos para restaurantes y mejore los márgenes de ganancia de los pequeños agricultores	10,00%	4	0,40
5	Contacto directo con restaurantes y sus necesidades	10,00%	3	0,30
6	Generación de un comercio Justo	10,00%	4	0,40
7	Contar con la tecnología y el apoyo necesario de Ministerios y agricultores para la realización de un comercio justo.	6,00%	3	0,18
	Debilidades			
8	Carencia de función comercial y de departamento de ventas	10,00%	2	0,20
9	Incapacidad de afrontar una posible entrada de competidores internacionales, como Uber Eats y Glovo.	3,00%	1	0,03
10	Alto poder de negociación de la competencia no directa, la cual puede romper con la propuesta que se está dando	5,00%	2	0,10
11	Escasos recursos financieros y estructura corporativa que facilite la inversión	1,00%	1	0,01
	Totales	100,00%		3,32

Elaborado por: La autora

De acuerdo con la matriz ya antes dada y expuesta y con las condiciones internas y en sí de la propuesta de proyecto de un nuevo modelo de cadena de valor para una producción bajo demanda, podemos ver que el mercado al que se pretende entrar y en sí la cadena de valor que se está modificando es de gran necesidad; todas las necesidades que sufre el mercado y el sector en sí son óptimas para aprovechar las estrategias y modelos, expuestos y modificados durante la investigación. El puntaje de 3,32 que arroja la matriz de evaluación nos dice claramente que es un sector o negocio óptimo para competir. Como en todo negocio y proyecto, al modificar la cadena de valor actual usada en el Ecuador, en el ámbito agrícola y venta de productos a mayoristas y minoristas, nos enfrentamos a barreras de entrada culturales y de manejo organizacional, pero estas representan retos a los cuales enfrentarse con las estrategias ya antes mencionados a lo largo de la investigación.

En lo que se refiere a fortalezas que posee el proyecto de reestructuración, podemos ver que principalmente está enfocada a un que los agricultores suplan sus necesidades y gane por lo que su arduo trabajo implica, es decir que al estar enfocado un 100% a sus necesidades cumplimos con la estrategia de generar un modelo que se enfoque en un comercio justo para todos los integrantes de la cadena de valor, tanto actores directos como indirectos que posee ésta. Además, con este enfoque podemos tener un gran margen en lo que se refiere a la toma de decisiones por parte de los que manejan este nuevo sistema y por los que forman parte de este.

Por otro lado, y como en todo nuevo proyecto, nos enfrentamos a barreras de entrada, anteriormente se expusieron que dentro del Ecuador existe una barrera cultural, que protege de algún modo la cadena de valor que se está manejando hoy en día, pero a la vez esta no es capaz de mantenerla intacta del todo, sobre todo por los tiempos que se viven, en los cuales se busca mantener la justicia y la equidad en lo que se refiere a beneficios. Pero a la vez, el proyecto se enfrenta a una cadena de valor como competencia principal capaz de darle un giro a la situación, que buscando un resultado mejor a los tiempo y acontecimientos actuales en el país, como lo fue el paro nacional a mediados de este año, 2019; pueden dar con características similares a resolver este problema de intermediación y por la cual los miembros del sector se ven afectados; tanto de manera directa como indirecta. A la vez estas barreras no desmotivan, sino que transforman al sistema y al proyecto en un mecanismo más realista y competitivo.

7.4 Centro de Acopio de la primera fase del Proyecto YuraCrop

El centro de acopio propuesto en el proyecto ya antes mencionado es a dónde llegarán las hortalizas y vegetales que provengan de los campos de productores de la zona de Nono, que trabajen de la mano de YuraCrop. En este se recibirán del camión del socio transportista que los traiga de campo a las instalaciones y se seleccionarán para la venta bajo demanda de los restaurantes que haya hecho el pedido en la plataforma.

7.4.1 Factibilidad de mercado.

Con ese centro de acopio, se tratarían de eliminar los mercados mayoristas y el trabajo y costos de transporte que tiene los encargados de inventarios en los restaurantes al tener que movilizarse a éstos para tener que hacer las compras semanales.

Es desde este lugar por el cual las compras semanales de los demandantes saldrán a ser entregados puerta a puerta en el restaurante. Previamente lavados y seleccionados según las necesidades de cada uno de estos.

Por otro lado, el centro de acopio es donde terminarán los cultivos cosechados de los productores y dueños de campos que ya no tendrán que negociar precios con varios intermediarios que no siempre compran el total de la producción del pequeño y mediano campesino, sino que hacen que la mayoría de las veces salgan perdiendo de sus negociaciones y terminen atravesando nuevamente pobreza y pobreza extrema para ellos y sus familias.

Con todo esto dicho, el centro de acopio se establecerá en el sector de Carcelén Industrial. Sector en el cual se establecen todas las fábricas de grandes empresas de país.

Ilustración 31 Toma satelital del sector donde se establecerá el centro de acopio de YuraCrop



Fuente: Google Maps

7.4.2 Capacidad de producción de los proveedores de Nono para el Centro de Acopio durante primera fase de YuraCrop.

Como ya se pudo apreciar anteriormente en la capacidad de producción de los proveedores, se sabe que los productores que trabajaran de la mano con el proyecto son capaces de producir mucho más que la demanda necesitada para la primera fase.

Esto no quiere decir que no sea necesaria esa producción o que se vaya a desperdiciar, simplemente sugiere un mecanismo de entrega en menores cantidades al centro de acopio, que serán expuestos más adelante, pero también nuevas estrategias en el momento de la siembra y la cosecha.

7.4.3 Planificación de Producción para los proveedores de la primera fase del Proyecto YuraCrop

Para poder empezar una producción de hortalizas es necesario conocer todas las características tanto de las necesidades que tiene la planta en si, como también el conocimiento del suelo y subsuelo en que se va a sembrar. Dadas las características de las legumbres, ya antes expuesta podemos saber que no tendremos problema ya que sus características de cultivo y cuidado son las mismas, por lo tanto, no difieren unas de otras en el cuidado de estas y los nutrientes necesarios. Por otro lado, se encuentra en suelo y subsuelo del sector de la parroquia de Nono a 41km de la ciudad capital del Ecuador. Esta zona es reconocida por su fertilidad de suelos gracias a las características geográficas y locación a los pies del volcán, donde los nutrientes se acumulan más y por lo tanto destaca su suelos y subsuelos por ser apropiados para cualquier tipo de cultivo.

Según las necesidades del mercado en el cual se enfoca el proyecto YuraCrop, se sabe que las necesidades por restaurante son diferentes en lo que se refiere a cantidad de productos o materia prima, como también en lo que se refiere a la calidad necesitada. Por lo tanto a los productores que caminen de la mano con el proyecto se les intuirá en lo que se refiere a las plantaciones en lotes más pequeños, así como también en la cosecha por etapas, es decir, que no se cultivará todo en un solo lote y con el mismo tiempo de cosecha, para que la meta del proyecto de ser, bajo demanda, se cumpla y logre equilibrar la oferta y la demanda, y por lo tanto no haya desperdicios y baja de precios.

Un valor extra que brinda el proyecto YuraCrop es el de la instrucción a los poblados sobre el uso de tecnología y ampliación de conocimientos en lo que se refiere a nuevas metodologías de siembra y cultivo que impartirá la empresa y se pondrán en marcha con los proveedores en sus propios cultivos.

7.4.4 Plan de Aprovechamiento del Centro de Acopio del Proyecto YuraCrop

Como ya se mencionó anteriormente y gracias a los datos que comparte el MAGAP en Ecuador. El número de cosechas que se pueden lograr de una hectárea es mucho más de las necesitadas para suplir el mercado inicial de YuraCrop, in hacer de menos la capacidad de producción de los proveedores y las necesidades del mercado inicial del proyecto ya expuesto, se puede decir la producción que en un comienzo se necesitará para suplir 120 restaurantes que hacen sus pedidos semanales la que demuestra es siguiente cuadro del estudio:

Tabla 28 Cálculo de camiones para centro de acopio y toneladas necesitadas

HORTALIZAS MÁS UTILIZADAS EN PLATOS DEL DMQ	GRAMOS UTILIZADOS DE CADA HORTALIZA POR PLATO	PONDERACIÓN DE NECESIDAD EN PLATO	CANTIDAD POR PLATO POR SEMANA	COSTO MENSUAL	Costo por gramo YURA	Consumo mensual por restaurante en YuraCrop	Ganancia mensual de Yura por Restaurante	Consumo anual en Toneladas (Res)	Camiones de 15t necesitados por semana
Tomate	0,0014	15%	54.000,00	369,54	\$ 0,00080	\$ 43,20	\$ 6,48	336,96	
Cebolla	0,0012	10%	36.000,00	218,54	\$ 0,00080	\$ 28,80	\$ 4,32	224,64	
Papa	0,0004	45%	162.000,00	357,62	\$ 0,00048	\$ 77,76	\$ 11,66	1.010,88	
Zanahoria	0,0004	10%	36.000,00	79,47	\$ 0,00200	\$ 72,00	\$ 10,80	224,64	
Choclo	0,0003	20%	72.000,00	119,21	\$ 0,00080	\$ 57,60	\$ 8,64	449,28	
TOTAL		100%	360.000,00	\$1.144,37		\$ 279,36	\$ 41,90	2.246,40	3

Elaborado por: La autora

Como se puede ver en la tabla anterior y como ya se mencionó antes se sabe que la producción por hectárea es más de lo que se necesita por semana, por lo tanto, los productores se verán influenciados por un nuevo método de siembra y cosecha, así como también de entrega.

La necesidad de 120 restaurantes para una semana es de 3 camiones de 15 toneladas, teniendo en cuenta la demanda de hortalizas necesaria. Por lo tanto, en centro de acopio, necesitará que las entregas estén planificadas para satisfacer sus necesidades en especial los días de más afluencia de comensales, es decir que los días Jueves, viernes, sábados y Domingos, los restaurantes y cliente no quede desabastecidos, sino que las entregas que tengan sean continuas para mantener la afluencia en el mercado. Por lo tanto, teniendo en cuenta que estos días necesitarán de un 60% de sus hortalizas en sus cocinas. Las entregas de estas y abastecimiento en el centro de acopio se harán los domingos para entregar a la puerta del restaurante el lunes. Martes para entregar en cocina jueves; y finalmente los jueves para entregar al restaurante el viernes. Los restaurantes son libres de elegir el día de entrega de sus productos, teniendo en cuenta este itinerario.

Por otro lado, tenemos que hacer énfasis en la capacidad de almacenamiento del centro acopio. Este estará equipado y acondicionado para recibir los cargamentos requeridos y guardarlos para su entrega, en lo que se refiere a toneladas de producción por hectárea. Pero ya que hablamos de productos perecibles que no pueden ser almacenados por mucho tiempo, por lo tanto, se requiere de su entrega inmediata al restaurante para su uso. Por lo que el proyecto si dispondrá de una zona de almacenamiento fría en la cual se podrán mantener los alimentos en caso de extrema necesidad, pero esto no va con la visión que se está tratando de dar para cambiar la sobre oferta de alimentos perecibles como son las hortalizas y todo el problema social y económico que trae éste y que se está tratando de detener.

7.4.5 Distribución Interna del Centro de Acopio de YuraCrop

Ilustración 32 Distribución interna del Centro de Acopio YuraCrop



Elaborado por: La autora

7.5 Estudio técnico financiero de la primera fase del proyecto YuraCrop

7.5.1. Tiempo de ejecución de la primera fase del proyecto YuraCrop

Se ha decidido que la fase número 1 del proyecto de producción bajo demanda, YuraCrop, y por lo tanto será de 5 años, en este tiempo. Con esto en mente podemos dar a conocer que mensualmente durante este tiempo, se acapararán un mercado de 10 restaurantes mensuales, lo cual generará 40 envíos de hortalizas hacia estos en ese mes. Considerando esto para el efecto de los ingresos se va a trabajar con valores constantes, es decir el precio se mantendrá constante durante la vida económica de la primera fase, dando mayor peso a la prestación de servicios que año tras año el proyecto captará.

Tabla 29 Ventas o servicios prestados en un año de la primera fase del Proyecto YuraCrop

VENTAS O SERVICIOS PRESTADOS (EN CANTIDADES MENSUAL)												
DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Restaurantes	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Envíos	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Elaborado por: La autora

7.5.2 Ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop

7.5.2.1 Escenario Positivo.

Tabla 30 Escenario positivo de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop

PROYECCIÓN DE INGRESOS (EN DOLARES)						
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	IVA %
Restaurantes	120,00	300,00	750,00	1.875,00	4.687,50	
Ingresos	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	12%
Ingreso Total	300.960,00	752.400,00	1.881.000,00	4.702.500,00	11.756.250,00	
Envíos	480,00	1.200,00	3.000,00	7.500,00	18.750,00	
Costo	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	12%
Ingreso Total	230.400,00	576.000,00	1.440.000,00	3.600.000,00	9.000.000,00	
TOTAL, INGRESOS	531.361,50	1.328.400,00	3.321.000,00	8.302.500,00	20.756.250,00	12
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL E.	150%					
INCREMENTO DE PRECIOS	0%					

Elaborado por: La autora

7.5.2.2 Escenario Medio.

Tabla 31 Escenario medio de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop

PROYECCIÓN DE INGRESOS (EN DOLARES)						
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	IVA %
Restaurantes	120,00	240,00	480,00	960,00	1.920,00	
Ingresos	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	12%
Ingreso Total	300.960,00	601.920,00	1.203.840,00	2.407.680,00	4.815.360,00	
Envíos	480,00	960,00	1.920,00	3.840,00	7.680,00	
Costo	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	12%
Ingreso Total	230.400,00	460.800,00	921.600,00	1.843.200,00	3.686.400,00	
TOTAL, INGRESOS	531.361,00	1.062.720,00	2.125.440,00	4.250.880,00	8.501.760,00	12
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL E.	100%					
INCREMENTO DE PRECIOS	0%					

Elaborado por: La autora

7.5.2.3 Escenario Negativo.

Tabla 32 Escenario negativo de ingresos de la primera fase del proyecto YuraCrop

PROYECCIÓN DE INGRESOS (EN DOLARES)						
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	IVA %
Restaurantes	120,00	144,00	172,80	207,36	248,83	
Ingresos	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	2.508,00	12%
Ingreso Total	300.960,00	361.152,00	433.382,40	520.058,88	624.070,66	
Envíos	480,00	576,00	691,20	829,44	995,33	
Costo	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	12%
Ingreso Total	230.400,00	276.480,00	331.776,00	398.131,20	477.757,44	
TOTAL, INGRESOS	531.360,20	637.632,00	765.158,40	918.190,08	1.101.828,10	12
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL E.	20%					
INCREMENTO DE PRECIOS	0%					

Elaborado por: La Autora

7.5.3 Flujo de Efectivo de la primera fase del proyecto YuraCrop

Tabla 33 Flujo de efectivo de la primera fase del proyecto YuraCrop

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		531.361,00	1.062.720,00	2.125.440,00	4.250.880,00	8.501.760,00
OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-
APORTACIÓN DE CAPITAL	85.980,00					
PRESTAMOS	556.000,00		-			
TOTAL, ENTRADAS	641.980,00	531.361,00	1.062.720,00	2.125.440,00	4.250.880,00	8.501.760,00
SALIDAS						
SALIDAS DE INVERSIÓN						
CAPITAL DE TRABAJO I.	45.000,00					
ACTIVOS FIJOS	559.000,00	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	36.500,00	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS	280,00	-	-	-	-	-
SALIDAS DE GASTOS CORRIENTES						
MATERIALES		43.680,00	87.360,00	174.720,00	349.440,00	698.880,00
G. SUELDOS Y BS		260.643,60	260.643,60	260.643,60	260.643,60	260.643,60

ARRIENDO	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
SERV. INDEPENDIENTES	-	-	-	-	-
SEGUROS	-	-	-	-	-
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
SUMINISTROS DE OFICINA	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
SERVI. BÁSICOS	29.400,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00
MANTENIMIENTO	-	-	-	-	-
TRANSPORTE	-	-	-	-	-
COMBUSTIBLE	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
UNIFORMES	-	-	-	-	-
COMISIONES	-	-	-	-	-
OTROS GASTOS OPERACIONALES	-	-	-	-	-
IMPREVISTOS	21.222,18	21.222,18	21.222,18	21.222,18	21.222,18
G. FINANCIEROS	28.616,96	18.176,06	7.423,37	84,15	(0,00)
PART. EMPLEADOS 15%	-	67.657,22	215.574,13	509.298,01	1.094.526,63
IMPUESTO A LA RENTA 25%	-	95.847,73	305.396,68	721.505,51	1.550.579,40
PAGO DE PRESTAMO	174.358,21	184.799,11	195.551,80	16.830,44	0,00
TOTAL, SALIDAS OPERACIONALES	640.780,00	692.320,95	899.505,91	1.344.331,75	2.042.823,90
				16.830,44	3.789.651,81

FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	1.200,00	(160.959,95)	163.214,09	781.108,25	2.208.056,10	4.712.108,19
EFFECTIVO INICIAL	45.000,00	(22.224,00)	(141.438,35)	47.254,15	828.362,39	3.036.418,49
IVA COBRADO		63.763,20	127.526,40	255.052,80	510.105,60	1.020.211,20
IVA PAGADO	(67.224,00)	(22.017,60)	(27.259,20)	(37.742,40)	(58.708,80)	(100.641,60)
IVA X PAGAR			- (74.788,80)	(217.310,40)	(451.396,80)	(919.569,60)
EFFECTIVO FINAL	(22.224,00)	(141.438,35)	47.254,15	828.362,39	3.036.418,49	7.748.526,68

Elaborado por: La autora

7.5.4 Evaluación financiera de la primera fase del proyecto YuraCrop.

7.5.4.1 VAN

Tabla 34 Resultado VAN de la primera fase del proyecto YuraCrop

VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(640.780,00)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	1.200,00	(160.959,95)	163.214,09	781.108,25	2.208.056,10	4.712.108,19
VALOR RESIDUAL						293.630,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(639.580,00)	(160.959,95)	163.214,09	781.108,25	2.208.056,10	5.005.738,19
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(639.580,00)	(150.429,86)	142.557,51	637.617,00	1.684.515,43	3.569.022,15
TASA DE DESCUENTO	7%					
VAN = \sumFED - INV	5.883.282,23	- 639.580,00	=	5.243.702,23		

Elaborado por: La autora

7.5.4.2 TIR.

Tabla 35 Resultado TIR de la primera fase del proyecto YuraCrop

TIR		75%				
TASA INTERNA DE RETORNO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(640.780,00)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	(160.959,95)	163.214,09	781.108,25	2.208.056,10	4.712.108,19
VALOR RESIDUAL						293.630,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(640.780,00)	(160.959,95)	163.214,09	781.108,25	2.208.056,10	5.005.738,19
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(640.780,00)	(91.727,12)	53.005,08	144.560,96	232.878,74	300.862,33
TASA DE DESCUENTO	75%					
VAN = \sum FED - INV	639.580,00	- 640.780,00	=	(1.200,00)		

Elaborado por: La autora

7.5.4.3 ROE

Tabla 36 Resultado ROE de la primera fase del proyecto YuraCrop

B/C	3,64
-----	------

Elaborado por: La autora

Conclusiones

Durante la investigación realizada se ha tratado de ir exponiendo las dificultades que se tiene en el sector agrícola, tanto económicas como sociales, al utilizar, durante años, la cadena de valor en la cual existen dos o más intermediarios hasta llegar a un mercado mayorista, para la venta de sus productos a los entes de consumo de vegetales y hortalizas que existen en las ciudades que son los restaurantes. Los 7 capítulos ya antes expuestos han tratado de exponer la realidad de uno de los sectores más vulnerables de la sociedad ecuatoriana, como en el sector campesino agricultor, el cual actúa como principal productor de los alimentos que consume el país, pero que sin embargo no han podido salir de esa clasificación por el sistema ineficiente que se ha utilizado durante años para trasladar los alimentos desde la tierra hacia los hogares del Ecuador entero.

Con cada paso que se ha dado a través de esta investigación podemos darnos cuenta de que el sector agrícola, es un sector bastante prometedor, que pone empeño a su trabajo y sin darse cuenta terminan siendo los que menos beneficios obtiene de una tarea ardua y desgastante. Sin importar las labores y promesas que los gobiernos hayan dispuesto para éste, y sin importar las leyes y compromisos que se mantengan, el sector agrícola es por mucho el sector más afectado en cada una de las sociedades y países alrededor del mundo; y no se ha llegado a ningún acuerdo en un cambio de lo que tradicionalmente conocemos como “normal”, para facilitar el trabajo y mejorar los beneficios que tiene este grupo prioritario. Sin duda a través de este estudio hemos podido darnos cuenta de que el sector esta manejado por “mafias” que controlan la subida de precios durante todo el proceso de transporte de alimentos a las ciudades, en especial el incremento que se le da en el mercado mayorista; el cual es supuestamente y por tradición el ente más barato y que “sus precios se asemejan a los de campo”, pero hemos ido verificando que esto no es verdad. Y de esta manera podemos ir viendo todo está mal, en un sistema que considerábamos perfecto y justo; pero podemos ver que no existe un comercio justo en un país donde se ha regularizado y normalizados la excesiva intermediación que funciona como un “mecanismo y práctica de arranche” (Jaramillo, 2019).

Conforme se va avanzando en el estudio podemos ver que las estrategias que los diferentes gobiernos, nos han dicho que estaban bien dadas, no fueron del todo realistas con lo que se tiene que hacer para sobrevivir del trabajo en el campo. Y que la cadena de

valor actual no es la adecuada para tener un control de precios ni en el campo mucho menos en las ciudades.

Pero el daño no solamente se refleja en el tema económico de las familias del agro, sobre todo de pequeños y medianos productores. Es un tema que trasciende a social y cultural. El daño causado afecta a la pobreza extrema y las pocas oportunidades que los niños y adolescentes del sector tienen que vivir día a día. Sobre pasa el tema pobreza y nos lleva a ver una realidad de poca educación, no porque no se disponga de facilidades para enviar a los niños, niñas y adolescentes a estudiar, sino porque al vivir en pobreza y pobre extrema, es más “sensato” recibir un dólar más, que estudiar para sacar provecho a habilidades que recibirán muchos dólares en un futuro. Y esta es la cultura a la que nos han acostumbrado. Tanto, que gobiernos enteros se apoyan en la falta de juicio y educación, para seguir manteniendo a la sociedad de esta manera, para ganar más votos para el futuro. Porque es más fácil mantener a un pueblo en la ignorancia que hacer cambios que beneficien a la mayoría. Con la falta de ingresos y de educación, viene la migración del campo a las ciudades, lo que genera a su vez más pobreza en las ciudades y la ineficiencia e ineficacia de estas. En las cuales uno ve más vendedores ambulantes o dueños de negocios que pasan a tener un proveedor en el campo, para pasar a ser otra parte de la cadena de valor actual y abusar de los agricultores e incrementar sus precios y dejarlos nuevamente sin las ganancias merecidas y vender a los consumidores de estos insumos a precios que a primera vista no parecen caros, pero que al hacer el análisis pasan a ser descabellados.

En el otro extremo, pasando a ser los principales consumidores de vegetales y hortalizas en las ciudades como lo es Quito, están los restaurantes. Negocios que mueven la economía del país solamente con comida. Negocios en los cuales, el dueño madruga todas las semanas al mercado mayorista en San Roque para comprar al por mayor toda la materia prima necesaria. Son estas personas las que con su poco margen de negociación buscan los insumos de mejor precio y con la calidad máxima que puedan, sin que superen los presupuestos. Y son también los perjudicados por la mafia interna que sube y bajo los precios de vegetales y hortalizas de acuerdo con la sobre oferta de alimentos y hace variar los números de éstos cada semana o cada mes, teniendo que recurrir muchas de las veces al cambio de vendedores de semana a semana.

La solución a esto es, romper el esquema que tenemos implantado como algo cultural dentro de nosotros. Y crear un nuevo mecanismo o proyecto, demostrado como una nueva cadena de valor que favorezca a ambas partes. Trazar un nuevo plan, en el cual

quedé demostrado que hay como ser justos con los dos ámbitos, con el productor y el trabajador agrícola y con los vendedores de comida y dueños de restaurantes que hacen que a través de un plato de comida fluctúe parte de la economía del Ecuador. Una nueva cadena de valor en la que la mafia de la excesiva intermediación se vea como innecesaria y no sea bien vista; para finalizar con la comprobación que un comercio justo, con precios justos, si se puede lograr. Y es exactamente lo que se ha querido demostrar mediante este trabajo de investigación. Se ha logrado enfatizar los problemas que trae consigo la cadena de valor mediante intermediación a la que estamos acostumbrados. Y se ha logrado, mediante justificación numérica y diagnósticos internos y externos, elaborar una nueva cadena de valor, la cual produce bajo la demanda real, y elimina intermediación; y poniendo en marcha las estrategias adecuadas, para crear un comercio justo y responsable con la sociedad y el ecosistema de principio a fin. Y con esto dar soluciones a temas sociales que son preocupantes para el avance y el futuro del Ecuador.

Recomendaciones

La cadena de valor que se usa actualmente ha provocado daños sociales y económicos en el sector agrícola en el Ecuador, a lo largo de los años y se ha plantado en el país como un tema cultural la excesiva intermediación en éste. Por lo que resulta injusto continuar con el uso de este ya que no genera un comercio justo entre los productores de vegetales y productos agrícolas y los entes de mayor consumo de hortalizas en las ciudades. Este es un tema que se ha observado tanto en el Ecuador como en países extranjeros y es un mal común al que se nos ha acostumbrado.

Es necesario preguntarse, que es lo que está detrás de todo este movimiento, de tras de una cadena de valor que hace mucho tiempo dejó de funcionar y llegar a fondo en los daños a nivel social que se están causando a partir de no ejercer un cambio y modificar el tipo de negocio que se quiere mantener y los resultados erróneos que ha tenido esto en el aspecto cultural.

En el Ecuador, nunca se ha visto que la situación y los modelos de negocios, sobre todo en los cuales el Estado pueda intervenir, cambien. Es de extrema importancia que se reformule la cadena de valor y de producción a un mecanismo y modelo bajo demanda, en la cual se obtenga como resultado un comercio justo de principio a fin, en la cual las ganancias y beneficios sean de acuerdo con la actividad y al esfuerzo del productor. Al cambiar la cadena de valor a una bajo demanda, se pueden solucionar varios aspectos, como la educación, migración, logística, entre otros; y se puede lograr el avance del país.

No nos olvidemos de todas las leyes y normativas que promete el Estado y que buscan ayudar a sectores estratégicos y delicados, pero que aún no lo han logrado. Y tampoco olvidemos que el Ecuador es un país agricultor desde tiempos ancestrales y que nunca está demás el volver a nuestras raíces para ver el cambio que se tiene que realizar.

ANEXOS

Anexo 1: Información de Siembra y Cultivo de Productos

Información de siembra y cosecha de verduras	Zanahoria	Cebolla	Tomate Riñón	Choclo	Papa
¿Cuándo se planta?	Primavera, otoño o invierno	Primavera, verano, invierno	Fin de primavera	Toda la primavera	Primavera
Tiempo de cosecha desde la siembra	2/3 meses	4 meses	3 meses	4 a 6 meses	65 - 100 días
Mezcla o reposo de tierra	Preparación de tierra con nutrientes al menos 6 meses antes	Requiere de preparación con nutrientes, pero no requiere espera	Necesario un trato de tierra con compost maduro		Requiere de bastante humedad en el suelo y preparación de suelo 1 mes antes
Daño en la tierra	No	No	No	No	No

Fuente: Ing. Esteban Nicolas Macas – Universidad Earth

Anexo 2: Costos y Precios Actual y On- Demand

Gr de verduras requeridas por plato	Demanda objetivo	Platos producidos x día	Gramos/semana
600	120	120	360000

<u>HORTALIZAS MÁS UTILIZADAS EN PLATOS DEL DMQ</u>	<u>LIBRAS UTILIZADAS EN PLATO</u>	<u>GRAMOS</u>	<u>PRECIO POR PLATO</u>
Tomate	0,62	0,0014	0,1642
Cebolla	0,55	0,0012	0,1457
Papa	0,2	0,0004	0,053
Zanahoria	0,2	0,0004	0,053
Choclo	0,15	0,0003	0,0397
TOTAL			0,4556

<u>HORTALIZAS MÁS UTILIZADAS EN PLATOS DEL DMQ</u>	<u>GRAMOS UTILIZADOS DE CADA HORTALIZA POR PLATO</u>	<u>PONDERACIÓN DE NECESIDAD EN PLATO</u>	<u>CANTIDAD POR PLATO POR SEMANA</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>Costo por gramo YURA</u>	<u>Consumo mensual por restaurante en YuraCrop</u>	<u>Ganancia mensual de Yura por Restaurante</u>	<u>Consumo anual en Toneladas (Res)</u>	<u>Camiones de 15t necesitados por semana</u>
Tomate	0,0014	15%	54.000,00	369,54	\$ 0,00080	\$ 43,20	\$ 6,48	336,96	
Cebolla	0,0012	10%	36.000,00	218,54	\$ 0,00080	\$ 28,80	\$ 4,32	224,64	
Papa	0,0004	45%	162.000,00	357,62	\$ 0,00048	\$ 77,76	\$ 11,66	1.010,88	
Zanahoria	0,0004	10%	36.000,00	79,47	\$ 0,00200	\$ 72,00	\$ 10,80	224,64	
Choclo	0,0003	20%	72.000,00	119,21	\$ 0,00080	\$ 57,60	\$ 8,64	449,28	
TOTAL		100%	360.000,00	\$1.144,37		\$ 279,36	\$ 41,90	2.246,40	3

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE AGRICULTORES	<u>Costo de producción por hectárea</u>	<u>Producción por Hectárea/Kg</u>
Tomate	\$ 12.377,74	50000
Cebolla	\$ 4.084,45	9205
Papa	\$ 6.979,58	25025
Zanahoria	\$ 3.897,72	7653
Choclo	\$ 1.490,10	6000

PRECIOS REFERENCIALES EN MERCADOS MINORISTAS POR KILO	Supermaxi	AKI	Mercado	Frutería de Barrio
Zanahoria	\$ 0,65		\$ 1,00	\$ 0,80
Cebolla	\$ 1,69	\$ 1,69	\$ 1,00	\$ 1,00
Papa			\$ 0,60	
Choclo			\$ 2,50	\$ 3,00
Tomate		\$ 1,17	\$ 1,00	\$ 1,00

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://www.sierranieves-desarrollo.com/sierranieves2020/wp-content/uploads/2016/07/AGDRSN-DAFO-AGRICULTURA-GANADERIA-Y-AGROINDUSTRIA.pdf>
- ABC Rural. (9 de Abril de 2003). *Color ABC* . Obtenido de <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/abc-rural/zanahoria-694156.html>
- Acosta M, M. A. (Octubre de 2012). *Estudio de Factibilidad para la creación de un centro de acopio que se dedique a la comercialización de productos agrícolas, en la parroquia de Imbaya, del cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura* . Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1745/1/%E2%80%9CESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACI%C3%93N%20DE%20UN%20CENTRO%20DE%20ACOPIO%20QUE%20SE%20DEDIQUE%20A%20LA%20COMERCIALIZA.pdf>
- Agua Ruiz, J. L. (s.f.). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos70/factibilidad-economico-creacion-centro-acopio/factibilidad-economico-creacion-centro-acopio2.shtml>
- Alarcón, I. (31 de Marzo de 2019). La Agricultura se enfoca en apenas nueve productos . *El Comercio* .
- Amaya, A. V. (2018). *Análisis de los beneficios socioeconómicos percibidos por los agricultores familiares campesinos productores y comercializadores de papa orgánica en la feria ecología del "Mercado La Floresta" en la ciudad de Quito*. Quito.
- Arturo. (16 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Montecristi.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador . (2017). *Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria* . Quito.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria* . Quito.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales*. Quito.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2019). *Código de Comercio*. Quito.
- Asamblea Nacional del la República del Ecuador . (2017). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor* . Quito .
- Asamblea, N. (2019). *Código de Comercio*. Quito.
- Asobanca. (2019). *Boletín Macroeconómico Abril 2019*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario*. Quito.
- Banco Mundial . (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Banco Mundial. (11 de Noviembre de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/11/11/cuatro-maneras-de-combatir-pobreza-con-la-agricultura>

- Banrepcultural*. (s.f.). Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Factores_de_producci%C3%B3n
- BID. (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*.
- Bittán, M. (11 de Noviembre de 2012). *América Economía* . Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Bravo Agulló, J. M. (s.f.). Obtenido de http://www.foroagroecologiaybiodiversidadencanarias.org/PlanCult/presentacion_plancultivos.pdf
- Buján Pérez , A. (18 de Julio de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Bujan, A. (18 de Marzo de 2018). *Enciclopedia Financiera* . Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>
- Caicedo Díaz del Castillo, J. F. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín . *Corpoica Ciencia. Tecno. Agropecuaria* .
- Cámara de Agricultura. (2018). *Reactivando el Agro*. Quito.
- Carrión , D., & Herrera, S. (2012). *Ecuador Rural del Siglo XXI* . Quito: Instituto de estudios Ecuatorianos.
- Cartes, D. (s.f.). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/8813409/Historia_y_uso_pest
- Castellanos Cotamo , P. J., Veloza Rodriguez, C. A., Rodriguez Pérez, H., & Gonzalez, J. S. (14 de Abril de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/92hsnkvpnkpi/marco-legal-de-la-investigacion/>
- Castillo, J. G. (30 de Diciembre de 2018). Cinco "miradas" de academicos al futuro de la economía del Ecuador 2019. (E. Universo, Entrevistador)
- Chiriboga, M., & Wallis , B. (2010). *Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de Política Pública* . Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural .
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2016). *Las cadenas de valor de los productores básicos agrícolas: los efectos de la concentración del mercado para los agricultores y los países productores - El caso del cacao*. Junta de Comercio y Desarrollo.
- Corvo, H. S. (s.f.). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/capacidad-de-produccion/>
- Criollo Calderón , J. N. (2005). *La intermediación comercial como estrategia para la exportación de pimienta* . Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- David, F. (2003). *Conceptos de Adminsitración Estratégica* . México: Pearson .
- Durán, A. (25 de Agosto de 2017). *Derecho Ecuador* . Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/ley-organica-de-agrodiversidad-semillas-y-fomento-de-la-agricultura-sustentable>
- Ecuador, A. N. (6 de Marzo de 2016). Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales. Quito.
- EcuRed*. (s.f.). Obtenido de https://www.ecured.cu/Cultura_corporativa
- Educarplus.com. (5 de Mayo de 2019). *Educarplus.com*. Obtenido de <https://educarplus.com/2019/05/metodos-de-investigacion-cientifica.html>
- El Telégrafo. (10 de Noviembre de 2018). Ministerio de Agricultura emprende acciones para ayudar a los arroceros . *El Telégrafo* .

- El Universo . (30 de Diciembre de 2018). Cinco "mirada"de académicos al futuro de la economía del Ecuador 2019. *El Unvierso* .
- El Universo. (Enero 22 de 2019). Registro Nacional Agropecuario y un plan de intervención se anuncia para el agro . *El Universo*.
- ESPAC. (2017). *Encuesta de Superficie y Produccion Agropecuaria Continua*.
- Espín Tinillo , A. P., & Villava Torres, A. M. (2017). *Análisis de la inversión extranjera directa y sus determinantes en el Ecuador, periodo 2007- 2015*. Quito: Universidad Central del Ecuador .
- Eumed. (s.f.).
- Eumed.net. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/3/agentes.htm>
- FAO. (2010). *El desarrollo de las cadenas de valor agrícolas: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino?*
- FAO. (2011). *La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor*. San Salvador.
- FAO. (2013). *Agricultores pequeños y familiares* .
- FAO. (2018). *Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe*.
- FAO. (2018). *Panorama de la Pobreza Rural en América Latina y El Caribe: Soluciones para el siglo XXI para acabar con la pobreza en el campo*. Santiago. FAO Ecuador . (2019). *FAO Ecuador*. Obtenido de <http://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/ru/>
- FAO. (s.f.). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s07.htm>
- FAO. (s.f.). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/Y0491s/y0491s02.htm>
- Gabers, R. E. (2012). *Mecanización agrícola para pequeños productores. Propuesta para su implementación básica*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca .
- Gaviola, J. C. (s.f.). *Manual de producción de zanahoria* . Publicaciones Regionales.
- Hernández, F. (s.f.). *Productividad en la Agricultura*. Obtenido de http://www.agro-tecnologia-tropical.com/productividad_agricultura.php
- Hernandez, I. (Julio de 2011). *Clasificacion de las Inversiones*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/evaluacion%20de%20proyecto%20de%20inversion/clasificacion_de_las_inversiones.pdf
- Hidalgo, F. (2011). Crisis Alimentaria frente a soberanía alimentaria: el caso de Ecuador. *Mundo Siglo XXI* , 73-84.
- INEC. (2008). *Estructura del Sector Agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de la unidades de producción agropecuaria*. Quito .
- INEC. (2008). *Estructura del Sector Agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de la unidades de producción agropecuaria* .
- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico* . Quito: INEC.
- INEC. (2011). *Reporte estadístico del Sector Agropecuario*. Quito: INEC.
- INEC. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua* . Quito: INEC.
- INEC. (2018). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua* . Quito.
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo* . Quito: INEC.
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (EMEDU)*. Quito: INEC.
- INEC, & ESPAC. (2019). *Encuesta de superficie y producción Agropecuaria Continua*

- Instituto Nacional de Estadística y Censo . (2008). *Estructura del Sector Agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de las unidades de producción agropecuaria*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo . (s.f.). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-superficie-y-produccion-agropecuaria-continua-bbd/>
- IzquierdaWeb*. (3 de Noviembre de 2016). Obtenido de <http://izquierdaweb.com/la-precarizacion-laboral-en-el-trabajo-agricola-en-francia-y-espana/>
- Jaramillo, B. (2019). *Jesuites Educacion* . (s.f.). Obtenido de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/canales-de-comercializacion-en-la-gestion-de-ventas/>
- La Hora . (28 de Mayo de 2003). La tecnología llega al sector agrícola . *La Hora* .
- Lazo, X. (10 de Noviembre de 2018). Ministerio de Agricultura emprende acciones para ayudar a los arroceros . (E. Telégrafo, Entrevistador)
- Leiva, M. R. (Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- López Cordero , A. F. (2011). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de la zanahoria (Daucus carota L), híbrido Cupar, en el Chaupi, provincia de Pichincha*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- MAGAP. (2015). *Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015 - 2025*.
- MAGAP. (2019). Costo de Cultivos Transitorios. *Costo de Cultivos Transitorios*. Quito, Pichincha, Quito.
- Ministerio de Agricultura emprende acciones para ayudar a los arroceros . (11 de Noviembre de 2018). *El Telégrafo* , pág. 1.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2019). *Boletín de Precios al Productor*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (s.f.). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/sector-agricola-se-reactivara-con-kits-productivos/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (s.f.). *Ministerio de Agricultura y Ganadería* . Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-conoce-tecnologia-agricola-brasilena/>
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2016). *La Política Agropecuaria al 2025*. Quito: MAGAP.
- Monetario Internacional Fondo. (03 de Marzo de 2019). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Mora, M. A. (2012). *Fundamentos de Economía* . México: ProBooks.
- Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?end=2018&locations=EC&start=2000&view=chart>
- Nacional, A. (2016). *Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales*.
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas* . Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nuño, P. (25 de Enero de 2017). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-intermediario-de-comercio.html>
- OAS.org*. (s.f.). Obtenido de <http://www.oas.org/usde/publications/Unit/oea21s/ch15.htm>

- Olivares Ramírez, G. M., Huesca Chávez, J. A., & Contreras Jiménez, J. C. (s.f.). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Trabajo estratégico de la FAO para reducir la pobreza rural*. FAO.
- Perez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Pino Peralta, S. L., Aguilar, H. R., Apolo Loayza, A. G., & Sisalema Morejón, L. A. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de la dolarización: años 2000-2016. *Espacios*, 7.
- Pino Peralta, S. L., René Aguilar, H., Apolo Loayza, A. G., & Sisalema Morejón, L. A. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador: Análisis crítico de su evolución en el periodo de la dolarización, años 2000 - 2016. *Espacios*, 7.
- (s.f.). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial parroquia Nono 2015 - 2019*.
- Productor, E. (14 de Noviembre de 2017). *El Productor*. Obtenido de <https://elproductor.com/noticias/agricultores-con-plan-para-eliminar-la-intermediacion/>
- RAE. (2018). *Real Academia Española*.
- Rendón Mendel, R., Díaz José, J., Hernández Hernández, B., & Camacho Villa, T. C. (2015). Modelos de intermediación en la extensión agrícola. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 139-150.
- Risi, J. (27 de Marzo de 2018). *Agencia Agraria de Noticias*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/un-analisis-foda-de-la-agricultura-peruana-16257>
- Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). (Marzo de 2000). Obtenido de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/cb5344cb18a6b38903256aa700685717/1229fc7806a1884603256ee40047d997/\\$FILE/04-00.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/cb5344cb18a6b38903256aa700685717/1229fc7806a1884603256ee40047d997/$FILE/04-00.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017 - 2021*. Quito.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2017). *Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/el-plan-nacional-para-el-desarrollo-2017-2021-impulsa-el-desarrollo-rural-integral/>
- SEN. (2018). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*.
- Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-sistemas-economicos.html>
- Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Shum, Y. M. (6 de Febrero de 2018). *Yi Min Shum*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Shum, Y. M. (18 de Junio de 2018). *Yi Min Shum*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Significados*. (7 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>
- Stevens, R. (26 de Abril de 2017). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3549561-tipos-actividades-intermediacion-productos>
- Tecnología llega al sector agrícola. (2003). *Diario La Hora*.
- Thompson Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*. India: McGraw - Hill.

- Torreblanca, F. (24 de Julio de 2018). *Francisco Torreblanca*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/>
- Unión Europea, & Junta de Andalucía. (2012). *La cadena de valor de los productos agroalimentarios* . Sevilla .
- Universidad EAFIT. (s.f.). Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2066%20evaluacion%20financiera%20de%20proyectos.pdf>
- Universo, E. (22 de Enero de 2019). Registro Nacional Agropecuario y un plan de intervención se anuncia para el agro. *El Universo*.
- Villareal, F. (2018). *La inclusión de la Agricultura Familiar. Discusión de su uso en programas de desarrollo rural en Argentina*. Buenos Aires : Universidad Nacional de la Plata .
- Vinueza, O. (s.f.). Administración: Análisis Interno . Quito , Ecuador .
- Vinueza, O. (s.f.). Adminsitración: Análisis Externo . Quito , Ecuador .

