PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIO PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE VERDURAS Y HORTALIZAS DESDE LA PROVINCIA DEL CARCHI AL SUR DEL DMQ, MEDIANTE UN CANAL DIRECTO Y CON INCORPORACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO, "CASO: COMERCIALIZADORA ORMAZA"

LUIS ADRIAN ORMAZA GUERRERO

DIRECTOR: MBA DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMERCIALIZACIÓN

QUITO, FEBRERO - 2023

DIRECTOR:

MBA. Diego Serrano Machado

LECTORES:

MBA. Jorge Altamirano Cumbajín

Mtr. Ramiro Soria Cubillo

DEDICATORIA

Mi trabajo de tesis lo dedico primero a Dios a mis padres Carmen Lucía Guerrero y Mauro Ormaza, por permanecer siempre juntos, brindándome su apoyo en los momentos más difíciles.

Dedicado en forma muy especial a mis abuelitos, que ya no están junto a mí pero que les hubiera gustado mucho estar presentes en este momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres, gracias por ser pilares fundamentales en mi vida y creer en mis ideas y proyectos.

A mi Director de Tesis MBA. Diego Serrano Machado, por su asesoramiento, ideas y guía en el desarrollo de este trabajo, impartiéndome sus conocimientos y experiencias durante las clases recibidas y después en este trabajo investigativo.

A mí querida Universidad PUCE, por darme la oportunidad de ser un profesional.

A los profesores que, durante toda mi carrera de estudios, me otorgaron sus conocimientos y experiencias.

A mis abuelitos Segundo Joaquín Yalama y Luis Ormaza, por enseñarme que querer el campo, sin olvidar nuestras raíces.

A mis abuelitas María Ofelia y Anita, por su cariño y apoyo cuando más necesité de sus cuidados.

Contenido

1 SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN 6
1.1 Factores Externos 6
1.1.1 Factores demográficos. 6
1.1.2 Factores económicos. 7
1.1.3 Factores Sociales 8
1.2 Empresa 10
1.3 Historia 10
1.4 Modelo de trabajo tradicional 10
1.4.1 Proceso de comercialización. 10
1.4.2 Características de los productos. 12
1.4.3 Poder de negociación de los mercados. 13
1.4.4 Puntos de venta finales. 13
2 MARCO TEÓRICO 15
2.1 Plan de Negocios 15
2.2 Prácticas del comercio justo. 16
2.3 Material de las buenas prácticas del comercio Justo 22
2.3.1 Los diez principios internacionales. 23
3 PLAN DE NEGOCIO 24
3.1 Estudio de Mercado 24
3.1.1 Investigación Cualitativa 24
3.1.2 Investigación Cuantitativa 26
3.1.3 Características de productores (Agrícolas) 27
3.1.4 Características de comerciantes 28
3.1.5 Creación del modelo de comercialización 29
3.1.6 Investigación de Mercado. 30
3.1.7 Encuestas. 31
3.1.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. 49
3.1.9 Marketing Mix. 64
3.1.10 Segmentación y diferenciación. 71
3.2 Estudio técnico 73
3.2.1 Macro Localización. 73
3.2.2 Micro localización. 75

3.2.3 Proceso Actual. 76
3.2.4 Cadena de Valor. 81
3.2.5 El comercio justo y su aplicación en la Comercializadora Ormaza. 85
3.3 Estudio organizacional 86
3.3.1 Estructura Organizacional funcional. 86
3.3.2 Planeación del talento Humano. 86
3.3.3 Reclutamiento y Selección. 87
3.3.4 Desarrollo del talento humano. 88
3.3.5 El cumplimiento y Gobierno Corporativo. 88
3.3.6 Análisis de riesgos. 89
4 ANÁLISIS FINANCIERO 95
4.1 Activos 95
4.1.1 Activos Fijos. 95
4.1.2 Activos Intangibles. 95
4.2 Costos y Gastos 96
4.2.1 Costo de Producción. 96
4.2.2 Gastos Administrativos. 97
4.2.3 Gastos de Venta 97
4.3 Financiamiento 98
4.4 Estados Financieros 100
4.4.1 Estado de Situación Inicial. 100
4.4.2 Estado de Situación Integral. 101
4.4.3 Flujo de Efectivo. 102
4.4.4 Valor Presente Neto. 103
4.4.5 Tasa Interna de Retorno. 104
4.4.6 Tasa de Descuento. 104
4.4.7 Período de Recuperación de Inversión (PRI) 104
4.4.8 Relación Beneficio-Costo Punto de Equilibrio. 105
4.4.9 Indicadores Financieros. 105
4.4.10 Punto de Equilibrio. 106
4.5 Análisis de Sensibilidad 107
4.5.1 Escenario Optimista. 107
4.5.2 Escenario Pesimista. 108
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 109

5.1 Conclusiones 109
5.2 Recomendaciones 110

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de titulación se propone la elaboración de un Plan de Negocio con una propuesta de creación de la Comercializadora Ormaza para distribución de productos agrícolas desde la provincia del Carchi al sur del DMQ, mediante un canal directo y con incorporación de buenas prácticas de comercio justo.

En el primer capítulo, se hace referencia a la historia de cómo se inicia la comercialización de productos agrícolas en menor escala, su evolución, así como la historia de la creación de la Comercializadora Ormaza, modelo de trabajo, diagnóstico con los 10 principios del Comercio Justo.

En el segundo capítulo, se observa el sustento teórico sobre la aplicación e implementación con los principios básicos del Comercio Justo, para aplicarlos en todo el proceso de Comercialización desde el punto de producción hasta el punto de venta al consumidor final.

En el tercer capítulo, se realiza encuestas, que permitirá conocer las preferencias de los clientes, principales competidores, y estrategias para el cambio de imagen de la Comercializadora Ormaza a Adryx Agronomy mediante la creación del logo, el nuevo modelo de comercialización, la baja utilización de productos químicos priorizando el manejo orgánico.

En el cuarto capítulo, se realiza el levantamiento de la información financiera, lo cual permitirá conocer la viabilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La Comercializadora Ormaza es un negocio familiar que se da a partir de la necesidad de un punto directo de venta de las hortalizas y vegetales que se producen en los terrenos propiedad de la familia Ormaza y Guerrero, ubicados en la provincia del Carchi Cantón Bolívar- parroquia Los Andes - El Izal, a partir del año 2018, que en un inicio son comercializados a mercados tradicionales, donde los precios son controlados en gran parte por los intermediarios, comerciantes y grupos de poder como los mayoristas, que al momento de la negociación mediante estos canales se exponen a prácticas contrarias a un comercio justo, causando disminución en la utilidad obtenida para el productor; y, al saber del tipo de problemática que existe, se ve la posibilidad de un plan de negocio mediante un modelo de comercialización directa desde el lugar de producción hacia el DMQ, con un local propio para embodegar los productos y también ser utilizado para la venta al por mayor y menor.

El plan de negocios con un punto de venta directo para la Comercializadora Ormaza en el DMQ dedicada a la comercialización de hortalizas y verduras aplicando un modelo de comercialización; se realizará a través de un diagnóstico inicial de la comercializadora y su sector; de una investigación de mercado de los prospectos clientes, la oferta y la demanda; diseñar estrategias de publicidad para la creación del punto directo para la venta; y, proyectar los niveles de ingresos, egresos y beneficios del plan de negocios.

La justificación práctica de elaborar un plan de negocios con un modelo de comercialización enfocado en la aplicación de las mejores prácticas de comercio se fundamenta en solucionar el comercio de productos agrícolas de forma tradicional, mejorando sus utilidades, donde los productores pequeños y medianos, como el caso de la familia Ormaza y Guerrero, en sus etapas iniciales, aplica el modelo tradicional de cosecha y comercialización, así: a) inicia contratando personas cosechadora las cuales, dependiendo de los productos, son pagadas por diario, por cantidades cosechadas del producto; b) una vez realizado el empaque de los productos se dirigen a los mercados más cercanos de la zona para ser vendidos a comerciantes, negociantes, intermediarios y grupos de poder de los mercados mayoristas, etc.; c) el productor al llegar a estos mercados se encuentra expuesto a tener muchas barreras de negociación desfavorables en cuanto al precio, observándose que los intermediarios manejan el precio de los productos

con un gran poder de negociación, sin que el productor pueda fijar un valor que le sustente en algunos casos los costos invertidos; d) en su gran mayoría, en los productos de temporada el precio no llega a representar el costo del cultivo de los productos; e) los productores, al verse desmotivados por el precio en los mercados y para no regalar sus cosechas prefieren en algunos casos regresar con el producto y perder su producción, dejándola como abono en el mismo suelo; f) productores que no tiene transporte propio toman la fatal decisión de entregar el producto al costo ofertado, esto es, vender a un precio que no representa ni el costo del cultivo; y, en otros casos votar el producto en lugares aledaños; y, g) los productores al estar en este tipo de desventaja tienen que entregar sus productos al precio fijado en ese momento.

A fin de disminuir estas circunstancias negativas, se presenta una oportunidad de negocio mediante la comercialización minimizando las barreras de negociación y con un precio justo al productor mediante la implementación de un modelo que se base en las buenas prácticas del comercio justo en un punto de venta directo para el productor y consumidor final, y al disponer de terrenos en ese sector la familia Ormaza y Guerrero ubicados en la provincia del Carchi sector El Izal- Los Andes-Cantón Bolívar, y con información sobre la calidad de las producciones por parte de varios productos, consideró que es posible poner en marcha un proyecto de cultivo y también de comercialización con la obtención de sus propios productos desde la Provincia del Carchi, sector El Izal y para su comercio o entrega al cliente final en el Distrito Metropolitano de Quito, sector sur, Barrio San Blas II y lugares aledaños. La preferencia por ese lugar para iniciar sus actividades de cultivo y comercio, tiene una razón fundamental el ser su propietario dueño de terrenos en el sector de cultivo y dueño también de locales comerciales en el Sur de Quito, por lo que se estima tener una mayor utilidad con este modelo de comercialización que se inicia con cultivo propio y termina en la comercialización directa hacia la capital del país, disminuyendo la participación de intermediarios.

Por lo que, el modelo planteado servirá para una práctica de comercialización que cumplan estándares adecuados con mayor justicia y equidad tanto para el productor y consumidor, con una mayor rentabilidad para el giro del negocio.

Por otro lado, al considerar que la comercialización de productos de hortalizas y vegetales es un sector importante y de mayor interés, ya que es parte de la matriz productiva que

contempla el gobierno Ecuatoriano; y, al saber del tipo de problemática que tiene el productor en la zona de estudio, se ve la posibilidad de un plan de negocio con un modelo de comercialización directa desde el lugar de producción a un punto de venta directo en el DMQ, mediante la implementación de un modelo en base a buenas prácticas de un comercio justo. Se pretende aplicarlo para la Comercializadora Ormaza, misma que como objetivo principal además de su comercio, ayudará también a productores pequeños y medianos de la zona con sus producciones a que logren el desarrollo de un negocio estable con utilidad y buenas prácticas de comercio justo.

Se fundamentará en un modelo que aplique y considere condiciones y situación real de la zona de cultivo, sus actores y lugares de comercio, para lo cual es necesario mediante la recopilación de información de modelos tradicionales, venta de productos, visitas de campo, entrevistas, presencia en los lugares de comercio (mercados), y con herramientas de investigación como las encuestas, reportes estadísticos de los productos, reglamentos, leyes, artículos, principios de comercio justo, un plan de marketing; y, a través del desarrollo e implementación de procesos que contemplen la aplicación de principios del comercio justo, que facilitarán que el modelo de comercialización del caso Comercializadora Ormaza sea implementado o acogido por pequeños y medianos productores.

En otro aspecto en base al plan de negocio del caso Comercializadora Ormaza con el modelo de producción y comercialización desde la zona Norte del país, lugar de cultivo, con un punto de venta directo de sus productos en el DMQ, se tendrá modelos de investigación de tipo exploratorio y descriptivo; donde la aplicación del modelo exploratorio entregará información sobre la situación actual de la producción y comercialización de los productos en la zona norte, provincia del Carchi, sector El Izal de la Parroquia Los Andes, cantón Bolívar, así como también datos importantes del entorno que aportarán al proyecto de investigación; y, el modelo descriptivo dará una visión más amplia de la realidad del comercio en los mercados de la zona, la cual describirá la situación de eventos o situaciones que en muchos casos resultan incontrolables, como la que, tanto productores como comerciantes sigan o apliquen una metodología basada en principios de un comercio justo.

Finalmente, recopilada información a través de la aplicación de herramientas de investigación, se tendrán resultados con datos estadísticos, financieros, descriptivos y sociales etc., la cual se transformará en información valiosa a ser utilizada para el Proyecto de la Comercializadora Ormaza.

Por tanto, en el presente trabajo de titulación se propone la elaboración de un Plan de Negocio con una propuesta de creación de la Comercializadora Ormaza, mediante la implementación de un modelo de comercialización de productos agrícolas como: tomate riñón, cebolla, aguacate y limón desde la provincia del Carchi al sur del DMQ, a través de un canal directo y con incorporación de buenas prácticas de comercio justo, cuyo objetivo principal es comercializar sus productos de forma directa, generar empleo, así como también ayudar a productores pequeños y medianos de la zona con sus producciones a que logren el desarrollo de un negocio estable con utilidad, obtenida del resultado de aplicar buenas prácticas.

En el primer capítulo, se hace referencia a la historia de cómo se inicia la comercialización de productos agrícolas en menor escala, su evolución, así como la historia de la creación de la Comercializadora Ormaza, modelo de trabajo, diagnóstico con los 10 principios del Comercio Justo, proceso de comercialización, factores demográficos, económicos y sociales en la zona de cultivo y puntos de venta donde se desarrolla el proyecto; y, características de los productos a comercializar.

En el segundo capítulo, se observa el sustento teórico sobre la aplicación e implementación basados en los principios básicos del Comercio Justo, la importancia de realizar este tipo de prácticas, para aplicarlos en todo el proceso de Comercialización desde el punto de producción hasta el punto de venta al consumidor final, a base de investigaciones de campo a un sector pequeño de agricultores – comerciantes de la zona.

En el tercer capítulo, se encuentra la tabulación de las encuestas, que permitirá conocer las preferencias de los clientes, principales competidores, y estrategias aplicadas para el cambio de imagen de comercializadora Ormaza a Adryx Agronomy mediante la creación de un logo afín al negocio familiar que representa el nuevo modelo de comercialización con productos que se cultivan con baja utilización de productos químicos priorizando el manejo orgánico junto a los principios de comercio justo.

En el cuarto capítulo, se realiza el levantamiento de la información financiera para poder realizar el estado de situación inicial, integral, flujo de caja, lo cual permitirá conocer la viabilidad del proyecto.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN

1.1 Factores Externos

1.1.1 Factores demográficos.

Las zonas de estudio, lugares desde donde se cultivan (Carchi), trasladan las producciones de verduras y hortalizas hacia el DMQ (Quito), disponen de una población, así:

Población del Carchi

El proyecto corresponde a la Provincia del Carchi; cual tiene una población aproximada de 164.524 según el censo del 2010; habitantes distribuidos en seis cantones lo que representan el 1.1 % de la población total del Ecuador:

Población referente por cantones

CANTONES	NUMERO DE HABITANTES
TULCÁN	86.498
MONTUFAR	30.511
BOLÍVAR	14.347
ESPEJO	13.364
MIRA	12.180
SAN PEDRO DE HUACA	7.624

FUENTE: VI Censo de población y V de Vivienda INEC, 2010

Figura 1. Población del Carchi (innec)**.**

Población de Quito



Figura 2. Población Quito (INEC, INEC, 2018).

1.1.2 Factores económicos.

El negocio de comercialización de productos y hortalizas, se ubica en un ambiente económico competitivo, y si se dispone de las condiciones de infraestructura y económica se logrará una ventaja competitiva que además dará lugar a la generación de empleo, negocio que al ser parte del proceso macro de la agricultura es considerada por algunos actores de artículos como parte fundamental de la estructura ósea del país, que indican:

En el 2013, la economía ecuatoriana registró la peor tasa de crecimiento de los últimos tres años (4,5%). Aunque, según el presidente del Directorio del Banco Central, Diego Martínez, se vienen años con mejores tasas de evolución. Si bien el funcionario reconoce esta caída, se muestra optimista porque se registró un crecimiento, menor, pero crecimiento al fin, y mayor que los obtenidos por algunos de los países de la región. Además, asegura que se viene un ciclo de resultados al alza para el Producto Interno Bruto (PIB) del país. En este escenario, la economía no petrolera sostuvo el 90% de ese crecimiento. Y el sector de la construcción, fiel a lo que ha venido sucediendo en los últimos años, fue la columna vertebral. Martínez explica que si bien el año pasado la construcción registró un alza del 8,6%, menor a las tasas de hasta el 21,6% de años atrás, eso se debió a que "es imposible sostener tasas tan elevadas por mucho tiempo. Pero igual

es muy importante los registros que se han obtenido". Para el asesor inmobiliario, Francisco Tinajero, las cifras van acorde con lo que sucede en el mercado. "Sí, la actividad no ha crecido al mismo ritmo de años anteriores. Pero hay bastante movimiento. Solo es cuestión de alzar la vista y ver las continuas edificaciones que se levantan en las principales ciudades". Otro de los sectores que soportan el peso de la economía es el de la manufactura. Dicha área productiva, sin incluir petróleo, si bien solo creció el 3,6%, contribuyó a la variación anual del Producto Interno Bruto (PIB) en 0,43%. Así, la manufactura estuvo en el cuarto lugar de aportantes al crecimiento de la economía. Un ejemplo es La Fabril, empresa que desarrolla productos de 40 marcas, de las cuales 10 son de exportación y que ha adecuado su línea de producción. Para este año espera invertir USD 5 millones en nueva maquinaria. Las otras cuatro patas de la mesa son la agricultura, el transporte, la enseñanza y, evidentemente, el petróleo y minas. Aunque estos forman la estructura ósea del país, también hay músculos que apalancaron ese crecimiento el año pasado. Es así como el sector de correo y comunicaciones, si bien tiene un peso menor, su mejora fue la segunda después de la construcción. Y solo un poco más atrás, la actividad acuícola también vivió un gran año durante el 2013 (LIDERES, 2013)**.**

1.1.3 Factores Sociales.

En el ambiente de la comercialización se encuentra la influencia de cada cultura y caracterización de las regiones donde será aplicado el modelo para la venta directa en este caso es de Carchi a Quito donde se debe tomar en cuenta la demográfica del punto de venta.

Área geográfica Carchi:

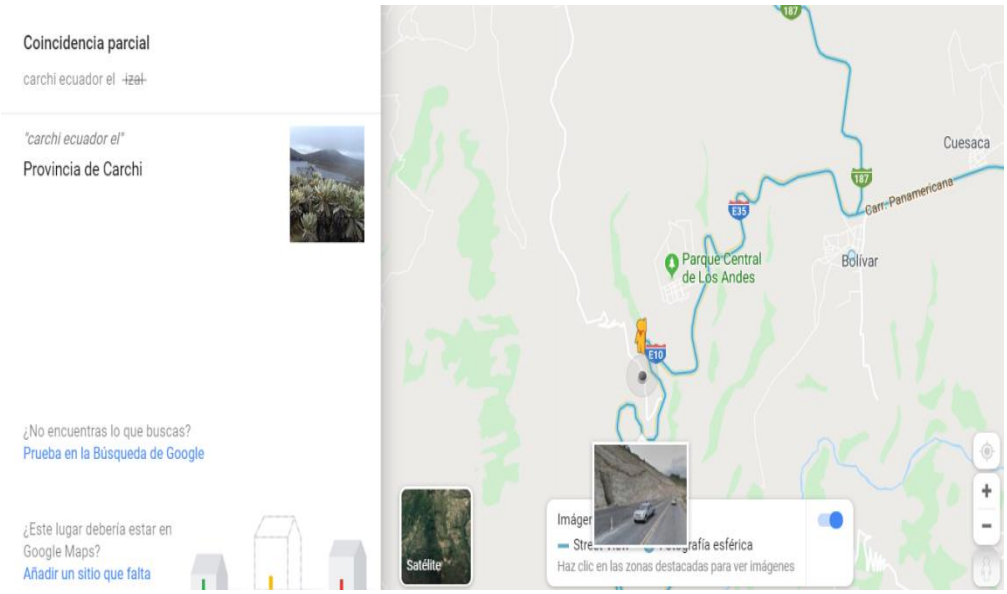


Figura 3. Área geográfica Carchi
Fuente: Google Maps

Área geográfica DMQ sur:

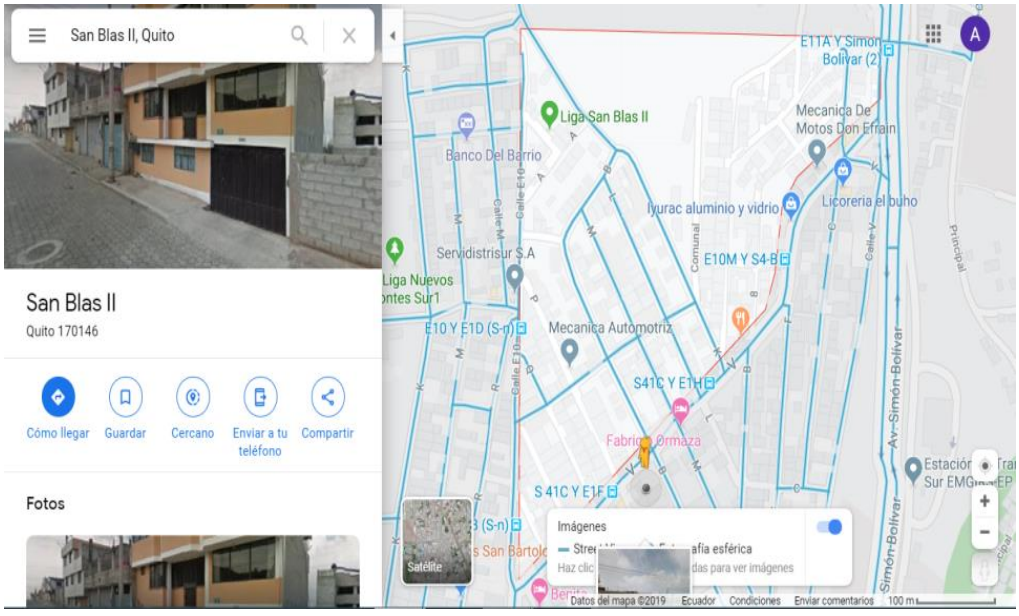


Figura 4. Área geográfica DMQ sur
Fuente: Google Maps

1.2 Empresa

La Comercializadora Ormaza inicia sus actividades a partir del primero de marzo de 2018, por la necesidad de crear un punto de distribución en la ciudad de Quito en el sector sur como una oportunidad de negocio para la distribución directa entre cliente y productor, en la venta de productos denominados verduras y hortalizas, con un análisis previo para determinar el enfoque respecto de los productos a comercializar y tipo de clientes a cuales proveerles.

Los productos que inicialmente se establecieron para la comercialización son: tomate, cebolla, aguacate y limón, en ventas al por mayor y menor.

1.3 Historia

El Giro de negocio de la Comercializadora Ormaza siendo un punto de venta directo de los productos de verduras y hortalizas desde la provincia del Carchi, se constituye como un negocio nuevo que inicia sus actividades al público el primero de marzo de 2018, trayendo productos en una cantidad moderada para la venta a los clientes en la ciudad de Quito, con verduras y hortalizas como tomate, cebolla, aguacate y limón, realizando procesos de organización de los productos, clasificación por tamaño y calidad, se realiza la venta puerta a puerta y a través de redes sociales.

1.4 Modelo de trabajo tradicional

1.4.1 Proceso de comercialización.

- Trasladar las producciones de verduras y hortalizas desde los terrenos productivos ubicados en la provincia del Carchi hacia el Distrito Metropolitano de Quito - DMQ.
- Ingreso y registro de los productos en un inventario.
- Selección y clasificación de las verduras y hortalizas por calidad y tamaño.
- Registro y actualización del inventario para la venta con información de peso y cantidad de las verduras y hortalizas.
- Registro de pedidos y envío a clientes.

En la investigación exploratoria al visitar y permanecer en los mercados se vio una visión más clara y concisa del proceso de comercialización aplicado ahí; como ejemplos se consideró mercados cercanos a la provincia del Carchi: mercado de Tulcán, mercado mayorista de Bolívar, mercado mayorista de Ibarra y mercado mayorista en la ciudad de Quito.

Observándose que su proceso de comercialización en estos mercados aplica muy poco los principios del comercio justo, con desigualdades como las que se citan:

- El productor ingresa a la plaza del mercado para ofertar sus productos cosechados para ser vendidos, acogiéndose al precio que en ese momento se encuentre valorado, observándose que los intermediarios manejan el precio de los productos con un gran poder de negociación, sin que el productor pueda fijar un valor que le sustente en algunos casos los costos invertidos.

- Una vez ingresado el productor al mercado, espera para que su producto sea comprado por algún comerciante al precio que estén negociando dentro de los mercados.

- Los productos de temporada que en la mayoría son de todos los productores, el precio comercializado llega hasta no representar el precio del cultivo de los productos.

- Los productores para no regalar sus cosechas prefieren en algunos casos regresar con el producto y perder su producción, dejándola en el mismo suelo.

- Los productores que no tiene posibilidades de transporte deciden en algunos casos hasta regalar el producto o vender a un precio que no representa ni el costo del cultivo.

1.4.2 Características de los productos.

De varios productos que se cultivan en la Zona del Carchi, se escogió el producto estrella de mayor comercio y que proporciona mejores rendimientos a los agricultores, como es el tomate riñón bajo invernadero:

Las plantas de tomate dan fruto entre los tres y cinco meses, dependiendo de la variedad. En cinco hectáreas, cosecha cada semana 350 cajas, de 18 kilos cada una. Para cultivar tomate hay que tomar en cuenta el lugar en donde se va a producir y el destino de la producción. "Bajo invernadero, por ejemplo, dan buenos resultados las variedades fortaleza, fortuna y sheila. Mientras que en campo abierto se cultivan mejor las especies pietro, sheila y titán", señala Germán Vargas, coordinador de Fomento Agroproductivo de Ministerio de Agricultura y Ganadería. En todo caso, los técnicos coinciden en que primero hay que realizar un estudio de los suelos, clima y el mercado antes de decidirse por la siembra de una variedad de tomate. Fortaleza Es ideal para invernadero. El fruto crece aún en zonas frías y con baja luminosidad. Tiene excelente color y firmeza. Crece, principalmente, en los valles de la Sierra. Fortuna Crece en 8 meses. A los tres meses comienza a producir. Se cultiva bajo invernadero. El fruto pesa de 240 a 260 gramos. Es resistente y dura hasta un mes en la percha. (EL COMERCIO, 2011).

Cherry: El fruto es del tamaño de una cereza, necesita mucha luz y crece en clima tropical, su área de producción es mínima y su mercado está dirigido a la cocina gourmet; **Chonto:** Es una variedad de fruto mediano que alcanza un peso de entre 120 y 180 gramos. La consistencia del tomate chonto es dura y muy resistente a los viajes largos; **Pietro:** La mata es vigorosa, con racimos entre 5 y 7 frutos semiredondos de rojo intenso. Los frutos de esta variedad pesan entre 230 y 250 gramos. Tiene larga vida en la percha; **Charleston:** Es un híbrido de larga vida, los frutos son firmes y tienen un excelente sabor, se cosecha 3 meses después del trasplante y se desarrolla mejor en clima templado; **Titán:** Su fruto es redondo, ideal para el cultivo a campo abierto y bajo invernadero, los frutos pesan entre 200 y 240 gramos, son muy firmes y resistentes a la manipulación; **Sheila:** Los tomates alcanzan un tamaño de 5 a 6 centímetros y un peso de hasta 200 gramos. Esta variedad es muy apreciada para cultivos a campo abierto y en invernadero (EL COMERCIO, 2011)**.**

1.4.3 Poder de negociación de los mercados.

Los intermediarios pueden ser de tres tipos:

- El intermediario o comerciante unipersonal que solo busca realizar negociaciones para comprar y entregar el producto a clientes.
- El comerciante por grupo que solo se interesa por un solo producto y comprar toda la demanda de los productores.

- El comerciante mixto se dedica a comprar los productos a mayor escala para ser enviados a cadenas de supermercados.

1.4.4 Puntos de venta finales.

Corporación Favorita, Grupo Gerardo Ortiz, Corporación El Rosado y Quicentro Shopping son cuatro grupos económicos que participan en las actividades mencionadas y que tienen planes de expansión. Entre los cuatro tuvieron ingresos por 3.866 millones en el 2013 y por 4.256 millones el año pasado, según estadísticas del Servicio de Rentas Internas (SRI) (LÍDERES, 2022).

- El Grupo Gerardo Ortiz, con base en Cuenca, también experimenta un crecimiento de sus actividades comerciales y ajusta nuevos proyectos para lo que queda del año y para el 2015. En julio pasado inauguró el centro comercial Racar Plaza, en el norte de la capital azuaya, con el que expandió su principal marca: Coral Hipermercados. Para Racar Plaza, el grupo invirtió USD 10 millones. A más del centro comercial (que incluye agencias bancarias, una peluquería, un local de equipos tecnológicos y de electrodomésticos, una panadería, patio de comidas...), la empresa levantó un centro de distribución y negocios repartidos en una superficie de 80 000 metros cuadrados (LÍDERES, 2022).

- Corporación El Rosado también se expande. El año pasado empezó a construir la Ciudad Comercial El Dorado, en el cantón Daule (Guayas), en un área de 400 000 metros cuadrados. Allí funcionan un Hipermarket con locales de Mi Comisariato,

Ferrisariato, RioStore y Mi Juguetería. LÍDERES se contactó con voceros de la Corporación El Rosado para conocer sus inversiones y planes futuros, pero no se obtuvo ninguna respuesta hasta el cierre de esta edición (LÍDERES, 2022).

– La cadena Tía incursionó en el negocio de las plazas comerciales descubiertas, que se conocen como 'strip mall', en el 2013. Leonardo Pesántez, su director corporativo, cuenta que el plan comenzó como una prueba en la vía a Daule, y que por la acogida que tuvo en esta zona, el proyecto continuó creciendo. Esta primera plaza, cuyo local ancla es almacenes Tía, tiene 18 locales y seis islas; la inversión fue de USD 5 millones (LÍDERES, 2022).

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Plan de Negocios

Un plan de negocios te ofrece la oportunidad de evaluar a fondo tu idea, tanto si pretendes abrir una nueva empresa o ampliarla como si lo que quieres es independizarte de una compañía matriz o poner en marcha un proyecto dentro de una estructura ya establecida. También es una ocasión para que tu público objetivo es decir, los inversores potenciales, los directivos de tu empresa o quien sea que gestione los recursos necesarios para poner en práctica tu idea evalúen la viabilidad del proyecto. (CORPORATION, 2014)

Conceptos Básicos:

Consumo masivo: Son productos de alta demanda, requeridos por todos los estratos de la sociedad (Rosenberg, 2000).

Distribución: Poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo (Tirado, 2013).

Estrategia: Implica el ataque simultaneo a distintos segmentos y la diferenciación a través de los mismos, para lograr la máxima compatibilización en cada uno (Gnazzo et al., 2007).

Mercado meta: El mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular (Kotler, Marketing, 2015).

Mercado: "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Kotler, Marketing, 2015).

Precio Justo: Todas las partes interesadas establecen de manera conjunta un precio justo mediante el diálogo y la participación, proporcionando un pago justo para los productores

y que al mismo tiempo es sustentable para el mercado (YEROV, Análisis de políticas agropecuarias en Ecuador informes de política agropecuaria, 2018).

Comercialización: Serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución (Kotler & Armstrong, 2012).

Proceso de producción: Evaluación, pruebas y análisis: las sociedades cambian, la economía y mercado también por esa razón, se debe desarrollar estrategias que permitan la evaluación y análisis permanente de la comercialización de nuestro producto en el mercado. Por lo tanto, es imperativo crear un feedback (retroalimentación en la comunicación) con el consumidor y usar herramientas y pruebas de análisis que permitan actualizarse permanentemente (EUROINNOVA, 2020).

2.2 Prácticas del comercio justo.

En el Comercio Justo WFTO se establece 10 principios que las Organizaciones de Comercio Justo deben seguir como modelo en su trabajo diario, realizando controles para garantizar su cumplimiento y promoviendo modelos diferentes de comercialización, así:

- Creación de oportunidades para productores en desventaja económica con la reducción de la pobreza a través del comercio es una parte fundamental de los objetivos de la organización. Donde la organización apoya a los pequeños productores marginados, ya sean negocios familiares independientes o agrupados en asociaciones o cooperativas. Trata de posibilitar que pasen de una situación de pobreza con unos ingresos inciertos a una situación en la que sean propietarios con autosuficiencia económica. La organización tiene una estrategia para lograr este objetivo (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Transparencia y Rendición de Cuentas. La organización es transparente en su gestión y relaciones comerciales. Responde por todas las partes interesadas y respeta la confidencialidad de la información comercial. La organización busca formas de trabajo apropiadas y participativas para involucrar a los trabajadores,

socios y productores en sus procesos de toma de decisiones. Asegura que toda la información pertinente se proporciona a todos sus socios comerciales. Los canales de comunicación son adecuados y están abiertos a todos los niveles de la cadena de producción y distribución (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

– Prácticas de Comercio Justo. La organización realiza sus acuerdos comerciales considerando el bienestar social, económico y medioambiental de los pequeños productores marginados sin maximizar el beneficio a su costa. Cumple con sus obligaciones de manera adecuada, responsable y profesional. Los proveedores respetan los contratos y entregan los productos a tiempo con la calidad y las características deseadas. Los compradores del Comercio Justo reconocen las desventajas económicas de productores y proveedores, por lo que garantizan el pago de los pedidos en cuanto reciben los documentos y de acuerdo con las directrices adjuntadas. Para los productos artesanales, se puede solicitar el pago por adelantado sin interés de al menos el 50%. Para los productos comestibles, se puede solicitar el pago por adelantado de al menos el 50% con un interés razonable. El tipo de interés que los proveedores pagan no debe ser mayor que el costo que los compradores pagan por el dinero prestado de terceras partes. En cualquier caso, el cobro de interés no es obligatorio. Cuando los proveedores de Comercio Justo del Sur reciben un pago por adelantado de parte de los compradores, se aseguran de que los productores o agricultores que fabrican o cultivan los productos de Comercio Justo reciban el dinero. Los compradores consultan con sus proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido. Cuando los productores o proveedores no son responsables de la cancelación de los pedidos, se garantizan compensaciones adecuadas por el trabajo que ya se haya realizado. Los proveedores y productores comprueban con los compradores si existe algún problema en la entrega, y garantizan compensaciones cuando los productos entregados no cumplen con las cantidades y calidades exigidas. La organización mantiene relaciones a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo, contribuyendo de esta manera al fomento y crecimiento del Comercio Justo. Mantiene una comunicación eficaz con sus socios comerciales. Las partes interesadas en una relación comercial tratan de incrementar el volumen de comercio, así como el valor y la diversidad de los productos ofrecidos para aumentar los ingresos de los productores dentro del marco de desarrollo del Comercio Justo. La organización trabaja de manera conjunta con las Organizaciones de Comercio Justo nacionales y evita la

competencia desleal. El Comercio Justo reconoce, promociona y protege la identidad cultural y las técnicas tradicionales de pequeños productores, como se puede observar en sus diseños artesanales, productos alimentarios y otros servicios relacionados (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022) .

- Un Precio Justo. Todas las partes interesadas establecen de manera conjunta un precio justo mediante el diálogo y la participación, proporcionando un pago justo para los productores y que al mismo tiempo es sustentable para el mercado. Si existe una estructura de precios de Comercio Justo, este se utilizará para fijar el precio mínimo. Por pago justo, entendemos una remuneración social aceptable en el contexto local, que los propios productores consideren justas y que respete el principio de un salario igual por trabajo de igual valor realizado por hombres y mujeres. Las organizaciones importadoras y de marketing de Comercio Justo apoyan el desarrollo de las capacidades que los productores requieren para permitirles establecer un precio justo (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- No al Trabajo Infantil ni al Trabajo Forzoso. La organización se adhiere al convenio de la ONU sobre los Derechos del Niño y a la legislación nacional o local relativa al trabajo infantil. La organización también asegura que ninguno de sus empleados, socios ni personas que trabajan desde su hogar lo hacen de manera forzosa. Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo directamente de grupos productores o a través de intermediarios aseguran que no se emplea trabajo forzoso en la producción y que el productor cumple con el convenio de las ONU sobre los Derechos del Niño y la legislación nacional o local relativa al trabajo infantil. En caso de que exista la participación de niños en la producción de productos de Comercio Justo, incluyendo el aprendizaje de artes u oficios tradicionales, siempre se tiene conocimiento y se supervisa para no perjudicar el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y de recreación de los niños (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Compromiso de No Discriminación, Igualdad de Género, Potestad Económica de las Mujeres y Libertad de Asociación. La organización no discrimina en la

contratación, remuneración, formación, ascenso, despido o jubilación por razones de raza, clase social, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia sindical, afiliación política, edad o por ser portador del virus del VIH/SIDA. La organización tiene una política clara para fomentar la igualdad de género que asegura que hombres y mujeres tengan la capacidad de acceder a los recursos necesarios que les permitan ser productivos, y también tiene la capacidad de ejercer su influencia en el marco institucional, reglamentario y político que determina sus formas de vida. La reglamentación y los estatutos de la organización permiten y posibilitan a las mujeres ser socias activas de la organización con derecho propio en caso de que sea una organización basada en la afiliación, y permiten nombrar a mujeres para los cargos de liderazgo en la estructura de gobernanza independientemente de la relación que estas tengan con la propiedad de bienes como la tierra. Cuando la organización contrata a mujeres, incluso si es una situación de trabajo informal, reciben el mismo salario por el mismo trabajo. La organización reconoce plenamente el derecho como trabajador de la mujer y se compromete a garantizar todas las prestaciones laborales establecidas legalmente. La organización considera las necesidades especiales de salud y seguridad de las mujeres embarazadas y de las madres en periodo de lactancia. La organización respeta el derecho de todos los trabajadores de formar y afiliarse a cualquier sindicato y negociar de manera colectiva. En caso de que el derecho de afiliación y de negociación colectiva esté limitado por ley o por circunstancias políticas, la organización posibilitará los medios de asociación libre e independiente así como de negociación para sus trabajadores. La organización garantiza que los representantes de los trabajadores no sufran discriminación en sus puestos de trabajo. Condiciones de Trabajo Dignas. La organización proporciona un entorno de trabajo seguro y saludable para sus empleados o socios. Cumple con las legislaciones nacionales y regionales así como con los convenios de la OIT en materia de salud y seguridad como mínimo. Las horas y condiciones de trabajo de los empleados, socios y personas que trabajan desde su hogar obedecen las condiciones estipuladas en las legislaciones nacionales y regionales así como en los convenios de la OIT. Las Organizaciones de Comercio Justo conocen las condiciones de salud y seguridad de los grupos productores con los que comercian. Del mismo modo persiguen aumentar la conciencia social en materia de salud y

seguridad, así como de mejorar las prácticas de salud y seguridad de los grupos productores (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Desarrollo de Capacidades. La organización trata de aumentar los efectos positivos de desarrollo en los pequeños productores marginados a través del Comercio Justo. La organización desarrolla las habilidades y capacidades de sus propios empleados o socios. Las organizaciones que trabajan directamente con pequeños productores desarrollan actividades específicas para ayudarles a mejorar su habilidad administrativa, capacidad productiva y acceso a los mercados locales, regionales, internacionales, de Comercio Justo y otros que sean apropiados. Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo a través de intermediarios de Comercio Justo en el Sur ayudan a estas organizaciones a desarrollar su capacidad para apoyar a los grupos productores marginados con los que trabajan (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Promoción del Comercio Justo. La organización promueve el principio del Comercio Justo y la necesidad de una mayor justicia en el comercio mundial. Fomenta los objetivos y actividades del Comercio Justo de acuerdo con el alcance de la organización, proporcionando a sus clientes información sobre sí misma, los productos que ofrece y las organizaciones productoras o socios que elaboran o cosechan los productos. Siempre se utilizan formas honestas de publicidad y marketing (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Respeto por el Medio Ambiente. Las organizaciones productoras de Comercio Justo emplean materias primas sostenibles procedentes de su propia región en la medida de lo posible. Utilizan tecnologías de producción que tratan de reducir el consumo energético, y cuando es posible, utilizan energías renovables que reducen las emisiones de gases con efecto invernadero. Tratan de minimizar el impacto de los residuos en el medio ambiente. Los productores agrícolas del Comercio Justo reducen su impacto medioambiental a través del empleo de métodos de producción orgánicos o con bajo uso de pesticidas siempre que sea posible. Los compradores e importadores de productos de Comercio Justo dan prioridad a los productos elaborados con materias primas sostenibles que tengan el menor impacto posible

sobre el medio ambiente. Todas las organizaciones utilizan materiales reciclables o biodegradables para sus embalajes y envían los productos por mar siempre y cuando sea posible (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

En aplicación de los principios del comercio justo, la comercialización de los productos en la zona de estudio, se realiza mediante la práctica tradicional de ofertar y vender dentro de los diferentes mercados cercanos a la provincia del Carchi como son: mercado de Tulcán, mercado de Bolívar, mercado de Ibarra y en la ciudad de Quito, el mercado mayorista.

Como aspectos importantes dentro de la práctica que ejercen los mercados antes mencionados, carecen de la aplicación al 100% de principios del comercio justo, observándose que en los siguientes temas no se han realizado acciones para cumplirse en su totalidad, como:

- Un Precio Justo para que los productores al menos reciban el pago por el costo de su producción.

- No al Trabajo Infantil ni al Trabajo Forzoso, observándose cantidad de niños trabajando en ventas informales dentro de los mercados. (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022)

Y en las siguientes, se enmarcan de forma general:

- Creación de Oportunidades para productores en desventaja económica. La reducción de la pobreza a través del comercio es una parte fundamental de los objetivos de la organización (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

- Transparencia y Rendición de Cuentas. La organización es transparente en su gestión y relaciones comerciales. Responde por todas las partes interesadas y respeta la confidencialidad de la información comercial (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION, 2022).

Sin embargo de existir tendencia a la aplicación de un comercio justo y la voluntad de las partes, no se cumple en un totalidad el modelo que establece un comercio justo, sino aproximaciones de buenas prácticas debido a que las partes interesadas (agricultores, comerciantes, gobiernos locales GADs) no establecen acuerdos formales de manera conjunta fijando un precio justo sustentable para los productores y comerciantes en el mercado, así como el que se respete el precio mínimo de producción, mediante acuerdos donde los mismos productores consideren que se están atendiendo y reconociendo su esfuerzo y trabajo duro como es la labor en el campo, como lo establece la constitución de la república, a igual trabajo igual remuneración, tomando en cuenta que atrás de este trabajo duro y forzado como es la agricultura se encuentran en su mayoría mujeres y en muchos casos el trabajo de niños. Observándose que se vulnera constantemente los principios de un comercio justo y no se tiene por parte de los Administradores de los mercados el crear una estructura de precios de Comercio Justo, donde aquellos que incumplan sean sancionados.

2.3 Material de las buenas prácticas del comercio Justo

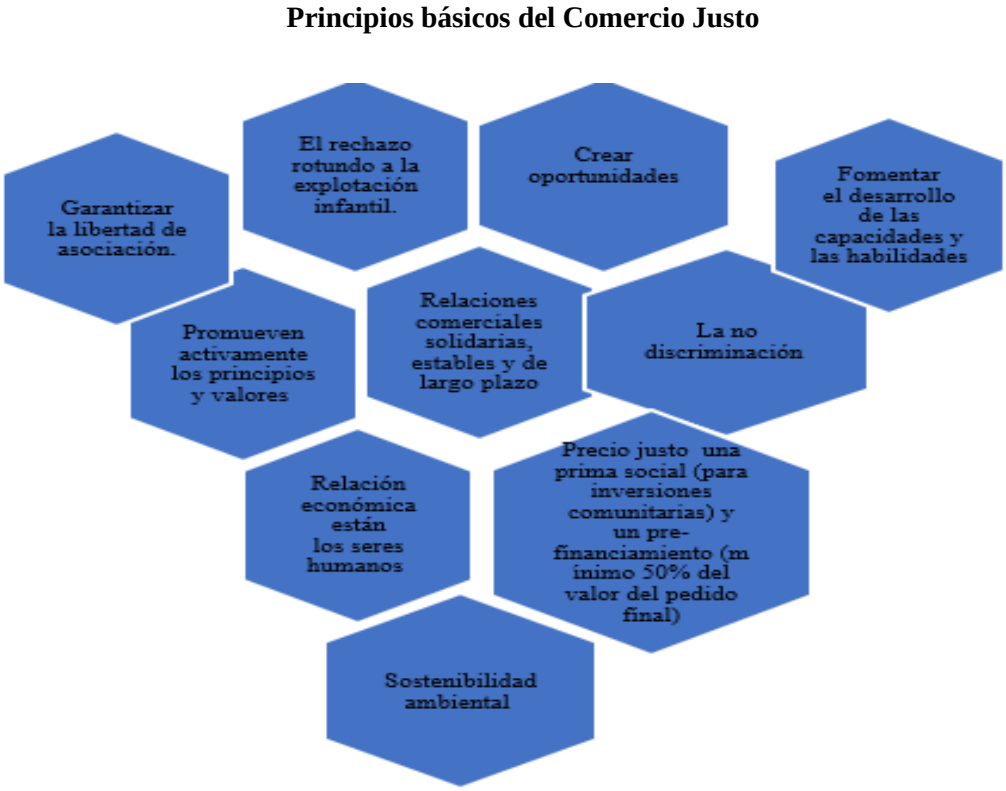


Figura 5. Principios básicos del Comercio Justo
Fuente: (Principios básicos del Comercio Justo)

2.3.1 Los diez principios internacionales.

La Organización Mundial del Comercio Justo establece 10 criterios que deben ser cumplidos por las organizaciones que trabajan en Comercio Justo:

- Crear oportunidades para organizaciones productoras marginadas económicamente
- Transparencia y responsabilidad
- Pago justo
- Garantizar la ausencia de trabajo infantil y de trabajo forzoso
- Compromiso con la no discriminación, equidad de género y el
- Favorecer el desarrollo de capacidades
- Promoción del Comercio Justo
- Acción climática y protección del medio ambiente



Figura 6. Los diez principios internacionales de comercio justo
Fuente: (Los diez principios internacionales)

3 PLAN DE NEGOCIO

3.1 Estudio de Mercado

En el ámbito de la comercialización de los productos agrícolas provenientes de la provincia del Carchi(aguacate, cebolla roja nacional, limón grande, tomate riñón), la investigación de mercado se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de indagaciones, encaminada a encontrar las expectativas y preferencias de los consumidores, y sobre todo considerando cinco parámetros fundamentales como son: La amenaza de nuevos competidores, el poder de la negociación de proveedores y clientes, la rivalidad y competencia del mercado y la amenaza de nuevos productos y servicios, que se enmarcan dentro del análisis de las 5 fuerzas de Porter (Santander, 2022).

3.1.1 Investigación Cualitativa

En el Ecuador, el proceso de la cadena de comercialización agropecuaria, es realizado por el sector privado, en cada canal de comercialización todos los participantes (intermediarios, transportistas y comerciantes) tienen derecho a percibir un beneficio económico (utilidad), que encarecen el costo de los productos agropecuarios cuando llegan al consumidor final; en tal virtud, la cadena de comercialización agropecuaria está conformada por una serie de actividades y servicios, desde la producción, cultivo, cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, fabricación de alimentos, finalmente la distribución y venta de los productos; el transporte es un componente importante en la cadena de comercialización de un producto desde un lugar a otro. (Alberto, 2020)

3.1.1.1 Entrevista.

La iniciativa que me llevó a investigar sobre la comercialización de productos fue la desigualdad que existe con el productor a la hora de vender sus productos, analizando así aquellos de mayor demanda, identificando los actores que intervienen como punto principal en la comercialización: el intermediario, el consumidor final y actores secundarios (personas o sub grupos que están inmersos en la comercialización de manera directa o indirecta). Llevando a cabo un proyecto que como propósito principal contemple

realizar un tipo de comercialización a través de prácticas comerciales justas, donde todos los involucrados salgan ganando.

Para lo cual se formularon entrevistas directas, basadas en un cuestionario de 8 preguntas dirigidas a productores pequeños y medianos, a fin de determinar los productos más importantes del sector que se cultivan y su grado de satisfacción en los resultados del mismo.

3.1.1.2 Investigaciones de campo.

El trabajo de campo**,** se basó en un tipo de investigación que recopiló los datos en condiciones naturales y su realidad respecto de temas de agricultura en la Zona del Carchi y sus diferentes formas de comercialización, que a través de diversos procedimientos (denominados métodos de campo) como las entrevistas, fotos, grabaciones en vídeo se recopiló datos con información valiosa sobre los mejores productos a comercializar y conocer el producto estrella para el cultivo y comercio a los diferentes clientes, así como también sus variedades para la toma de decisiones al momento de comercializar y cultivar.

En este caso, la investigación de campo, se fundamentó en:

a. **Estudio de campo o investigación observacional**. Se observa un fenómeno en condiciones naturales y se examina la relación entre las variables sin intentar manipularlas. Estos estudios se pueden calificar como *ex post facto*, porque mediante ellos se investiga de forma retrospectiva el efecto que produce en los individuos un determinado fenómeno que tiene lugar de modo natural y sin que el investigador ejerza ningún control (Palacios Martínez, Investigación de campo, 2019).

b. **Experimento natural**. Estudio de una situación en la que de forma natural o por circunstancias determinadas se va a producir un acontecimiento crítico. Conociendo esto, el investigador puede realizar un estudio de campo que, sin manipular las condiciones, coincida sin embargo con dicho acontecimiento (Palacios Martínez, Investigación de campo, 2019).

c. **Experimento de campo**. En una situación natural, el investigador manipula ciertas variables independientes y estudia su efecto, de modo que ejerce un control relativo sobre dicha situación (Palacios Martínez, Investigación de campo, 2019).

Por lo que la investigación partió de hechos o acontecimientos ya ocurridos, donde sus datos o resultados obtenidos tienen un fundamento, basado en un experimento de forma natural, espontánea, que permitió conocer de forma directa sus efectos.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

El Carchi, como muchas otras regiones del Ecuador, se caracteriza por ser una provincia eminentemente agrícola, productora principalmente de papa y de leche (en la zona alto andina), así como de fréjol (en la zona cálida y cálida seca) y de ciertos frutales propios de las zonas cálido seca y subtropical del noroccidente y suroccidente de la Provincia (Carchi P. d., 2017).

La población económicamente activa (PEA) del Carchi trabaja para el desarrollo y progreso de la Provincia y su composición por actividades está distribuida de la siguiente manera:

Agricultura	47.00%
Servicios	32.00%
Industria	12.00%
Desocupados	9.00%

Donde los sectores agropecuario, comercial y de transporte constituyen los rubros productivos en los cuales la Provincia tiene mayores niveles de competencia. Los sectores de Comercio y Servicios en su mayoría se concentran en el Cantón Tulcán (Carchi P. d., 2017).

La demografía, en los últimos cuarenta años la población provincial se incrementó casi el doble, la población urbana se multiplicó por casi tres veces y la rural aumentó en un 50%. El proceso de urbanización ha sido creciente: un 41% de la población reside al momento en ciudades; en 1950 sólo el 27% vivía en el área urbana. Este hecho ejerce presión sobre los recursos y los servicios de energía, agua potable, alcantarillado, etc., (Carchi P. d., 2017).

3.1.2.1 Observación.

Realicé visitas durante nueve meses, los días de mercado en las provincias del Carchi y Pichincha en sus mercados principales para verificar el comportamiento de los procesos de comercialización, a fin de conocer la jerga mercantil de los comerciantes para analizar las estrategias que utilizan y saber si son las más adecuadas para los productores.

3.1.2.2 Precios de los productos.

En la actualidad existen varios links o páginas Web, donde se publica la lista de precios de diferentes productos de venta en mercados como Ibarra, Ambato, Quito, entre otros, herramienta que permite conocer por tipo de producto, tamaño, peso, lugar, fecha y sector el precio de venta de varios productos, lo que permite tener una retroalimentación a través de información muy valiosa a la hora de comercializar, lo que impide adquirir productos con sobreprecio y ayuda al control de la especulación en los mercados en las diferentes regiones. (PRECIOS, 2023) (INEC, 2023).

3.1.3 Características de productores (Agrícolas)

El área donde se desarrolla la actividad agrícola es directamente en el campo y como lugar para la investigación se selecciona la Zona sur de la Provincia del Carchi en el sector El Izal de la parroquia los Andes, cantón Bolívar; productores que reúnen características de conocimiento en cultivo de varios productos favorables a la zona, y que además necesariamente requieren del soporte de un profesional en Agronomía, que colabore en la atención y asesoramiento al sector agrícola, a través de lo siguiente:

- Aplicando metodologías innovadoras de cultivo y tratamiento de plagas, dejando además un legado de aprendizaje a los agricultores.

- Propone soluciones a problemas de plagas y nutrición.

- Propone modelos de intervención mediante la investigación para un adecuado manejo del sistema agropecuario.

- Propone las soluciones a los problemas de los sistemas de producción, mediante la aplicación de metodologías para garantizar productividad.

- Formula propuestas de intervención, mediante el uso de herramientas metodológicas apropiadas a las condiciones económicas de los beneficiarios, para garantía de productividad de los sistemas de producción.

- Recomienda la utilización de innovaciones tecnológicas, mediante el análisis de resultados experimentales para la mejora de la productividad.

- Aplica metodologías participativas en procesos y sistemas productivos, para alcanzar competitividad y productividad.

- Explica mediante la investigación los procesos de cosecha, almacenamiento y comercialización en las comunidades de productores agropecuarios (UTN, 2022).

3.1.4 Características de comerciantes

Un comerciante es aquel que se dedica a negociar comprando y vendiendo distintas mercaderías como actividad económica, negocio, oficio, o profesión (Etecé, 2021).

Un comerciante que se dedica principalmente a comprar y vender productos en el mercado del sector, corresponden a personas naturales con actividades agropecuarias, manufactureras, agroindustriales, entre otras; y que, por el volumen de su actividad, tienen la obligación de llevar contabilidad de acuerdo con la ley y las disposiciones reglamentarias pertinentes. Para poder ser considerados como tales, los comerciantes

deben cumplir con una serie de requisitos que específica la ley, entre los que se encuentran: Registrarse en el SRI, tener contabilidad y cumplir con las normas de libre competencia, entre otras obligaciones (CCQ, 2019).

3.1.5 Creación del modelo de comercialización



Figura 7. Modelo de Comercialización

3.1.5.1 Creación del punto de venta directo.

El local principal para la comercialización, se encuentra ubicado en el sur de Quito sector San Blas II S41-85 con un área 43,73 metros cuadrados de construcción que mide 2.5 metros de frente, 7 metros de largo y 2,50 metros de altura.

3.1.5.2 Pruebas de ensayo físico.

El proceso efectuado en la comercialización, se realiza en un periodo de 1 año y medio, esto es, hasta el 24-03-2021; y para el cultivo o siembra del producto estrella (Tomate riñón) en 12 meses, correspondiente a dos ciclos productivos.

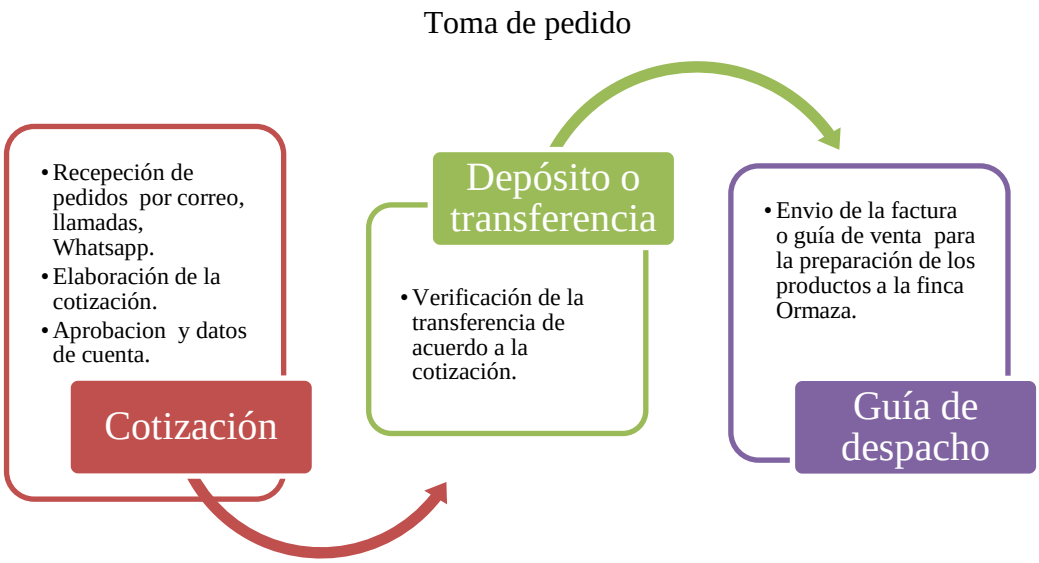


Figura 8. Proceso para la Toma de Pedidos

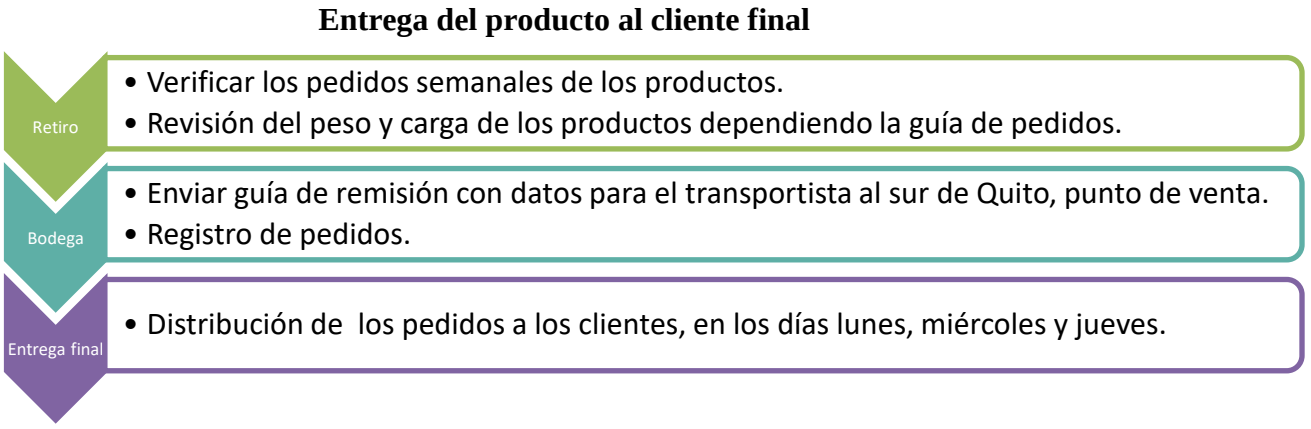


Figura 9. Entrega del producto al cliente final

3.1.6 Investigación de Mercado.

La investigación de mercado sobre la comercialización, caso Comercializadora Ormaza se centró a través de dos encuestas: donde la primera se realiza a personas dedicadas a la agricultura en la zona de la provincia del Carchi, cantón Bolívar, parroquia los Andes, sector El Izal, para conocer cuáles son los principales productos del sector que más se cultivan, las ganancias y los montos invertidos; y, la segunda encuesta a fin de evaluar y

conocer si los consumidores finales de la Comercializadora Ormaza, valoran las prácticas de cultivo sano, precio y comercio justo a la hora de adquirir sus productos.

3.1.7 Encuestas.

Encuesta 1: Productores

Se aplicó a personas dedicadas a la agricultura en la zona de la provincia del Carchi, sector El Izal, cantón Bolívar.

Objetivo: Conocer cuáles son los principales productos del sector El Izal, cantón Bolívar, Provincia del Carchi, que más se cultivan, las ganancias y los montos invertidos, para lo cual se consideró la siguiente información:

- Nombre: ……
- Edad:…….
- Escolaridad:
    - Primaria ( )
    - Secundaria ( )
    - Superior ()
    - Otro: …….

- ¿Tiempo que usted se dedica en el trabajo de la agricultura?

  ○ Menos de 1 año ○ Entre 1 a 5 años ○ Más de 5 años

- ¿Cuáles de los siguientes productos siembra?
    - Aguacate ( )
    - Tomate ( )
    - Cebolla ( )
    - Limón ( )

- Arveja ( )
- Frejol ( )
- Papa ( )
- Otros……

– ¿Cuándo siembra usted respecto a sus ganancias, pierde, gana o no lo sabe?
  - Pierde ( )
  - Gana ( )
  - No lo sabe ( )

– ¿En el año cuánto dinero invierte en sus siembras por hectárea?

Menos de 1000 USD Entre 1000 a 500 USD Más de 5000 USD

– ¿Algún momento de su vida ha pensado en cambiar su tipo de trabajo?

  - Sí ( )
  - No ( )

– ¿Usted cree que los organismos como el gobierno, los GAD´S, u otras instituciones públicas o privadas le prestan la ayuda necesaria para el desarrollo de la agricultura?

  - Sí ( )
  - No ( )

– ¿Usted si diera un consejo a personas que quieran realizar proyectos en la agricultura los motivaría a realizar esta actividad?

  - Sí ( )

- No ( )

Los resultados se aplicaron a 30 personas, con una serie de preguntas, de lo cual, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Nombre:** Realizadas a 30 personas

-

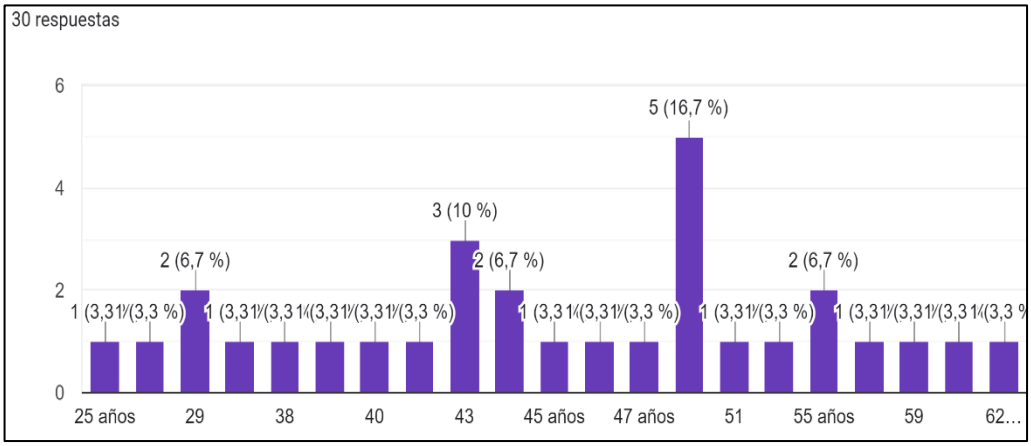


Figura 10. Encuestados por edades

El 16,7% de las personas encuestadas, corresponde entre 47 y 51 años de edad encuestadas

- **Escolaridad:**

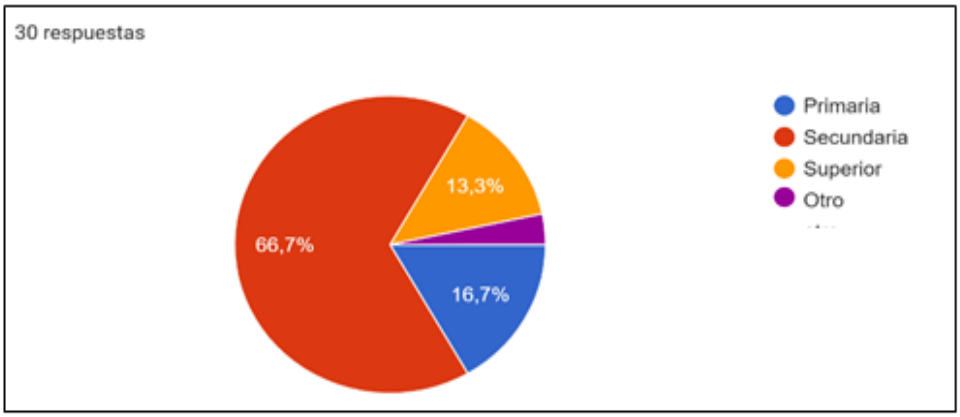


Figura 11. Encuestados por escolaridad

El 66,7% de los encuestados tiene nivel de estudios, secundaria

- ¿Tiempo que usted se dedica en el trabajo de la agricultura?

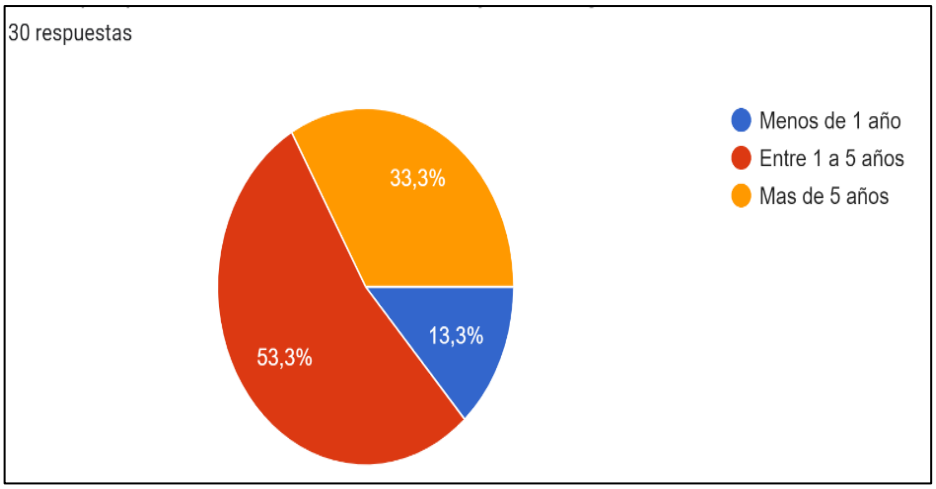


Figura 12. Tiempo dedicado al trabajo en la agricultura

El 53,3% de los encuestados señala que tiene un tiempo en la agricultura de uno a cinco años.

- ¿Cuáles de los siguientes productos siembra?

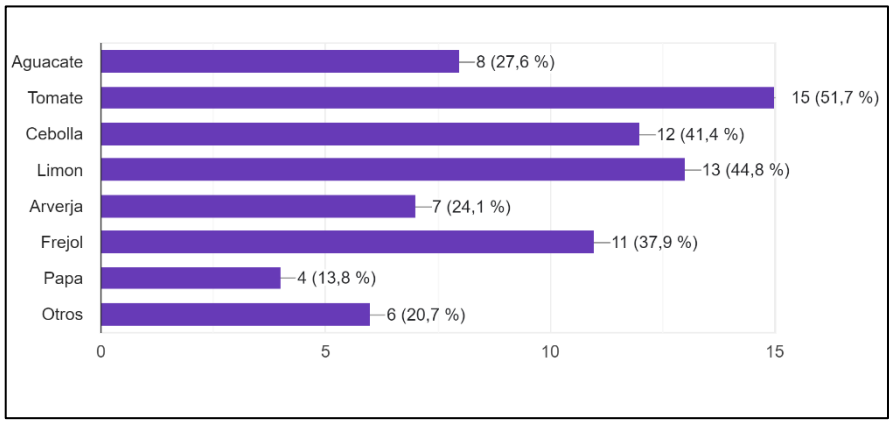


Figura 13. Preferencia de Productos para el cultivo

El 51,7% de los encuestados se dedica al cultivo del tomate; el 44,8% al cultivo del limón; 41% al cultivo de cebolla; 31 % al cultivo de frejol, siendo los dos primeros productos de mayor preferencia el Tomate y el limón.

- ¿Cuándo siembra usted respecto a sus ganancias, pierde, gana o no lo sabe?

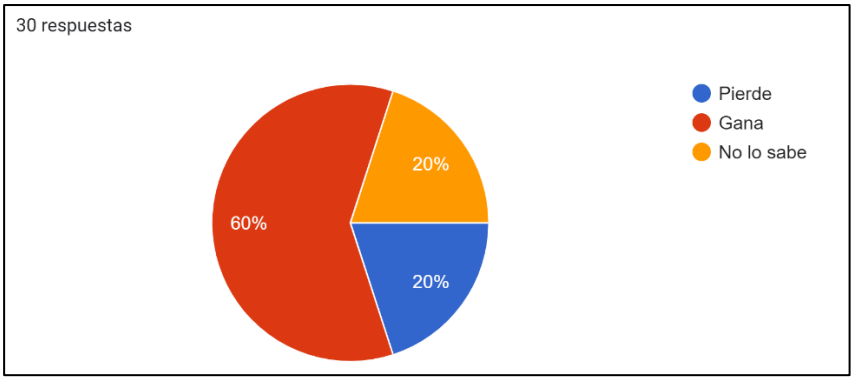


Figura 14. Información sobre ganancias en el cultivo

El 60% de los encuestados considera que al cultivar una hectárea, tienen ganancias.

- ¿En el año cuánto dinero invierte en sus siembras por hectárea?

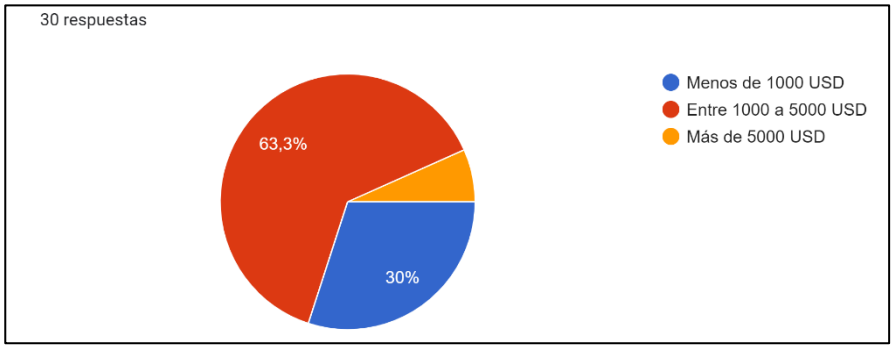


Figura 15. Capital invertido en siembras de la Zona

El 63,3% invierte de capital entre 1.000,00 y 5.000,00 dólares por hectárea.

- ¿Algún momento de su vida ha pensado en cambiar su tipo de trabajo?

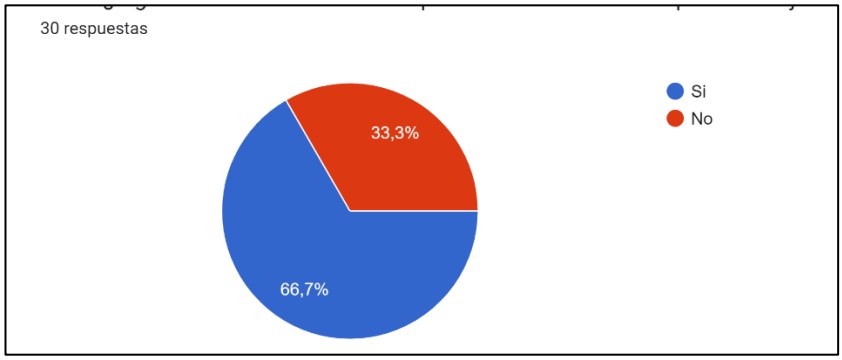


Figura 16. Preferencia a cambiar de actividad

El 66,7% de los encuestados, ha pensado en cambiar a otro trabajo que no sea la agricultura.

- ¿Usted cree que los organismos como el gobierno los GAD´S, u otras instituciones públicas o privadas le prestan la ayuda necesaria para el desarrollo de la agricultura?

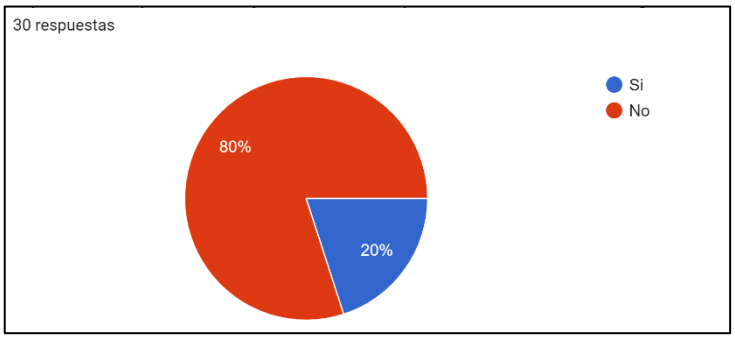


Figura 17. Apoyo de organismos estatales y Privados hacia la agricultura

El 80% de los encuestados considera que no tienen apoyo para el desarrollo de la agricultura.

- ¿Usted si diera un consejo a personas que quieran realizar proyectos en la agricultura los motivaría a realizar esta actividad?

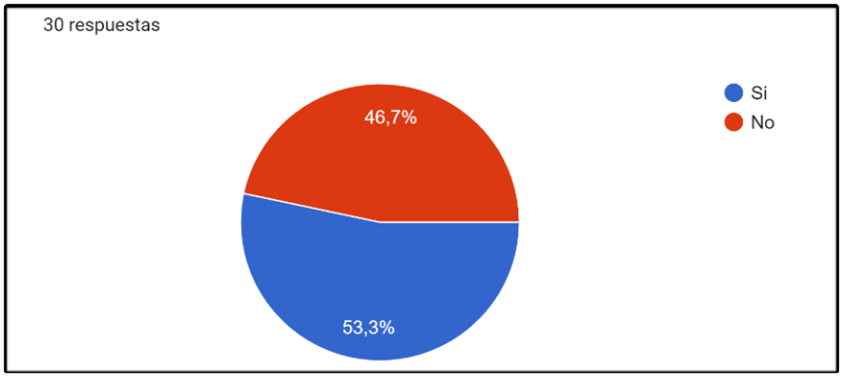


Figura 18. Recomendaciones sobre emprendimientos en siembra y comercio

El 53,3% de los encuestados recomienda incursionar en actividades de agricultura debido a que son productos de consumo masivo y permanente en país.

De los resultados obtenidos mediante la encuesta a 30 personas dedicadas a la agricultura en la provincia del Carchi, cantón Bolívar, en un rango de edad entre 25 y 62 años, que se dedican al cultivo de varios productos agrícolas, se tiene que el 66,7% corresponde a un nivel de educación de secundaria; el 53,3% tiene experiencia en cultivo entre 1 y 5 años; entre los principales productos de mayor cultivo en orden de importancia están: tomate, limón, cebolla, frejol y el aguacate; el 60% señala que al sembrar obtiene ganancias; el 63,3% invierten entre 1.000,00 y 5.000,00 dólares por hectárea en cada siembra dependiendo del tipo de producto; el 66,7% ha pensado algún momento en cambiar su tipo de actividad; el 80% indica que no recibe apoyo de entidades públicas o privadas; y el 53,3% informa que aconsejarían a otros a que emprendan la actividad de agricultura por ser productos de consumo masivo y permanente en el país.

Encuesta 2: Consumidores Finales

Objetivo: Investigar, analizar y evaluar si los consumidores finales valoran las prácticas de cultivo sano, precio y comercio justo a la hora de adquirir sus productos, así como medir el grado de satisfacción y preferencia por los productos que provee la Comercializadora Ormaza (Adryx Agronomy) para que le permita mejorar, y ampliar su cartera de clientes, considerando la siguiente información:

Nombre del negocio o la persona entrevistada: ……

Sector: Norte ( ); Sur ( ); Valle de los Chillos ( ); Otro;…….

Tipo de negocio: Tienda ( ) Restaurante ( ) Otro…….…….

Cuál es su función en el local entrevistado: Dueño () Supervisor () Empleado ()

1. ¿Cuántos meses o años es cliente de la Comercializadora Ormaza?
   Menos de 1 año ( ) 1 a 2 años ( ) Más 2 años ( )

2. ¿Conoce sobre los 10 principios del comercio justo?
   Sí (.) No ( )

3. ¿Cómo se enteró sobre la Comercializadora Ormaza?

   Visita ( ) Publicidad ( ) Redes Sociales ( ) Otro ( )……

En una escala del 1 al 5 siendo 1 malo y 5 excelente.

4. ¿Qué grado de frescura tienen los productos de la Comercializadora Ormaza?
   …….
5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el peso de los productos que adquiere a la Comercializadora Ormaza?
   ……..
6. ¿Conoce usted sobre el proceso de cultivo de las verduras y hortalizas?
   Opciones Sí ( ) No ( )

7. ¿Alguna vez recibió algún tipo de capacitación por algún profesional, para identificar en cuanto a calidad, frescura nivel de contaminación de los productos alimenticios como verduras y hortalizas para su negocio?
   Opciones Sí ( ) No ( )

En un orden de 1 a 7, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante

8. ¿De las siguientes opciones seleccione la principal característica para adquirir los productos?

- ✓ Precio ( )
- ✓ Olor ( )
- ✓ Sabor ( )
- ✓ Cantidad ( )
- ✓ Color ( )
- ✓ Frescura ( )
- ✓ Tiempo de entrega( )
- ✓ Otros ( )

9. ¿De los siguientes centros de servicio seleccione donde prefiere comprar sus verduras y hortalizas?

Menos preferido Más preferido

1	2	3	4	5	6	7

- ✓ Megamaxi ( )
- ✓ Tía ( )
- ✓ Mercado mayorista ( )
- ✓ Mercado de San Roque ( )
- ✓ Mercado de Sangolquí ( )
- ✓ Comercializadora Ormaza ( )
- ✓ Otros…… ( )

10. ¿Conoce usted todos los productos que oferta la Comercializadora Ormaza?
    SI ( ) NO ( )

11. ¿Qué producto compra usted a la Comercializadora Ormaza?, puede seleccionar más de una opción

Aguacate ( )
Tomate ( )
Cebolla ( )
Limón ( )
Otros……

En una escala del 1 al 5: Donde 1 Insatisfecho y 5 Muy satisfecho

12. ¿De acuerdo a los siguientes valores cuál cumple la Comercializadora Ormaza?

- ✓ Responsabilidad ante la entrega ( )
- ✓ Responsabilidad del producto ( )
- ✓ Crédito ( )
- ✓ Asesoramiento de los productos ( )
- ✓ Devoluciones ( )

13. ¿Qué se le viene a la mente cuando escucha la palabra Adryx Agronomy?

……

14. ¿Para usted qué tan satisfecho se encuentra con la Comercializadora Ormaza?

Insatisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

……

15. ¿Qué tan probable es que usted recomiende a la Comercializadora Ormaza entre amigos y familiares?

Sí recomendaría ( )
Probablemente ( )

No recomendaría ( )

16. ¿Si se compara la Comercializadora Ormaza con otros proveedores de productos usted diría que es?

Excelente ( )
Regular ( )
Malo ( )

17. ¿Qué sugerencia podría dar a la Comercializadora Ormaza?

……
……

Fecha:	
Encuestador:	

Los resultados de la encuesta realizada a 13 clientes finales que adquieren los productos en la Comercializadora Ormaza, consistió en 17 preguntas, de su aplicación, se obtuvieron los siguientes resultados, así:

– Sector encuestado

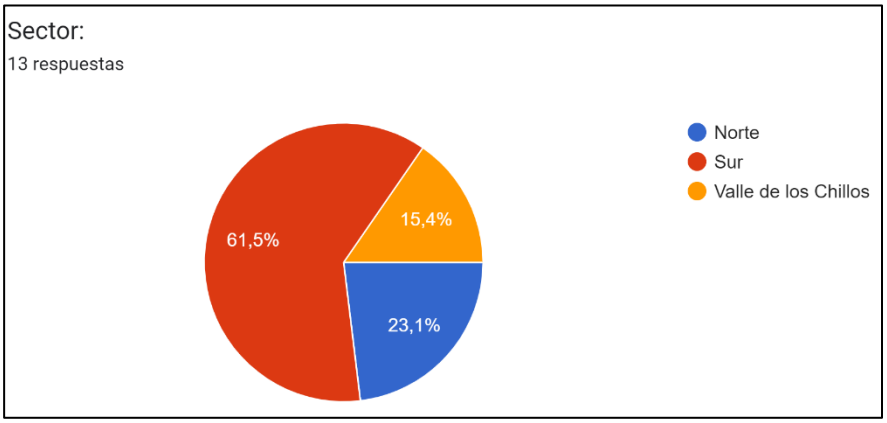


Figura 19. Encuestados por sector

– Tipo de negocio encuestado

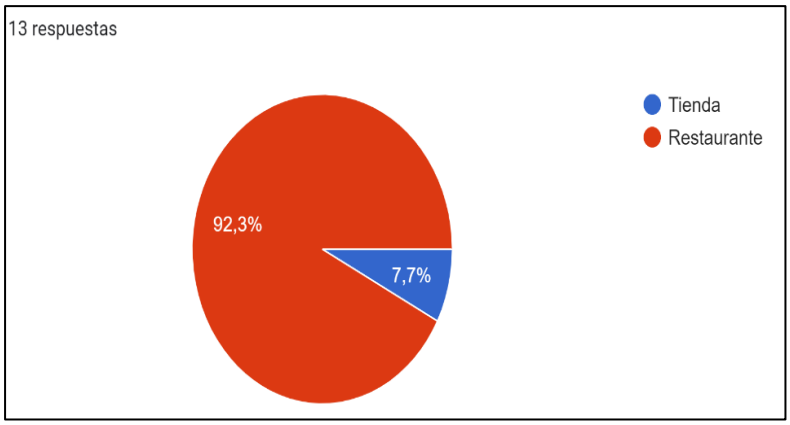


Figura 20. Encuestados por tipo de negocio

– ¿Cuál es su función en este local?

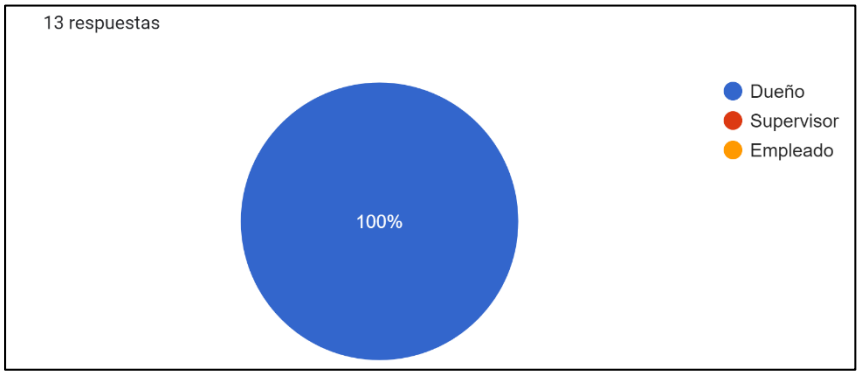


Figura 21. Encuesta realizada a dueños de los locales

– ¿Cuántos meses o años es cliente de la Comercializadora Ormaza?

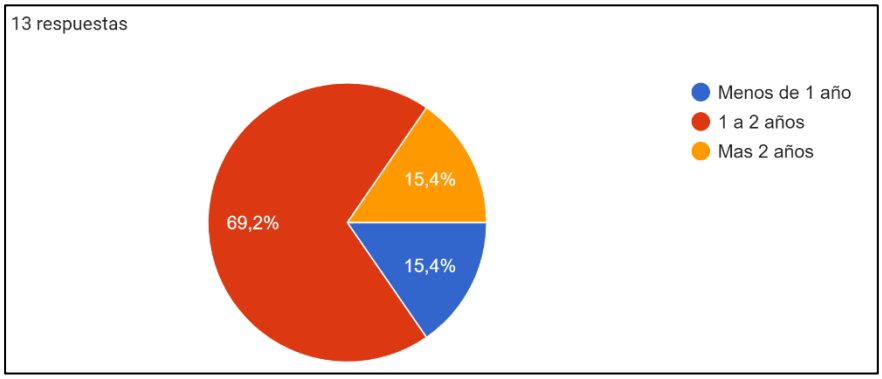


Figura 22. Antigüedad del Cliente

– ¿Conoce sobre los 10 principios del comercio justo?

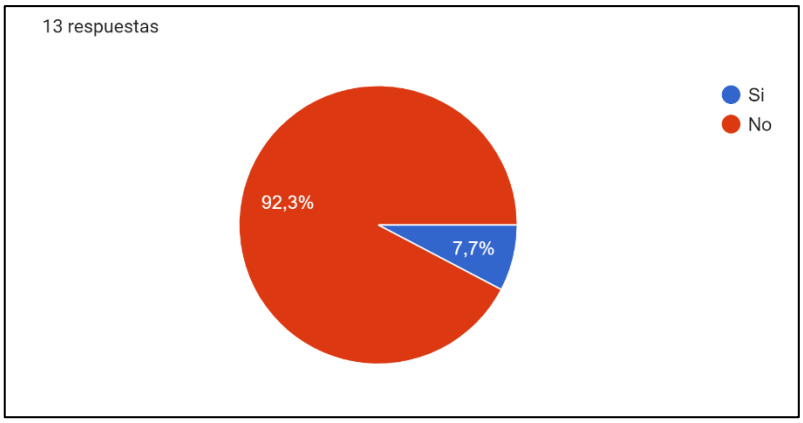


Figura 23. Conocimiento sobre los principios del comercio justo

– ¿Cómo se enteró sobre la Comercializadora Ormaza?

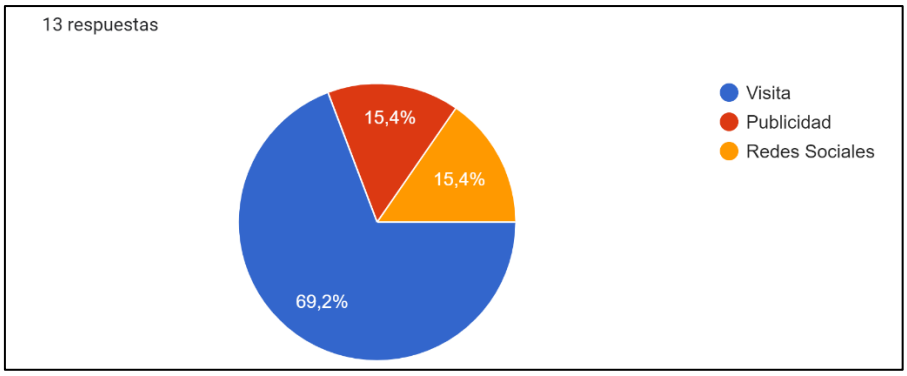


Figura 24. Forma de ingreso con la Comercializadora Ormaza

– ¿Qué grado de frescura tienen los productos de la Comercializadora Ormaza?

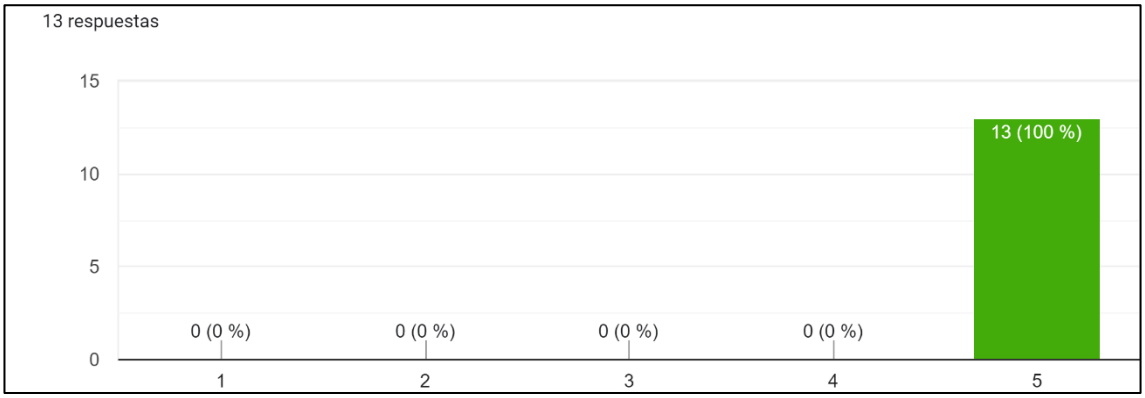


Figura 25. Frescura del producto comercializado

– ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el peso de los productos que adquiere a la Comercializadora Ormaza?

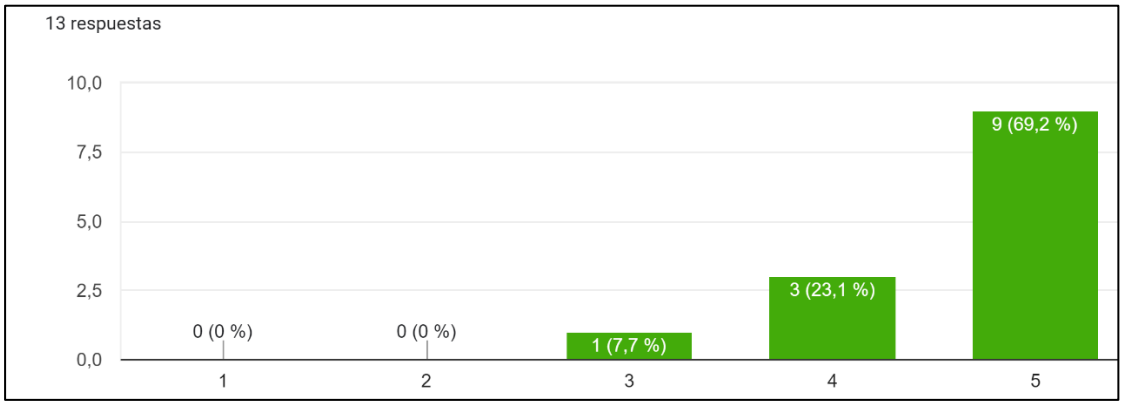


Figura 26. Nivel de satisfacción con el peso de los productos

– ¿Conoce usted sobre el proceso de cultivo de las verduras y hortalizas?

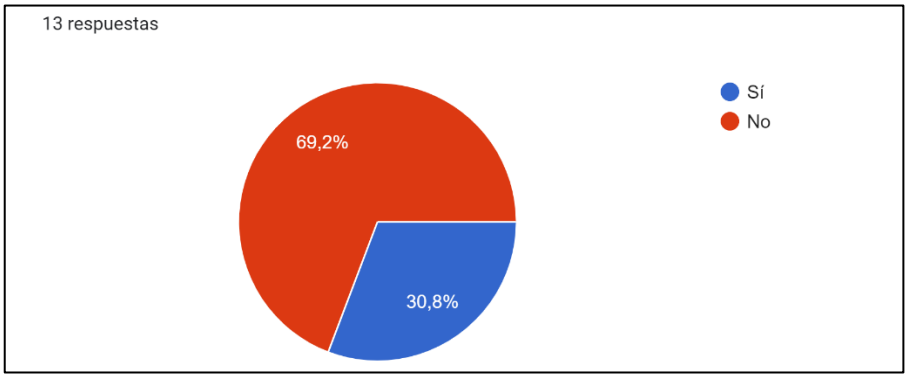


Figura 27. Conocimiento sobre el proceso de cultivo de los productos

– ¿Alguna vez recibió algún tipo de capacitación por algún profesional, para identificar en cuanto a calidad, frescura nivel de contaminación de los productos alimenticios como verduras y hortalizas para su negocio?

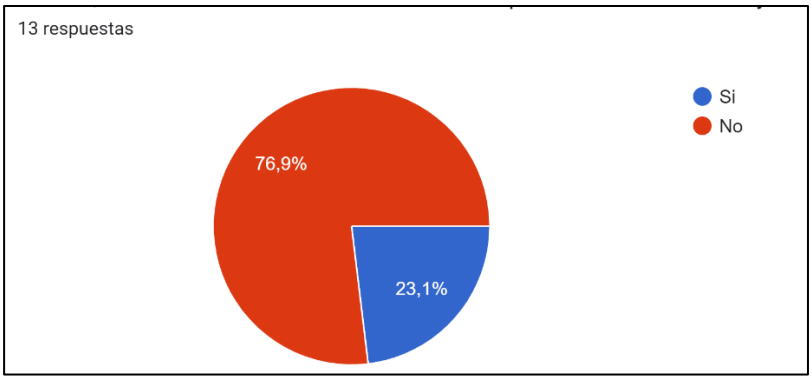


Figura 28. Conocimiento del cliente respecto a la calidad del producto

– ¿De las siguientes opciones seleccione la principal característica para adquirir los productos?

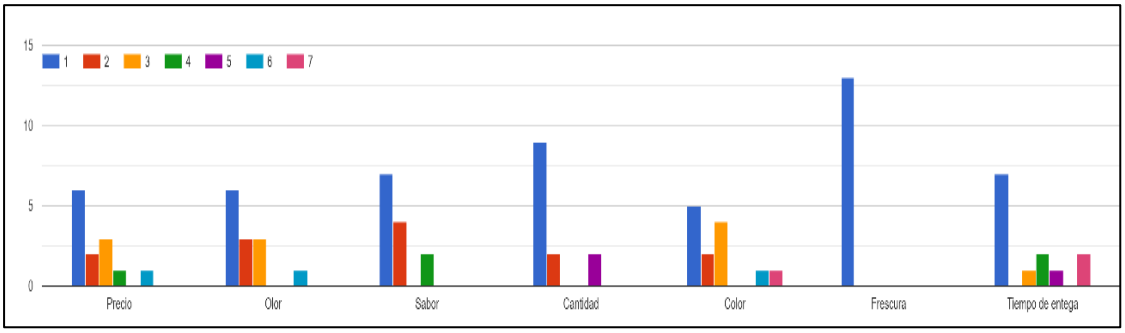


Figura 29. Características que el cliente aprecia para adquirir el producto

– ¿De los siguientes centros de servicio seleccione donde prefiere comprar sus verduras y hortalizas?

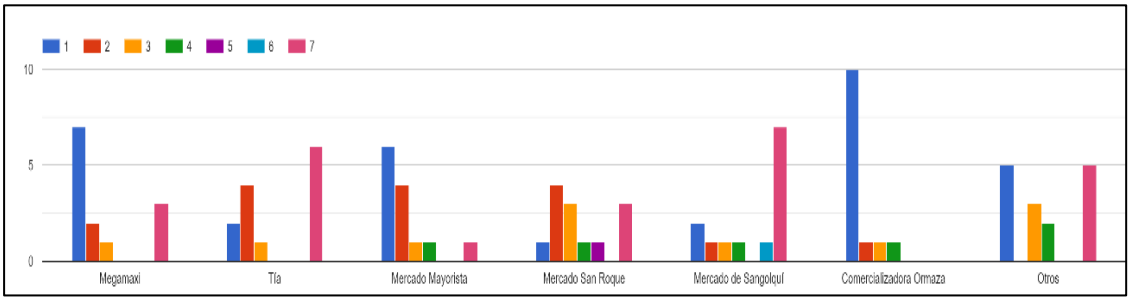


Figura 30. Preferencias del cliente en la compra de verduras y hortalizas

– ¿Conoce usted todos los productos que oferta la Comercializadora Ormaza?

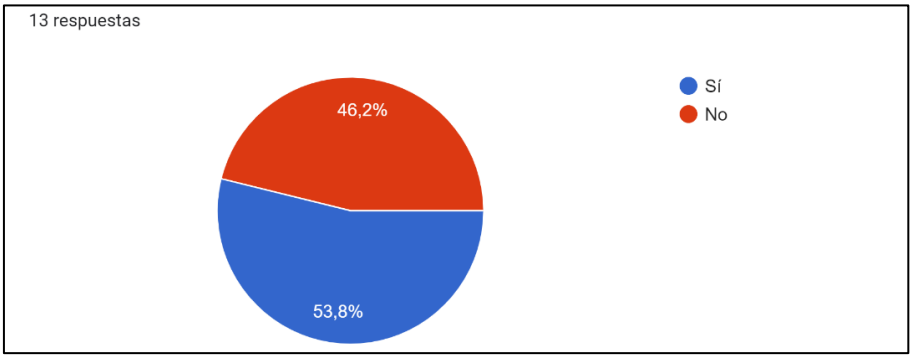


Figura 31. Conocimiento del cliente sobre los productos que vende la Comercializadora Ormaza

– ¿Qué producto compra usted a la Comercializadora Ormaza?, puede seleccionar más de una opción

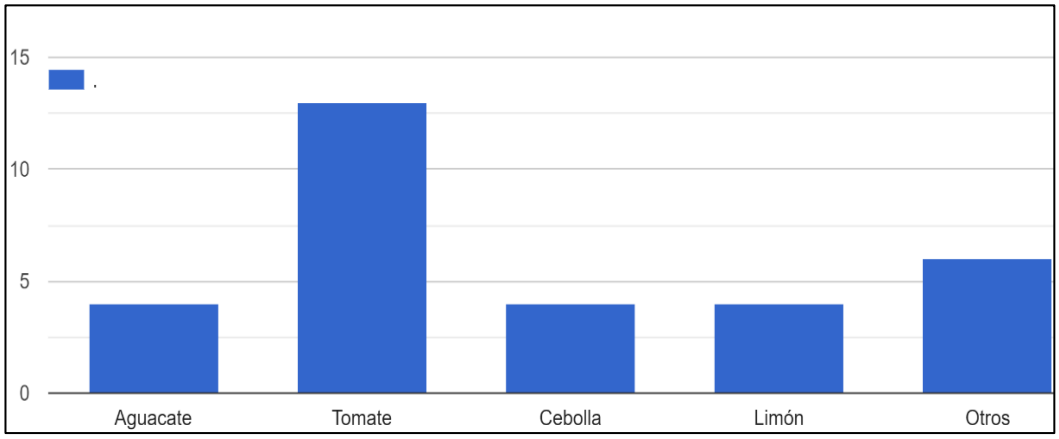


Figura 32. Productos que los clientes adquieren a la Comercializadora Ormaza

– ¿De acuerdo a los siguientes valores cuál cumple la Comercializadora Ormaza?

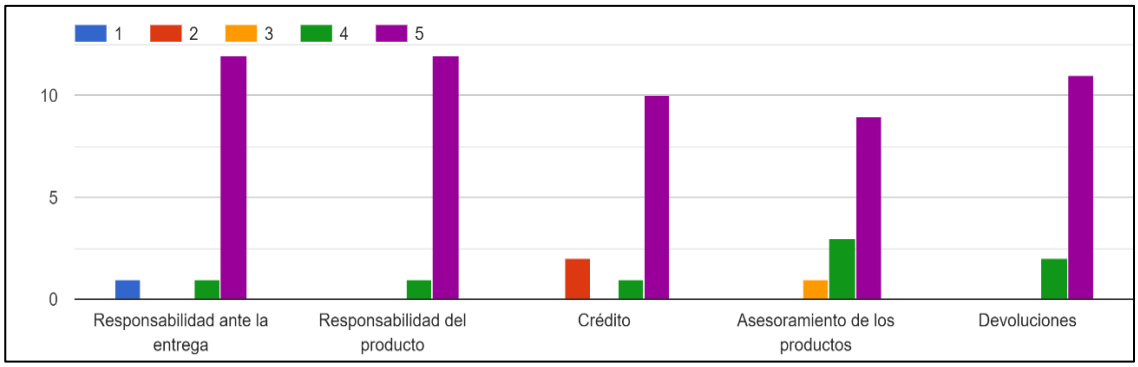


Figura 33. Opinión del cliente sobre los valores que cumple la Comercializadora Ormaza

– ¿Qué se le viene a la mente cuando escucha la palabra Adryx Agronomy?

No. Respuesta	**Respuesta**
1	Productos agrónomos y huertos
2	Comercio de algo de verduras
3	Agrónomo
4	Agricultor
5	Tecnología de productos
6	Una comercializadora de frutas y legumbres en general
7	El nombre de una empresa agrícola familiar
8	Productos de alimentos
9	Empresa agrícola Familiar
10	Entrega de productos agrícolas
11	Agricultor
12	Productos agrícolas
13	El nombre de la empresa de productos

Figura 34. Identificación del Cliente a la Comercializadora por su nombre

– ¿Para usted qué tan satisfecho se encuentra con la Comercializadora Ormaza?

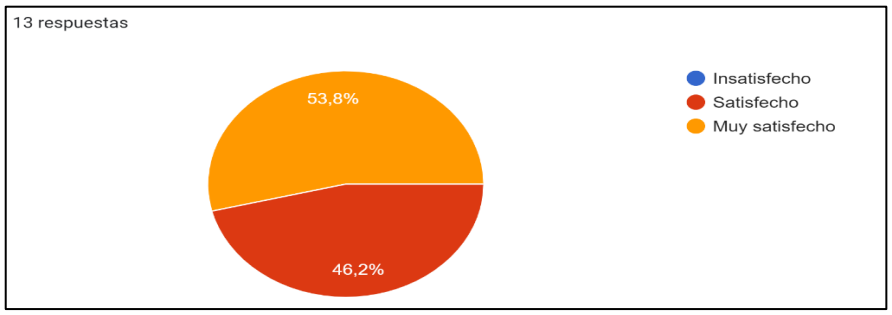


Figura 35. Satisfacción del cliente con los productos que adquiere a la Comercializadora Ormaza

– ¿Qué tan probable es que usted recomiende a la Comercializadora Ormaza entre amigos y familiares?

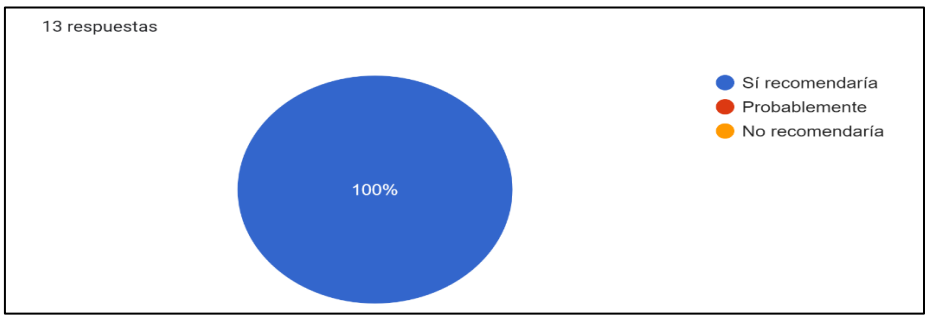


Figura 36. Referencias del cliente

– ¿Si se compara la Comercializadora Ormaza con otros proveedores de productos usted diría que es?

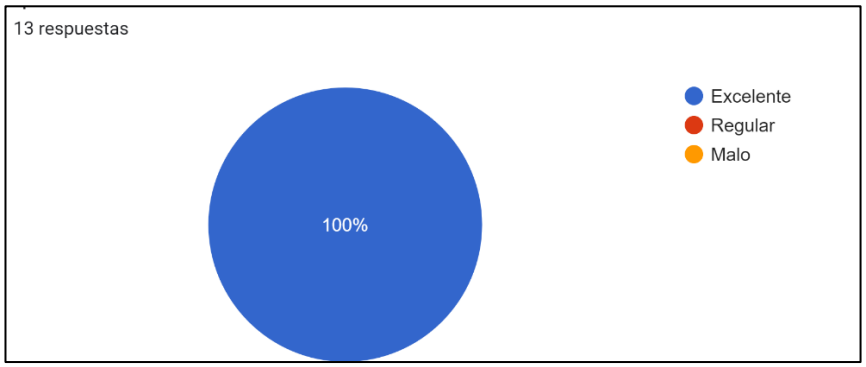


Figura 37. Calificación de los Clientes a la Comercializadora

– ¿Qué sugerencia podría dar a la Comercializadora Ormaza?

No. Respuesta	Respuesta
1	Que me ofrezcan más productos, no sabemos y desconocemos de todos los productos que brindan.
2	Que implemente más productos
3	Más variedad de productos
4	Ampliar con más productos
5	Entregue más productos
6	Tener siempre la misma calidad de productos
7	Que hagan promociones
8	No cambie la calidad del Tomate
9	Más promociones

Figura 38. Sugerencias de los clientes entrevistados

Así también, la motivación de realizar una investigación sobre la comercialización caso Comercializadora Ormaza se centró en la desigualdad que existe en torno al pequeño y mediano agricultor a la hora de vender sus productos, apreciando algunos problemas como los siguientes:

- Falta de capacitación en los procesos de cultivo, recursos necesarios que permitan facilitar el trabajo en la agricultura, educación financiera y de mercado para fijar los precios.

- Altos costos en los agroquímicos que se utilizan para la siembra de los productos agrícolas.

- Desmotivación por el sector agrícola a nuevas generaciones.

- Desinterés por los proyectos de parte de las autoridades de turno, etc.

- Descuido en mantener las vías de acceso para la facilidad de traslado de personas y vehículos.

La falta de interés por parte de jóvenes hacia la producción agrícola en Ecuador – de sectores del campo, se da desde décadas anteriores, aspecto que no ha permitido avanzar y ser atendido de una manera prioritaria y adecuada por los gobiernos de turno. Por lo

que, el agro ecuatoriano ha mostrado un menor dinamismo de crecimiento que otros sectores de la economía, pese a todo esto, el sector ha crecido en los últimos años a un ritmo más alto que en la mayoría de países de la región. Entre 2000 y 2015, el valor agregado agrícola en el país creció, en promedio, 3.69% anualmente, por encima de 2.72% de América Latina y el Caribe (ALC); y por encima de países de la región como Colombia (2.04% anual), Perú (3.34% anual), o Chile (3.54% anual). Al desagregar el período analizado en grupos de 5 años, se observa que la tendencia del país es similar para los tres sub períodos, con excepción del período comprendido entre 2006 y 2010, en el que el promedio de crecimiento anual fue de 2.37% anual, ligeramente por debajo del promedio regional. Sin embargo, en el último quinquenio (2011-2015) se observa una recuperación considerable en el ritmo de crecimiento del sector, registrando un mayor crecimiento anual de valor agregado agrícola en comparación con el resto de la región (YEROV, Análisis de políticas agropecuarias en Ecuador informes de política agropecuaria , 2018).

3.1.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

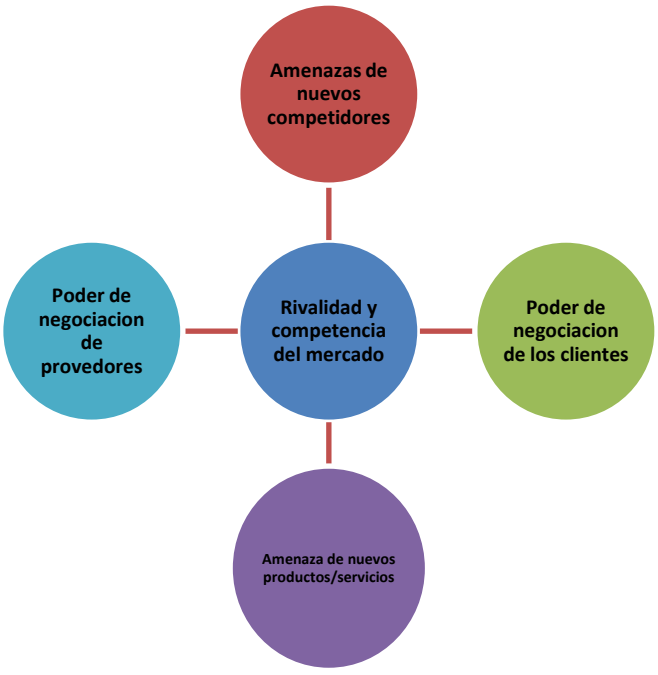


Figura 39. Cinco Fuerzas de Porter

3.1.8.1 Amenazas de nuevos competidores.

Dentro de este tema se presentan algunas barreras como las siguientes:

Las barreras por nuevos competidores pequeños, se presentan en menor escala en este caso, diferentes comerciantes novatos o experimentados ingresen con facilidad para realizar el proceso de comercialización a los clientes en un período de corto plazo a diferentes lugares comerciales como: tiendas, verdulerías, carnicerías, restaurantes, etc.
En un nivel alto está el ingreso a mercados de la capital, y que en ocasiones son difíciles de superar para un comerciante nuevo que quiere incursionar en la comercialización y si no es parte de algún grupo o gremio aliado entre comerciantes experimentados, administradores, propietarios y/o encargados en los puestos de los mercados como: Mercado Mayorista de Quito, San Roque, Mercado de la Ofelia, entre otros.

Dificultad en el ingreso al lugar de la producción, para poder negociar y sacar a la venta la variedad de productos que se adquieren a productores en la provincia del Carchi hacia distintos mercados o en las parcelas de los productores.

Sin seguir un cierto tipo de normas, buenas prácticas, estándares o los principios del comercio justo, en varios sectores, comunidades, pueblos o parroquias que siembran productos agrícolas, los comerciantes para determinar el precio de venta, utilizan la astucia o frase ¨**le pago lo que está en el Mercado¨,** señalándoles los beneficios a los productores de no ir al mercado. Pero la estratégica de estos comerciantes, origina una situación negativa, es que los comerciantes solo se dirigen a comprar de manera esporádica o por única vez, sin consolidar una venta segura y continua para los productores en las siguientes cosechas.

Una barrera difícil de controlar el precio es cuando un comerciante ve que la producción es buena o de primera cosecha tratan de aumentar el precio o también, cuando el producto está escaso en las grandes ciudades como ejemplo en el Distrito Metropolitano de Quito, aquí se presenta un fenómeno, que es contrario o no hay una relación estable de negociación, después no les compran los productos de las siguientes cosechas.

Para un agricultor las barreras son bastante grandes y en muchos casos en desventaja, para ingresar a la comercialización al Distrito Metropolitano de Quito, en razón de que se necesita tener transporte permanente y adecuado dependiendo de su producción de cosecha para llevar en primera instancia su producto a las carreteras principales, debido a que muchos de los terrenos no cuentan con caminos adecuados para el trasporte de los productos. Un gran porcentaje de agricultores carecen de conocimientos de cómo y cuándo ingresar al mercado para poder vender sus productos a las ciudades principales por falta de publicidad de los mercados mayoristas, la falta de tiempo porque no pueden dejar sus cultivos por días. Si bien, un aspecto ventajoso y positivo es la comodidad que les compran en el terreno donde se cultivan los productos, este a su vez, les impide estar al día en la información de los precios de los productos para el agricultor.

3.1.8.2 Principales Competidores

Entre los principales competidores que se presentan en el lugar desde donde se obtiene los productos en la provincia del Carchi, están:

Tabla 1. Principales Competidores

Tipo	Zonas		
Agricultores de las Zonas	Comunidad Izal	Cantón Bolívar	Parroquia Los Andes
Dueños locales Productos Agrícolas.	Ing. C.S.	Ing. E.J.	Ing. S.
*Comerciantes Colombianos.	WC.		
*Comerciantes que viven Quito.	RR	MR	BO
*Comerciantes provenientes Guayaquil.			
*Comerciantes provenientes Ambato.			

(*) Comerciantes que provienen de diferentes sectores del país que comercializan varios productos, mismo transporte, pero el comprador varía en cada ocasión.
Fuente: Luis Adrián Ormaza

En el Lugar donde vende los productos la Comercializadora Ormaza están:

- Productores que vienen desde diferentes sectores del país
- Mercados Mayoristas cerca del local de comercio – Sur de Quito
- Personas informales que venden al raleo productos enfundados
- Micro Mercados
- Mega Mercados

De los comerciantes señalados en el cuadro anterior a continuación, se describe las principales preferencias y barreras que se presentan en cada uno de los grupos, así:

Agricultores de la Zona. - Los que se dedican a la siembra de los productos objeto de la comercialización (agricultor), tienen deseos de incursionar en la comercialización a fin de que sus productos lleguen a los mercados de la capital y por ende se ubiquen con mejores precios, sin embargo, se ven limitados por la inversión que tienen que realizar en arriendo de locales comerciales y el transporte ya sea mediante alquiler o compra, para lo cual deben realizar una considerable inversión, aspecto que les limita y desanima.

Comerciantes de origen colombiano.- En muchas ocasiones ofrecen precios altos que el agricultor dueño de sus productos tiende a tener una preferencia por ellos, sin embargo, en muchos casos cuando los dueños de los productos han adquirido cierta confianza y otorgan ventas a crédito, les incumplen los pagos llevándose el producto sin cancelar, acumulando cuentas considerables que muchos agricultores han preferido dejarles de insistir en los mismos, por desconocimiento de la aplicación y métodos de recuperación de forma legal y ante la informalidad de las ventas, aspectos que son considerados por los dueños de los productos, antes de realizar una negociación.

Dueños de locales comerciales de productos agrícolas. - Varios profesionales de la rama de la agronomía se encuentran incursionando en el comercio de productos, cultivados en estas zonas, que, en algunas ocasiones al entregar el asesoramiento técnico a los agricultores en los cultivos de los productos concretan también la venta de los mismos, condición que ata en la preferencia para que los productores les vendan sus productos y a precios no tan competitivos.

Los comerciantes de origen Guayaquileño, incursionan en la comercialización de los productos de la zona, inclinados por la calidad de algunos productos que por sus condiciones del suelo en la provincia del Carchi, sectores (El Izal, Bolívar y Los Andes), forma de cultivo y clima, otorgan propiedades de sabor y calidad en los productos, mismos que tienen que recorrer varios kilómetros para efectuar el comercio y llevar sus productos a la ciudad de Guayaquil, una barrera que se presenta es el horario que ellos participan, y que en muchas ocasiones no son conocidas o dependen de los calendarios que los mercados locales programan, encontrándose muchas veces que el mercado se encuentra desabastecido y no logran obtener los productos, este tipo de comercio son los que representan la mayor preferencia por parte de los productores.

Comerciantes de sectores de Ambato. - Al igual que los comerciantes provenientes de Guayaquil, recorren varios kilómetros de distancia para obtener los productos de la provincia del Carchi por la calidad, durabilidad y sabor de los productos. Aquí se presenta un fenómeno un tanto particular, respecto al producto tomate riñón, cuando en ocasiones existe demasiada oferta de este producto disponible en los mercados de DMQ (Mercado Mayorista y San Roque) proveniente de Ambato, cuyo precio resulta conveniente, sin embargo, los comerciantes obtienen el producto del Carchi por su calidad, durabilidad y sabor, comerciantes que aprecian esta diferencia a la hora de comercializar el producto.

3.1.8.3 Rivalidad y competencia del mercado

La rivalidad entre productores se da los días de mercado cuando sacan a la venta sus productos, en el caso del Carchi, cantón Bolívar, los productores de la región envían sus productos al mercado Mayorista de Bolívar, donde los comerciantes crean una puja hacia la baja entre los propios productores para poder vender su producto al comerciante, provocando una desleal competencia de precios hasta el punto que el producto disminuye de precio, por debajo inclusive del precio de costo de la siembra, cosecha y transporte perjudicando al resto de los productores.

Competencia desleal entre comerciantes que compran en el lugar donde se cultivan los productos, se presenta cuando surge la necesidad de captar una gran cantidad de producto por parte de un comerciante. Por ejemplo, en una cosecha la totalidad del producto la

quieren solo para uno, en caso contrario para futuras compras al productor no lo vuelven a llamar para adquirir su cosecha, obligándole al productor a no colocar sus productos a otros compradores, y a su vez impidiendo la estrategia de la elección para diversificación de mercados.

En la cadena de distribución en el Distrito Metropolitano de Quito la competencia se encuentra por varias vías: Comerciantes con varios años de experiencia, intermediarios de productos agrícolas, grupos de comerciantes infórmales, etc.

Una lista de los principales competidores en el Distrito Metropolitano de Quito, lugar donde se encuentra ubicada la Comercializadora Ormaza, se los ha identificado por el giro del negocio también a los grandes comercios de Quito, para ubicar no solo la línea de negocio sino también la visión que se presenta para Comercializadora Ormaza, así:

Tabla 2. Precios por Producto

PRINCIPALES DE COMPETIDORES			Comercializadora Ormaza	Productores que vienen desde diferentes sectores del país	Mercados Mayoristas cerca del local de comercio – Sur de Quito	Personas informales que venden al raleo productos enfundados	Micro Mercados	Mega Mercados
PRODUCTO	**PRESENTACIÓN**	**PESO_KG**	**RANGO DE PRECIOS EN DÓLARES**					
			PRECIO	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**
AGUACATE	UNIDADES	15.4	23-30	18-30	20-40	40-50	40-45	50-55
CEBOLLA COLORADA NACIONAL	MALLA	45.45	22-26	20-25	15-40	25-40	25-40	30-70
LIMON	MALLA	27	9-12	10-14	8-16	16-20	16-20	20-25
TOMATE DE RIÑÓN	CAJA	18	7-12	7-10	5-15	12-17	11-16	15-18
NOMBRE DEL NEGOCIO			En Quito	Directos con trasporte propio: Guayllabamba, Ambato, Cotopaxi, Carchi, Imbabura.	Locales ubicados en el Mercado Mayorista de Quito – Sector frutas y verduras.	Personas informales: Niños, sin trabajo fijo, inmigrantes.	- Mini Bodega San Blas II. - El Bodegón - Entre otras.	La Favorita-Centro Comercial Quicentro Sur Santa María: Quitumbe, Guamaní y Chillogallo.
PRODUCTOS QUE MANEJA			Todos	Por temporada	Todos	Todos	Todos	Todos
PROPUESTA DE VALOR			Calidad, frescura, durabilidad y peso.	Frescura y Precio.	Precio.	Precio.	Precio.	Calidad, frescura, durabilidad y peso.
CARTERA DE PRODUCTOS PRINCIPALES								Todos los que comercializa la Comercializadora Ormaza

PRINCIPALES DE COMPETIDORES			Comercializadora Ormaza	Productores que vienen desde diferentes sectores del país	Mercados Mayoristas cerca del local de comercio – Sur de Quito	Personas informales que venden al raleo productos enfundados	Micro Mercados	Mega Mercados
PRODUCTO	**PRESENTACIÓN**	**PESO_KG**	**RANGO DE PRECIOS EN DÓLARES**					
			PRECIO	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**	**PRECIO**
BARRERAS DE SALIDA			Paralizaciones, cierre de vías, Pico y Placa.	Permisos- guías de transporte, cierre de vías.	Escasez de productos. Especulación de los mercados.	Ordenanzas municipales.	Escasez de productos.	Ninguna
OBSTÁCULOS PARA QUE LOS COMPETIDORES ACTUALES ABANDONEN LA INDUSTRIA			Alza de precios en los insumos agrícolas. Subida de combustibles. Disminución de la Producción. Falta de apoyo gubernamental.	Alza de precios en los insumos agrícolas. Subida de combustibles.	Falta de ventas.	Encontrar un mejor trabajo.	La Utilidad.	Ninguno

Fuente: (SIPA, 2022)**.**

3.1.8.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

La Comercializadora Ormaza para analizar la variable de Porter respecto a la amenaza de productos y servicios sustitutos, seleccionó los siguientes productos: aguacate, cebolla roja nacional, limón grande y tomate riñón.

Tabla 3. Productos - Sustitutivos

Producto	**Componentes, vitaminas, minerales**	**Producto Sustituto**		
		Producto	**Componentes, vitaminas, minerales**	**Detalle**
Aguacate	Ácidos grasos mono insaturados (ácido oleico). Magnesio. Vitamina C. Vitamina E y Vitamina B6.	Nuez	Potasio. Zinc. Magnesio. Fósforo. Vitamina B1 o tiamina. Vitamina B6 o piridoxina.	Los productos secos son recomendables para evitar el consumo de aguacate en época de escases o precios elevados.
Cebolla	Minerales: Potasio. Fósforo. Magnesio. Calcio. Hierro o selenio. Vitaminas del grupo B: Vitamina B1. Vitamina B2. Vitamina B6 Niacina. Ácido fólico Vitamina C.	Puerro	Ligero efecto laxante por su contenido en magnesio Variedad de vitaminas. Sobre todo Vitamina C. Vitamina E y Vitamina B6. Además, es una gran fuente de folatos (ácido fólico) y carotenos.	Tanto el puerro como la cebolla en ayuda a aliviar y combatir enfermedades respiratorias y cardiovasculares, así como también mejora la circulación sanguínea.
Limón	Vitamina C. Potasio. La vitamina C está implicada en la producción del colágeno, tiene la propiedad de mejorar la cicatrización, y la función del sistema inmunitario.	naranja común, toronja y mandarina	Vitamina C. Potasio. Calcio. Fósforo. Hierro. Magnesio. Vitamina A. Vitamina B1 y Vitamina B2. Sin olvidar el valioso ácido cítrico, que	Producto que sus nutrientes ayudan a proteger a las personas contra la mortalidad cardiovascular.

Producto	Componentes, vitaminas, minerales	Producto Sustituto		
		Producto	**Componentes, vitaminas, minerales**	**Detalle**
			desempeña importantes funciones bioquímicas en el metabolismo humano.	
Tomate Riñón	Vitamina A. Vitamina C. Minerales: Potasio rico en licopeno, responsable del color rojo del fruto, alto poder antioxidante relacionado con un menor riesgo de padecer enfermedades crónicas, como el cáncer y las enfermedades cardiovasculares.	La zanahoria amarilla. La Calabaza.	Licopeno. Vitamina A. Vitamina C. Vitamina E. Potasio.	Evita el riesgo de enfermedades emergentes, enfermedades cardiovasculares.

Fuente: (UCM, 2016), (MAPA, 2022), (ASTURIANA, 2022), (A.Vogel, 2017), (ULPGC, 2022), (Cocinavital, 2021)

3.1.8.5 Poder de negociación del proveedor

Una de las características principales de la Comercializadora Ormaza, está en un poder de negociación alto y favorable, ya que cuenta con cultivo propio, su producto estrella de tomate riñón en invernadero, en la cadena de distribución existe un período no más de 45 días donde se adquiere el tomate riñón a distintos proveedores que cumplan con las características del producto estrella donde el poder de negociación es bajo.

En cuanto a los otros productos analizados como son: aguacate, cebolla nacional y limón el poder de negociación en distintos meses del año, varia en alta, media y baja, así:

Tabla 4. Nivel de Poder de Negociación

Producto	**Enero a Marzo I trimestre**	**Abril a Mayo II trimestre**	**Junio a Septiembre III trimestre**	**Octubre a Diciembre IV trimestre**
Aguacate	2	3	2	1
Cebolla nacional	3	1	3	1
Limón	3	2	2	2

Dónde: 1=baja; 2=media; 3=alta
Fuente: Luis Adrian Ormaza

Tabla 5. Principales Proveedores

PRINCIPALES PROVEEDORES			Producción Propia	Agricultores de la Zona: El Izal, Bolívar y Los Andes)	Mercado Mayorista de Bolívar- Carchi *
PRODUCTO	***PRESENTACIÓN***	***PESO_KG***	**RANGO DE PRECIOS**		
			PRECIO	**PRECIO**	**PRECIO**
AGUACATE	*UNIDADES*	*15.4*	21-28	21-28	22-29
CEBOLLA COLORADA NACIONAL	*MALLA*	*45,45*	20-24	20-24	21-25
LIMÓN	*MALLA*	*27*	7-10	7-10	8-11
TOMATE DE RIÑÓN	*GAVETA*	*22*	7-10	6-10	7-11
NOMBRE DEL PROVEEDOR			**CO**	Cumplimiento de Buenas prácticas de cultivo y cosecha.	
PRODUCTOS QUE MANEJA			Aguacate, Cebolla, Tomate Riñó y Pimiento	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	Todos
PROPUESTA DE VALOR			Productos frescos.	Productos frescos.	Productos frescos.
CARTERA DE PRODUCTOS PRINCIPALES					

(*) Forma ocasional

Fuente: Luis Adrián Ormaza

3.1.8.6 Poder de negociación de los clientes

Primero se analiza el prospecto de cliente, como es su negocio, conocer sus intereses y necesidades a fin de planear una estrategia atractiva de captación del cliente; que dependiendo del cliente, se selecciona el representante idóneo para el acercamiento inicial, tomando en cuenta el vestuario que la persona seleccionada utilizará para promocionar los productos de la Comercializadora Ormaza, identificándose de forma visible el logo de la empresa, con lo cual el cliente se siente seguro, confiado, que le da mayor importancia a los actos de negociación.

Vestuario



Figura 40. Modelo del vestuario para promoción de los productos

Una vez que el cliente da paso a conocer la propuesta se utiliza herramientas o tácticas de marketing como: muestras físicas de los productos que se comercializan, tipos de productos, tamaños, pesos, formas de empaque, presentación, luego se habla sobre las cualidades de los productos, en cuanto a su frescura, durabilidad, señalando principalmente sobre la manera de cultivo de los productos y lugar desde donde provienen (Provincia del Carchi), que son entregados directamente al consumidor final y que mantienen aplicaciones orgánicas de cultivo en gran porcentaje, cualidades que le hacen atractivo para lograr mayor ventaja en la negociación, al momento de fijar el precio de los productos, cuando se decida en concretar una negociación.

Por lo que la modalidad de comercializar los productos se puede terminar en un poder de negociación **alto** por todas las cualidades expuestas que le dan un valor agregado al momento de comercializar, enfocados en obtener productos frescos, con precios justos, pesaje adecuado, clasificación del producto según lo requerido.

Tabla 6. Información de Clientes

NOMBRE DEL CLIENTE		PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ADQUIERE	VENTAS MENSUALES				ANTIGÜEDAD EN AÑOS
			TOMATE	CEBOLLA	LIMON	AGUACATE	
Corona	Norte de Quito	Tomate	12				1 AÑO
Tigrillo	Norte de Quito	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	8		2	1	1 AÑO
Mundo del Verde	Norte de Quito	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	6				1 AÑO
Frutería María *	Conocoto	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	16	2	2	1	1 AÑO
Tienda Salvadora *	Conocoto	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	12	2	1		6 MESES
Colegio Carlos Larco 1	Conocoto	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	8	2	1		8 MESES
Colegio Leopoldo Mercado	Conocoto	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	8	2	1		8 MESES
Tienda María Morocho *	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	3				3 AÑOS
Mini Bodega San Blas *	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	3				3 AÑOS
Wilson’s Pizzas	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	6	1	1	1	2 AÑOS
Puerto Azul	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	16	3	1	2	3 AÑOS
Carnicería el Buen Sabor *	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	5		1		1 AÑO
Tienda las Naranjas *	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	8				1 AÑO
Local Félix *	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	4	1	1		10 MESES

NOMBRE DEL CLIENTE		PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ADQUIERE	VENTAS MENSUALES				ANTIGÜEDAD EN AÑOS
			TOMATE	CEBOLLA	LIMON	AGUACATE	
Local Matriz Quito Anita	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	15	5	4	3	3 AÑOS
Restaurante Karla	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	8	1	1	1	2 AÑOS
El Baldazo	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	6				5 MESES
Restaurante Rosita	San Blas II	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	4	1	1	1	1 AÑO
Cevichería el Mar	Quitumbe	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	3	1	1		4 MESES
Patos Pizzería	Ciudadela Ibarra	Aguacate, Cebolla, Tomate Riñón	48	3	2		8 MESES

(*) 7 Intermediarios
( ) 13 Consumidores finales
Fuente: Luis Adrian Ormaza

3.1.9 Marketing Mix.

En la planificación de la comercialización se cuenta con técnicas y estudios que ayudan dentro del proceso de la comercialización para encontrar más atractivo los productos que se desee comercializar dando un valor agregado tomando como base los principios del comercio justo con las técnicas del Marketing Mix.

3.1.9.1 Producto

Los productos que adquiere la Comercializadora Ormaza deben cumplir características encaminadas a generar un valor agregado y ser atractivo para los clientes, brindando seguridad en la compra de los productos con tamaños al gusto del cliente, peso exacto, sabor, color, cumpliendo con cualidades de frescura, durabilidad, origen de donde provienen y cultivo orgánico en gran porcentaje y que incluye aplicaciones de fertilizantes orgánicos y abonos en base a piedra molida provenientes de la Mitad del Mundo.

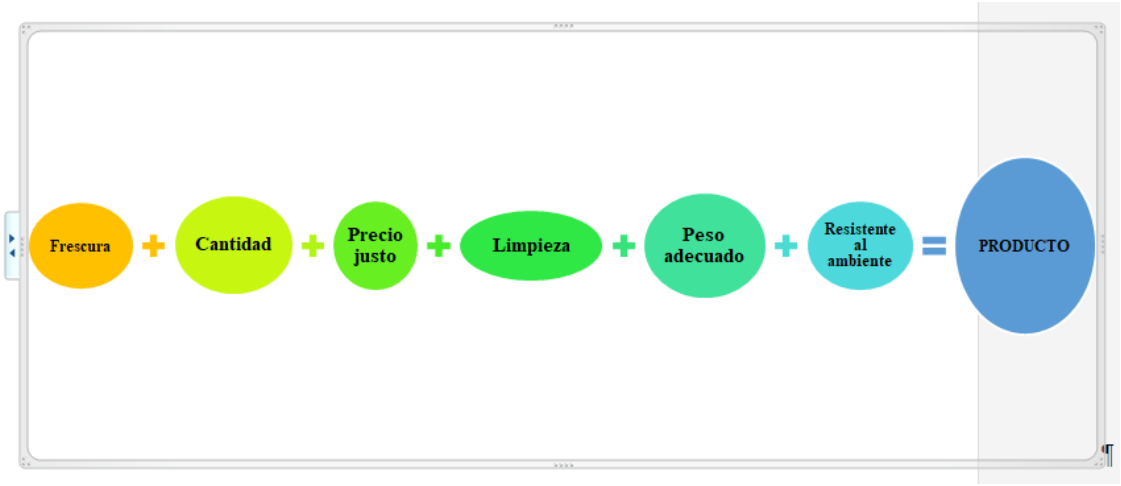


Figura 41. Cualidades de los productos de Comercializadora Ormaza

3.1.9.2 Envase

Se realiza mediante la utilización de gavetas plásticas que se ensamblan entre sí con capacidad de hasta 18 kilos de peso, a fin de proteger la forma del producto al momento de ser transportado.

3.1.9.3 Tamaño

Se clasifica de acuerdo a los requerimientos del cliente, y giro del negocio, que entre las principales se encuentran tamaños: Premium (hamburguesa), T1 (restaurantes), T2 y T3 (tiendas) y T4 (salsas).



Figura 42. Tamos de clasificación del Tomate

3.1.9.4 Precio

Para el cliente, se define por cada producto, tomando en cuenta las siguientes fuentes de información.

- El tipo de siembra que utiliza el agricultor, si es orgánica, semi orgánica o tradicional (con utilización de químicos).
- Prácticas ambientales para su cultivo.
- Las condiciones de los trabajadores.
- Datos históricos de la producción basada en las entidades financieras.
- Análisis de precios del mercado local, mercados de Ibarra, Ambato y del Distrito Metropolitano de Quito-Mercado Mayorista.
- Costo del transporte y facilidad de envío.

Analizada la producción de los agricultores y considerando los parámetros indicados anteriormente se adquieren el producto faltante, para los despachos de la Comercializadora Ormaza; y, proponer un precio mayor y razonable dependiendo el producto y su punto de equilibrio más la utilidad.

Para la adquisición de los productos, los precios se fijan considerando los costos de producción que el agricultor realiza para cada uno de estos cinco productos, sin ser este menor en ningún caso al costo de producción, todo esto por cumplir con buenas prácticas en el cultivo sin el uso de exagerados productos químicos, así como también el cumplimiento de otros parámetros como tratamiento del producto al ser cosechado y transportado para la entrega a la Comercializadora Ormaza y sobre todo si fueron cultivados de manera orgánica o semi – orgánica.

Dentro de las políticas que mantiene Comercializadora Ormaza, para la compra se sus productos, están:

- Adquirir productos para su comercio, únicamente si cumplen los parámetros de cultivo de forma orgánica y hasta semi - orgánica, caso contrario por más que se oferten precios bajos no se adquieren.

- Que su forma de cosecha y transporte obedezca a condiciones de cultivo y almacenamiento de buen trato del producto.

- Cumplimiento de disposiciones gubernamentales y buenas prácticas, como por ejemplo de no abuso en el empleo a menores de edad, que otorguen condiciones de cuidado y provisión de equipos de seguridad y protección a sus trabajadores en el cultivo de los productos, tratamiento de desechos o envases de productos de aplicación a los lugares autorizados, entre otros.

3.1.9.5 Plaza

Los canales de distribución para las entregas que en la actualidad usa la Comercializadora Ormaza, se localizan en:

Matriz Principal donde se produce, que se comercializa de forma local en un 80% a comerciantes locales del cantón Bolívar, provincia del Carchi, sector El Izal, Calle principal: Finca Ormaza.

Local Principal - Quito:

Se comercializa el 20% del producto, donde el 13% se entrega al consumidor final y el 7% a comerciantes intermediarios como tiendas, carnicerías y bodegas, los cuales son transportados desde el local matriz de la Comercializadora Ormaza hacia el sur de Quito.

Ciudad: Quito
Sector: Sur
Barrio: San Blas II
Calle principal: ¨B¨ Calle secundaria: ¨M¨
Numero municipal: S41-85C

Entrega directa al cliente, desde el local de la Comercializadora Ormaza a los lugares del Norte de Quito, Valle de los Chillos y Sur de Quito.

En el sitio o lugar del comercio del cliente final:

- Entregas mediante transporte propio de la Comercializadora Ormaza.
- Envíos mediante transporte otorgado por el propio cliente.
- Transporte contratado.

Repartiendo publicidad mediante flyers, tarjetas de presentación, muestras del producto y visitas programadas para la presentación y degustación de los productos que se comercializa, a fin de que el potencial cliente, visualice y pueda palpar de forma directa la calidad de los productos.

Tarjetas de Presentación



Figura 43. Flyers y Tarjetas de Presentación Comercializadora Ormaza

3.1.9.6 Promoción

Con los productos al ser clasificados y pesados de manera exacta y correcta se logra la confianza del cliente final, eliminado el intermediario, cuyo costo económico se ve reflejado en un porcentaje económico destinado a comprar más producto, el cual permite sustentar las promociones y lograr un precio competitivo.

Comercializadora Ormaza, fundamenta sus promociones en la calidad, peso exacto de los productos y a un precio justo, condiciones que hacen que el cliente tenga preferencia en un mercado eminentemente competitivo. Sin embargo, en temporadas cuando existe sobre producción de los productos, se ofertan así:

- En la compra de un producto en oferta, se entrega además una cantidad de otro producto, a fin de que el cliente sea vea atraído por esa promoción.
- Para clientes que adquieren cantidades mayores de forma frecuente, se entrega sin cargos el envío.
- En clientes que mantiene una antigüedad superior a 6 meses, se otorga prestación de gavetas y los pagos pueden realizarse de forma posterior.
- En clientes que mantiene una antigüedad superior a un año, se acepta del cambio del producto dentro del tiempo de 8 días.

– La atención en la entrega del producto, respecto de clientes antiguos es sin horario y hasta en días de descanso obligatorio o feriados. Conforme al stock disponible.

Productos comercializados



Figura 44.Productos a ser comercializados – En el Local

Productos enviados



Figura 45. Productos a ser Comercializados – Envíos

3.1.9.7 Logo.

Una decisión de crear el logo busca ingresar a comercializar los productos a nuevos clientes con la identificación de un nuevo modelo e imagen en el sur de Quito.

Se realiza una transformación de imagen de la comercializadora Ormaza a Adryx Agronomy para la implementación y ser más atractivo para el cliente mediante la creación de la nueva forma de cómo se aplicara el modelo de comercialización para los clientes, se implementa un logo con una marca afín al negocio familiar, este logo se compone de varios aspectos por ejemplo se direcciona al nuevo modelo de comercialización y junto a

los principios de comercio justo, para los clientes actuales el cambio en la imagen de la comercialización ayuda a dar un valor agregado.

Logo

Figura 46. Logo de la Comercializadora Ormaza

ADRYX. - Corresponde al nombre del dueño del negocio “Adrián”

Canastos verdes claros. - El canasto representa las compras y el color verde claro se identifica con la naturaleza la pureza del producto al ser cultivado de manera orgánica.
Las líneas curvas de color amarillo. – Su ubicación de las líneas representa agilidad en los tiempos de entrega y el color amarillo muestra la energía al momento de entregar los pedidos.

El aguacate. - Su figura en forma de A, se asemeja al nombre del producto y además porque en el sector donde se encuentran ubicada la Comercializadora Ormaza en la provincia del Carchi, existe grandes áreas de cultivo de aguacate.

El tomate. - Representa el producto estrella sobre el cual realiza sus compras y ventas en Carchi y Quito, la Comercializadora Ormaza.

La frase “Haciendo comercio justo”. - Señala que su forma de comercialización la realiza mediante la aplicación de los 10 principios del comercio justo.

En los clientes antiguos se toma la estrategia de introducir poco a poco el nuevo logo para no causar algún tipo de incertidumbre o incomodidad.

3.1.10 Segmentación y diferenciación.

3.1.10.1 Segmentación.

Es un proceso que ayuda a clasificar a un grupo de clientes en sub grupos con ciertas características similares en este caso de compra de los productos ofrecidos (aguacate, cebolla roja nacional, limón grande, tomate riñón).

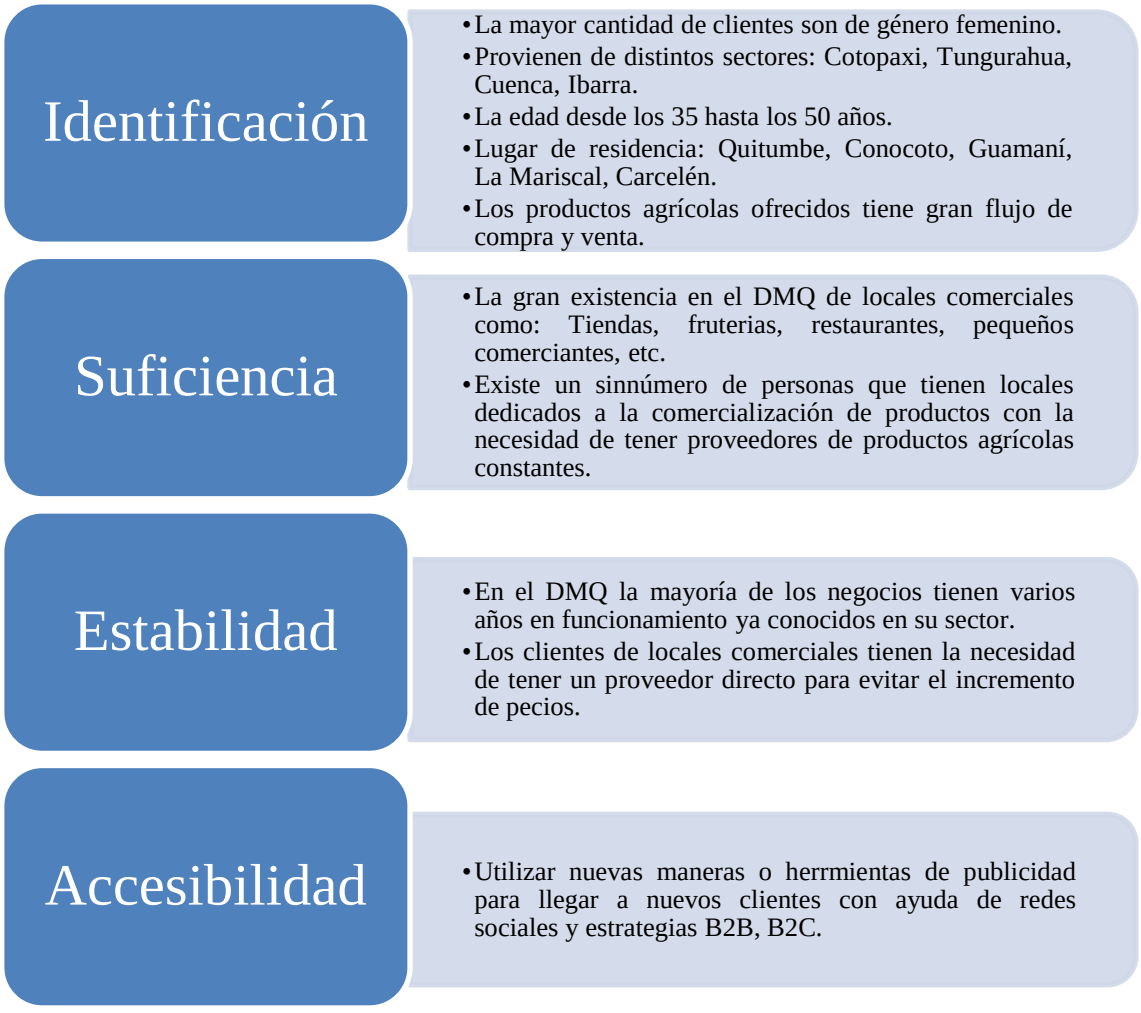


Figura 47. Segmentación y Diferenciación

La estrategia aplicada por Comercializadora Ormaza comienza desde su origen, esto es, el cultivo se realiza con productos orgánicos disminuyendo así los costos que representan normalmente los abonos químicos. Utilizando gavetas retornables para la cosecha y entrega del producto al cliente en lugar de cajas de cartón que su tiempo de durabilidad

es para una sola vez. Realizando seguimiento y pactando el comercio de los productos que adquiere en la Provincia del Carchi, a fin de que cumplan las buenas prácticas también desde su inicio.

Comercializadora Ormaza inició su comercio vendiendo sus primeras producciones a los mercados cercanos al lugar de cultivo, hoy en día ha logrado tener clientes en el Distrito Metropolitano de Quito, norte, sur y los valles, clientes dueños de restaurantes, colegios, pizzerías de renombre. Se espera avanzar y llegar a distribuir productos con las características antes señaladas no solo en la capital del país, sino enviar al exterior, todo esto, con el crecimiento igual de su infraestructura.

3.1.10.2 Diferenciación.

Al comercializar productos de calidad, frescos y con bajo uso de químicos en su cultivo, cuyos precios de venta al cliente son bajos frente a la calidad del producto que se ofrece, aspectos que le ubican en ventaja competitiva frente a otros competidores, logrando así en un gran porcentaje la fidelidad del cliente, asegurando la venta de su producción, lo cual ha redundado en los márgenes de utilidad, rendimientos que se han invertido en crecer su infraestructura (Un segundo invernadero de producción).

La Comercializadora Ormaza se diferencia**:**

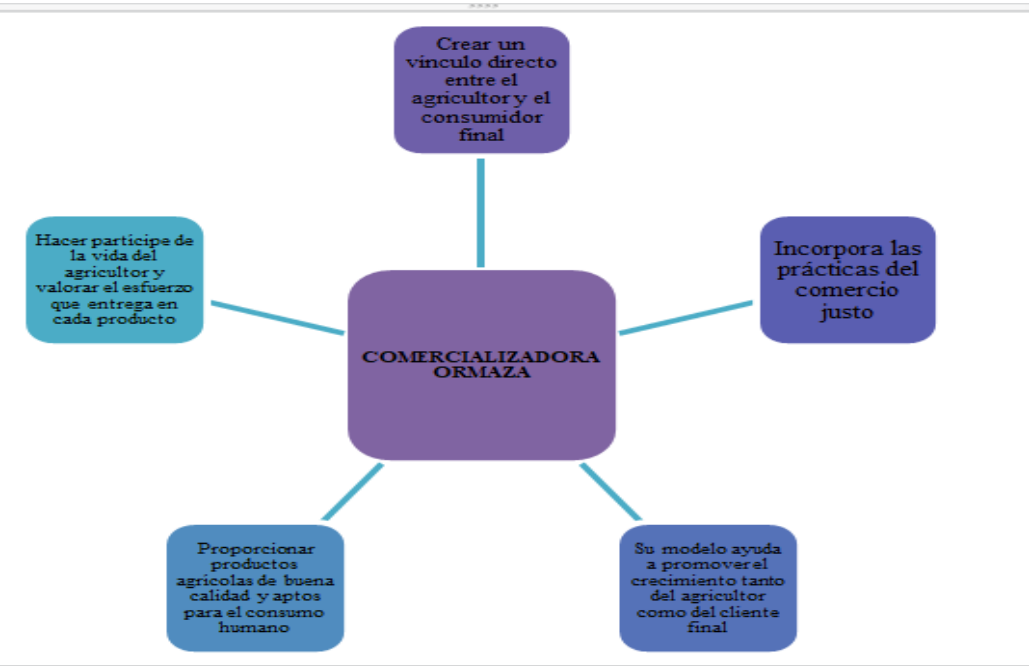


Figura 48. Diferenciación de comercialización aplicando Principios de Comercio Justo

3.2 Estudio técnico

3.2.1 Macro Localización.

Recorrido Gráfico

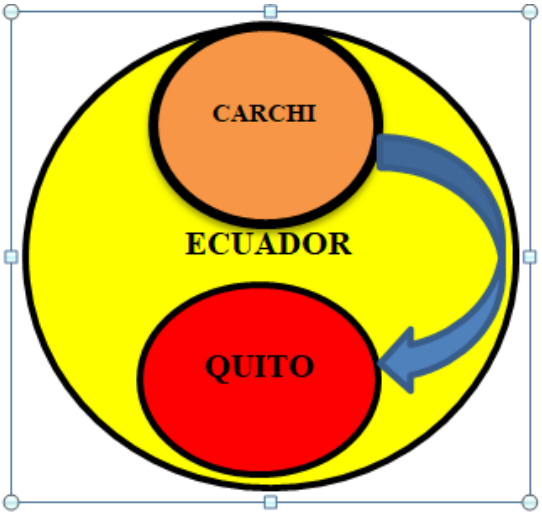


Figura 49. Recorrido de Productos desde el Punto de Inicio

El modelo de comercialización desde el punto de la ubicación macro inicia dentro del territorio ecuatoriano interviniendo la provincia fronteriza del Carchi como eje de inicio para el traslado y adquisición de diferentes productos hacia la ciudad de Quito sector sur.

Comercializadora Ormaza para la puesta en marcha de sus actividades consideró la obtención de sus productos la Provincia del Carchi, sector El Izal y para su comercio o entrega al cliente final el Distrito Metropolitano de Quito, sector sur, Barrio San Blas II y lugares aledaños. El lugar para iniciar sus actividades de comercio, tiene una preferencia en el sector norte del país por ser su dueño (Gerente), proveniente de esa provincia y considerando que, al ser sus padres propietarios de terrenos en el Carchi, obtendrá la máxima ganancia al ejecutar su proyecto de cultivo terminando en la comercialización directa hacia la capital del país y sobre todo mediante la aplicación de las mejores prácticas en cuanto al comercio justo. Se constituye una Micro Empresa familiar, de comercio cuyo dueño consideró que es factible realizar esta forma diferente de comercio, pagando un precio justo al costo de los productos y entregando al cliente productos de buena calidad y frescura.

Dentro de los factores Macro y de Micro localización que inciden, están los siguientes:

Localización Factores	
Macro localización	Micro localización
Terrenos. Mano de obra. Materias primas. Clima. Transporte. Servicios básicos. Mercado.	Sector urbano o rural. Cercanía con carreteras. Impuestos. Tamaño del sitio. Forma del sitio. Topografía del sitio.

Matriz- Carchi- Sector el Izal

Terrenos: El proyecto de la creación de los invernaderos para el cultivo del producto estrella "tomate", se tomó la decisión porque estos cuentan con características únicas de suelos con propiedades y minerales que se requieren para este tipo de producción.

Mano de obra: Las personas de la región tienen conocimientos bastos en el cultivo de los productos que se siembran y se utilizan para la comercialización. Así como también se facilita el soporte técnico y asesoramiento de profesionales en agronomía, los cuales realizan visitas de forma semanal sin costo.

Materias primas: Como plantas, madera, maquinaria, materia orgánica, abonos orgánicos, entre otros, resultan fácil su adquisición por ser una zona agrícola.

Clima: por su cercanía ubicada al valle del Chota, mantiene temperaturas adecuadas que facilitan y requieren para el cultivo de este tipo de productos.

Al disponer de estos factores de macro localización favorables se toma la decisión de poner en marcha un negocio con actividades para cultivar y comercializar productos en la Provincia del Carchi, sector El Izal, con preferencia en el sector norte del país por ser su dueño proveniente de esa provincia y considerando que sus padres son propietarios de terrenos en el Carchi, lo cual obtendrá una mayor utilidad al ejecutar su proyecto de cultivo y comercio al mismo tiempo.

Sucursal Ciudad: Quito - Sector: Sur - Barrio: San Blas II

Transporte: La disponibilidad de medios para el traslado de los productos se facilita al encontrarse el local ubicado en la ciudad de Quito.

Servicios básicos: Al encontrarse ubicada la sucursal principal en la capital del ecuador, y ser considerada como una Metrópolis, dispone de todos sus servicios básicos que ayudan de forma óptima al comercio y comunicación entre negocios.

Mercado: El crecimiento poblacional en la Capital, requiere de una mayor demanda por proveedores que ofrezcan productos en mejores condiciones, con entregas inmediatas en sitios cercanos donde se encuentra el cliente.

Con estos factores macro favorables en el sector sur de Quito Barrio San Blas II y ser el propietario de locales para ejercer la actividad de comercio, se toma la decisión de iniciar sus actividades comercializando el 20% de sus productos provenientes de la provincia del Carchi, con miras a un crecimiento a futuro, con una comercialización directa hacia la capital del país donde se hace necesario hacer la diferencia mediante la aplicación de mejores prácticas en cuanto al comercio justo, entregando al cliente productos de buena calidad y frescura.

3.2.2 Micro localización.

Como principales factores Micro que inciden, está:

- El obtener los productos directamente desde la Zona Norte del país y en especial por estar esta zona ubicada en el sector rural, donde el acceso muchas veces es limitado, con carreteras que no ofrecen buenas condiciones para el transporte, así como el clima que por ser vías en su estado natural muchas veces dificultan el acceso a los sitios de cultivo para obtener los productos. Sin embargo, por ser una zona productiva y conocida por el dueño (Gerente de CO), ha sido considerada como la base para su proyecto.

- Cuando los precios de ciertos productos que no los cultiva Comercializadora Ormaza, se suben a niveles altos y es un limitante para que el Cliente que adquiere el producto, espera realizar su compra con el mismo precio. Sin embargo, por ser productores también existen formas de compensación.

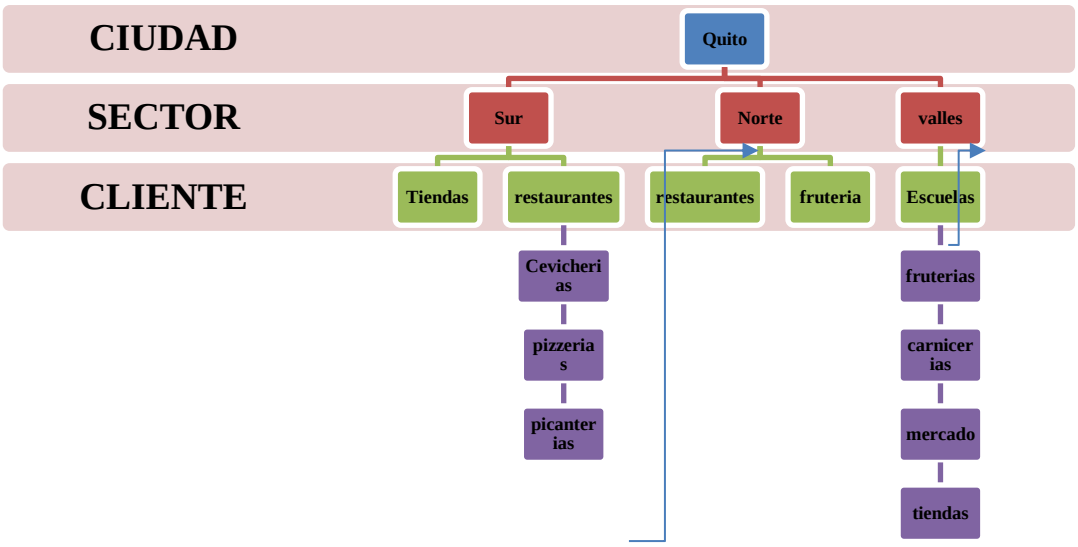


Figura 50. Esquema de comercialización en el DMQ de acuerdo al sector

3.2.3 Proceso Actual.

3.2.3.1 Punto de Compra

– Como se señaló en párrafos anteriores para determinar a qué personas (agricultores) o proveedores locales adquirir los productos mencionados (tomate, aguacate, limón, cebolla), es necesario analizar si cumplen en su mayoría los principios del comercio justo.

– Para identificar a que personas (agricultores) o proveedores locales se puede adquirir los productos es necesario realizar la compra en su terreno (donde se cultiva el producto) el día de la cosecha, hay días específicos donde la mayoría cosechan uno o dos días antes de ofertar sus productos a los mercados locales.

– Realizar una investigación de tipo seguimiento y conversación entre las personas que prestan los servicios en el cultivo de los productos (cuadrillas).

– Mirar o preguntar en las juntas parroquiales las parcelas de los productos pequeños por primera opción en la compra de los productos.

– Analizar una propuesta para la compra de los productos tomando como base un precio justo del mercado, al ofrecer un precio de equilibrio que contemple como

mínimo de la propuesta más una utilidad razonable que no sea menor y provoque perdida de la inversión de los pequeños agricultores.

- Para saber si el precio se encuentra dentro del punto de equilibrio se analiza con plantillas de inversión proporcionada por entidades financieras.

Preparación del Suelo



Figura 51. Seguimiento a la forma de preparación del suelo del producto estrella



Figura 52. Seguimiento a la forma de plantación del producto estrella

Fertilización – Fumigación



Figura 53. Aplicación de productos de fertilización y fumigación

Cosecha



Figura 54. Seguimiento a la cosecha del producto estrella

– Una vez llegado los productos se realiza una serie de sub procesos para llegar al cliente final.

– Organizar los productos que llegan al punto de venta de Quito por unidades, kilogramos ya que los clientes compran por peso o unidades según sea lo requerido.

Lugar Clientes





Figura 55. Entrega Productos al Cliente Final

– Realizar una clasificación o reclasificación de los productos mencionados (tomate, aguacate, limón, cebolla) por tamaño, madurez y color.

Clasificación de Productos



Figura 56. Clasificación de Productos para entrega

– Excluir aquellos productos que se encuentren en mal estado o con indicios de descomposición.

– Los productos desechos se comercializa como abono en lugares donde realizan sus propios cultivos caseros en la zona del sur de Quito.

– Los productos se clasifican de acuerdo a la hoja de pedido para los clientes que deseen en su lugar comercial.

– Aquellos clientes recurrentes retiran sus productos en el punto de venta.

Punto de Venta - Quito



Figura 57. Identificación del Punto de Venta Quito

– El punto de venta tiene producto en stock para los nuevos clientes.

– Servicio de selección de los productos, donde los clientes pueden obtener y elegir los productos de acuerdo a sus necesidades y gusto.

3.2.4 Cadena de Valor.

Herramienta de gestión que indica las actividades para ayudar a la Comercializadora Ormaza.

Cadena de Valor

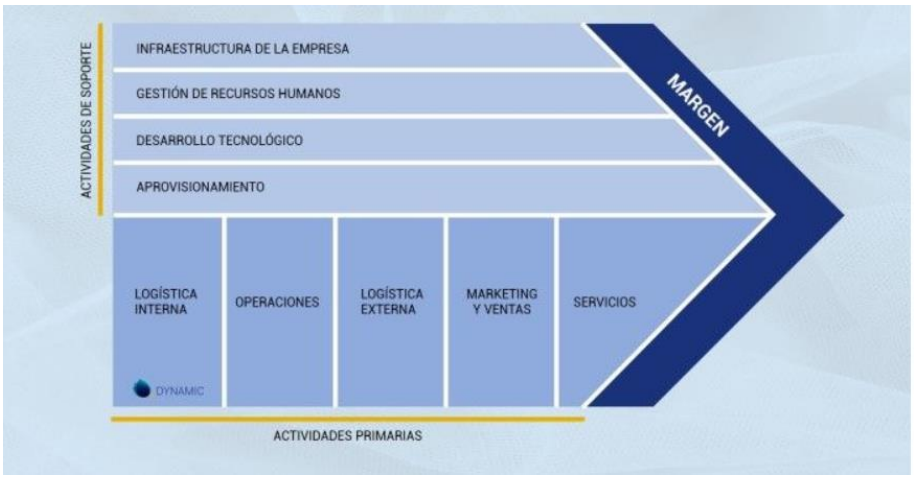


Figura 58. Cadena de Valor (Dynamic, 2022).

3.2.4.1 Actividades Primarias

Logística de entrada

La comercializadora Ormaza necesita de insumos para sus operaciones como:

- Gavetas con los diferentes productos y tamaños
- Gavetas vacías para la entrega
- Balanza
- Guantes
- Transporte de carga media.
- Local comercial con bodega y estacionamiento.

Operaciones

Las operaciones para gestionar y clasificar los productos dependen de los pedidos realizados por los clientes.
En esta etapa se clasifican los productos, considerando los siguientes parámetros:

- Extraer producto dañado, en el caso de existir, a fin de que no contaminen al resto de productos.
- Clasificar por Tamaño.
- Tipo de madurez.
- Peso solicitado.
- Fecha de entrega.

Logística de salida

Una vez terminada la preparación y clasificación de los pedios por cliente y fecha de entrega se debe verificar con la hoja de pedidos, para acto seguido ser transportado al cliente.

Después de ser estibado al medio de transporte por el personal colaborativo se registra la hora de partida mediante mensajes de celular.

Por cada entrega se envía un mensaje de entregado o caso contario con las novedades presentadas.

Toda la cartera de clientes de Comercializadora Ormaza es:

- Restaurantes
- Tiendas
- Venta directa
- Venta indirecta (distribuidores)

Marketing y ventas

Se realiza a base de una fuerte publicidad con la estrategia de las cualidades del modelo de comercialización presentando beneficios para la salud de los productos, también en el ámbito de precio, impactando a través de canales como redes sociales, videos YouTube, eventos de la agronomía, las realidades de los agricultores etc.

En el futuro se implementará promociones y ofertas, que sirvan de sustento y apalancamiento para que la popularidad y la fidelidad crezcan.

Post-Venta

La Comercializadora Ormaza pretende dar importancia al servicio post- venta, generando una valoración de la manera de las entregas y productos al cliente.

Aplicando reposición de algunos productos por daño en la entrega, de tal forma que el cliente tenga seguridad y confianza en sus compras realizadas.

3.2.4.2 Actividades de soporte

Infraestructura

- Inversores
- Préstamos
- Fondos propios
- Local comercial
- Transporte
- Mesas de clasificación

- Gavetas para traslado
- Balanza
- Estanterías

Recursos humanos

El recurso humano para este tipo de actividad, tiene cualidades de ser creativo, ingenioso, comprometido y con vocación por el trabajo que realiza, en un medio que exige de habilidades para poder crecer y posicionarse mejor en el mercado.
Por cada proceso, se consideran los siguientes parámetros en cuanto al reclutamiento del Talento Humano, respecto a:

Seleccionador de producto:

- Edad entre 18 y 40 años.
- Conocer sobre la agricultura básica.
- Tener conocimiento en inventarios.
- Recomendable tener licencia de conducir moto o vehículo.
- Tener título de secundaria.
- Hombre o mujer

Transportista:

- Hombre o mujer
- Mayor de 18 años hasta 60
- Cursos de servicio al cliente
- Licencia de conducción moto o vehículo profesional o sportman
- Puntos de licencia mínimo hasta 22 puntos.
- Conocimiento de las vías en la ciudad de Quito.

Uso de la tecnología – Comunicación con clientes

- Personal con conocimientos en Excel, Word, ilustrador.
- Persona con habilidades de marketing y redes sociales.

Compras

- A través de inversión en redes sociales.
- Insumos plásticos como fundas y guantes.

3.2.5 El comercio justo y su aplicación en la Comercializadora Ormaza.

La Comercializadora Ormaza se enfoca en la aplicación del comercio justo para lograr mediante su modelo de comercialización generar el crecimiento de oportunidades para pequeños y medianos agricultores adquiriendo sus productos a un precio justo donde se beneficie las dos partes.

Entre los principales aspectos del modelo de comercialización se consideran:

En el proceso de conformación de los inversionistas en la comercializadora Ormaza se maneja de manera trasparente la información que requieran con la condición de respetar la confidencialidad de la información entregada.

Al crear una sociedad y lazos de amistad con los agricultores que proveen los distintos productos, a base de la comunicación, el respeto y la solidaridad, se promociona a los distintos agricultores la experiencia de las prácticas del comercio justo.

En la negociación con los agricultores para llegar a un precio justo es primordial señalar y considerar las fuentes donde se publican los precios que muchos mercados ofrecen dentro y fuera de la región.

Estar en constante conversación con los agricultores y asesorar sobre el personal que contratan para que se evite el trabajo infantil y la explotación, el daño en utilizar sustancias que puedan afectar el medio ambiente, así como también el evitar la discriminación por algún motivo a los trabajadores.

Indicar también a los clientes del comercio el modelo aplicado, con base a un comercio justo, al comprar los productos se involucra también a una sociedad con mayor respeto, solidaridad y humanidad al contribuir en la compra de los productos.

3.3 Estudio organizacional

Cuando se inicia la creación de la comercializadora Ormaza no se realiza ningún tipo de estructura Organizacional. Actualmente se crea en base a lo investigado y estructura de acuerdo con la información levantada en la investigación, con enfoque hacia una estructura organizacional funcional, así:

3.3.1 Estructura Organizacional funcional.

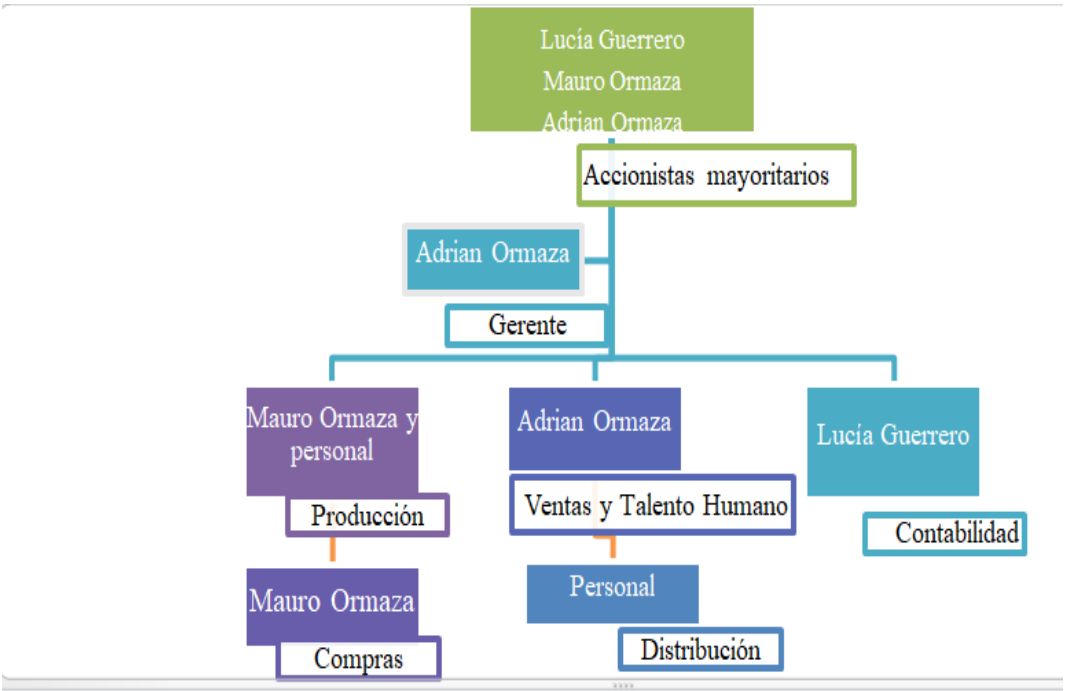


Figura 59. Organigrama Funcional Comercializadora Ormaza

3.3.2 Planeación del talento Humano.

Planificación de talento humano

Responsable: Gerente

Cronograma

El Responsable del Talento Humano conforme al organigrama institucional, elabora un cronograma y/o agenda de actividades para realizar o efectuar el levantamiento del Plan Anual de Talento Humano para su negocio hasta el 31 de diciembre del año anterior al que corresponde el Plan.

Levantamiento de requerimientos del Talento Humano

Conforme al cronograma y/o agenda el Gerente de la empresa, realiza el levantamiento de las necesidades en cuanto a número, género, edades del personal, tiempo de contratación (permanente u ocasional) especificando las actividades a cumplir y el perfil que deben mantener, basado en el crecimiento que se plante para el año.

Aprobar planificación de Talento Humano

La Gerencia, aprueba el Plan hasta los 5 primeros días del mes de enero al que corresponde el Plan.

Comunicar el Plan a la Responsable Financiera Contable.

Para que considere dentro del Presupuesto anual, el Gerente remite el Plan Aprobado a la Responsable Financiera.

3.3.3 Reclutamiento y Selección.

En esta fase se realiza la definición del perfil del Talento Humano que busca la Comercializadora para sus colaboradores a través de identificación de procesos organizados y secuenciales que concluyan en la formulación de un Plan.

Tabla 7. Plan Operativo Anual – Talento Humano (Poa)

DEPENDENCIA	**TALENTO HUMANO**					
OBJETIVO	Reclutamiento y selección para dotar del recurso humano necesario, e idóneo para la comercialización					
META No.1	Contratar 3 personas para trabajar durante el año					
INDICADOR META	Contratar 3 personas durante el primer bimestre del año 2022					
PROGRAMACION DE ACTIVIDADES						
No.	**ACTIVIDADES**	**MEDIO DE VERIFICACION**	**RESPONSABLES**	**DIC**	**ENE**	**FEB-DIC**
1	Levantamiento de requerimientos.		Gerente	x		
2	Revisar las solicitudes de personal.	Chats WhatsApp; redes sociales.	Gerente	x		
3	Realizar entrevistas personales.	Reunión.	Gerente	x		
4	Recepción de documentos personales.	Hoja de vida	Gerente	x		
5	Selección y evaluación de aspirantes, considerando: necesidades de número, género, edad, tiempo de contratación, actividad a cumplir y perfil, crecimiento que se plante para el año.	Matriz de resultados con puntajes.	Gerente	x		
6	Generar informe de resultados y contratos de trabajo.	Informe; contratos.	Gerente		x	
7	Inducción.	Instructivo de bienvenida.	Gerente		x	

Fuente: Luis Adrian Ormaza

3.3.4 Desarrollo del talento humano.

El desarrollo del Talento humano considera: A base de una evaluación del personal referente a sus habilidades y fortalezas, se realizará el entrenamiento o formación en temas de innovación tecnológica, conocimiento de nuevos mercados, nuevos puntos de atención, nuevos productos. Así como un reconocimiento a su fidelidad y resultados de eficiencias, y que serán considerados para entrar a programas de reconocimiento económico, independientemente de aquellos que por ley les corresponde.

3.3.5 El cumplimiento y Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo de esta empresa, considera reglas, prácticas y políticas de tal forma que en cada proceso realizado, se enfoca siempre a llegar al estado óptimo, esto es, mediante la aplicación de las mejores prácticas que van desde la selección de donde se

cultiva y/o adquieren los productos a comercializar (Carchi) hasta el servicio post-venta del producto, en busca siempre de lograr tener una operatividad que garantice el éxito de la empresa a largo plazo, con optimización de recursos, mitigando los riesgos para lograr los mejores beneficios y resultados; y, su crecimiento y reconocimiento en el futuro por ser una comercializadora donde prima la aplicación de principios de un comercio justo.

Por lo que, el gobierno corporativo se ha conformado por un conjunto de principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de la Comercializadora. Esto es, se establece las relaciones entre los accionistas y el resto de las partes interesadas (Proveedores, Clientes), y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones para la generación de valor.

3.3.6 Análisis de riesgos.

Tabla 8. Matriz de Evaluación del Riesgo

Proceso	**Actividades**	**Riesgo**	**Evaluación**		
			Bajo(1)	**Medio(2)**	**Alto(3)**
COMPRA	Negociación con el agricultor.	Suba el precio por una mejor propuesta.			x
		Dificultad al realizar la forma de pago: efectivo, transferencia o crédito.	x		
		Falta de seriedad en el compromiso de reserva del producto.			x
TRANSPORTE	Verificación del producto negociado.	Comprar un producto que no reúna de manera aceptable condiciones de siembra orgánica, semi orgánica y tradicional (químico).			x
		Calidad del producto.			x
		Producto con componentes de micro organismos que perjudican a su durabilidad.			x
		Maduración del producto.		x	
		Vías en mal estado.			x

Proceso	Actividades	Riesgo	Evaluación		
			Bajo(1)	Medio(2)	Alto(3)
	Transportación del producto al centro de acopio de la comercializadora Ormaza (Carchi).	Sectores con caminos provisionales.		x	
		Deslaves y daños por el clima.			x
	Transportación de los diferentes productos para el Centro de acopio de Quito.	Vías en mal estado sin culminar.		x	
		Inseguridad en la carretera.			x
		Cierre por paros en la trayectoria Carchi a Quito.			x
	Registrar los productos en la guía para su verificación en Quito.	Perdida de la guía.	X		
		Descuido.			
CENTRO DE ACOPIO(QUITO)	Desembarca los productos con ayuda de la guía para su verificación.	Hora de llegada por algún tipo de retraso.		x	
		Producto dañado por el movimiento del traslado.	X		
CLASIFICACIÓN	Solicitar la hoja de pedidos de los clientes.	Hoja de pedidos de clientes sin actualizar o sujeta a cambios.	X		
	Clasificación de los productos de acuerdo al día y la prioridad.	Ausencia o retraso del personal.	X		
		Falta de producto conforme a requerimientos del cliente; y/o madurez y tamaño.	X		
	Organizar, limpiar y acomodar los productos en las gavetas, pesar de acuerdo a la hoja de pedidos.	Encontrar productos dañados o en mal estado.	X		
		Pesar sin encerar la balanza digital, distorsionando el peso real.	X		
		Enviar producto mezclado que no es solicitado por el cliente.	X		
ENTREGA		Tráfico de Quito.		x	

Proceso	Actividades	Riesgo	Evaluación		
			Bajo(1)	Medio(2)	Alto(3)
	Despachar al transporte con la guía de ruta y nota de pedido de los clientes.	Dificultad en lugares de estacionamiento.		x	
		Delincuencia.		x	
		Toma de nuevas rutas por vías alternas por mal estado.	X		
		Falta de precaución del vehículo en su mecanismo (combustible, llantas).	X		
	Seguimiento de las entregas mediante: mensajes de texto, llamadas, envió de ubicaciones por WhatsApp.	Falta de comunicación por (internet, datos, señal).	X		
		Olvido del celular o pérdida.	X		
		Ausencia del encargado para la recepción del producto en los locales de entrega.	X		
	Finalización de la ruta, devolución de gavetas y/o productos no despachados; y, documentos de pedidos y pagos.	Pérdida de documentación de pagos.	X		
		Faltante de gavetas.	X		
		Faltante del efectivo recaudado.	X		
TOTALES			**17**	**7**	**9**

Tabla 9. Resumen de Resultados – Evaluación del Riesgo

PREGUNTAS				**Total de preguntas**	**Calificación del riesgo**
BAJO	**MEDIO**	**ALTO**	**TOTAL**		
17	7	9	33	33	BAJO
52%	21%	27%			

Fuente: Luis Adrian Ormaza

En el entorno comercial de productos para la distribución se presenta diferentes riesgos en cada actividad que se realiza, sin embargo, se debe tener presente tomar medidas para mejorar cada vez.

Tabla 10. Matriz de Riesgos

Proceso	**Actividad**	**Riesgo:** (Inherente: Bajo)	**Control Clave**
COMPRA	Negociación con el agricultor.	Suba el precio por una mejor propuesta.	Establecer prepagos con el 50%.
		Dificultad al realizar la forma de pago: efectivo, transferencia o crédito.	Disponer de dinero efectivo necesario, registrar cuenta de clientes mediante banca Web y llevar acuerdos de pago con clientes.
		Falta de seriedad en el compromiso de reserva del producto.	Mantener acuerdos por escrito.
TRANSPORTE	Verificación del producto negociado.	Comprar un producto que reúna de manera aceptable condiciones de siembra con poco químico.	Investigar sobre el cultivo del producto.
		Calidad del producto.	Efectuar pruebas de sabor y olor.
		Maduración del producto.	Reducir el tiempo de entrega.
	Transportación del producto al centro de acopio de la Comercializadora Ormaza (Carchi).	Vías en mal estado.	Usar vías alternas y verificar cambios climáticos en medios de comunicación (INAMHI).
		Sectores con caminos provisionales.	
		Deslaves y daños por el clima.	
	Transportación de los diferentes productos para el Centro de acopio de Quito.	Inseguridad en la carretera.	Contratar rastreo satelital.
		Cierre por paros en la trayectoria Carchi a Quito.	Seleccionar vías alternas – ruta Oriente.
	Registrar los productos en la guía para su verificación en Quito.	Perdida de la guía.	Disponer de un repositorio electrónico.
		Descuido.	
CENTRO DE ACOPIO(QUITO)	Desembarca los productos con ayuda de la guía	Hora de llegada por algún tipo de retraso.	Aplicar horarios adecuados.

Proceso	Actividad	Riesgo: (Inherente: Bajo)	Control Clave
	para su verificación.	Producto dañado por el movimiento del traslado.	Envasar los productos en tinas.
CLASIFICACIÓN	Solicitar la hoja de pedidos de los clientes.	Hoja de pedidos de clientes sin actualizar o sujeta a cambios.	Disponer de un repositorio electrónico actualizado.
	Clasificación de los productos de acuerdo al día y la prioridad.	Ausencia o retraso del personal.	Aplicar multas.
		Falta de producto conforme a requerimientos del cliente; y/o madurez y tamaño.	Proveer al cliente de la cantidad mínima requerida.
	Organizar, limpiar y acomodar los productos en las gavetas, pesar de acuerdo a la hoja de pedidos.	Encontrar productos dañados o en mal estado.	Seleccionar el producto y envasar en tinas.
		Pesar sin encerar la balanza digital, distorsionando el peso real.	Establecer avisos impresos.
		Enviar producto mezclado que no es solicitado por el cliente.	Antes de salida verificar según hoja de pedido.
ENTREGA	Despachar al transporte con la guía de ruta y nota de pedido de los clientes.	Tráfico de Quito.	Salida del transporte fuera de horas pico. Toma de nuevas rutas por vías alternas por mal estado.
		Dificultad en lugares de estacionamiento.	Llevar coches para traslado desde estacionamiento.
		Delincuencia.	Aplicar recomendaciones de Seguridad.
		Falta de precaución del vehículo en su mecanismo (combustible, llantas).	Colocar avisos recordatorios cerca cabina de conducción.
	Seguimiento de las entregas mediante: mensajes de texto, llamadas,	Falta de comunicación por (internet, datos, señal).	Asegurarse que el personal asignado disponga de servicio de internet.

Proceso	Actividad	Riesgo: (Inherente: Bajo)	Control Clave
	envió de ubicaciones por WhatsApp.	Olvido del celular o pérdida.	Utilizar el rastreo satelital.
		Ausencia del encargado para la recepción del producto en los locales de entrega.	Coordinar entregas.
	Finalización de la ruta, devolución de gavetas y/o productos no despachados; y, documentos de pedidos y pagos.	Pérdida de documentación de pagos.	Registrar copias electrónicas mediante fotos (Crear grupo WhatsApp).
		Faltante de gavetas.	Establecer política de conteo entrada y salida.
		Faltante del efectivo recaudado.	Arqueo de caja.

Fuente: Luis Adrian Ormaza

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos.

Los Activos fijos de la Comercializadora Ormaza suman 22.790,00 dólares al primer año, el valor más alto corresponde al vehículo ya que su adquisición facilita el traslado de los productos de forma local, seguido del valor en construcciones e instalaciones (arreglo del local comercial DMQ) que será destinado para la mejora del punto de venta en la ciudad de Quito.

Tabla 11. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 4.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.600,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 1.010,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.030,00
VEHÍCULO	$ 13.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 22.790,00**

4.1.2 Activos Intangibles.

La Comercializadora Ormaza cuenta con un capital de trabajo de 1.770,00 dólares , se utiliza un 20% para compras de insumos en casos extraordinarios cuando se necesite , un 30% se destina para el cultivo de tomate cuando sea requerido también se crea una caja chica con un valor del 5% ,dentro de los activos fijos existe un valor de 4.000,00 dólares destinado para que el local comercial sea apto para como bodega de los productos que llegan del Carchi , del activo diferido el valor es 70,00 dólares utilizados para gastos de constitución.

Tabla 12. Inversión Total

INVERSION TOTAL	VALOR	
Activos Fijos	$ 22.790,00	
Activos Diferidos	$ 70,00	Gastos de Constitución
Capital de Trabajo	$ 1.770,00	
TOTAL INVERSIÓN	**$ 24.630,00**	

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Rubro / Descripción	*Unidad*	*Cantidad*	*Precio unitario*	*Precio global*
Local		$ 1,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00
				$ 0,00
			TOTAL:	$ 4.000,00

4.2 Costos y Gastos

4.2.1 Costo de Producción.

Los costos directos del primer año son de 4,000.00 dólares, los cuales son utilizados como apoyo para la siembra del producto estrella que es el tomate.

Los costos de compra se refieren al dinero que se invierte en la comercialización de productos que no cultiva la Comercializadora Ormaza, siendo este, el valor del presupuesto de compras 6.000,00 dólares, con el fin de adquirir productos faltantes a los productores locales en la provincia del Carchi, esto sucede cuando las cosechas no abastecen la cantidad de producto solicitado por los clientes.

Tabla 13. Costos de Inventario

COSTOS DE INVENTARIO					
DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
COSTOS DIRECTOS					
PRODUCCION					
ABONOS	$ 2.000,00	$ 2.090,00	$ 2.184,05	$ 2.282,33	$ 2.385,04
PLANTA	$ 1.000,00	$ 1.045,00	$ 1.092,03	$ 1.141,17	$ 1.192,52
PRODUCTOS FERTILIZACION	$ 1.000,00	$ 1.045,00	$ 1.092,03	$ 1.141,17	$ 1.192,52
COSTOS DE COMPRA DE INVENTARIO Y PROD.	**$ 10.000,00**	**$ 10.780,00**	**$ 11.628,10**	**$ 12.550,66**	**$ 13.554,67**

Tabla 14. Presupuesto de Compras

PRESUPUESTO DE COMPRAS			
PRODUCTO	**CANTIDAD ANLUALES**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
TOMATE RIÑON	**1,00**	**$ 2.160,00**	**$ 2.160,00**
LIMÓN	**1,00**	**$ 576,00**	**$ 576,00**
CEBOLLA	**1,00**	**$ 1.440,00**	**$ 1.440,00**
AGUACATE	**1,00**	**$ 1.824,00**	**$ 1.824,00**
TOTAL COMPRAS			**$ 6.000,00**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$ 6.000,00**

4.2.2 Gastos Administrativos.

Los gastos Administrativos de la Comercializadora Ormaza ascienden a 20.881,68 dólares anuales.

Tabla 15. Gastos Administrativos

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
Suministros de Oficina	$ 97,00	$ 100,93	$ 105,02	$ 109,27	$ 113,69
Sueldos y Salarios	$ 14.376,01	$ 14.966,86	$ 15.582,00	$ 16.222,42	$ 16.889,16
Servicios Básicos	$ 3.018,00	$ 3.140,23	$ 3.267,41	$ 3.399,74	$ 3.537,43
Depreciaciones	$ 3.320,67	$ 3.320,67	$ 3.320,67	$ 3.104,00	$ 3.104,00
TOTAL	**$ 20.811,68**	**$ 21.528,69**	**$ 22.275,09**	**$ 22.835,43**	**$ 23.644,29**

4.2.3 Gastos de Venta

La Comercializadora Ormaza tiene 4.728,00 dólares en gastos de ventas, por la situación de la pandemia se dio un nuevo giro en cuanto a la publicidad, impulsar los productos por redes sociales y entrega de flyers de la nueva imagen ADRYX AGRONOMY; el gasto en el primer año es de 200,00 dólares, al ser un nueva Comercializadora, ha puesto énfasis en redes sociales y visitas personales para poder llegar a más clientes.

En cuanto al transporte provincial por los factores económicos, sociales y el incremento de los combustibles la mayoría de los transportistas aumenta el precio por unidad de carga en un rango de 1,25 dólares a 1,75 dólares dependiendo la negociación con el transportista.

En lo que se refiere al transporte local una vez adquirido el vehículo el gasto asciende a 528,00 dólares por el combustible, por las entregas a los clientes de la Comercializadora Ormaza.

Tabla 16. Gasto de Ventas

GASTOS DE VENTAS

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad	$ 100,00	$ 104,05	$ 108,26	$ 112,65	$ 117,21
Redes Sociales	$ 100,00	$ 104,05	$ 108,26	$ 112,65	$ 117,21
Transporte Provincial	$ 4.000,00	$ 4.200,00	$ 4.410,00	$ 4.630,50	$ 4.862,03
Transporte Local	$ 528,00	$ 554,40	$ 582,12	$ 611,23	$ 641,79
TOTAL	**$ 4.728,00**	**$ 4.962,50**	**$ 5.208,65**	**$ 5.467,02**	**$ 5.738,23**

4.3 Financiamiento

La Comercializadora Ormaza tiene un aporte de socios de 10,000.00 dólares y aplicó a un crédito productivo por un valor de 14.560,00 dólares; por lo que, la inversión total asciende a 24.560,00 dólares.

Tabla 17. Inversión

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 10.000,00	41%	8,19%	3,33%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo	$ 14.560,00	59%	11,25%	5,40%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 24.560,00**	**100%**		**8,73%**

El total del préstamo es de 14.560,00 dólares durante un periodo de 60 meses, valor que genera un interés de 4.543,28 dólares con cuotas a pagar de 318,39 dólares mensuales.

Tabla 18. Tabla de amortización

DEUDA	14.560,00	PLAZO	0	CUOTAS FIJAS	318,39
TASA DE INTERES	11,25%	PAGO ANUAL	12		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 14.560,00				$ 14.560,00
1	$ 14.560,00	$ 136,50	$ 181,89	$ 318,39	$ 14.378,11
2	$ 14.378,11	$ 134,79	$ 183,59	$ 318,39	$ 14.194,52
3	$ 14.194,52	$ 133,07	$ 185,31	$ 318,39	$ 14.009,20
4	$ 14.009,20	$ 131,34	$ 187,05	$ 318,39	$ 13.822,15
5	$ 13.822,15	$ 129,58	$ 188,81	$ 318,39	$ 13.633,35
6	$ 13.633,35	$ 127,81	$ 190,58	$ 318,39	$ 13.442,77
7	$ 13.442,77	$ 126,03	$ 192,36	$ 318,39	$ 13.250,41
8	$ 13.250,41	$ 124,22	$ 194,17	$ 318,39	$ 13.056,24
9	$ 13.056,24	$ 122,40	$ 195,99	$ 318,39	$ 12.860,26
10	$ 12.860,26	$ 120,56	$ 197,82	$ 318,39	$ 12.662,44
11	$ 12.662,44	$ 118,71	$ 199,68	$ 318,39	$ 12.462,76
12	$ 12.462,76	$ 116,84	$ 201,55	$ 318,39	$ 12.261,21
13	$ 12.261,21	$ 114,95	$ 203,44	$ 318,39	$ 12.057,77
14	$ 12.057,77	$ 113,04	$ 205,35	$ 318,39	$ 11.852,42
15	$ 11.852,42	$ 111,12	$ 207,27	$ 318,39	$ 11.645,15
16	$ 11.645,15	$ 109,17	$ 209,21	$ 318,39	$ 11.435,94
17	$ 11.435,94	$ 107,21	$ 211,18	$ 318,39	$ 11.224,76
18	$ 11.224,76	$ 105,23	$ 213,16	$ 318,39	$ 11.011,60
19	$ 11.011,60	$ 103,23	$ 215,15	$ 318,39	$ 10.796,45
20	$ 10.796,45	$ 101,22	$ 217,17	$ 318,39	$ 10.579,28
21	$ 10.579,28	$ 99,18	$ 219,21	$ 318,39	$ 10.360,07
22	$ 10.360,07	$ 97,13	$ 221,26	$ 318,39	$ 10.138,81
23	$ 10.138,81	$ 95,05	$ 223,34	$ 318,39	$ 9.915,47
24	$ 9.915,47	$ 92,96	$ 225,43	$ 318,39	$ 9.690,04
25	$ 9.690,04	$ 90,84	$ 227,54	$ 318,39	$ 9.462,50
26	$ 9.462,50	$ 88,71	$ 229,68	$ 318,39	$ 9.232,82
27	$ 9.232,82	$ 86,56	$ 231,83	$ 318,39	$ 9.000,99
28	$ 9.000,99	$ 84,38	$ 234,00	$ 318,39	$ 8.766,99
29	$ 8.766,99	$ 82,19	$ 236,20	$ 318,39	$ 8.530,79
30	$ 8.530,79	$ 79,98	$ 238,41	$ 318,39	$ 8.292,38
31	$ 8.292,38	$ 77,74	$ 240,65	$ 318,39	$ 8.051,73
32	$ 8.051,73	$ 75,48	$ 242,90	$ 318,39	$ 7.808,83
33	$ 7.808,83	$ 73,21	$ 245,18	$ 318,39	$ 7.563,65
34	$ 7.563,65	$ 70,91	$ 247,48	$ 318,39	$ 7.316,17
35	$ 7.316,17	$ 68,59	$ 249,80	$ 318,39	$ 7.066,37
36	$ 7.066,37	$ 66,25	$ 252,14	$ 318,39	$ 6.814,23
37	$ 6.814,23	$ 63,88	$ 254,50	$ 318,39	$ 6.559,72
38	$ 6.559,72	$ 61,50	$ 256,89	$ 318,39	$ 6.302,83
39	$ 6.302,83	$ 59,09	$ 259,30	$ 318,39	$ 6.043,54

40	$ 6.043,54	$ 56,66	$ 261,73	$ 318,39	$ 5.781,81	
41	$ 5.781,81	$ 54,20	$ 264,18	$ 318,39	$ 5.517,62	
42	$ 5.517,62	$ 51,73	$ 266,66	$ 318,39	$ 5.250,96	
43	$ 5.250,96	$ 49,23	$ 269,16	$ 318,39	$ 4.981,80	
44	$ 4.981,80	$ 46,70	$ 271,68	$ 318,39	$ 4.710,12	
45	$ 4.710,12	$ 44,16	$ 274,23	$ 318,39	$ 4.435,89	
46	$ 4.435,89	$ 41,59	$ 276,80	$ 318,39	$ 4.159,09	
47	$ 4.159,09	$ 38,99	$ 279,40	$ 318,39	$ 3.879,69	
48	$ 3.879,69	$ 36,37	$ 282,02	$ 318,39	$ 3.597,67	
49	$ 3.597,67	$ 33,73	$ 284,66	$ 318,39	$ 3.313,01	
50	$ 3.313,01	$ 31,06	$ 287,33	$ 318,39	$ 3.025,68	
51	$ 3.025,68	$ 28,37	$ 290,02	$ 318,39	$ 2.735,66	
52	$ 2.735,66	$ 25,65	$ 292,74	$ 318,39	$ 2.442,92	
53	$ 2.442,92	$ 22,90	$ 295,49	$ 318,39	$ 2.147,44	
54	$ 2.147,44	$ 20,13	$ 298,26	$ 318,39	$ 1.849,18	
55	$ 1.849,18	$ 17,34	$ 301,05	$ 318,39	$ 1.548,13	
56	$ 1.548,13	$ 14,51	$ 303,87	$ 318,39	$ 1.244,25	
57	$ 1.244,25	$ 11,66	$ 306,72	$ 318,39	$ 937,53	
58	$ 937,53	$ 8,79	$ 309,60	$ 318,39	$ 627,93	
59	$ 627,93	$ 5,89	$ 312,50	$ 318,39	$ 315,43	
60	$ 315,43	$ 2,96	$ 315,43	$ 318,39	$ -0,00	
		$ 4.543,28	**$ 14.560,00**	**$ 19.103,28**		

4.4 Estados Financieros

4.4.1 Estado de Situación Inicial.

Mediante el Estado de Situación proyectado da un panorama cómo la empresa a medida del tiempo tiene proyección de crecimiento en los diferentes años.

Figura 19. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 1.770,00**	**$ 2.188,33**	**$ 4.597,96**	**$ 8.583,21**	**$ 14.130,66**	**$ 21.361,40**
Caja / Bancos	$ 1.770,00	$ 2.188,33	$ 4.597,96	$ 8.583,21	$ 14.130,66	$ 21.361,40
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 22.790,00**	**$ 19.469,33**	**$ 16.148,67**	**$ 12.828,00**	**$ 9.724,00**	**$ 6.620,00**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00	$ 2.600,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 1.010,00	$ 1.010,00	$ 1.010,00	$ 1.010,00	$ 1.010,00	$ 1.010,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.030,00	$ 1.030,00	$ 1.030,00	$ 1.030,00	$ 1.030,00	$ 1.030,00
VEHÍCULO	$ 13.500,00	$ 13.500,00	$ 13.500,00	$ 13.500,00	$ 13.500,00	$ 13.500,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ (3.320,67)	$ (6.641,33)	$ (9.962,00)	$ (13.066,00)	$ (16.170,00)
TOTAL ACTIVOS	**$ 24.560,00**	**$ 21.657,67**	**$ 20.746,62**	**$ 21.411,21**	**$ 23.854,66**	**$ 27.981,40**

PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 14.560,00	$ 12.261,21	$ 9.690,04	$ 6.814,23	$ 3.597,67	$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ 249,02	$ 621,33	$ 1.074,23	$ 1.548,07
25% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ 352,78	$ 880,22	$ 1.521,83	$ 2.193,10
TOTAL PASIVOS	**$ 14.560,00**	**$ 12.261,21**	**$ 10.291,84**	**$ 8.315,78**	**$ 6.193,74**	**$ 3.741,17**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (603,54)	$ 1.058,33	$ 2.640,65	$ 4.565,49	$ 6.579,30
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (603,54)	$ 454,79	$ 3.095,44	$ 7.660,93
TOTAL PATRIMONIO	**$ 10.000,00**	**$ 9.396,46**	**$ 10.454,79**	**$ 13.095,44**	**$ 17.660,93**	**$ 24.240,23**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 24.560,00**	**$ 21.657,67**	**$ 20.746,62**	**$ 21.411,21**	**$ 23.854,66**	**$ 27.981,40**

4.4.2 Estado de Situación Integral.

El estado de resultados de la Comercializadora Ormaza en el primer año de funcionamiento, presenta una pérdida, ya que se está introduciendo en el ámbito de la comercialización de productos mediante una nueva forma de comercio, esto es, con base en los 10 principios de comercio justo, sin embargo, a partir del segundo año, empieza a generar utilidad.

Tabla 20. Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
(=)	**Ingresos por Ventas**	**$ 36.528,00**	**$ 40.180,80**	**$ 44.198,88**	**$ 48.618,77**	**$ 53.480,64**
(+)	VENTAS	$ 36.528,00	$ 40.180,80	$ 44.198,88	$ 48.618,77	$ 53.480,64
(+)	0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-)	**Costos compra inventario**	**$ 10.000,00**	**$ 10.780,00**	**$ 11.628,10**	**$ 12.550,66**	**$ 13.554,67**
	COSTOS DIRECTOS	$ 10.000,00	$ 10.780,00	$ 11.628,10	$ 12.550,66	$ 13.554,67
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**	**$ 26.528,00**	**$ 29.400,80**	**$ 32.570,78**	**$ 36.068,10**	**$ 39.925,97**

(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**	**$ 26.528,00**	**$ 29.400,80**	**$ 32.570,78**	**$ 36.068,10**	**$ 39.925,97**
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**	**$ 25.539,68**	**$ 26.491,19**	**$ 27.483,74**	**$ 28.302,45**	**$ 29.382,52**
	Gastos Administrativos	**$ 20.811,68**	**$ 21.528,69**	**$ 22.275,09**	**$ 22.835,43**	**$ 23.644,29**
	Suministros de Oficina	$ 97,00	$ 100,93	$ 105,02	$ 109,27	$ 113,69
	Sueldos y Salarios	$ 14.376,01	$ 14.966,86	$ 15.582,00	$ 16.222,42	$ 16.889,16
	Servicios Básicos	$ 3.018,00	$ 3.140,23	$ 3.267,41	$ 3.399,74	$ 3.537,43
	Depreciaciones	$ 3.320,67	$ 3.320,67	$ 3.320,67	$ 3.104,00	$ 3.104,00
	0		$ -	$ -	$ -	$ -
	Gastos de Ventas	**$ 4.728,00**	**$ 4.962,50**	**$ 5.208,65**	**$ 5.467,02**	**$ 5.738,23**
(=)	**UTILIDAD OPERACIONAL**	**$ 988,32**	**$ 2.909,61**	**$ 5.087,04**	**$ 7.765,65**	**$ 10.543,45**
(-)	Gasto Financiero (INTERES)	$ 1.521,86	$ 1.249,49	$ 944,84	$ 604,10	$ 222,98
(=)	**UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.**	**$ (533,54)**	**$ 1.660,12**	**$ 4.142,20**	**$ 7.161,55**	**$ 10.320,47**
(-)	15% Partic. Trabajadores		$ 249,02	$ 621,33	$ 1.074,23	$ 1.548,07
(=)	**UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA**	**$ (533,54)**	**$ 1.411,10**	**$ 3.520,87**	**$ 6.087,32**	**$ 8.772,40**
(-)	25% Impuesto a la Renta		$ 352,78	$ 880,22	$ 1.521,83	$ 2.193,10
(=)	**UTILIDAD NETA**	**$ (533,54)**	**$ 1.058,33**	**$ 2.640,65**	**$ 4.565,49**	**$ 6.579,30**

4.4.3 Flujo de Efectivo.

El flujo de caja con la inversión de 24.560,00 dólares que posee la Comercializadora Ormaza, se observa que en el primer año da un resultado de flujo negativo; reflejado como pérdida en el estado de situación integral, sin embargo, a partir del segundo año los flujos se vuelven positivos.

Tabla 21. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA

	DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(+)	**A. FLUJO DE BENEFICIOS**						
(+)	Flujo de efectivo inicial		$ 1.770,00	$ 2.258,33	$ 4.667,96	$ 8.653,21	$ 14.200,66
(+)	Venta - Comercialización		$ 36.528,00	$ 40.180,80	$ 44.198,88	$ 48.618,77	$ 53.480,64
(+)	Valor residual Activos						$ 4.420,00
	TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 38.298,00**	**$ 42.439,13**	**$ 48.866,84**	**$ 57.271,98**	**$ 72.101,31**
(-)	**B. FLUJO DE COSTOS**						
	Costos de Producción		$ 10.000,00	$ 10.780,00	$ 11.628,10	$ 12.550,66	$ 13.554,67
	Gastos Administrativos		$ 17.491,01	$ 18.208,02	$ 18.954,43	$ 19.731,43	$ 20.540,29
	Gastos de Ventas		$ 4.728,00	$ 4.962,50	$ 5.208,65	$ 5.467,02	$ 5.738,23
	Gastos Financieros		$ 1.521,86	$ 1.249,49	$ 944,84	$ 604,10	$ 222,98
	INVERSIONES						
	Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 12.790,00					
	Gastos de Constitución						
	APORTE SOCIOS	$ 10.000,00					
(-)	**TOTAL FLUJO DE COSTOS**	**$ 22.790,00**	**$ 33.740,87**	**$ 35.200,01**	**$ 36.736,02**	**$ 38.353,22**	**$ 40.056,18**
(=)	**(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS**	**$ -22.790,00**	**$ 4.557,13**	**$ 7.239,12**	**$ 12.130,82**	**$ 18.918,77**	**$ 32.045,13**
(+)	Préstamo	$ 14.560,00					
(+)	APORTE SOCIOS	$ 10.000,00					
(-)	Amortización de Préstamo		$ 2.298,79	$ 2.571,17	$ 2.875,81	$ 3.216,56	$ 3.597,67
(-)	15% Participación Trabajadores			$ -	$ 249,02	$ 621,33	$ 1.074,23
(-)	25% Impuesto a la Renta			$ -	$ 352,78	$ 880,22	$ 1.521,83
(=)	**FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS**	**$ 1.770,00**	**$ 2.258,33**	**$ 4.667,96**	**$ 8.653,21**	**$ 14.200,66**	**$ 25.851,40**

El valor calculado de VAN es de 29.558,24 dólares, que significa que el proyecto es viable y lo cual permitirá buscar nuevas fuentes de financiamientos o inversores para su crecimiento.

Figura 22. VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (10.000,00)	1,0000	$ (10.000,00)
1	$ 2.258,33	0,9175	$ 2.072,05
2	$ 4.667,96	0,8418	$ 3.929,63
3	$ 8.653,21	0,7724	$ 6.683,67
4	$ 14.200,66	0,7087	$ 10.063,72
5	$ 25.851,40	0,6502	$ 16.809,17
VAN =			**$ 29.558,24**

4.4.5 Tasa Interna de Retorno.

La TIR de la Comercializadora Ormaza es de 59,38 % lo que indica que el proyecto es rentable, ofreciendo una tasa de retorno atractiva para sus futuros inversionistas.

TIR	59,90%

4.4.6 Tasa de Descuento.

La tasa de descuento se determinó mediante el cálculo del WACC, considerando una tasa de inflación promedio de cinco años al 2020 con el 0,26%; y una tasa de impuestos del 19,10%, dando como resultado el valor de 8,99%, que es una tasa aceptable, debido a la situación en que se está atravesando en el país por la pandemia.

CPPC / WACC	8,73%
Tasa Inflación.	0,26%
TMAR / Tasa de descuento	8.99%

4.4.7 Período de Recuperación de Inversión (PRI)

La inversión realizada por La Comercializadora Ormaza se recuperará en 2 años, 6.20 meses.

Tabla 23. Flujos de Efectivo

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	**$ 10.000,00**	
1	$ 2.072,05	$ 2.072,05
2	$ 3.929,63	$ 6.001,68
3	$ 6.683,67	**$ 12.685,35**
4	$ 10.063,72	$ 22.749,07
5	$ 16.809,17	$ 39.558,24

PRI =	2 años, 6,2 meses
	Tiempo en el cual recupero mi capital invertido

4.4.8 Relación Beneficio-Costo Punto de Equilibrio.

Por cada $1 dólar que se invierte, La Comercializadora Ormaza gana $ 0.19 centavos

Tabla 24. Relación Costo Beneficio

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 22.790,00	$ 22.790,00
1	$ 38.298,00	$ 35.138,93	$ 33.740,87	$ 30.957,71
2	$ 42.439,13	$ 35.726,58	$ 35.200,01	$ 29.632,46
3	$ 48.866,84	$ 37.744,32	$ 36.736,02	$ 28.374,58
4	$ 57.271,98	$ 40.587,48	$ 38.353,22	$ 27.180,14
5	$ 72.101,31	$ 46.881,93	$ 40.056,18	$ 26.045,45
SUMA =		**$ 196.079,25**		**$ 164.980,34**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,19**	

4.4.9 Indicadores Financieros.

En los índices de liquidez se ve un crecimiento a medida que pasa cada año, una vez levantada la información financiera se observa que el margen de utilidad neta, rendimiento sobre el patrimonio y rendimiento sobre activos totales son negativos, debido a que sus ingresos no lograron cubrir sus costos; pero en los siguientes años éstos indicadores cambian de manera positiva.

Tabla 25. Indicadores de Liquidez

INDICADORES	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	0,98	1,47	1,98	2,44	2,92
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	73%	73%	74%	74%	75%

Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	3%	7%	12%	16%	20%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-1%	3%	6%	9%	12%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-6%	10%	20%	26%	27%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-2%	5%	12%	19%	23%

La Comercializadora Ormaza debe vender 27.313,49 dólares al año para no ganar ni perder.

Tabla 26. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL

$$\text{PE en dólares} = \frac{20.714,68}{1 - \frac{8.825,00}{36.528,00}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{20.714,68}{0,76}$$

PE en dólares = 27.313,49 dólares

4.5 Análisis de Sensibilidad

4.5.1 Escenario Optimista.

Con un incremento del 10 % en las ventas el proyecto sigue siento rentable ya que arroja un VAN de 68.792,99 dólares y un TIR de 111.67 %.

Tabla 27. VAN y TIR. Incrementando ventas en un 10%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (10.000,00)	1,0000	$ (10.000,00)
1	$ 5.911,13	0,9175	$ 5.423,55
2	$ 12.338,84	0,8418	$ 10.387,22
3	$ 19.287,43	0,7724	$ 14.897,44
4	$ 28.094,54	0,7087	$ 19.910,03
5	$ 43.330,91	0,6502	$ 28.174,76
VAN =			**$ 68.792,99**

TIR	111,67%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=38,91)	VALOR ACTUAL
0	$ (10.000,00)	1,0000	$ (10.000,00)
1	$ 5.911,13	0,4724	$ 2.792,66
2	$ 12.338,84	0,2232	$ 2.754,03
3	$ 19.287,43	0,1054	$ 2.033,84
4	$ 28.094,54	0,0498	$ 1.399,62
5	$ 43.330,91	0,0235	$ 1.019,85
VAN			**$ (0,0)**

4.5.2 Escenario Pesimista.

Si las ventas disminuyen un 5%, el VAN es 9.940,87 dólares y el TIR 28,37 %, lo que hace que el proyecto siga siendo rentable, aunque no en la misma proporción que en el escenario optimista.

Tabla 28. VAN y TIR. Ventas disminuyendo 5%

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (10.000,00)	1,0000	$ (10.000,00)
1	$ 431,93	0,9175	$ 396,31
2	$ 832,52	0,8418	$ 700,84
3	$ 3.336,11	0,7724	$ 2.576,78
4	$ 7.253,72	0,7087	$ 5.140,56
5	$ 17.111,64	0,6502	$ 11.126,38
VAN =			**$ 9.940,87**

TIR	28,37%

AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=38,91)**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (10.000,00)	1,0000	$ (10.000,00)
1	$ 431,93	0,7790	$ 336,49
2	$ 832,52	0,6069	$ 505,23
3	$ 3.336,11	0,4728	$ 1.577,21
4	$ 7.253,72	0,3683	$ 2.671,53
5	$ 17.111,64	0,2869	$ 4.909,54
VAN			**$ 0,0**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Gracias al trabajo realizado se generó oportunidades para que productores cercanos a la zona de cultivo y de comercio puedan vender sus productos con un mayor margen de utilidad al conocer y aplicar un nuevo modelo de comercialización basándose en los 10 principios del Comercio Justo, los cuales le han dado mayor valor agregado al momento de comercializarlos.

- Uno de los principios del comercio justo, se enfoca en el cuidado del medio ambiente, incluyendo el abastecimiento y producción sostenible, contribuyendo a que se tengan modelos productivos que no afecten y por ende que cuiden a la salud de los consumidores, de lo cual con una forma de cultivo semi-orgánico se minimiza el impacto ambiental, se logra que los compradores otorguen mayor preferencia a la hora de comprar; y, que los consumidores finales reciban productos más sanos.

- De las visitas a varios mercados del sector y conversaciones con las partes interesadas, comerciantes, vendedores, administradores, se ha emitido varias ideas sobre cómo organizarse y crear políticas para que se fijen precios a los productos sin que estos estén por debajo de los costos productivos, mediante la creación de acuerdos formales y la aplicación de sanciones a quienes los incumplan.

- Mediante encuestas se conoció la preferencia de cuales productos cultivar, así como de aquellos que son más rentables y de mayor demanda.

- La implementación del Proyecto de comercialización aplicando principios de un comercio justo, ha permitido que la Comercializadora Ormaza, y por tanto sus productos que entrega, sean preferidos por los clientes, quienes reconocen la calidad de los mismos.

- De los resultados de las encuestas, permitió conocer las reales necesidades de los clientes a los cuales se distribuyen productos por parte de la Comercializadora Ormaza, de tal forma que le permita mejorar en cuanto a más promociones y productos.

- Del estudio financiero e investigación realizada, el Plan de negocio propuesto de distribución de verduras y hortalizas desde la provincia del Carchi al sur del DMQ, mediante un canal directo y con incorporación de buenas prácticas de comercio justo, que concluyo en la puesta en marcha de una Comercializadora desde el Carchi hasta la capital del Ecuador, se convierte en un negocio rentable y que permite generar fuentes de trabajo.

- El Proyecto con cultivo propio más el comercio hacia un punto directo en el DMQ, es viable y entrega resultados de utilidad a partir del segundo año.

- La forma de comercializar con precios justos y buenas prácticas de comercio ha permitido solucionar en parte a un grupo de agricultores de la Zona del Carchi y lograr reconocimientos a través del pago de un mejor precio a sus productos.

- Al emprender un trabajo de comercialización desde una zona que se encuentra a muchas horas desde la capital, se ha buscado generar fuentes de trabajo, así como también contribuir al progreso del sector y porque no decirlo también del país, al incursionar en una actividad que resulta ser compleja y que requiere de tenacidad y conocimiento en la aplicación de información oportuna en cuanto a precios para comercializar.

5.2 Recomendaciones

- A los productores – Comerciantes que adoptaron el modelo de un Comercio Justo, replicar a los nuevos productores que incursionan en el cultivo de productos agrícolas, para que conozcan y apliquen los principios del comercio justo a fin de que, a la hora de comercializarlos tengan precios competitivos, una mayor utilidad y por lo tanto se logren compradores que reconozcan estas formas de cultivo y mantengan relaciones comerciales a largo plazo.

- Fomentar y concientizar modelos productivos que protejan el medio ambiente, a través de cultivos sin muchos químicos y medidas de protección adecuadas a nuevos productores que incursionen en la actividad agrícola.

- A los profesiones en Agronomía que otorgan soporte a los productores en sus cultivos, que propongan soluciones a los problemas basándose en el cuidado ambiental, esto es, mediante la aplicación de productos no nocivos para la salud y el medio ambiente y por ende para los consumidores.

- A los productores y comerciantes de productos agrícolas, organizarse y solicitar apoyo a organismos gubernamentales a fin obtener asesoramientos en cuanto a cultivos planificados y medidas de control para que los precios se fijen sin afectar los costos de producción.

- A organismos gubernamentales como GADS, publicar incrementar capacitaciones en torno al manejo de cultivos, modelos productivos que protejan el medio ambiente y por ende la salud de los consumidores.

- A los Gobiernos Autónomos Descentralizados, realizar cursos de capacitación financiera basándose en costos de producción a fin de gestionar de mejor manera los recursos; y, para la obtención de información desde páginas Web, sobre los precios de los productos en los mercados.

- A la Comercializadora Ormaza, mejorar el proceso de ventas mediante una publicidad mejor a fin de que los clientes conozcan de todos los productos ofertados.

- Al ser un proyecto en marcha, se recomienda que la Comercializadora Ormaza, mejore cada uno de sus procesos, consiguiendo mayor inversión para apalancarse con nuevos socios y así obtener mayores clientes.

BIBLIOGRAFÍA

A.Vogel. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.avogel.es/blog/beneficios-del-puerro-salud/

A.Vogel. (08 de 01 de 2017). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.avogel.es/blog/beneficios-del-puerro-salud/

Aguacate. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/aguacate_tcm30-103002.pdf

Alberto, L. (2020). *Cadena de Comercialización Agropecuaria en el Ecuador*. Obtenido de https://rebelion.org/cadena-de-comercializacion-agropecuaria-en-el-ecuador/#:~:text=En%20el%20Ecuador%2C%20el%20proceso,el%20costo%20de%20los%20productos

Association, A. M. (2000). *Marketing* .

ASTURIANA. (2022). *Nutrición & Salud*. Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.centrallecheraasturiana.es/nutricionysalud/nutricion/grupos-de-alimentos/legumbres-tuberculos-y-frutos-secos/nuez/#:~:text=Aporta%20numerosos%20minerales%20como%20potasio,del%20cerebro%20y%20los%20m%C3%BAsculos.

Cadena de Comercialización Agropecuaria en el Ecuador. (s.f.). ecuador: https://rebelion.org/cadena-de-comercializacion-agropecuaria-en-el-ecuador/#:~:text=En%20el%20Ecuador%2C%20el%20proceso,el%20costo%20de%20los%20productos.

Carchi, P. d. (2017). *INFORMACIÓN PROVINCIAL DEL CARCHI*. Obtenido de https://carchi.gob.ec/2016f/index.php/adecarchi-

2017/mayo/itemlist/category/107-informacion-provincial-del-carchi.html?start=14

Carchi, p. d. (s.f.). INFORMACIÓN PROVINCIAL DEL CARCHI . https://carchi.gob.ec/2016f/index.php/adecarchi-2017/mayo/itemlist/category/107-informacion-provincial-del-carchi.html?start=14.

CCQ. (09 de 2019). *Consulta Mercantil*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: https://ccq.ec/wp-content/uploads/2019/10/consultamercantilsept.2019.pdf

CEPAL. (2022). *Bibliogías - Biblioteca de la CEPAL*. Obtenido de Bibliogías - Biblioteca de la CEPAL: https://biblioguias.cepal.org/comerciojusto

Cítricos. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6671/Citricos.pdf

Cocinavital. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.cocinavital.mx/blog-de-cocina/tips-de-cocina/sustitutos-del-jitomate-comidas/2021/11/

Cocinavital. (2021). *Cocinavital*. Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.cocinavital.mx/blog-de-cocina/tips-de-cocina/sustitutos-del-jitomate-comidas/2021/11/

comercializacion, p. d. (s.f.). https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19048/1/Tema_5-_Proceso_de_comercializacion.pdf.

CORPORATION, H. B. (2014). CÓMO CREAR UN PLAN DE NOEGOCIO. En H. B. CORPORATION, *CÓMO CREAR UN PLAN DE NOEGOCIO.* Boston: Reverté S.A.

Dynamic. (2022). *Dynamic*. Obtenido de https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/

economipedia. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html

economipedia. (s.f.). Recuperado el 11 de 02 de 2023, de https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html

Economipedia. (s.f.). Recuperado el 11 de 02 de 2023, de https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html

Economipedia. (s.f.). *https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html

EL COMERCIO. (s.f.). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ocho-variedades-de-tomate-rinon.html

EL COMERCIO. (2011). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ocho-variedades-de-tomate-rinon.html

El profesional de la Carrera de Ingeniería Agropecuaria . (s.f.). https://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?page_id=818.

Etecé, E. (08 de 2021). *Concepto*. Obtenido de https://concepto.de/comerciante/

EUROINNOVA. (2020). Recuperado el 11 de 02 de 2023, de EUROINNOVA: https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-comercializacion-de-un-producto

(2007). Fundamentos de mercadotecnia . En K. y. Armstong.

Gnazzo et al. (2007). *Gestión de los Negocios Internacionales.* México: Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2007.

https://www.entrepreneur.com/article/269219. (2019). *plan de negocios.*

inec. (s.f.). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf.

INEC. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac_2010.pdf

INEC. (2017). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

INEC. (2018). *INEC*. Obtenido de http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/GESTION-AMBIENTAL-CARCHI.pdf

INEC. (2023). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac_2010.pdf

innec. (s.f.). http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/GESTION-AMBIENTAL-CARCHI.pdf.

juso, c. (s.f.). https://wfto.com/sites/default/files/Los%2010%20Principios%20de%20Comercio%20Justo%202013%20(Modificaciones%20aprobadas%20en%20la%20AGM%20Rio%202013%20)_Spanish.pdf.

Kotler. (2015). *Marketing.* QUITO.

Kotler. (2015). *Marketing*.

Kotler, & Armstrong. (2012).

LIDERES. (s.f.). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html

LIDERES. (2013). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de LIDERES: https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html

LÍDERES. (2022). *LÍDERES*. Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-cadenas-comerciales-alistan-inversiones.html

Limón. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/limon_tcm30-102531.pdf

Limón. (2022). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/limon_tcm30-102531.pdf

Los diez principios internacionales. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/los-10-principios-internacionales/

MAPA. (2022). *Aguacate*. Recuperado el 15 de 02 de 2023, de Ministerio de Agricultura y Pesca, España: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/aguacate_tcm30-103002.pdf

Marketing, A. (2013). Marketing .

Nutrición & Salud. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.centrallecheraasturiana.es/nutricionysalud/nutricion/grupos-de-alimentos/legumbres-tuberculos-y-frutos-secos/nuez/#:~:text=Aporta%20numerosos%20minerales%20como%20potasio,del%20cerebro%20y%20los%20m%C3%BAsculos.

Organization, W. F. (2023). *World Fair Trade Organization*. Recuperado el 5 de 1 de 2023, de 10 PRINCIPIOS DEL COMERCIO JUSTO: https://wfto.com/sites/default/files/Los%2010%20Principios%20de%20Comercio%20Justo%202013%20(Modificaciones%20aprobadas%20en%20la%20AGM%20Rio%202013%20)_Spanish.pdf

Palacios Martínez, I. (. (2019). *Investigación de campo*. Obtenido de https://www.dicenlen.eu/es/diccionario/entradas/investigacion-campo

Palacios Martínez, I. (. (s.f.). Investigación de campo. https://www.dicenlen.eu/es/diccionario/entradas/investigacion-campo.

perfil de un comerciante . (s.f.). https://economipedia.com/definiciones/comerciante.html.

PRECIOS. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas

PRECIOS. (2023). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas

Principios básicos del Comercio Justo. (s.f.). http://clac-comerciojusto.org/comercio-justo/introduccion/principios-basicos/#:~:text=Todos%20los%20actores%20comerciales%20involucrados,transparencia%20y%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas.&text=Los%20actores%20involucrados%20en%20las,local%20como%20contine.

QUINCHE, G. E. (11 de 2016). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de http://elquinche.gob.ec/

Romero, R. (2015). *Marketing.*

Rosenberg, J. (2000). *Diccionario de administración y finanzas* . biblioteca mastercentrum.

Santander, U. (01 de 2022). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html

SIPA. (2022). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing.* Universitat Jaume I.

Tomate. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/tomate_tcm30-102712.pdf

Tomate. (2022). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/tomate_tcm30-102712.pdf

UCM. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2016-11-17-carbajal-cebolla-2016.pdf

UCM. (2016). *UCM*. Recuperado el 15 de 02 de 2023, de https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2016-11-17-carbajal-cebolla-2016.pdf

ULPGC. (06 de 2022). *Cítricos*. Recuperado el 15 de 02 de 2023, de Universidad de las Palmas de Gran Canaria - Ucrania: http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6671/Citricos.pdf

UTN. (2022). *Agropecuaria*. Obtenido de Perfil Profesional: https://agropecuaria.utn.edu.ec/?page_id=818

WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION. (s.f.). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de https://wfto.com/sites/default/files/Los%2010%20Principios%20de%20Comercio%20Justo%202013%20(Modificaciones%20aprobadas%20en%20la%20AGM%20Rio%202013%20)_Spanish.pdf

WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION. (2022). Recuperado el 2023 de 02 de 15, de https://wfto.com/sites/default/files/Los%2010%20Principios%20de%20Comercio%20Justo%202013%20(Modificaciones%20aprobadas%20en%20la%20AGM%20Rio%202013%20)_Spanish.pdf

YEROV, J. J. (2018). *Análisis de políticas agropecuarias en Ecuador informes de política agropecuaria*. Obtenido de Informes de Política Agropecuaria: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/analisis-de-politicas-agropecuarias-en-ecuador.pdf

YEROV, J. J. (2018). *Análisis de políticas agropecuarias en Ecuador informes de política agropecuaria* . https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/analisis-de-politicas-agropecuarias-en-ecuador.pdf.