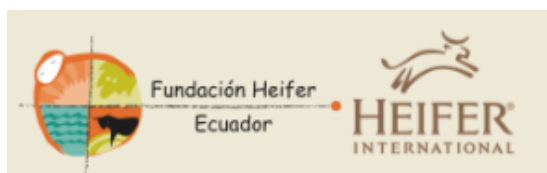


PLAN DE NEGOCIOS FERIA AGROECOLÓGICA DE LA “ESCUELA AGROECOLÓGICA DE MUJERES SARAGURAS”



Solicitado por:



Elaborado por:



Agosto, 2016

Contenido

I.	RESUMEN EJECUTIVO	3
II.	CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICOS	6
III.	IDEA DEL NEGOCIO: FERIA AGROECOLÓGICA.....	11
IV.	ANÁLISIS DEL MERCADO	12
V.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
VI.	VISIÓN, MISIÓN, VALORES	32
VII.	PLAN DE PRODUCCIÓN	33
VIII.	PLAN DE VENTAS DE LA FERIA AGROECOLÓGICA Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO...	40
IX.	PLAN FINANCIERO	43
X.	PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA VALORADO	46
XI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores de base y futuros para el estudio de mercado de la feria de la EAMS.....	5
Tabla 2. Composición del ingreso familiar del tipo productor de la zona alta	7
Tabla 3. Importancia de los sistemas de cultivo y crianza en la composición del ingreso familiar del tipo de productor zona alta	7
Tabla 4. Composición del ingreso familiar del tipo productor de la zona baja	8
Tabla 5. Importancia de los sistemas de cultivo y crianza en la composición del ingreso familiar del tipo de productor zona alta	9
Tabla 6. Principales fecha de siembra y cosecha de productos agroecológicos	9
Tabla 7. Principales productos que ofertan los productores de la feria agroecológica de la EAMS.	13
Tabla 8. Períodos de mayor producción de los alimentos que se ofertan en la feria EAMS.....	14
Tabla 9. Principales productos y cantidades demandadas por los clientes de la feria de la EAMS	20
Tabla 10. Principales productos y cantidades demandadas por los clientes de la feria EAMS ...	23
Tabla 11. Debilidades y fortalezas de la competencia de la feria de la EAMS	24
Tabla 12. Competencia de la feria de la EAMS respecto a otras ferias	24
Tabla 13. Criterios y parámetros de medida para constitución de una estructura organizativa eficiente y sencilla	26
Tabla 14. Matriz FODA de la feria de la EAMS	33
Tabla 15. Estrategia Defensiva: las cuales tienden a minimizar las debilidades y las amenazas.	34
Tabla 16. Estrategia Reactiva: las cuales tienden a maximizar las fortalezas.....	34
Tabla 17. Estrategia de Adaptación: las cuales tienden a superar las debilidades aprovechando las oportunidades.	34
Tabla 18. Estrategia Ofensiva: la cual tiende a mejorar y enriquecer al producto y al servicio..	34
Tabla 19. Metas de venta a corto y mediano plazo para la feria EAMS	42

Tabla 20. Costos mensual y anual de la feria agroecológica EAMS	44
Tabla 21. Ingresos mensual y anual de la feria agroecológica EAMS	44
Tabla 22. Flujo de caja del proyecto de la feria agroecológica EAMS	45
Tabla 23. Indicadores financieros del proyecto para la feria agroecológica EAMS.....	45
Tabla 24. Presupuesto detallado para la feria agroecológica EAMS	46
Tabla 25. Cronograma de implementación para la feria agroecológica EAMS	47
Tabla 26. Mecanismos de seguimiento para la feria agroecológica EAMS	49

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Productora agroecológica de la zona alta de la EAMS.....	6
Ilustración 2. Productora agroecológica de la zona baja de la EAMS.....	8
Ilustración 3. Feria agroecológica de la EAMS	11
Ilustración 4. Producción diversa de alimentos	14
Ilustración 5. Tipos de clientes que visitan la feria agroecológica de la EAMS	15
Ilustración 6. Principales características de los productos agroecológicos antes de comprarlos en la feria, desde la perspectiva del productor	15
Ilustración 7. Oferta de productos sanos, limpios, frescos y de calidad en la feria de la EAMS ..	16
Ilustración 8. Prácticas postcosecha que se realizan a los productos agroecológicos antes de llevarlos a la feria de la EAMS	16
Ilustración 9. Porcentaje de ganancia neta para los productores de la feria de la EAMS.....	17
Ilustración 10. Número de días necesarios para vender toda la producción en la feria de la EAMS	17
Ilustración 11. Rangos de ingresos económicos familiares de los clientes de la feria EAMS	18
Ilustración 12. Ubicación o procedencia de los clientes de la feria EAMS	18
Ilustración 13. Razones por las que los clientes compran sus alimentos en la feria de la EAMS ..	19
Ilustración 14. Número de miembros por familia de los clientes que acuden a la feria EAMS ..	20
Ilustración 15. Gastos semanales promedio de los clientes que acuden a la feria EAMS.....	21
Ilustración 16. Épocas del año donde la demanda de productos agroecológicos aumenta	21
Ilustración 17. Meses de escasos de productos agroecológicos en la feria EAMS.....	22
Ilustración 18. Productos que requiere el consumidor y no encuentra en la feria EAMS	22
Ilustración 19. Lugares donde se consiguen productos que la feria EAMS no vende	23
Ilustración 20. Estructura de la organización para la administración de la feria de la EAMS	29
Ilustración 21. Actores dentro del modelo de gestión de la feria agroecológica de la EAMS.....	30
Ilustración 22. Incremento en las cantidades de compra de productos agroecológicos en la feria de la EAMS	40
Ilustración 23. Incremento en los precios de venta de productos agroecológicos en la feria EAMS	40
Ilustración 24. Principales formas de consumo de los productos agroecológicos de los clientes de la feria EAMS	41
Ilustración 25. Principales características que toma en cuenta el consumidor de productos agroecológicos al momento de comprar en la feria EAMS	41

I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Nombre y Ubicación de la Feria

La feria agroecológica de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras (EAMS) lleva el nombre de la misma organización, se encuentra en el cantón Saraguro de la provincia de Loja y agrupa a 35 socias, pertenecientes a varias comunidades del cantón como: Lllamarin, Sauce, Purdili, Cochapamba, Tenta, La Matara, Lagunas, Quilincho, Ilincho, Gunudel. La feria tiene dos lugares de funcionamiento, así un domingo de cada mes la feria se realiza en el parque central de Saraguro y los 3 domingos restantes, venden sus productos en la feria libre (convencional) ubicada a unas 3 cuabras del parque central.

1.2. Descripción del negocio y de los socios

La Feria de la EAMS comercializa una gran variedad de productos frescos y procesados, con más de 60 diferentes hortalizas, raíces y tubérculos, granos andinos, frutas andinas y de clima cálido, hierbas aromáticas y medicinales, productos y subproductos de origen animal, cultivados y criados bajo el enfoque agroecológica, cosechados un día antes de la feria, lavados, seleccionados.

La feria también ofrece comida típica con base en el cuy y gallina, también se ofrece horchatas y otras bebidas refrescantes.

La feria está conformada por 35 socias activos, que actualmente venden su producto en un espacio común y de forma grupal. Este espacio les permite generar un ingreso semanal entre 17,1 y 27 dólares en promedio por la venta de sus excedentes (7,1 y 9 dólares por medio día trabajado en su finca). La feria establece precios estables durante todo el año o en la mayoría de él, pero en ningún momento supera el precio del mercado convencional y la transacción se la realiza en efectivo o si al final de la feria existen excedentes de productos, estos se los intercambia con los de otros productores.

Actualmente la feria comercializa 350 gavetas mensuales¹, que representa un movimiento aproximado de 3.150 dólares² al mes. Los principales clientes identificados son amas de casa (83%), observándose dos rangos de edad importantes de 20 a 30 años y de 60 a 70 años, cuyos ingresos familiares están por debajo de los 500 dólares mensuales (60%) y cuyas familias se componen de 4 a 6 miembros (67%). Los clientes que asisten a la feria, lo hacen en un 50% por la facilidad que representa su cercanía (menos de 2 cuabras) en busca de una feria segura, con un producto fresco, sano y libre de químicos (50%) y de buena presentación, donde el 83% invirtiendo en sus compras aproximadamente entre 5 y 20 dólares por semana. Sin embargo para un 66% de los encuestados es necesario diversificar la oferta de la feria incluyendo sobretodo frutas como tomate de árbol, mora, naranjas, mandarinas y cítricos.

La demanda identificada a través del SRM, es de 438 gavetas mensuales (incremento del 25%), lo que representaría alcanzar un movimiento semanal de 3.942 dólares

¹ 350 gavetas mensuales = 35 socios x 2,5 gavetas cada uno x 4 semanas.

² Cada gaveta tiene un precio promedio de venta entre 8 Y 10 dólares

1.3. Desafíos y metas para el año 2017

En la parte organizativa la feria de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras deberá profundizar sus procesos de desarrollo organizacional y basados en los resultados del Sondeo Rápido de Mercado, se buscará consolidar una base productiva, fortalecer el espacio de comercialización, incrementar y consolidar la base de clientes basado en un enfoque de consumo sano y saludable y fortalecer las capacidades del personal técnico y administrativo de la feria.

Estos esfuerzos deberán se traducirán en las siguientes metas:

Ingresos familiares semanales por venta de excedentes: USD 21,4 y USD 33,8

Volumen de ventas: 438 gavetas mensuales

Monto de ventas anuales: USD 47.304 (USD 3.942 mensuales)

1.4. Financiamiento

La feria agroecológica de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras requiere USD 47.302 para incrementar su oferta productiva en un 25%, mejorar los espacios de comercialización en el nuevo mercado, cubrir la nueva demanda y fortalecer sus procesos internos. El monto de financiamiento necesario por familia ascenderá a 1.351 dólares, donde el 55% de este monto se orienta a la necesidad de implementar sistemas de riego por goteo o aspersión en el 100% de las fincas de los socios activos, y el 18% está dirigido a incrementar la crianza de animales menores en busca de mejorar la cantidad de abono necesario para mejorar la gestión de la fertilidad en la finca lo que les permitiría incrementar la producción, mejorar la calidad, continuidad y permanencia en la Feria.

Las principales actividades descritas en el proyecto se gestionarán hacia diferentes fuentes de financiamiento:

- El financiamiento de los sistemas de riego por goteo y/o aspersión será gestionado mediante la presentación de una propuesta ante el Proyecto de Irrigación Tecnificada para Pequeños y Medianos productores y productoras del Ministerio de Agricultura, ganadería, Acuacultura y Pesca.
- La dotación de pies de cría será gestionado mediante la presentación de una propuesta ante la Dirección de Desarrollo Económico del GADP Loja o a través del mismo proyecto de Agrobiodiversidad.
- La difusión y publicidad será gestionado mediante aportes propios de los socios y que se obtiene de sus aportes semanales.

La feria tendrá un sistema de monitoreo y evaluación, sencillo, pero efectivo, que permita la toma oportuna de decisiones basadas en la revisión del informe mensual que el gerente presentará a los directivos y socios, respecto del valor acumulado de al menos los siguientes indicadores:

- Monto de aportes de los socios
- Monto de financiamiento adicional obtenido
- Incremento de ingresos familiares por semana medido en dólares.
- Volumen comercializado en la feria medido en dólares/ semana

Semestralmente los directivos revisarán y tomarán las decisiones correspondientes en base a los estados financieros de la feria.

1.5. Resumen de indicadores socio – económicos de la feria y sus socios

En la siguiente tabla se resumen los indicadores de base y a futuro que plantea el presente estudio de mercado de la feria de la EAMS

Tabla 1. Indicadores de base y futuros para el estudio de mercado de la feria de la EAMS

Indicador	Unidad	Valor Línea Base	Valor Meta (EM*)
Ingreso agropecuario productor agroecológico zona alta	USD año-1	3106,0	3322,0
Ingreso extra-finca productor agroecológico zona alta	USD año-1	0,0	0,0
Ingreso total productor agroecológico zona alta	USD año-1	3106,0	3322,0
Ingreso semanal por venta en la feria zona alta	USD semana-1	27,0	32,4
Ingreso agropecuario productor agroecológico zona baja	USD año-1	2379,0	2674,2
Ingreso extra-finca productor agroecológico zona baja	USD año-1	0,0	0,0
Ingreso total productor agroecológico zona baja	USD año-1	2379,0	2674,2
Ingreso semanal por venta en la feria zona baja	USD semana-1	17,1	24,5
Diversidad de producción	especies	60,0	70,0
Volumen (cantidad) de comercialización de la feria	gavetas mes-1	350,0	438,0
Volumen (ventas) de comercialización de la feria	USD mes-1	3150,0	3942,0
*= EM: Estudio de mercado			

II. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICOS

Las socias beneficiarias de la feria agroecológica de la EAMS se ubican en las parroquias: Saraguro y Santiago de Tenta, pertenecientes al cantón Saraguro, localizados generalmente entre los 2.200 a 2.800 m.s.n.m, las cuales presentan similares dinámicas productivas, sin embargo se puede analizar algunas características generales que se dan entorno a los huertos agroecológicos basados en el acceso a la tierra, agua de riego, clima y mano de obra.

A continuación se detallan algunas características importantes los tipos de productores agroecológicos ubicados en las zonas altas y bajas, que pertenecen a la organización.

- **Pequeños productores agroecológicos de la zona alta:** Son productores que se ubican en la parte alta, entre los 2.500 a 2.800 msnm, con una tenencia de tierra promedio de 1,5 a 2 hectáreas, donde un 75% (1,5 hectáreas) están destinadas a cultivos asociados como maíz- frejol, arveja, papa, cebada y hortalizas y el otro 25% a la producción de pastos para alimentación de animales menores. Cabe señalar que dentro del área de cultivos, una pequeña superficie; que va entre 500 a 1000 m² se dedican al huerto agroecológico. Estos productores si bien tienen acceso al agua, es muy limitado, principalmente en época de verano, sin embargo muchos han implementado sistemas por aspersión que ayuda a regar en meses secos.



Ilustración 1. Productora agroecológica de la zona alta de la EAMS

Su ingreso familiar se compone del ingreso extra-finca y el agrícola. El ingreso proveniente de la producción agropecuaria asciende aproximadamente a 3.106 dólares anuales valorizando la producción de los cultivos y la huerta que se consume en el hogar y los excedentes que se venden en la feria los domingos. Cabe señalar, que un 50% de la producción sirve para alimentación familiar y el 50% restante sale a la venta en la feria.

Dentro de la finca, claramente se observa que la superficie agrícola se distribuye entre la huerta agroecológica, un cultivo principal y pastos para la crianza de animales. Los cultivos principales son la asociación de maíz + fréjol, papa, arveja y las crianza se dedican en mayor proporción a los cuyes.

Tabla 2. Composición del ingreso familiar del tipo productor de la zona alta

Sistema Cultivo / Crianza	INGRESO FAMILIAR CAMPESINO	
	VAB (USD)	Aporte al Ingreso (%)
Hortalizas agroecológicas	400	13
Cultivo principal	605	19
Animales menores	2180	68
VAB Total	3.185	100
Pago servicios +(D+M) (USD)	169	
IAN (USD)	3.106,0	

Fuente: entrevistas a productores, 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

Actualmente las jefas de hogar le dedican de 1 a 3 horas diarias a la producción agroecológica de su finca, lo que le permite alcanzar una rentabilidad de su trabajo de 9 USD/día, el cual se compone de la valorización de los alimentos que se consumen en casa en un 25% y el otro 75% corresponde al ingreso en efectivo proveniente de la comercialización de los excedentes los días sábado en la feria, dando un total de ingreso semanal de 30 dólares en promedio.

Tabla 3. Importancia de los sistemas de cultivo y crianza en la composición del ingreso familiar del tipo de productor zona alta

(1) Valorización de la producción auto consumida por día en USD	4,5
(2) Ingreso en efectivo por comercialización de excedentes por día en USD	4,5
(3) Ingreso por día de trabajo en USD *(1+2)	9,0
(4) Ingreso semanal por venta de excedentes en USD (2)x 6 días	27,0

*Trabajan en la finca la jefe de hogar con apoyo de hijos y ocasionalmente del esposo

Fuente: entrevistas a productores, 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

- **Pequeños productores agroecológicos de la parte baja:** Son productores que se ubican en la parte media – baja, entre los 2.500 a 2.200 msnm, con una tenencia de tierra promedio de 0,8 a 1,0 hectárea, de las cuales un 80% (0,8 hectáreas) está destinada a cultivos asociados como maíz- frejol, papa, arveja, hortalizas y frutas como tomate de árbol, pepino dulce, manzana, durazno, taxo, mora, frutilla, entre otras y tan solo el 20% a la producción de pastos para animales menores, principalmente cuyes. Estos productores si bien tienen acceso al agua, es muy limitado, principalmente en época de verano, ya que en las partes bajas de los sistemas de riego, ya no llega el agua, por lo que se ven obligados a usar agua de consumo humano para regar los huertos.



Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 2. Productora agroecológica de la zona baja de la EAMS

Su ingreso familiar depende de la producción agropecuaria y el ingreso extra-finca. El ingreso agrícola asciende aproximadamente a 2.379 dólares anuales. Dentro de la finca, se distribuyen espacios para los cultivos principales, la huerta y pastos para la crianza de animales menores. Los cultivos principales son maíz + fréjol, arveja, papa, la huerta (con una superficie de 500 a 1000 m²) se compone por hortalizas y hierbas aromáticas (horchatas) como: geranios, rosas, hierba luisa, malva, escansel, etc., y pastos como ryegrass y alfalfa para los cuyes y chivos.

Dentro de los sistemas de producción agrícolas de este tipo de productores, la producción de cuyes tiene el mayor peso en la generación de ingresos en relación a las hortalizas y frutales agroecológicos. Así, en el siguiente cuadro se detalla la riqueza generada por cada sistema de cultivo y crianza y el aporte en la composición del ingreso de las familias.

Tabla 4. Composición del ingreso familiar del tipo productor de la zona baja

Sistema Cultivo / Crianza	INGRESO FAMILIAR CAMPESINO	
	VAB (USD)	Aporte al Ingreso (%)
Hortalizas Agroecológicas	115,0	5
Cultivo principal	498,0	20
Animales menores	1.845,0	75
VAB total	2.458,0	100
Pago servicios +(D+M) (USD)	78,6	
IAN (USD)	2.379,0	

Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Generalmente las jefas de hogar le dedican de 3 a 5 horas diarias a la producción agroecológica de su finca, lo que le permite alcanzar una rentabilidad de su trabajo de 7,1 USD/día, el cual se compone de la valorización de los alimentos que se consumen en casa en un 60% y el otro 40% corresponde al ingreso en efectivo proveniente de la comercialización de los excedentes los días domingos en la feria, dando un total de ingreso semanal de 20 dólares en promedio.

Tabla 5. Importancia de los sistemas de cultivo y crianza en la composición del ingreso familiar del tipo de productor zona alta

(1) Valorización de la producción auto consumida por día en USD	4,3
(2) Ingreso en efectivo por comercialización de excedentes por día en USD	2,8
(3) Ingreso por día de trabajo en USD *(1+2)	7,1
(4) Ingreso semanal por venta de excedentes en USD (2)x 6 días	17,1

*Trabajan en la finca la jefa de hogar con apoyo ocasional del esposo e hijos

Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Los itinerarios y parámetros técnicos

Existen diferencias en las formas de producción de los tipos de agricultores de las zonas baja y alta, que radican principalmente en las variedades de productos que cultivan. Así, en el caso de los productores de la parte alta, se dedican a la producción de granos andinos: maíz, fréjol, arveja, quinua, raíces y tubérculos como mashua, papa, jícama, hortalizas: tomate riñón, lechuga, col, acelga, zanahoria, entre otras. En tanto que los productores de la zona baja, se especializan más en la producción de frutas y hierbas aromáticas, así en las fincas se encuentra frutas: tomate de árbol, taxo, pepino dulce, mora, frutilla, durazno, pera, manzana, aguacate, cítricos, horchatas: geranios, escancel, malva, rosas, hierba luisa, manzanilla, orégano, menta, hortalizas: lechuga, col, acelga, granos andinos: maíz, fréjol.

Las prácticas agrícolas son similares en los dos tipos de productores, ya que se maneja dentro de las fincas la asociación y rotación de cultivos. Así por ejemplo, luego de la siembra asociada de maíz + fréjol, se siembra papa o arveja, también si se siembran hortalizas de hoja como lechuga o col, posteriormente se deben sembrar hortalizas de raíz como remolacha o zanahoria. En el siguiente cuadro, se detallan las principales fechas de siembra y cosecha de los principales cultivos.

Tabla 6. Principales fecha de siembra y cosecha de productos agroecológicos

Cultivo o rotación	Siembra	Cosecha
Maíz+ frejol	Noviembre	Marzo - Abril (tierno) Julio (seco)
Arveja	Noviembre	Enero – febrero (tierno) Abril-mayo (seco)
Cebada	Noviembre	Agosto
Papas	Enero	Junio
Oca, melloco, mashua	Septiembre	Abril (Semana Santa)
Hortalizas	Permanente	Permanente
Frutales	Permanente	Febrero – Abril

Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

La fertilización se maneja de forma orgánica, con el uso de abonos naturales producidos a partir de la materia orgánica animal (excremento de cuyes, conejos o chivos) más residuos vegetales (restos de cosechas). Para el control de plagas y enfermedades se elaboran bioles y preparados naturales a base de plantas repelentes. La mano de obra empleada en la finca es principalmente familiar, donde la mujer trabaja al menos un par de horas al día, con el apoyo ocasional de su esposo e hijos.

De estos subsistemas, los productos agroecológicos generan un aporte en la composición del ingreso familiar de alrededor del 25%.

A nivel de especies menores, se dedican a la crianza de pollos de engorde y gallinas ponedoras (10 a 20), cuyes (50 a 100 madres), con alimentación a base de hierba, y su destino es principalmente para consumo familiar y venta en la localidad y el mercado. En menor proporción está la crianza de cerdos para engorde, con 1 o 2 animales, alimentados con hierba, residuos de cosecha y balanceados. No existen crianzas mayores debido a la falta de hierba.

El destino de ésta producción es principalmente el consumo familiar y los excedentes destinados a la venta en la feria. Cuando no se logra vender toda la producción de la feria, las socias realizan la práctica del trueque, a fin de intercambiar productos que necesitan y no tienen en sus huertas.

III. IDEA DEL NEGOCIO: FERIA AGROECOLÓGICA

La feria agroecológica de la EAMS, está conformada por una organización de pequeñas productoras con una visión de la agricultura familiar bajo un enfoque agroecológico. El objetivo principal de la organización es la producción de alimentos sanos, limpios sin químicos, diversos, para brindar una alimentación sana a la familia y la generación de ingresos extras.

La feria agroecológica de la EAMS, es un espacio de comercialización alternativa, que permite el contacto directo entre el productor y el consumidor, uniendo al campo con la ciudad. Los clientes tienen la opción de consumir productos sanos, limpios, sin químicos y a precios bajos. Adicionalmente, se exhibe una diversidad gastronómica, con platos típicos elaborados con ingredientes provenientes de las mismas fincas agroecológicas. La feria adicionalmente permite el intercambio de productos entre las compañeras, es un espacio de encuentro y diálogo para las mujeres.

El presente plan de negocios establece una hoja de ruta para el fortalecimiento de la feria agroecológica y su organización, considerando los componentes: productivo, comercialización y organizativo. En el componente productivo, se propone un incremento en la producción de alimentos agroecológicos, a través de estrategias como implementación de sistemas de riego tecnificado a nivel de parcela, manejo de la fertilidad del suelo, capacitación y asistencia técnica especializada.

En el componente comercialización, la idea es mejorar las condiciones físicas de la feria, con mayor y mejor equipamiento (carpas, manteles y mesas nuevas, uniformes), implementar estrategias de publicidad diferenciada y acorde a los consumidores locales, aumento en los volúmenes de venta, generación de valor agregado. Finalmente, en el componente organizativo, se establece un fortalecimiento de la organización, con una estructura sencilla y adecuada que permita una adecuada administración, un modelo de gestión que permita el desarrollo de la feria acorde a las necesidades de los productores.



Ilustración 3. Feria agroecológica de la EAMS

IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. *Análisis del sector a nivel nacional*

Según CIALCO (2012), en el Ecuador, los pequeños productores campesinos representan una mayoría en población agrícola y los principales proveedores de alimentos para la población nacional, produciendo el 42 % de leche fresca, 49 % de arroz, 46 % de maíz duro, 64 % de papa, 71 % de fréjol seco, 76 % de maíz suave, 77 % de zanahoria amarilla, 81 % de cebolla colorada, 85 % de col, 91 % de cebolla blanca, 71 % de ganado porcino, 82 % de ganado ovino, 41 % de huevos de plantel y el 73 % de huevos de campo.

La modalidad de venta directa de los pequeños productores se da a través de ferias campesinas, espacios privados, puestos en plazas abiertas, en mercados municipales u otros espacios públicos, en los cuales las familias se organizan y venden sus productos, con frecuencia semanal o mensual, con el fin de mejorar los ingresos, ofertar productos de calidad, acceso a productos sanos y fomentar la seguridad y soberanía alimentaria (CIALCO, 2012).

Según datos registrados en CIALCO (2012), el 62 % de las ferias campesinas se desarrollan en la sierra y el 92,5% de estas ferias son lideradas por la sociedad civil. El 90 % de las ferias campesinas en la costa y la Amazonía son ferias impulsadas por instituciones del Estado, mostrando debilidad en la organización campesina y manteniendo la producción orientada hacia mercados convencionales.

Para el año 2010, ya existían un total de 87 ferias, dirigidas por la sociedad civil e instituciones del Estado, que semanalmente reunían a unas 3.773 familias productoras (CIALCO, 2012).

CIALCO (2012), menciona que, 35 ferias lideradas por la sociedad civil, organizaciones campesinas y ONG, semanalmente tenían la participación de 1213 productores y una venta para el 2009, de 1'626.256 dólares. En promedio las ferias campesinas agrupan a unos 35 productores.

A su vez, las ferias ciudadanas lideradas por el MAGAP dan un total de 38, con una participación semanal de 2.232 productores y una venta, en 2009 de 3'600.740 dólares. En promedio, en estas ferias participaban semanalmente unos 55 productores. Las bio-ferias impulsadas por el Municipio del DMQ, son 14. Son ferias más pequeñas, con una participación semanal promedio de 15 productores y un total de 207 productores con una venta, en 2009, de 74.409 dólares (CIALCO, 2012).

Entre el 17 y el 50 % de las ferias lideradas por la sociedad civil estaban en procesos de transición hacia la agroecología y la implementación de sistemas participativos de garantía o certificación. Se estimó que entre el 25 y el 40 % de estas ferias se llevan a cabo en espacios exclusivos, donde expenden los pequeños productores asociados, mientras que el 60 % se desarrolla en espacios municipales, donde los productores asociados venden junto a los comerciantes convencionales.

4.2. Análisis del sector a nivel local

4.2.1. Oferta de los productos agroecológicos en la feria

A través del análisis de encuestas realizadas a los productores de la feria agroecológica de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras (EAMS), se pudo determinar la oferta actual y potencial que puede tener la feria. A continuación se detallan los resultados más relevantes de la información obtenida.

Respecto a la oferta actual de productos, se determinó la diversidad de alimentos, cantidades y precios aproximados que un productor trae semanalmente en promedio. Así, en la siguiente tabla se detallan los productos que se ofrecen en la feria, sus cantidades de venta y precios.

Tabla 7. Principales productos que ofertan los productores de la feria agroecológica de la EAMS.

RUBRO	CANTIDAD DE VENTAS (Unidad, kg, qq)	PRECIO DE VENTA (USD) (Unidad, kg, qq)
Zanahoria amarilla	25 a 40 tongos*	0,25 - 0,30 USD / tongo
Zanahoria blanca	15 libras	0,50 USD / libra
Zapallo	5 unidades	1 USD / unidad
Apio	5 tongos	0,30 USD / tongo
Romanesco	5 tongos	0,30 USD / tongo
Cilantro	10 tongos	0,30 USD / tongo
Cebolla	10 tongos	0,50 USD / tongo
Rábano	10 tongos	0,50 USD / tongo
Remolacha	10 tongos	0,50 USD / tongo
Zuquini	5 unidades	0,50 USD / unidad
Alcachofa	5 unidades	0,50 USD / unidad
Lechuga	10 unidades	0, 25 - 1,0 USD / unidad
Coliflor	10 unidades	0, 25 - 1,0 USD / unidad
Col	10 unidades	0, 25 - 1,0 USD / unidad
Brócoli	10 unidades	0, 25 - 1,0 USD / unidad
Jícama	5 libras	0,50 USD / libra
Camote	5 libras	0,50 USD / libra
Mashua	5 libras	0,50 USD / libra
Oca	5 libras	0,50 USD / libra
Mellocos	5 libras	0,50 USD / libra
Nabo	5 tongos	0,50 USD / tongo
Babaco	10 unidades	0,75 - 1,0 USD / unidad
Taxo	30 unidades	0,05 USD / unidad
Uvilla	5 libras	1,0 USD / libra
Aguacate	10 unidades	0,25 a 0,5 USD / unidad
Chirimoya	5 unidades	0,25 a 0,5 USD / unidad
Granadilla	50 unidades	0,05 USD / unidad

Fresas	50 libras	1,0 USD / libra
Limón	20 unidades	0,10 USD / unidad
Horchatas	5 libras	1,0 USD / libra
Huevos	30 unidades	0,30 USD / unidad
Quesos	10 unidades	1,5 USD / unidad

Fuente: Encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A. *Tongo=atados

Se determinó adicionalmente la estacionalidad de la producción, a fin de identificar los picos de mayor producción y los tiempos de escases. En la siguiente tabla se detallan los períodos de mayor producción de alimentos agroecológicos.

Tabla 8. Períodos de mayor producción de los alimentos que se ofertan en la feria EAMS

Meses	Productos
Octubre a mayo	Hortalizas
Todo el año	Granos secos
Todo el año	Huevos, queso, cuyes
Febrero a abril	Manzana, pera, reina Claudia
Diciembre a marzo	Granos tiernos: haba, choclo, fréjol, arveja
Diciembre a marzo	Papa

Fuente: encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

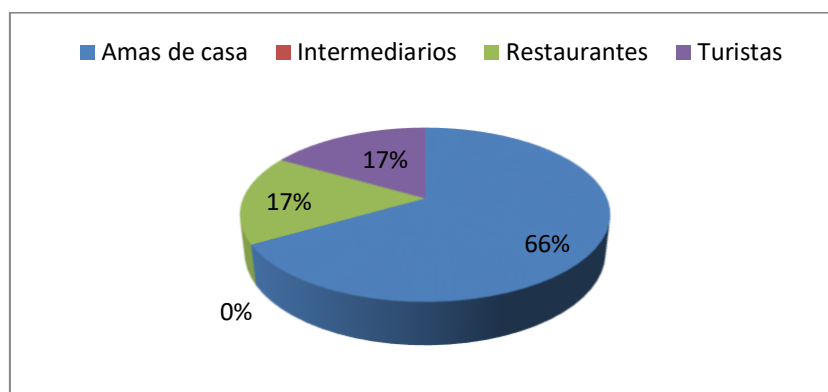
Se destaca así, que en períodos de lluvia o invierno, la producción de granos tiernos y hortalizas es mayor, en tanto que en los períodos secos o verano, baja la producción de granos tiernos y hortalizas pero aumenta la producción de granos secos. La producción de frutas también es estacional, con picos de producción a inicio de año. Productos como leche, quesos, animales menores, son estables durante todo el año. Algo que es importante recalcar, es que los precios se mantienen estables durante todo el año, ya que son fijados en Asamblea de la organización, razón por la cual no se puede especular ni variar el precio.



Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 4. Producción diversa de alimentos

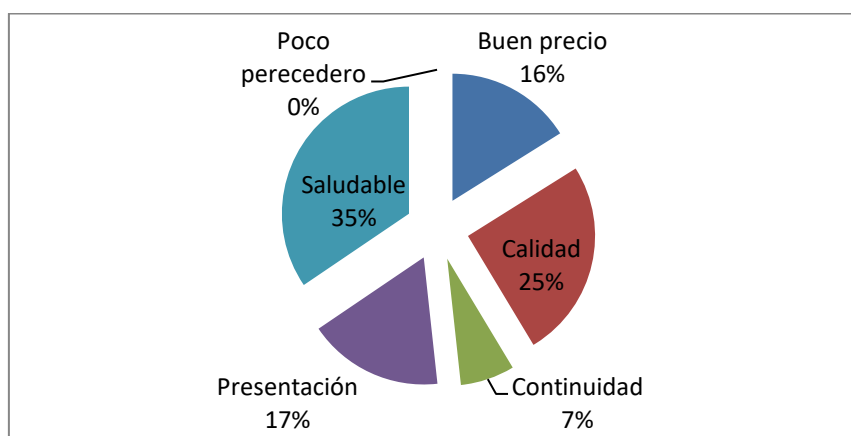
En cuanto a la forma de venta de los productos, todos los productores encuestados señalaron que venden sus productos por porciones, ya sea por libras, atados, tongos, fundas, litros. La forma de pago en la feria es en efectivo y los principales clientes que tiene la feria son: el 67% amas de casa, 17% restaurantes y 17% de turistas, principalmente extranjeros (ver ilustración....). Generalmente acuden a la feria las mismas personas, es decir que son clientes fieles y conscientes de la alimentación sana, aunque hay un porcentaje de nuevos clientes, que principalmente son los extranjeros.



Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 5. Tipos de clientes que visitan la feria agroecológica de la EAMS

Se determinó también las características más importantes que el consumidor observa, antes de comprar los productos en la feria, desde la perspectiva del productor. Así, en la siguiente ilustración se detallan las principales características que debe tener un producto antes de comprarlo.



Fuente: encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 6. Principales características de los productos agroecológicos antes de comprarlos en la feria, desde la perspectiva del productor

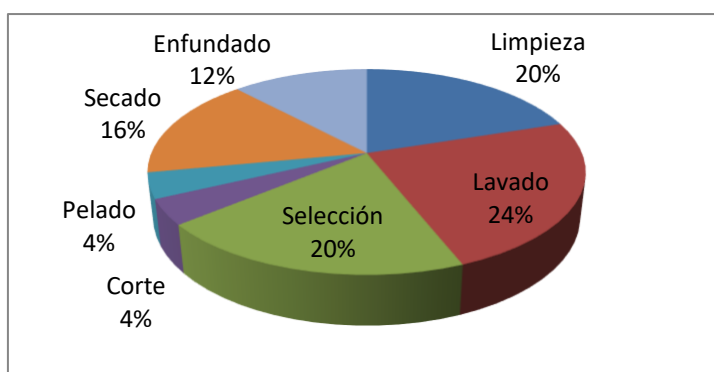
La principal característica que el consumidor toma en cuenta antes de comprar un producto, según la apreciación del productor, es que sea saludable (35%), seguido de la calidad (producido agroecológicamente) (25%) y finalmente la presentación y buen precio (17%). Cuando se habló de calidad, los productores se refieren a que los consumidores solicitan alimentos limpios, sanos y sin agroquímicos.



Fuente: entrevistas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 7. Oferta de productos sanos, limpios, frescos y de calidad en la feria de la EAMS

También se determinó las practicas postcosecha y de agregación de valor que realiza el agricultor a sus productos antes de sacarlos a la feria. En la siguiente ilustración se detallan las principales actividades que se realiza a los productos antes de sacar a la feria.

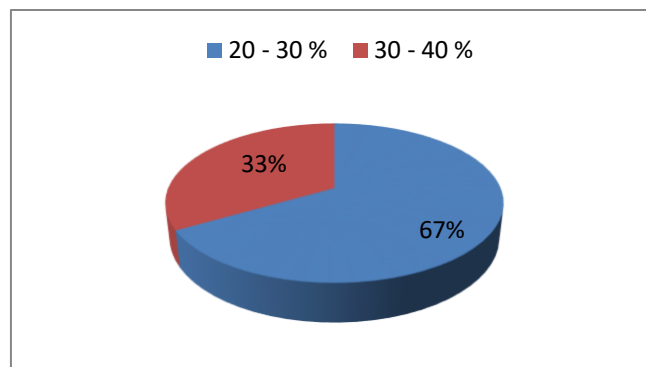


Fuente: encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 8. Prácticas postcosecha que se realizan a los productos agroecológicos antes de llevarlos a la feria de la EAMS

Entre las principales actividades que se realiza a los productos agrícolas antes de sacarlos a la feria, en orden de importancia son: lavado de los alimentos, selección (se clasifica por tamaño, sacar los dañados), limpieza y secado.

Se consultó sobre los ingresos o ganancias netas que deja la feria agroecológica. Así en la siguiente ilustración se determina el porcentaje de ganancia que deja la feria a un productor agroecológico.



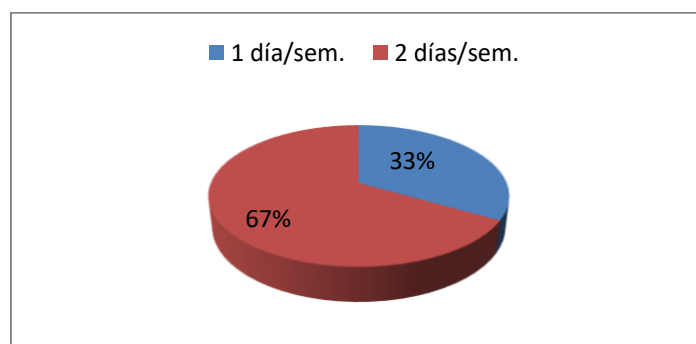
Fuente: encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 9. Porcentaje de ganancia neta para los productores de la feria de la EAMS

El 67% de los productores manifestaron que la feria deja una ganancia neta, luego de descontar sus costos de producción, de un 20 a 30% (señalaron en promedio 25%). Otro grupo mencionó que su ganancia es mayor, ya que traen más productos y diversos (entre 30 a 40%).

En cuanto a la oferta potencial, el 100% de los productores mencionaron que si se cuenta con más clientes, más tiempo y días para vender, se podría llevar el doble de la producción que actualmente se lleva.

Finalmente se estableció cuantos días se necesitaría para vender toda la producción que podrían sacar a la feria. En la siguiente ilustración se muestran los porcentajes incremento de días para la venta de productos agroecológicos. El 67% de los productores manifestaron que necesitarían 2 días de feria a la semana para poder vender su producción. El porcentaje restante, manifestó que con un día es suficiente para vender sus productos.



Fuente: encuestas a productores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 10. Número de días necesarios para vender toda la producción en la feria de la EAMS

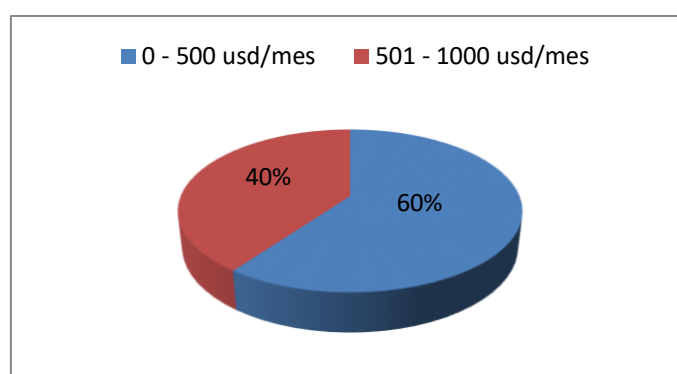
4.2.2. Demanda de los productos agroecológicos en la feria

Se realizó encuestas a los clientes de la feria de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras (EAMS), con la finalidad de determinar la dinámica de consumo de la población. Se establecieron para el análisis algunas variables como: características del cliente o consumidor, características de los productos que demandan y cantidades (demanda actual) que consume y temporalidad del consumo.

Características del cliente o consumidor de la feria EAMS

Respecto a la primera variable, características de los clientes de la feria de la EAMS, se analizó inicialmente las condiciones de género y generacional. Los principales clientes de la feria son del sexo femenino, así se estableció que el 83% que acuden a la feria son mujeres y el 17% son hombres. También se estableció, dos grupos de edades que visitan la feria con mayor frecuencia (33% cada rango), el primero está en un rango de edad de 20 a 30 años y el segundo de 60 a 70 años.

Se estableció también el nivel económico de los consumidores que asisten a la feria de la EAMS. En la siguiente ilustración se detalla el nivel de ingresos por cada consumidor que acude a la feria.

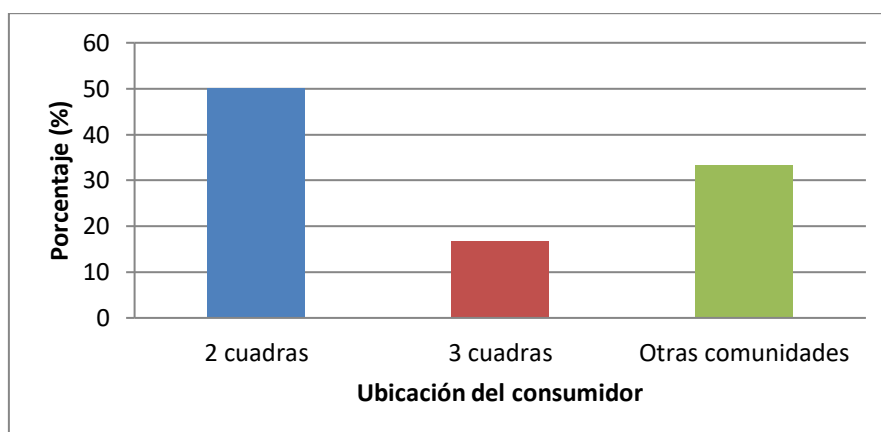


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 11. Rangos de ingresos económicos familiares de los clientes de la feria EAMS

El 60 % de las personas encuestadas respondieron que sus ingresos están en un rango de 0 a 500 dólares al mes el 40% restante, indicó que tienen un rango de ingresos de 500 a 1.000 USD mensuales. Cabe señalar que mayoría de los encuestados comentaron ser personas que reciben un sueldo mensual por su jubilación.

Finalmente, se determinó la ubicación de los consumidores de la feria de la EAMS. En la siguiente ilustración se observa la procedencia de los clientes que acuden a la feria.



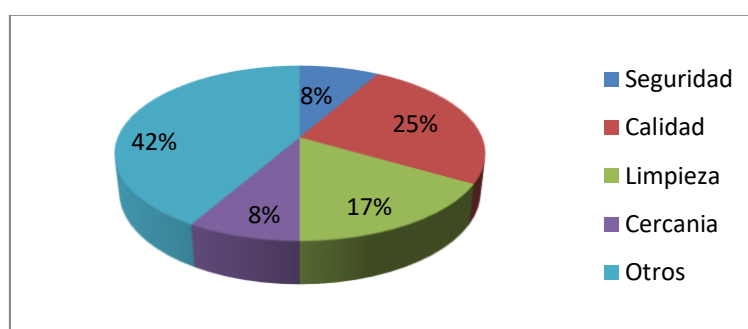
Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 12. Ubicación o procedencia de los clientes de la feria EAMS

El gráfico muestra claramente que la feria de la EAMS, es una plaza de cercanía, ya que los principales compradores se ubican cerca de la feria. Así, el 50 % de las personas encuestadas viven a una distancia promedio de 2 cuadras, aunque cabe resaltar que existen compradores que vienen de comunidades cercanas a Saraguro.

Características de los productos agroecológicos

Respecto a la segunda variable, características de los productos que demandan, inicialmente se determinó los requerimientos de calidad del consumidor. Así en la ilustración, se establece las razones por las cuales los consumidores prefieren adquirir sus alimentos en la feria de la EAMS.



Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 13. Razones por las que los clientes compran sus alimentos en la feria de la EAMS

El 42% de las personas mencionaron otras preferencias por las cuales compran en la feria como: la frescura de los productos, ya que son cosechados el día anterior, por la venta de alimentos no contaminados con químicos y por el apoyo directo al productor.

Otra razón importante para los consumidores es la calidad de los productos, ligado a esta característica que son productos sanos, producidos sin aplicaciones de agroquímicos.

Demanda actual de los productos agroecológicos

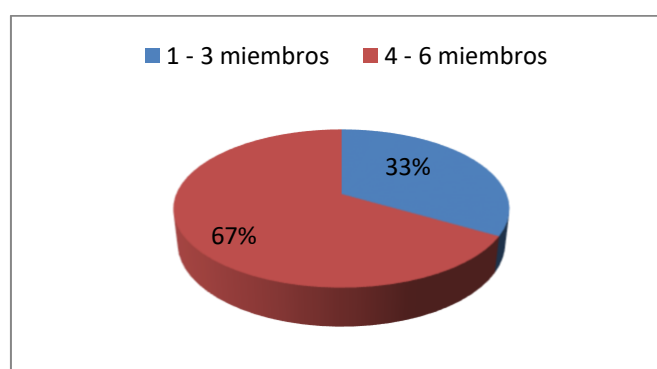
En la tercera variable, determinación de la demanda actual de productos agroecológicos, se establecieron los siguientes resultados. Se determinó inicialmente la cantidad de productos que semanalmente compra un cliente de la feria EAMS. Así, en la siguiente tabla se detalla los productos más demandados y las cantidades aproximadas de compra por semana.

Tabla 9. Principales productos y cantidades demandadas por los clientes de la feria de la EAMS

Productos	Cantidad de compra por consumidor a la semana	Productos	Cantidad de compra por consumidor a la semana
Coliflor	1 unidad	Frutilla	1 lb
Brócoli	1 unidad	Granadilla	1 USD
Zanahoria blanca	1 USD	Taxo	1 USD
Zanahoria amarilla	1 USD	Fréjol	1 lb
Lechuga	1 unidad	Papas	1 lb
Col	1 unidad	Queso	1 lb
Zapallo	1 unidad	Huevos	5 unidades

Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Los productos y cantidades detallados en el cuadro, le permiten al consumidor cubrir las demandas alimenticias de su familia semanalmente. Cada familia está compuesta por varias personas, así también se determinó el número de personas o miembros por familia. En la siguiente ilustración, se detalla el número de personas por familia que consumen alimentos de la feria EAMS

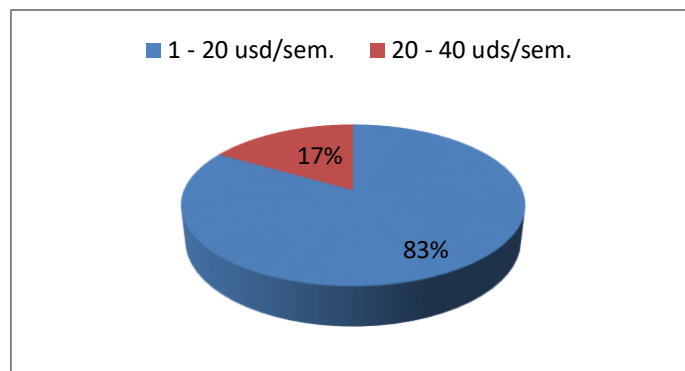


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 14. Número de miembros por familia de los clientes que acuden a la feria EAMS

El 67 % de los encuestados tienen familias compuestas por 4 a 6 personas. El otro 33 % respondió tener una familia compuesta de 1 a 3 personas.

Finalmente, se consultó sobre la cantidad de dinero que gastan para comprar los productos en la feria EAMS semanalmente. Así, en la siguiente ilustración se detalla el nivel de gastos semanales en la feria por consumidor.



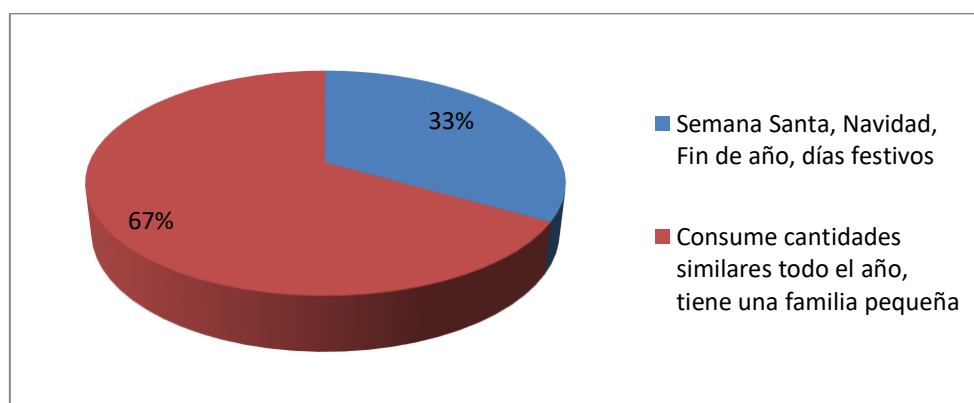
Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 15. Gastos semanales promedio de los clientes que acuden a la feria EAMS

De los consumidores que acuden a la feria agroecológica de Saraguro, el mayor porcentaje (83%) gasta entre 1 y 20 dólares a la semana en la compra de alimentos agroecológicos, seguido de un grupo (17%) que gasta entre 20 y 40 dólares.

Temporalidad del consumo o demanda

Para poder determinar la temporalidad de la demanda de los productos agroecológicos de la feria de la EAMS, se identificó las épocas del año donde se requiere más producto de lo habitual. En la siguiente ilustración se detallan las épocas donde se consumen más alimentos.

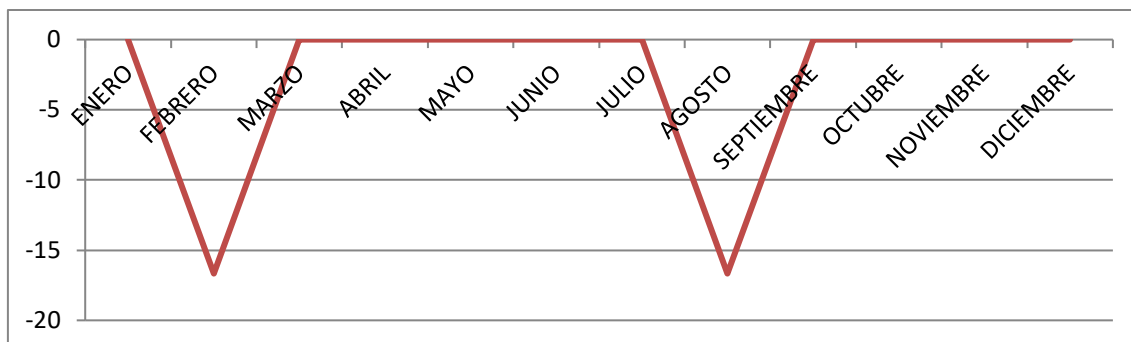


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 16. Épocas del año donde la demanda de productos agroecológicos aumenta

El 33% de las personas encuestadas identificaron que semana santa, navidad y otros días festivos, son las épocas donde se requieren más productos, ya que se tiene muchas visitas de la familia. Sin embargo, un 66% señaló, que consume similares cantidades durante todo el año, ya que son familias pequeñas.

Para complementar esta información, se determinó el período de escases de productos. En la siguiente ilustración, se detalla la percepción de los meses de escases de productos agroecológicos en la feria de la EAMS.



Fuente: encuestas a consumidores, 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

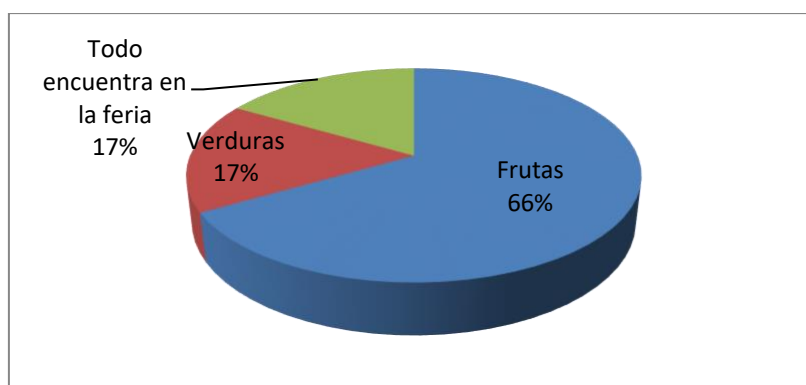
Ilustración 17. Meses de escases de productos agroecológicos en la feria EAMS

El 75 % de los encuestados percibe que en los períodos de febrero a marzo y agosto a septiembre existen escases de productos, debido a la época de verano y falta de lluvias, lo que ocasiona que los productores no puedan cultivar sus tierras y sacar alimentos.

4.2.3. Competencia local de productos agroecológicos o similares

Competencia de la feria de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras

Del análisis de las encuestas a clientes y consumidores de productos agroecológicos de la feria EAMS, se pudo evidenciar una realidad de la feria. El consumidor no encuentra muchas veces; todos los productos que se requiere o le gusta. Así se determinó cuáles de los productos que necesita, generalmente no se los encuentra en la feria. En la siguiente ilustración se detalla el grupo de productos que requiere el consumidor y no encuentra en la feria.

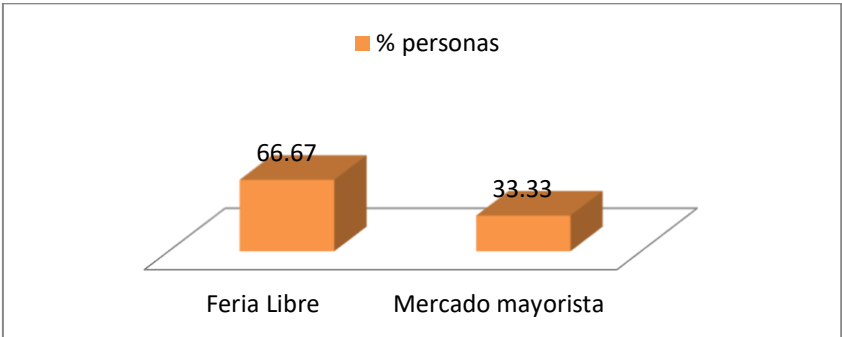


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

Ilustración 18. Productos que requiere el consumidor y no encuentra en la feria EAMS

El 66 % de los encuestados respondieron que necesitan comprar más frutas para su alimentación como: tomate de árbol, mora, naranjas, mandarinas y que lamentablemente no encuentran en la feria. Un 17 % comentó que no encuentra mucha variedad de verduras y un 17% mencionó que la feria provee todos los alimentos que necesitan.

Aquellos encuestados que dijeron no encontrar todos los productos que quieren en la feria EAMS, se les consultó el lugar donde adquieren los productos. En la siguiente ilustración se mencionan los lugares a los que acuden las personas a comprar los alimentos que no provee la feria.



Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 19. Lugares donde se consiguen productos que la feria EAMS no vende

Para los encuestados, el principal lugar al que acuden a comprar los alimentos que la feria EAMS no tiene, es la feria libre convencional (87%), que queda a un par de cuadras de la feria agroecológica. Otros mercados a los que acuden frecuentemente es el mercado mayorista, situado a una cuadra más abajo de la feria de la EAMS.

También se identificó los mercados en la ciudad o parroquia, en los cuales los precios son más altos o más bajos. En la siguiente tabla se detallan los lugares o mercados que son la competencia directa para la feria de la EAMS

Tabla 10. Principales productos y cantidades demandadas por los clientes de la feria EAMS

Precios más altos	Precios más bajos
Mercado 3 de mayo	Feria libre convencional
Supermercado Akí	Mercado mayorista

Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Los encuestados establecieron que las ferias: 3 de mayo y supermercados locales (Akí), tienen precios más altos a la feria agroecológica, debido principalmente a que en estos mercados se vende producto revendido.

También comentaron que la feria libre y mercado mayorista, los precios son más bajos en relación a la feria de la EAMS, debido a que en estas ferias se realiza una comercialización directa entre los productores y consumidores.

Al determinarse en el SRM³ que los clientes que asisten a la Feria de la EAMS, son clientes de cercanía, determinaremos las principales fortalezas y debilidades de las ferias más próximas temática y geográficamente a ésta.

³ Sondeo Rápido de Mercado

Tabla 11. Debilidades y fortalezas de la competencia de la feria de la EAMS

Competidores	Debilidades	Fortalezas
Feria libre convencional	La mayoría son intermediarios y revendedores. No se conoce la procedencia ni forma de producción de los alimentos. El precio de los productos depende de la oferta y la demanda	Funciona todos los domingos, desde las 06:00 hasta las 15:00 horas. Se puede encontrar diversidad de productos: frutas andinas, tropicales, hortalizas, carnes, granos secos y harinas, granos tiernos, papas, huevos.
Mercado mayorista	Todos los feriantes son intermediarios y revendedores. Los alimentos provienen del cantón y provincia, sin embargo son producidos de manera convencional El precio se fija en función del mercado.	Funciona todos los días, desde las 06:00 hasta las 15:00 horas. Se puede encontrar diversidad de productos: frutas andinas, tropicales, hortalizas, carnes, granos secos y harinas, granos tiernos, papas, huevos.

Fuente: entrevistas y recorridos por ferias, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Competitividad

Haciendo un cuadro comparativo sobre los puntos más débiles de la competencia en relación con la feria de la EAMS, podemos destacar lo siguiente:

Tabla 12. Competencia de la feria de la EAMS respecto a otras ferias

Feria	La Competencia	EAMS
Feria libre convencional	No existe una certeza que lo que se vende es sano, libre de agroquímicos	Se garantiza que el 100% de los productos de la feria son agroecológicos
	Son intermediarios y revendedores y se vende de forma individual, sobreponiendo los intereses personales	Al menos 20 socias permanente asisten con sus productos a la feria. Se realiza una comercialización asociativa
	Solo interesa vender los productos que llevan	Se realiza un contacto directo y relación entre el productor y el consumidor
Mercado mayorista	Son intermediarios y revendedores en su totalidad	El precio se mantiene estable durante todo el año
	El precio de los productos depende de la oferta y la demanda	

Fuente: entrevistas y recorridos por ferias, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Un breve análisis de esta información nos permite determinar que la ventaja competitiva de la feria de la EAMS frente a las ferias convencionales, radica en la diferenciación en la calidad de sus productos que se ofrece. Hay la garantía de la oferta de productos limpios, sanos y diversos en la feria agroecológica, en tanto que se desconoce la procedencia de los alimentos en las ferias locales.

Otra gran ventaja es que en la feria de la EAMS el consumidor tiene la oportunidad de escoger sus alimentos, la cantidad, tamaño y calidad que desea. Se logra una relación directa entre con productor y el consumidor, dejando de lado la intermediación. En la feria de la EAMS, los precios son estables durante todo el año y más bajos en relación a los de las ferias locales. Adicionalmente el consumidor recibe la “yapa” al comprar en la feria.

Finalmente, hay un gran potencial de transformación de productos y generación de valor agregado, principalmente con las hierbas medicinales y aromáticas (horchatas), debido a su gran demanda y las diversas formas de consumo de este producto.

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se hace una propuesta de estructura organizativa para la feria de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras (EAMS), partiendo de criterios técnicos que permitirán definir el la estructura y tamaño del directorio (autoridad) de la feria, caracterizando la situación actual de la feria; estableciendo los pro y contra de la gestión de la feria, para finalmente plantear una propuesta de modelo en la gestión que incluya la estructura organizativa eficiente y su interacción con actores relacionados a la feria.

5.1. Criterios para la conformación de una estructura organizativa (directorio) de la feria

Si bien existen estructuras organizativas (directorios) clásicas cada una con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y comisiones predefinidas como: producción, comercialización, fortalecimiento organizativo y otras, su nombramiento *per se* no asegura su funcionamiento. Por ello es necesario, establecer criterios técnicos que permitan determinar una estructura organizativa y tamaño eficiente, a fin de cumplir con las responsabilidades establecidas por la organización y una eficiente gestión y administración de la feria.

La estructura interna de una organización depende de varios factores como: número de socios, volumen de producción y/o comercialización. A nivel Directivo se plantea la designación de una estructura básica que contempla: Presidente, Vicepresidente, Secretario y el Tesorero.

A nivel operativo, estos factores requieren alcanzar ciertos niveles de “importancia” para que alcancen la jerarquía de comisión, así en la siguiente tabla se establecen algunos criterios con su definición y parámetros de medida, que permitirán determinar una estructura organizativa y tamaño óptimo para una eficiente administración.

Tabla 13. Criterios y parámetros de medida para constitución de una estructura organizativa eficiente y sencilla

Criterio	Definición del criterio	Parámetro de medición
Seguimiento a la producción agroecológica de fincas y sistema participativo de garantías (SPG)	Responsable del seguimiento a la producción agroecológica de todos los socios de la organización, en función de los parámetros y estrategias establecidas en el SPG	Considerando la lejanía entre las fincas y que una persona sin movilización y con escasos recursos para contratar transporte, puede dar seguimiento a 2 fincas por día (40 fincas por mes). <i>Parámetro: Un(a) responsable por cada 40 socios</i>
Implementación y seguimiento a las ferias	Responsable de la planificación, coordinación y seguimiento a la feria y comercialización. Coordinará la logística de la feria, llevará registros de ventas y recaudación de cuotas semanales.	Considerando que cada socio vende alrededor de 2 a 3 gavetas (50 USD) por semana, se necesitaría de una persona que coordine la instalación de 40 carpas, recaude cuotas y lleve registros de ventas de cada uno de los socios. <i>Parámetro: Un(a) responsable por cada 100 gavetas (2.500 USD) para ventas semanales.</i>
Seguimiento a procesos productivos – organizativos en funcionamiento	Coordinación y seguimiento a procesos de certificación social o productiva, procesos agroindustriales, procesos de fortalecimiento y relacionamiento intra e inter actores, procesos de difusión, etc., que requieren de un conocimiento adicional y seguimiento permanente.	<i>Parámetro: Un(a) responsable para todos los procesos especializados.</i>

5.2. Situación actual de la feria de la EAMS

La feria de la EAMS es un espacio de comercialización constituido de “hecho”, que se ubica en la ciudad de Saraguro, en el espacio asignado por el GAD Cantonal de Saraguro, en el interior del parque central. La feria funciona todos los días domingo, desde las 08:00 horas hasta las 12:00 horas aproximadamente. Semanalmente acuden a la feria unas 30 personas de la ciudad y comunidades cercanas.

La organización responsable de la feria es la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras, organización de hecho que está conformada por 35 socias (100% mujeres), las cuales están organizadas en grupos de 5 a 6 socias para salir a las ventas en la feria. Las productoras se ubican en las zonas alta, media y baja del cantón, lo que permite que se lleve diversidad de productos a la feria.

Así una socia de la parte alta, saca a la feria hortalizas: lechuga, col, acelga, cebolla, entre otras, granos tiernos y secos: choclo, fréjol, arveja, quinua, maíz duro, mote, entre otros, animales menores: cuyes, pollos, huevos. En tanto una socia de la zona media y baja saca productos como frutas: tomate de árbol, taxo, aguacate, limón, granadilla, pepino dulce, frutilla, uvilla, entre otras, horchatas: ataco, cedrón, begonia, hierba luisa, escancel, rosa, geranio, fuxias, hinojo, malva, begonia, entre otras.

Durante el desarrollo del presente estudio, se detectó algunas debilidades como la poca cantidad de productos que se lleva a la feria, ya que en promedio cada socia saca una gaveta con varios productos, así llevan 5 lechugas, 5 coles, 5 atados de zanahoria, 2 zapallos, 5 atados de perejil, entre otros. Esto ocasiona que el consumidor que no llega a las primeras horas de funcionamiento de la feria, ya no encuentra los productos que desea, por lo que tiene que acudir a las ferias locales convencionales.

A nivel organizativo, la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras cuenta con un reglamento interno de funcionamiento, en el cual se establece como autoridad máxima a un directorio conformado por la presidenta, secretaria y tesorera. Para la feria, las socias se han organizado en grupos de 5 a 6 personas, dentro de los que se han designado una coordinadora y tesorera, quienes se encargan de las ventas de toda la producción que lleva el grupo. La venta es colectiva, ya que todas las socias del grupo se encargan de vender toda la producción que llevan. Cada grupo lleva un registro de los productos y cantidades que lleva cada socia y al final de la feria, la tesorera entrega el dinero que le corresponde a cada socia.

Durante la fase de campo de este estudio se observó que, la presidenta (Sra. Ruth Chávez) es la líder neta de la organización, encargándose de cumplir con la mayor cantidad de actividades como visitas a las huertas, capacitaciones, reuniones, planificación de la feria, entre otras.

La EAMS tiene dos comités: el comité técnico y el comité de garantía local. El comité técnico se encarga de visitar mensualmente las parcelas agroecológicas y garantizar una producción limpia. Este comité está conformado por varias organizaciones de las parroquias Tenta y Saraguro y por 5 promotoras de las comunidades. Por otro lado, el

comité de garantía local se encarga de hacer política pública local en agroecología. En este comité se encuentran instituciones como: municipio, ONG's, juntas parroquiales, organizaciones como la escuela de Saraguro, Sumak Kawsay. Actualmente han conseguido una ordenanza local para el fomento a la producción agroecológica

Cada tercer sábado de cada mes se hacen capacitaciones en temas agroecológicos y el primer lunes de cada mes una reunión con productores de Loja de la Red Agroecológica de Loja (RAL), a la cual pertenecen, para intercambiar experiencias y mercado.

Por otro lado, la feria no cuenta con permiso de funcionamiento. Si bien la directiva manifestó que a través de gestión con el alcalde de Saraguro han conseguido el espacio dentro del parque central y la feria convencional para funcionar, muchas veces los comerciantes convencionales han puesto trabas para su normal funcionamiento.

Un problema de importancia, ocurre cuando la feria funciona en el espacio conseguido en la feria libre convencional. La feria agroecológica está ubicada entre comerciantes convencionales, son una distinción de productos agroecológicos, lo que no permite conseguir un mejor precio y motivar al cliente al consumo de estos productos sanos.

Otra debilidad se presenta al observarse que la organización no tiene establecido una cuota o tarifa que le permita para cubrir los gastos de la feria e impide hacer una gestión eficiente.

5.3. Propuesta de una estructura organizativa óptima para la feria de la EAMS

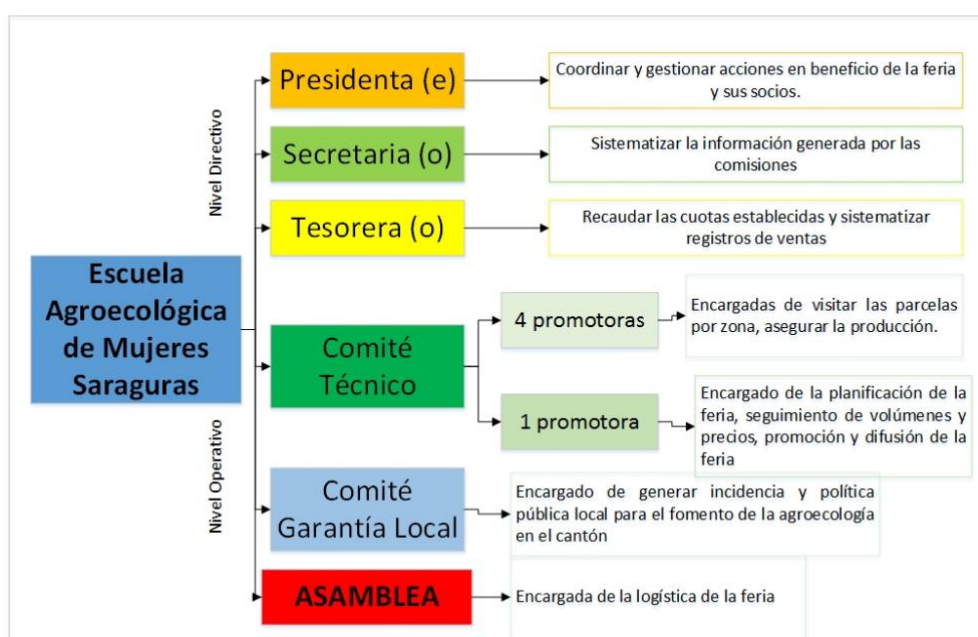
La feria agroecológica de la EAMS no cuenta con personería jurídica, con un número de productores de 35 socias, con un volumen de comercialización de 780 dólares a la semana, con un sistema de producción de calidad basado en la confianza interna y mutua, requiere una estructura sencilla pero eficiente ya que la misma no contempla una remuneración por parte de la organización.

Es importante recalcar que una estructura organizativa depende del tamaño de la feria y de los procesos que se propone mejorar. Tanto si la organización es jurídica o no, se recomienda que a nivel directivo la organización este compuesta por Presidenta, vicepresidenta, Secretaria y tesorera. A nivel operativo, considerando los procesos que se van a mejorar y los nuevos procesos que se van a implementar y dar seguimiento, mismos que son:

- Implementación de al menos 35 sistemas de riego por goteo y/o aspersión e implementación de 35 pies de cría de cuyes.
- Volumen de comercialización menor a USD 2.500 semanales
- Implementación del sistema participativo de garantías (SPG)
- Fortalecimiento del proceso de difusión.

Con base a los procesos señalados anteriormente, se propone organizar una estructura operativa mínima considerando los criterios propuestos en la metodología (ver punto 1.1):

- Unos responsables del seguimiento a la producción agroecológica de hortalizas, la implementación de los sistemas de riego por goteo y/o aspersión, e implementación de cuyeras y del SPG.
- Un responsable de comercialización (instalación de la feria) y del seguimiento a los procesos organizativos y publicidad.



Fuente: AndeanTech S.A., 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

Ilustración 20. Estructura de la organización para la administración de la feria de la EAMS

Dentro del directorio de la organización, se identifican diversas autoridades claves para un buen funcionamiento de la feria. Estas autoridades locales a parte de sus funciones generales establecidas en su normativa, deben cumplir varias específicas:

- **Presidenta:** Asume la responsabilidad de coordinación y gestión de las acciones para la feria y sus socios. Podría asumir la función de responsable técnico.
- **Tesorerera:** Recaudar las cuotas establecidas para la gestión de la feria y llevar un inventario de los volúmenes de venta por socio y total de la feria. Podría asumir la función de responsable de comercialización

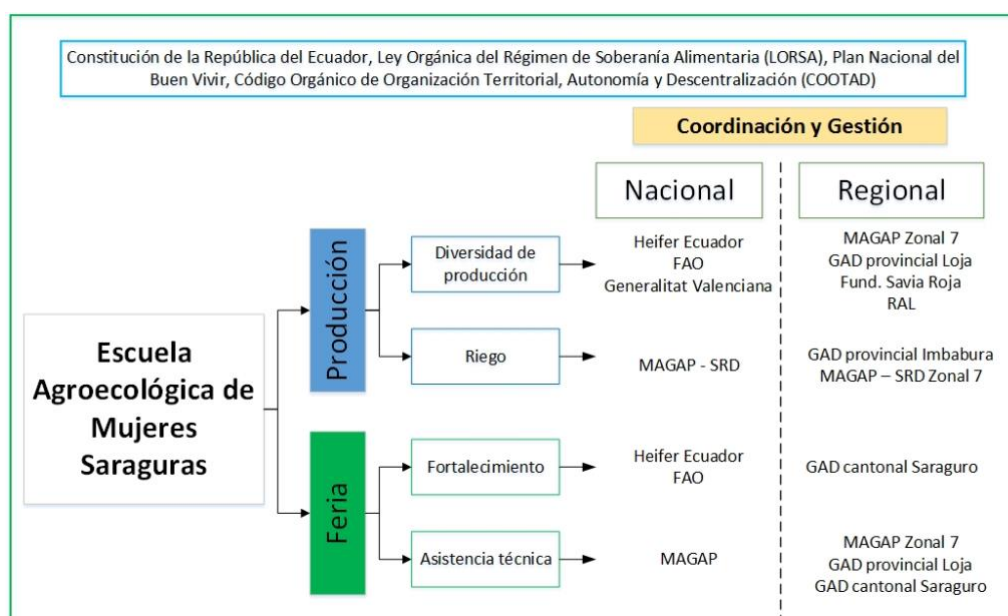
En el nivel operativo de la feria, existen dos responsabilidades con funciones específicas:

- **Responsable Técnico:** es el responsable de verificar la propuesta de implementación de los pies de cría, riego por goteo y/o aspersión, el estado de los cultivos y su producción periódicamente, certificar la situación del productor y la calidad de la producción en base a los requisitos establecidos en el SPG.

- **Responsable de comercialización y de implementación de propuesta de publicidad:** se encargará de planificar la logística de la feria, controlar el establecimiento de cantidades, pesos y precios justos y vigilar la calidad y presentación de los productos. Asegurar la variedad y abastecimiento permanente de productos en la feria. Difundir al consumidor los beneficios de la feria, informar sobre aspectos como el aporte nutricional de los productos y formas de preparación del producto, buscar estrategias de promoción locales.
- **Comité de Garantía Local:** este espacio debe generar el cumplimiento e impulso de la ordenanza local y adicionalmente, gestionar un espacio permanente para la feria agroecológica, que la separe y distinga de las ferias locales convencionales.
- **Asamblea de la organización,** se encuentran todas las socias y socios de la misma, cuya función principal será encargarse de la logística de la feria, a través de los grupos establecidos y designados semana a semana.

5.4. Modelo de gestión de la feria agroecológica

El modelo de gestión busca plasmar la política nacional y local orientada a la seguridad alimentaria, con miras a mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores agroecológicos que ven en la feria una alternativa para la generación de ingresos familiares. En la siguiente ilustración se detallan los principales actores dentro de este modelo de gestión de la feria agroecológica de la EAMS.



Fuente: AndeanTech S.A., 2016. Elaboración: AndeanTech S.A.

Ilustración 21. Actores dentro del modelo de gestión de la feria agroecológica de la EAMS

A nivel interno de la organización, el modelo de gestión que se propone es práctico y sencillo, brindando flexibilidad para cumplir tareas o adaptarse al medio. Para la implementación de acciones de fortalecimiento de la feria y sus socios, se requiere un financiamiento, sobre todo para la movilización de los responsables de producción,

razón por la cual se propone implementar un aporte, en el cual cada socio de la feria debe pagar 0,60 dólares por semana.

Paralelamente es necesario mejoras al reglamento interno donde se resalten y profundicen aspectos como:

- Gestionar y promocionar la feria en un lugar fijo hasta que este espacio sea reconocido por los consumidores.
- Garantizar la oferta de productos con calidad superior a las ferias locales
- Valorizar aspectos culturales como el trueque, intercambio de semillas, conocimientos
- Generar estrategias de transformación y generación de valor agregado con diversos productos como horchatas

A nivel externo de la organización, el modelo de gestión pretende priorizar la atención a los pequeños productores agroecológicos que forman parte de la feria agroecológica de la EAMS, a través de la coordinación y gestión de acciones con instituciones públicas y privadas. El modelo de gestión ubica a la EAMS como la base de la coordinación y gestión de actividades relacionadas con la producción agroecológica y la feria de productores. Para garantizar los objetivos de la feria, la organización debe trabajar en diferentes ejes y actores como son:

- ***Derecho a la alimentación:*** Para acciones sobre la producción, es necesario que la EAMS coordine actividades que fortalezcan la diversificación de la producción, intercambio de semillas, trueque y defiendan el derecho a una alimentación soberana y saludable. Existen instituciones a nivel nacional (privadas) como Heifer Ecuador y FAO, que vienen trabajando en varios temas como: recuperación de especies nativas y ancestrales, diversificación de la producción, agricultura agroecológica, sistemas participativos de garantías (SPG), capacitación, entre otros, lo que fomenta y asegura a los productores alimentos diversos y sanos. También está la Red Agroecológica de Loja (RAL), quienes apoyan en diversos temas como: promoción de las ferias, sistemas de participación de garantías locales y capacitación.
- ***Incidencia política local:*** A nivel local, para la planificación de política pública e incidencia local, respecto al fomento de la agricultura agroecológica se tiene al MAGAP y GAD provincial de Loja. El GAD provincial de Loja, a través de la Dirección de Fomento Productivo, tiene la competencia de la producción agroecológica dentro de la provincia, misma que debería ser impulsada a través de una ordenanza. También el GAD cantonal de Saraguro, quien ha generado una ordenanza local para el fomento a la agroecológica, debe contribuir a la EAMS y sus acciones.

- **Comercialización y transformación:** Es necesario coordinar acciones con el GAD Cantonal de Saraguro, Heifer y FAO, quienes apoyan en equipamiento para las ferias, estrategias de difusión y promoción y asistencia técnica. También vincularse con el GAD provincial de Loja para establecer líneas de producción con valor agregado.
- **Acceso a los recursos:** Respecto al riego, la institución a nivel nacional que apoya al desarrollo del riego tecnificado parcelario es el MAGAP a través de la Subsecretaría de Riego y Drenaje (SRD), que actualmente cuenta con recursos para la ejecución de proyectos de riego (proyecto PIT⁴). La SRD está descentralizada a nivel regional, así en Loja se encuentra la SRD Zonal 7, quien coordina y ejecuta acciones de riego parcelario en la demarcación zonal 7 (Loja, El Oro y Zamora Chinchipe). Otra institución importante con competencias en riego, es el GAD provincial de Loja, quien a través de la empresa pública de riego y drenaje (RIDRENSUR) diseña, coordina y ejecuta proyectos de riego a nivel de estructuras mayores (conducción, distribución, almacenamiento).

VI. VISIÓN, MISIÓN, VALORES

A partir de las metas que se plantea la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras, se ha definido la visión, misión y Valores que deberá cumplir la feria agroecológica.

6.1. Visión de la feria agroecológica de la EAMS

Construir para la organización, la feria y sus socias una identidad agroecológica en base a la diversidad, estableciendo alianzas con otros actores locales para buscar políticas públicas a favor de la agricultura familiar campesina.

6.2. Misión de la feria agroecológica de la EAMS

Abrir un espacio propio para los pequeños productores agroecológicos en el que podamos construir un mercado local agroecológico, diverso, fortalecido, solidario, que permita la alimentación sana y diversificada para las familias, el cantón y la provincia.

6.3. Objetivos principales de la feria agroecológica de la EAMS

- Brindar a los clientes productos de buena calidad producidos por las socias de la organización
- Manejar los asuntos personales y organizacionales con integridad y probidad
- Generar estabilidad y beneficios para todas las socias de la organización a través de procesos de producción y comercialización responsables, solidarios y justos

⁴ Proyecto de irrigación tecnológica para pequeños y medianos productores y productoras, financiado por el Banco Mundial

VII. PLAN DE PRODUCCIÓN

En el plan de producción participarán 33 pequeñas productores agroecológicos que conforman la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras. En un primer momento y con el fin de fortalecer la producción en las fincas, se deja notar la intención de los pequeños productores de que el crecimiento se dé por vía incremento de la producción en las fincas, antes que el ingreso de nuevos socios.

Para alcanzar las metas de venta, un breve análisis de la cadena productiva nos permite apreciar los principales factores positivos y negativos de la feria, desde su eslabón de la producción hasta la comercialización y venta:

Tabla 14. Matriz FODA de la feria de la EAMS

Fortalezas	Debilidades
Existe diversidad de productos que permiten primero alimentar bien y sano a la familia y vender los excedentes en la feria	Los suelos son pobres, erosionados y con mala fertilidad. Falta abono orgánico para los cultivos
Se produce alimentos sanos y limpios	No se tiene asistencia técnica especializada en manejo de cultivos y falta capacitación a las socias en temas como: manejo de podas, presentación de productos
Se tiene precios más bajos que en las ferias convencionales	El transporte de los productos es un rubro alto
La feria sirve para hacer trueque entre todas las compañeras	Faltan equipos y materiales para exhibir adecuadamente los productos
Las socias trabajan con conjunto, como en familia	Los consumidores no aprecian los productos agroecológicos
	Falta promoción y difusión sobre el consumo de productos sanos
	Faltan procesos de transformación de productos
	Falta fortalecimiento organizativo y para las socias
Oportunidades	Amenazas
Se contará con un Sistema Participativo de Garantías (SPG)	Existe poca disponibilidad de mano de obra en la zona debido a la migración de jóvenes
Es un mercado en crecimiento, donde acuden clientes que priorizan su salud y alimentación	Existe mucha presencia de plagas y enfermedades en los cultivos
Existen productores capacitadas y fortalecidas	La presencia de Agrocalidad en la feria, que no permite vender todos los productos
Fuerte posicionamiento de la RAL a nivel local y regional	El Municipio también pone dificultades para vender los productos
	Existe mucha competencia con la feria libre (convencional) y el mercado central
	Falta apoyo gubernamental para la organización en temas de riego y asistencia técnica

En base a estos criterios se propone 4 tipos de estrategias:

Tabla 15. Estrategia Defensiva: las cuales tienden a minimizar las debilidades y las amenazas.

Debilidad:	El consumidor no tiene una garantía de la calidad agroecológica de los productos	Estrategia: <i>Implementar un Sistema de Garantías Participativas para una completa satisfacción de los consumidores</i>
Amenaza:	No existe una política clara que regule la comercialización de productos agroecológicos	

Tabla 16. Estrategia Reactiva: las cuales tienden a maximizar las fortalezas

Fortaleza:	Organización conformada por mujeres con fuerte incidencia política	Estrategia: <i>Mejorar la coordinación de acciones intra e interinstitucionales y fortalecer las capacidades locales.</i>
Amenaza:	Instituciones públicas con acciones en contra de la agroecología	

Tabla 17. Estrategia de Adaptación: las cuales tienden a superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Debilidad:	Escaso acceso a sistemas de riego parcelario tecnificado y suelos pobres y erosionados	Estrategia: <i>Fortalecimiento de la producción a través de la implementación de sistemas de riego parcelario y manejo de la fertilidad del suelo para incrementar la cantidad y calidad de los productos</i>
Oportunidad:	Es un mercado con potencial para consumidores que priorizan su salud y turistas	

Tabla 18. Estrategia Ofensiva: la cual tiende a mejorar y enriquecer al producto y al servicio

Fortaleza:	Se producen alimentos sanos para asegurar la alimentación de la familia y la venta en la feria	Estrategia: <i>Desarrollar una estrategia de publicidad para diferenciarse de las ferias locales.</i>
Oportunidad:	Es un mercado en crecimiento para diversos consumidores	

7.1. Implementar el sistema de garantías participativas (SPG) para una completa satisfacción de los consumidores

Actualmente el proyecto de Agrobiodiversidad se encuentra llevando a cabo una consultoría la cual tiene como objetivo contar con el marco normativo, reglamento y modelo de gestión para la implementación del SPG en esta feria. Ya que es necesario un sistema que garantice la calidad de los mismos, desde su producción hasta su comercialización y de igual forma legitime el accionar de la organización.

Una vez concluido este documento haya sido validado por los socios y los actores locales, éste debe ser implementado en su totalidad y los resultados de su implementación deben ser socializados a los clientes potenciales y objetivos de la feria permanentemente. Para esto, se contará con un fondo que permita cubrir los costos de operativizar esta propuesta.

7.2. Mejorar la producción agroecológica en las fincas a través de la implementación de riego tecnificado y manejo de la fertilidad del suelo

Considerando que una limitante importante para el crecimiento de las ferias es el escaso acceso al agua de riego de los pequeños productores, principalmente a nivel de parcela, el plan de negocios prevé dotar de sistemas de riego parcelario (goteo o aspersión) a cada socia. Este sistema estará diseñado para regar una superficie entre 750 a 1000 m², con lo que se lograría incrementar la producción en un 50%, mantener la producción en los meses de verano y mejorar la producción en los de invierno.

Por otro lado, otra limitante para la producción es la escasa fertilidad del suelo debido al afloramiento de cangagua y barro en las fincas. Para esto, el plan de negocios propone la dotación de un pie de cría (cuyes) que incluye: 20 hembras y un macho y semilla de pasto de corte. Con esto, se lograría incrementar la producción de cuyes en la finca (200 al año), incrementar la cantidad de materia orgánica en la finca, incrementar la cantidad de proteína animal para el consumo familiar y disponer de animales para la venta.

Paralelamente y en una cercana coordinación con el Proyecto de Agrobiodiversidad, los productores agroecológicos participarán en un programa de capacitación en crianza de animales mejores, gestión de la fertilidad, riego por goteo y aspersión al fortalecimiento de la organización, que entre sus temas principales incluirá:

- Adicionalmente se iniciará el registro para al menos 2 semilleristas locales de raíces y tubérculos, quienes proveerán de semilla de calidad a todos los socios para que este rubro sea cultivado en las huertas agroecológicas, asegurando la calidad y buenos rendimientos provenientes de una buena semilla.
- La feria a través de su responsable de producción implementaría en las huertas un sistema de planificación de cosechas, para lo cual se impulsará la siembra escalonada sin perder el enfoque de diversidad.

- Para mantener la calidad del producto cosechado, EAMS prestará de 2 a 4 gavetas plásticas perforadas a cada una de las 35 socias, las mismas que permitirán que las hortalizas, tubérculos y frutales agroecológicos no se estropeen en la cosecha y postcosecha (el transporte de las gavetas será realizado y financiado por cada socio), realizar de mejor manera el pesaje y la selección de las hortalizas, tubérculos y frutales agroecológicos y que el producto no sufra al ser trasladado desde la finca a la feria.

Esta capacitación y dotación de equipos y la certeza de contar con un mercado seguro les permitirá aumentar la superficie de siembra en al menos un 25%. La valorización de los productos, la estabilidad en los precios y el mercado seguro que ofrece la feria agroecológica a sus socios fomentará la inversión en trabajo y capital que realizan los agricultores en sus fincas.

7.3. Fortalecer la coordinación intra e interinstitucionales y fortalecer de las capacidades locales

Para la ejecución del presente plan de negocios, se fomentará una cercana articulación y planificación de actividades entre la feria EAMS y el GAD Cantonal de Saraguro para la asignación definitiva de un espacio óptimo y accesible, que permita el funcionamiento y crecimiento de la feria.

Los técnicos del proyecto Agrobiodiversidad, apoyarán en todos los procedimientos administrativos necesarios para la ejecución del mismo. Es decir apoyarán en:

- Elaborar los Términos de Referencia para la compra de las maquinarias, equipos, y estudios que comprende el proyecto
- Elaborar Actas de entrega-recepción de las maquinarias, equipos, y estudios que comprende el proyecto
- Elaborar Informes mensuales de actividades y de avance del proyecto
- Elaborar el Informe de cierre del proyecto

Paralelamente, los técnicos del Proyecto Agrobiodiversidad apoyarán en la operativización misma de la feria, es decir, en la organización y realización del evento de lanzamiento, planificarán conjuntamente las giras de intercambios de experiencias, apoyarán en la planificación semanal de cosecha, darán seguimiento a las parcelas para que los cultivos se realicen bajo el enfoque agroecológico, acompañarán en la distribución de los equipos entre las socias y socios, en la ubicación de los socios en la feria, etc., y acompañarán a sus dirigentes en los trámites y gestiones necesarias para la misma.

Así mismo los técnicos de proyecto de Agrobiodiversidad suplirán las debilidades y deficiencias técnicas de las socias y socios de la feria, mismas que van orientadas:

- La capacitación a la medida incluirá un proceso de capacitación sobre Buenas Prácticas Agroecológicas (BPAe) enfatizando la producción de frutales andinos, producción escalonada, postcosecha e inocuidad en el manejo, procesamiento y comercialización de hortalizas, tubérculos y frutas agroecológicas.
- La capacitación en temas administrativos y tributarios permitirá llevar transparente las cuentas de la realización de la feria agroecológica y la rendición de cuentas a las otras organizaciones que participan en el presente proyecto.

7.4. Implementar una estrategia de diferenciación basado en el enfoque agroecológico con la feria convencional

Una vez implementado el SPG en las fincas, los consumidores deben conocer la importancia de este proceso y de las ventajas que les brinda el consumo de un producto sano con la garantía de haberse cultivado bajo el enfoque agroecológico.

Para esto se debe implementar un plan de marketing que fidelice a los clientes actuales y que capte nuevos clientes, basándose en la importancia del consumo de alimentos sanos y de la importancia en la generación de ingresos para un pequeño agricultor que representa el consumo de este tipo de productos, difundiendo además todo el trabajo realizado por la feria EAMS.

Debido al alcance local y provincial que puede alcanzar la feria, se propone realizar esta campaña en tres canales:

- Canales tradicionales: Material POP (Point of Purchase) Punto de Venta + Prensa + radio local.
- Canales Virtuales: Marketing 2.0
- Participaciones en ferias locales y regionales y relanzamiento de la Feria.

Entre las principales acciones de esta estrategia están:

Desarrollo de imagen de la feria:

- Mejora de artes, adaptación de todas las líneas a la nueva imagen.
- Mejora de fundas, bolsos y embalajes: packaging de productos prioritarios.

Producción material P.O.P. (Punto de venta por sus singlas en inglés).

- Diseño: Diseño de piezas para producción, maquetación, fotografía etc.
- Producción: Impresión, construcción de elementos promocionales.

Publicidad exterior: vallas publicitarias principalmente 2, una a la entrada y otra a la salida de la ciudad

Selección ubicaciones según disponibilidad, periodo campaña: anual.

- Producción y arrendamiento de plataformas: Arrendamiento de espacios para publicación y exhibición de ciertos elementos.

Prensa escrita (Generalista)

- Producción: Artículos, Reportajes, Noticias, Entrevistas, etc.
- Difusión: Publicación Periódica en medios escritos adaptados al target.

Prensa escrita (Especializada)

- Publicaciones de la Producción Sana de Hortalizas: Revista Líderes.

Campaña Radiofónica

- Producción: Producción de Jingle comercial.
- Pautaje en medios: Compra de espacios en emisiones seleccionadas en función del target de la Feria.

Dentro de la estrategia de marketing, resalta el efecto de las redes sociales en Internet. La comunicación que se propone se centra en la promoción en Redes Sociales (RRSS) debe estar centrada en el público y debe existir una interacción entre la campaña de promoción y el público que la recibe.

Esta promoción incluirá los siguientes aspectos:

- Promoción RRSS Feria Agroecológica: Flickr, Google + Twitter.
 - Campaña de promoción de Fan Page, del sitio web, y de publicaciones específicas (promociones, novedades, etc).
 - Creación de Landing Page atractiva para no seguidores.
 - Creación de campañas de promoción: API's⁵ para promociones.
- ✓ (Ej: Envía una foto de un plato de comida, ensalada, jugos, etc con una productos agroecológicos y participa en el sorteo de un cheque regalo)

Adicionalmente se plantea la participación especialmente en 3 ferias que abrirían nuevos nichos de mercado como son: ECUADOR Cultura Gourmet (Quito); Expo ALIMENTAR (Quito) y Feria Internacional de Cayambe.

El desarrollo de un catálogo de productos, así como la creación y promoción en un sitio web se lo pospondrá para un momento posterior, o cuando se pueda consolidar una propuesta regional para las ferias y cuando se haya fortalecido las fincas.

A la par del desarrollo de la campaña de marketing, se preparará un evento cantonal para el re-lanzamiento de la feria agroecológica de EAMS, donde se invitará a autoridades locales, responsables de compras de empresas locales y provinciales, sociedad civil y otras organizaciones de productores. Aquí se expondrá la importancia y los beneficios de las ferias agroecológicas tanto para los productores y para la sociedad civil. Para este evento se realizarán cuñas comerciales, trípticos, hojas volantes y bolsos agroecológicos a los asistentes.

⁵ Api's: Aplicaciones móviles

Finalmente y un mes antes que se inicie la cosecha de la siembra escalonada, se realizará una gira con 40 consumidores. Esta gira se realizará semestralmente y su objetivo será reforzar el proceso de fidelización de los clientes habituales a la feria, y garantizar así la compra de productos sanos.

Si bien las socias cuentan con carpas y mesas con las cuales llevan a cabo la feria, éstas están cumpliendo su vida útil y necesitan ser renovados por lo que a cada socia se le dotará de un mandil, adicionalmente se dotará a la feria con 5 kits de comercialización que consisten en: una carpa de 3 x 4 metros (con refuerzos en las uniones), 4 sillas, 3 tableros con sus respectivos burros, 1 cooler para traer cárnicos, leche y derivados, una balanza y un basurero.

Cada socia será responsable del cuidado de este equipo de comercialización y para su mantenimiento deberá aportar al fondo de la feria con 0,60 dólar semanal. Este valor permitirá reunir mensualmente un fondo de 84 dólares (960,6 dólares anuales), el mismo que servirá para cubrir los costos operativos de la feria, reunir el monto necesario para reponer las carpas en un plazo de 4 años y realizar la compra anual de al menos 100 bolsos que servirán para que cada año se realice un evento de promoción de dicha feria.

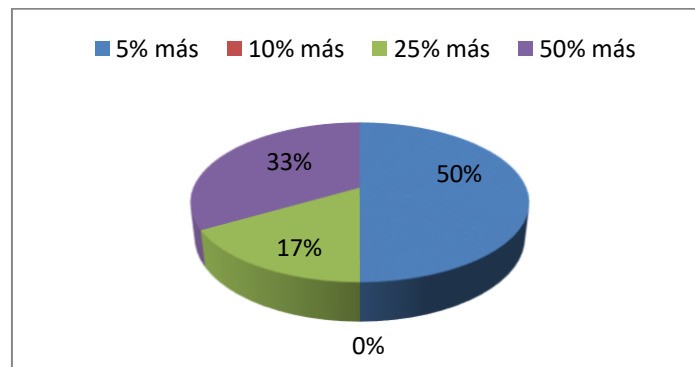
La socias se organizan para que sus productos siempre estén a la finca, así ellas no puedan salir, esto gracias a la colaboración de sus compañeras quienes tienen un registro de lo que lleva o envía cada socia y al final de la feria se devuelve lo que no se ha vendido y se cancela el valor de lo comercializado a cada socia. El transporte de los productos desde las fincas a la feria corre a cargo de cada socia.

El precio a los que se oferte los productos, será igual al precio de los mercados locales, pero el producto tendrá un valor adicional ya que será lavado y seleccionado, garantizando y valorizando la producción agroecológica, promoviendo el relacionamiento directo entre productores y consumidores, promoviendo la diversificación de productos, entre otros.

El lanzamiento de la feria y la publicidad generada permitirán arrancar el proyecto con una asistencia de al menos 100 personas A través de esta estrategia, basada en la calidad de los productos, precios bajos, valores y principios como: solidaridad, asociatividad, valorización del trabajo campesino, seguridad y soberanía alimentaria, etc., se pretende alcanzar una asistencia a la feria entre 35 a 40 semanales permanentemente ya que actualmente asisten de 25 a 30 clientes.

VIII. PLAN DE VENTAS DE LA FERIA AGROECOLÓGICA Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Para determinar la demanda potencial de la feria de la Escuela Agroecológica de Mujeres Saraguras (EAMS), se determinó la intención de comprar más productos agroecológicos y a un mayor precio. En la siguiente ilustración se detallan los porcentajes de intención para comprar más cantidad de producto agroecológico por semana.

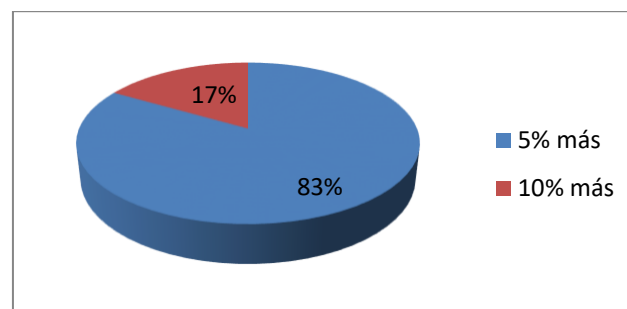


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 22. Incremento en las cantidades de compra de productos agroecológicos en la feria de la EAMS

El 70% de los encuestados contestaron que si estarían dispuestos a consumir más alimentos agroecológicos a la semana. De todos ellos, un 50% mencionaron que podrían aumentar su consumo en un 5%, un 33% de los encuestados podrían incrementar su consumo en un 50% y un 17% de los consumidores incrementarían su consumo en un 25%.

De forma complementaria, se identificó si estarían dispuestos a pagar más por productos de calidad. En la siguiente ilustración se detalla el porcentaje de incremento en el precio que estaría dispuesto a pagar un consumidor de productos agroecológicos en la feria EAMS.



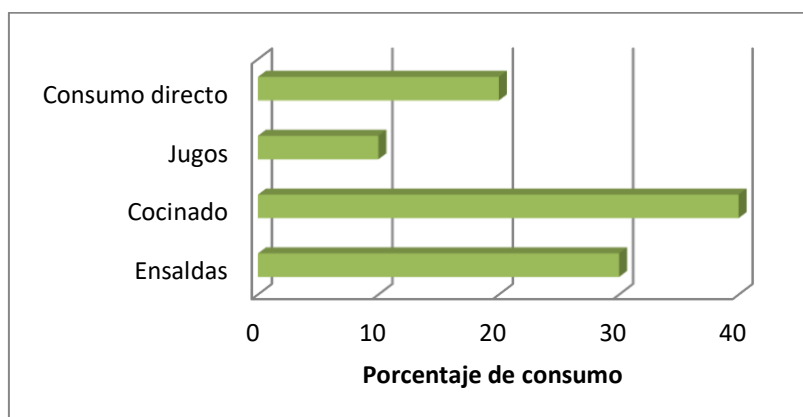
Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 23. Incremento en los precios de venta de productos agroecológicos en la feria EAMS

El 70 % de los encuestados respondieron que si estarían dispuestos a pagar más por productos agroecológicos de calidad. De estos, el 83 % indicaron que pagarían un 5% más por dichos productos si se mejora aspectos como: i) mayor cantidad de producto, ii) una mejor presentación, iii) productos libres de químicos, iv) variedad de productos

frescos y v) continuidad de los alimentos cada semana. Un 17% de los encuestados señalo que estarían dispuestos a pagar un 10% más por los productos.

Es importante conocer las preferencias y gustos de consumo de las personas que asisten a la feria de la EAMS, a fin de identificar los procesos de agregación de valor que podría iniciar la feria, para cubrir los gustos y necesidades del consumidor. Se identificó así, las formas de consumo de los productos, una vez que llegan a la casa los consumidores. En la siguiente ilustración, se detalla la forma de consumo de los alimentos que se compra en la feria.

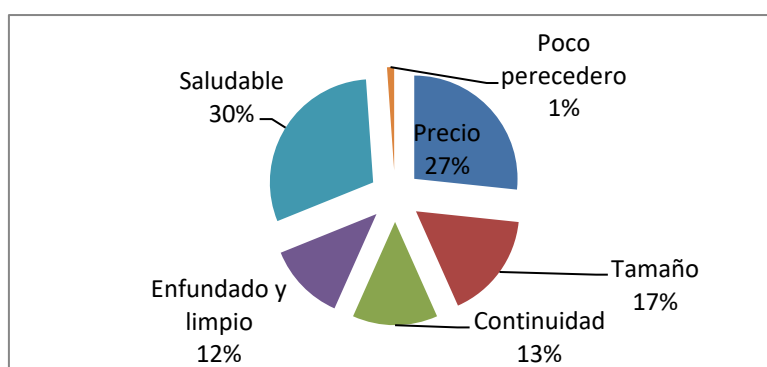


Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 24. Principales formas de consumo de los productos agroecológicos de los clientes de la feria EAMS

Entre las principales formas de consumo de alimentos al momento de llegar a casa están los alimentos de forma procesada, así un 40% consume los alimentos cocinados, en ensaladas un 30%, un 20% consume de forma directa y fresca y un 10% como jugos y batidos.

Complementariamente, se determinó las características más relevantes al momento de comprar los productos agroecológicos. En la siguiente ilustración se detallan las características más importantes a tomar en cuenta en el momento de la compra.



Fuente: encuestas a consumidores, 2016. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

Ilustración 25. Principales características que toma en cuenta el consumidor de productos agroecológicos al momento de comprar en la feria EAMS

Del total de las respuestas de los encuestados, señalan como la característica más importante para comprar un producto agroecológico es que sean saludables (30%), que no se aplique productos químicos y sean producidos de forma limpia. Siguiendo en importancia, está la característica del precio (20%) y el tamaño (17%).

Del análisis descrito anteriormente, se establece que la feria actualmente oferta más de 50 diferentes productos entre hortalizas, raíces y tubérculos, granos andinos, harinas, frutas andinas, hierbas aromáticas y/o medicinales y comidas preparadas. Estos productos son comercializados al por menor y directamente al consumidor, estableciéndose una relación de confianza entre vendedor y cliente. Actualmente no existe una estrategia de promoción del consumo de productos agroecológicos, sino que se exponen directamente para que el consumidor se acerque a adquirirlos.

La feria no cuenta con un espacio propio o en comodato, cuenta con equipamiento básico para ofertar sus productos a los compradores de la zona al aire libre.

El nicho de mercado actual no está ni medianamente desarrollado y la propuesta será explotar la demanda de los clientes actuales con presentaciones de hortalizas picadas y en ensaladas y desarrollar productos transformados como las horchatas para preparar (infusiones para preparar en casa).

8.1. Metas de venta de la feria de la escuela Agroecológica de mujeres Saraguras (EAMS).

De la información anterior, podemos destacar en la siguiente tabla; las metas de venta para la Feria EAMS en el corto y mediano plazo.

Tabla 19. Metas de venta a corto y mediano plazo para la feria EAMS

Volúmenes requeridos por producto	La feria requerirá de 438 gavetas mensuales (35 socias x 3,1 gavetas x 4 semanas). Las mismas deben contener hortalizas, raíces y tubérculos, granos andinos y harinas, frutas andinas, productos de clima cálido, huevos, leche y productos preparados.
Precios, términos y formas de cobro	Los productos serán expendidos por unidad, atado o libras de acuerdo al producto. Cada gaveta será valorizada con un precio de venta de al menos 9 dólares. El pago se realizará en efectivo. Cada socia deberá aportar con 0,60 dólares por semana asista o no a la feria.
Temporadas de venta	Permanente durante todo el año y en especial debe garantizarse la oferta en los meses de abril, julio, agosto y septiembre (meses de escasos productos).
Diferenciación planificada	Los feriantes deberán instalar los kits de comercialización y usar correctamente los uniformes y equipos asignados. El producto debe tener una certificación de SPG y debe estar seleccionado, lavado, con el peso y precio justo y enfundado (ensalada preparada).

IX. PLAN FINANCIERO

Nota Metodológica: No es recomendable realizar el análisis financiero de una feria agroecológica, ya que es un ejercicio comercial colectivo el cual se realiza en un lugar común, sin embargo la oferta y venta de los productos es realizado individualmente por cada productor, es decir las comidas preparadas, las hortalizas, tubérculos y frutas que son llevadas a la feria, deben ser vendidas por cada uno de los feriantes y las ganancias generadas en la feria van directamente a los ingresos de cada familia.

No obstante, para hacer notar un indicador muy importante como es el monto que puede generar una feria, el tiempo en que una inversión podría ser recuperada y la cantidad de dinero correspondiente a las utilidades que van directamente a la economía familiar campesina y ya no al intermediario, se ha realizado un ejercicio de análisis financiero (TIR y VAN) aclarando que se han adoptado varios supuestos y proyecciones que se describen a continuación.

Costos de comercialización mensual y anual de la feria EAMS

En los cuadros siguientes, se describen los costos e ingresos anuales de la feria EAMS basados en los siguientes supuestos y proyecciones:

- Al menos el 100% de sus socios activos (35 socios) asisten y/o envían semanalmente a la feria sus productos,
- Cada socio asiste y/o envía a la feria al menos 2,5 gavetas de productos, el precio de venta promedio de cada gaveta es de 9 dólares.
- Los costos de comercialización de cada socio que asiste semanalmente a la feria es de aproximadamente 5 dólares en promedio y en su mayoría incluye el costo del flete desde la finca hacia la feria y el almuerzo del socio el día de la feria. Estos costos son asumidos por cada socio.
- Al no pagar tasas ni gravámenes municipales por el uso del espacio donde se realiza la feria, se debe recaudar el costo de la depreciación de los materiales y equipos de la feria y otros gastos que asciende a 80 dólares mensuales
- Para el cálculo se considera un 100% de productos vendidos ya que si existe un residuo al final de la feria, ésta se intercambia con otros productos de la feria, información con la cual se genera el cuadro de costos e ingresos mensual y anual

Tabla 20. Costos mensual y anual de la feria agroecológica EAMS

CONCEPTO	UNIDAD	CANT.	V/UNIT.	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Flete + Almuerzo semanal del Feriante	movilizaciones	60,0	5,0	300,0	3.600,0
Subtotal		60,0		300,0	3.600,0
Contador	MES	-	40,0	-	-
Mantenimiento de los kits de comercialización	MES	1,0	55,1	55,1	660,7
Arriendo +Servicios Básicos	MES	-	-	-	-
Otros gastos	MES	1,0	25,0	25,0	300,0
Subtotal				80,1	960,7
TOTAL COSTOS				380,1	4.560,7

Fuente: talleres con los dirigentes. Elaboración: AndeanTech S.A.

9.1. Ingreso mensual y anual de la feria agroecológica

Como se mencionó anteriormente, y solo para cuantificar el movimiento económico de la feria, se consideró como ingresos de la feria a la venta de hortalizas, tubérculos y frutas, granos secos, harinas, frutales agroecológicos frescos, lavados y seleccionados o su equivalente en comida preparada aclarando que éste es realizado individualmente por cada socio y su venta va directamente al ingreso familiar como ya fue explicado en un capítulo anterior. Como en el párrafo anterior, para objeto de cálculo se han adoptado los siguientes supuestos:

- No existe una diferencia entre el número de gavetas ofertadas (350) y vendidas (350) ya que si existe algún sobrante, éste es intercambiado por otro producto.
- Cada socia que asiste a la feria deberá pagar semanalmente 0,6 dólares por el uso de cada kit de comercialización, cantidad que servirá para cubrir los costos de la depreciación de dichos kits. Con estos supuestos podemos calcular un movimiento económico de la feria que asciende aproximadamente a 3.324 dólares mensuales.

Tabla 21. Ingresos mensual y anual de la feria agroecológica EAMS

CONCEPTO	UNIDAD	CANT.	V/UNIT.	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Venta de Hortalizas, tubérculos y frutas agroecológicas	k vetas	350	9,0	3.150,0	37.800,0
Aportes de las organizaciones para mantenimiento de kits de comercialización	mes	140	0,60	84,0	1.008,0
TOTAL INGRESOS				3.234,0	38.808,0

Fuente: Talleres con los dirigentes. Elaboración: AndeanTech S.A.

9.2. Flujo de caja de la Feria EAMS

Solo como ejercicio de cálculo y para conocer el tiempo en que una inversión realizada en la feria sería recuperada se realiza un flujo de caja. Parte de la estrategia del plan de negocios implica incrementar la oferta de la feria en un 25%, con el objeto de responder a la nueva demanda de productos agroecológicos. Para esto y basados en las estrategias del plan de producción, se prevé incrementar la oferta planificadamente, es decir un 12,5% el primer año y el otro 12,5% en el año 2. El flujo de caja se ha calculado con esta consideración y se incluye un incremento de los costos de producción de 4% anual y un incremento en los ingresos de 5% anual.

Tabla 22. Flujo de caja del proyecto de la feria agroecológica EAMS

FLUJO DE CAJA	AÑOS		
	0	1	2
COSTOS (USD)	47.302,6	4.560,7	5.199,1
INGRESOS (USD)		38.808,0	45.405,4
UTILIDAD NETA (USD)	(47.302,6)	34.247,4	40.206,2

Fuente: talleres con los dirigentes. Elaboración: AndeanTech S.A.

En el supuesto de que se tratase de un negocio donde las utilidades van a un fondo común, el cálculo se realizaría ubicando los costos del plan de negocios para la feria EAMS (U\$ 47.302) en el año 0 de la fila de costos, los mismos que implican la dotación de sistemas de riego por goteo/aspersión y adquisición de pies de cría de animales menores para el 100% de sus socias, kits de comercialización (carpas), maquinarias y equipos, contratación de estudios para la publicidad y difusión de la feria, el fortalecimiento organizativo y la gestión administrativa del proyecto, recalando que toda la inversión que realiza el presente proyecto, así como la depreciación de las máquinas y equipos podrían ser cubiertos por las utilidades que genera el giro del negocio en un período de 5 años. En este supuesto la feria generaría un TIR de 35,3% y un VAN positivo, lo que demuestra la generación de riqueza, como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 23. Indicadores financieros del proyecto para la feria agroecológica EAMS

TIR	35,3%
VALOR ACTUAL NETO VAN	\$ 13.685,3

Pero como las ferias redistribuyen inmediatamente las utilidades a los agricultores, lo que podemos analizar es que en el primer año de ejecución del proyecto, se generan utilidades por un monto de 34.247,4 dólares, los cuales van directamente a las familias campesinas y es invertido en educación de los hijos, la salud de la familia y la compra de alimentos que no produce la finca, lo que representa que en 2 años de ejecución del proyecto, el incremento de dinero a las economías campesinas gracias a la ejecución del proyecto (74.453,6 dólares) monto que supera la inversión realizada por el Plan de negocios (47.302 dólares).

X. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA VALORADO

El presupuesto del presente plan de negocios para la feria EAMS asciende a 47.302 dólares americanos, con una inversión de 1.351 dólares para cada una de las 35 familias que componen dicha feria, para un período de un año calendario. En las siguientes tablas se detalla el presupuesto y cronograma valorado del plan de negocios de la feria EAMS.

10.1. Presupuesto detallado del plan de negocio para la feria agroecológica EAMS

Tabla 24. Presupuesto detallado para la feria agroecológica EAMS

Componente	Rubro	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
				USD	USD
FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCION AGROECOLOGICA	Sistemas de riego por goteo/aspersión	unidad	35	750	26.250,0
	Pies de cría de cuyes (20 hembras y dos machos)	pie	35	250	8.750,0
	SUBTOTAL				35.000,0
COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE HORTALIZAS, TUBÉRCULOS Y FRUTALES AGROECOLÓGICOS	Carpa de 3 X 4 elaborado en nylon termo sellado, con armazón de tubo reforzado grueso	carpa	5	250	1.250,0
	Sillas plásticas (Portugal F:36, A:42, H:0,87)	sillas	20	7	140,0
	K-vetas plásticas: calada agrícola 60x40x40	k-vetas	15	12	180,0
	tachos de basura con capacidad de 77 litros	tachos	5	14	70,0
	Pizarra tiza líquida grande 200 x 120 cm	Unidad	1	130	130,0
	marcadores de pizarra negro y rojo	Unidad	2	0,8	1,6
	Borradores de tiza líquida	Unidad	1	1	1,0
	Hieleras coleman Polylite de 36 litros de color rojo	Unidad	2	60	120,0
	Balanzas metálicas de 30 libras	Unidad	3	25	75,0
	Mandiles	Unidad	35	15	525,0
	Fundas plásticas biodegradables con logo de la feria	Unidad	1000	0,15	150,0
	SUBTOTAL				2.642,6
INSTITUCIONALIZAR EL SISTEMAS DE GARANTIAS PARTICIPATIVAS (SPG), DIFUSION DE LA PROPUESTA Y GIRAS	Gigantografía promocional de la feria 4,80 x 1 mts	Unidad	1	200	200,00
	Banner promocional de la feria	Unidad	2	100	200,00
	Trípticos promocionales de la feria, en papel couche, tamaño A2, full color	Unidad	1000	0,3	300,00
	Hojas volantes A5 impreso a ambos lados	Unidad	1000	0,06	60,00
	Evento de lanzamiento de la feria	Unidad	1	800	800,00
	Giras de productor a consumidor	unidad	2	500	1000,00
	Promoción de la feria en radio y prensa local	Unidad	100	20	2000,00
	SUBTOTAL				4.560,0
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	Implementación del Sistema Participativo de Garantías (SPG)	plan	1	500	500

	Capacitación en Buenas Practicas Agroecológicas con énfasis en cosecha y poscosecha (empaques, distribución y comercialización) de hortalizas y frutales	global	3	500	1500
	Capacitación en temas administrativos y tributarios	global	2	500	1000
	Registro de semilleros de papa de calidad	Unidad	2	500	1000
	SUBTOTAL				4.000,0
ADMINISTRACION DE LA FERIA	Mobiliario básico	Unidad	1	400	400
	Equipo informático	Unidad	1	600	600
	Material de oficina	global	1	100	100
	SUBTOTAL				1100
INVERSION TOTAL			47.302,60		
PORCENTAJES DE APORTACION			100%		

Fuente: talleres con los dirigentes. Elaboración: AndeanTech S.A.

10.2. Cronograma de implementación del plan de negocio para la feria agroecológica EAMS

Tabla 25. Cronograma de implementación para la feria agroecológica EAMS

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION		PERIODO											
ESTRATEGIA OPERATIVA/ ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCION AGROECOLOGICA													
Diseño e Implementación de sistemas de riego/aspersión	Presidente EAMS+ Técnico Proyecto ABD												
Compra y distribución de pies de cría.	Presidente EAMS + 2 Productores delegados por la Asamblea												
Selección de productores semilleros	Presidente EAMS + 2 Productores delegados por la Asamblea												
Compra de gavetas para cosecha y poscosecha	Presidente EAMS + 2 Productores delegados por la Asamblea												
INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE HORTALIZAS, TUBÉRCULOS Y FRUTALES AGROECOLÓGICOS													
Compra de kits de comercialización	Presidente EAMS + 2 Productores delegados por la Asamblea+												

	Técnico de proyecto ABD												
INSTITUCIONALIZAR EL SISTEMAS DE GARANTIAS PARTICIPATIVAS (SPG), DIFUSION DE LA FERIA Y GIRAS													
Implementación del sistema SPG	Presidente EAMS+ Técnico de Proyecto ABD												
Organización de la gira productores-consumidores	Presidente EAMS+ Técnico de Proyecto ABD												
Contratación de publicidad para la feria	Presidente EAMS + Técnico ABD												
Lanzamiento de la feria	Presidente EAMS + Técnico Proyecto ABD												
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES													
Contratación de consultoría para producción agroecológica: siembra escalonada, producción de frutas andinas.	Presidente EAMS +Técnico Proyecto ABD												
Contratación de la consultoría para la capacitación en temas Administrativos	Presidente EAMS +Técnico Proyecto ABD												
COORDINACIÓN INTRA E INTERINSTITUCIONAL													
Reuniones articulación y planificación de actividades entre la FERIA EAMS y CEPCU y el Proyecto de Agrobiodiversidad	Presidente EAMS + Técnico Proyecto ABD												

Fuente: talleres con los dirigentes. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

10.3. Mecanismos de seguimiento al plan de negocio para la feria agroecológica EAMS y toma de decisiones

Tabla 26. Mecanismos de seguimiento para la feria agroecológica EAMS

OBJETIVOS Y METAS	INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACION	PERIODICIDAD DE LA MEDICION
Fortalecimiento de la producción agroecológica	Incremento de ingresos familiares por semana medido en dólares	Informe de producción	Anual
Incrementar la comercialización asociativa de hortalizas, tubérculos y frutales agroecológicos	Volumen comercializado en la feria medido en dólares/ semana	Informe de comercialización	Anual
Fortalecimiento de las capacidades locales	financiamiento adicional obtenido medido en dólares/año	Contratos y Balances de la feria	Mensual

Fuente: talleres con los dirigentes. **Elaboración:** AndeanTech S.A.

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del estudio realizado a la feria de productores agroecológicos de la EAMS, se puede concluir lo siguiente:

- La feria agroecológica de la EAMS no ha desarrollado su potencial de comercialización de productos sanos y limpios, debido a la poca producción que se saca a la feria y la falta de un espacio fijo de fácil acceso para los clientes.

Para mejorar y aumentar la producción agroecológica se plantea una estrategia de impulsar la producción a través de la dotación de plantas, pies de cría (cuyes), sistemas de riego parcelarios. La dotación de los insumos productivos, es una acción que debe ser canalizada vía subsidio, en tanto que, la dotación del equipamiento en riego, puede ser cofinanciada, ya que este rubro permite incrementar la rentabilidad del trabajo agrícola, es decir incrementar los rendimientos con la misma cantidad de trabajo familiar.

- Es indiscutible la importancia que tiene esta feria para complementar el ingreso familiar (por lo menos el 35% del total) y superar en más del 100% el costo de oportunidad de la mano de obra familiar si se la vendiese como jornal agrícola (al menos 17 dólares diarios por 3 horas de trabajo en su finca vs 15 dólares diarios por trabajar 8 horas diarias como jornalero).
- Una fuerte limitante para el desarrollo de la feria es la falta de espacio propio. Al vincularse con la feria libre convencional, pierden la diferenciación de los productos sanos y agroecológicos. De igual manera el estar rotando de lugar entre la feria libre y el parque central, crea en el consumidor antipatía por no tener un espacio fijo. Es importante la gestión con el GAD cantonal de Saraguro para que facilite un espacio fijo y permanente para el funcionamiento de la feria, que permita la diferenciación de las otras ferias y un fácil acceso a los consumidores.
- Debido al potencial de mercado que tiene la feria, debido a la gran presencia de turistas nacionales y extranjeros y por la calidad de los productos que se ofertan, es necesario implementar una campaña de marketing cuidadosamente diseñada, que resalte el enfoque agroecológico, valore el trabajo campesino y eduque al consumidor sobre el uso de alimentos sanos.
- La feria presenta potencial en el consumo de alimentos sanos, limpios, sin químicos. Un producto interesante, con gran demanda son las hierbas medicinales y aromáticas (horchatas). Es importante profundizar el tema de elaboración de productos transformados y con valor agregado, como una alternativa de ingresos para los productores. En el caso de las horchatas, investigar el tema de deshidratación, molido, enfundado, entre otros.
- La EAMS es una organización con gran motivación de trabajo, aunque con debilidades en la estructura organizativa. Es necesario que se trabaje en estrategias de fortalecimiento organizativo, a fin de generar una estructura mínima para una

gestión y administración eficiente de la feria, que permita un mayor acceso de productores y consumidores. Así también la EAMS sea la organización que permita la coordinación intra e interinstitucional para apoyo a la feria y la producción agroecológica.