



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA GRANULADA, OFERTADA POR LA ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE GUACHANA, PARROQUIA GUANUJO, CANTON GUARANDA, PROVINCIA BOLIVAR.

AUTORA:

JESSICA ESTEFANY CHÁVEZ SÁNCHEZ

Riobamba – Ecuador 2015

CERTIFICACION DEL TRIBUNAL

Nosotros como Director y Miembro del Tribunal del presente Trabajo de Titulación

CERTIFICAMOS

Que el trabajo investigativo ha sido desarrollado en su totalidad por el autor y cuidadosamente revisado y autorizamos su publicación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Los criterios emitidos en el presente trabajo de titulación así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de mi exclusiva responsabilidad, como autora trabajo investigativo.

Riobamba, Octubre 2015.

LA AUTORA

Jessica Estefany Chávez Sánchez

DEDICATORIA

Este trabajo va para mis hermanas Naty y Jeimy, pues como hermana mayor quiero que les sirva de ejemplo para que en un muy futuro no muy lejano puedan cumplir este objetivo como lo estoy haciendo yo.

A mi abuelita Martha pues ha sido la forjadora de mis pasos desde muy pequeña y ha hecho de mí una persona íntegra y sobre luchadora de cada uno de mis sueños.

A mi tío Lennyn por estar siempre conmigo y ser un apoyo incondicional en mi vida estudiantil y personal.

JESS.

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todo las cosas por mantenerme aquí y ser el que guía mis pasos y me da sabiduría para ir avanzando.

A mis padres Mauricio y Alvita María, a ellos mi agradecimiento más profundo por haber confiado en mí y ser mi apoyo fundamental para poder alcanzar este objetivo, dios le pague.

A mi Esposo, ser mi mano derecha con caminar junto a mí para alcanzar uno de mis objetivos, pues sin mirar tiempo ni hora siempre está para acompañarme y darme ánimos para seguir.

Y no podía faltar a mis guías y amigos en el camino universitario Denisita y Miky desde el día que les conocí nunca dude de su don de personas y calidad docentes, pues ustedes además de ser mis profesores desde casi primer semestre les considero amigos y guías en mi camino en todos los campos donde me pude desempeñar en mi querida Politécnica, Dios le pague y les doy las gracias infinitas pues siempre estuvieron prestos para atender mis inquietudes y siempre me abrieron las puertas para cumplir este trabajo tan anhelado.

JESS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal	i
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de gráficos.....	x
Índice de tablas	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.1.1. Antecedentes Históricos Microempresa Panelera Guachana.....	5
2.1.2. Localización	6
2.2 Fundamentación Teórica.....	7
2.2.1 Plan de Negocios.....	7
2.2.2 Definición de Plan de Negocios.....	7

2.2.3	Importancia del plan de Negocios.....	7
2.2.4	Estructura del Plan de Negocios	8
2.2.5	Modelo de un plan de negocio según el Instituto de Empresas	8
2.2.6	Modelo de un plan de negocio según Jack Fleitman.....	14
2.2.7	Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocio	20
2.2.8	Estudio Financiero	21
2.2.9	Marketing Mix	21
2.3	Marco Conceptual	24
2.4	Idea A Defender	29
2.5	Variables	29
2.5.1.	Variable Independiente	29
2.5.2.	Variable Dependiente.....	29
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	Modalidad	30
3.2	Tipos.....	30
3.3	Métodos, técnicas e instrumentación	31
3.4	Población y Muestra.....	32
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		33
4.	Estudio de mercado	33
4.1.	Objetivos	33
4.1.1.	Objetivo General	33
4.1.2.	Objetivos Específicos	33
4.2.	Problemática.....	33
4.3.	Metodología	34
4.3.1.	Resultados de Encuestas	35
4.4.	Análisis de la Demanda.....	50
4.4.1.	Definir Clientes	50
4.4.2.	Mercado Meta	50
4.4.3.	Motivos De Compra.....	50
4.4.4.	Situación Del Mercado.....	51

4.4.5.	Tamaño de la Población	52
4.5.	Análisis de la Oferta.....	52
4.5.1.	Características de los principales productos	53
4.5.	Análisis de la Industria.....	55
4.7.	Plan Estratégico.....	56
4.7.1.	Diagnostico Estratégico	56
4.7.2.	Visión	57
4.7.3.	Misión	57
4.7.4.	Objetivos Estratégicos.....	58
4.7.5.	FODA Estratégico	59
4.6.7.	Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	60
4.8.	Plan de Marketing	62
4.8.1.	Objetivos de marketing	62
4.8.2.	Marketing Mix	63
4.8.3.	Descripción del producto	64
4.8.4.	Ciclo de vida del producto	64
4.8.5.	Flujograma	66
4.8.6.	Fijación de Precios	67
4.8.7.	Promoción	70
4.8.8.	Servicio al cliente o postventa.....	71
4.8.9.	Posicionamiento	71
4.8.10.	Matriz de estrategias	72
4.8.	Plan Operativo.....	74
4.9.1.	Descripción de Materia Prima.....	77
4.9.2.	Cadena de valor.....	82
4.9.3.	Maquinaria y equipos	83
4.9.4.	Plano del área de producción	89
4.9.6.	Flujograma de producción.....	90
4.9.7.	Estándares de calidad	92
4.9.8.	Parámetros Físico – Químicos Y Microbiológicos.....	93

4.9.9.	Ensayos.....	93
4.9.10.	Rotulado y Empaque	94
4.9.11.	Almacenaje.....	94
4.9.12.	Factores críticos	95
4.9.13.	Matriz de Estrategias.....	95
4.10.	Plan de Recursos Humanos.....	96
4.10.1.	Organigrama.....	96
4.10.2.	Manual de Funciones	96
4.10.3.	Estrategia de reclutamiento	102
4.11.	Plan Financiero.....	104
4.11.1.	Plan de ventas.....	105
4.11.2.	Análisis de Costos	106
4.11.3.	Punto de equilibrio	108
4.11.4.	Flujo de caja en el punto de equilibrio	108
4.11.5.	Capital de Trabajo	109
4.11.6.	Análisis de rentabilidad.....	109
4.11.7.	Estados Financieros Proyectados	110
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFIA	117
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación Geográfica.....	4
Gráfico 2. Género	34
Gráfico 3. Edad	35
Gráfico 4. Profesión	36
Gráfico 5. Consumo panela	37
Gráfico 6. Formas de consumir panela	38
Gráfico 7. Frecuencia del consumo de panela	39
Gráfico 8. Conocimiento de los beneficios de la panela	40
Gráfico 9. Endulzante Preferido	41
Gráfico 10. Empresas que venden panela granulada	42
Gráfico 11. Conocimiento de las propiedades organolépticas	43
Gráfico 12. Disposición a comprar	44
Gráfico 13. Presentación de la panela	45
Gráfico 14. Disposición para pagar	46
Gráfico 15. Disposición para comprar panela	47
Gráfico 16. Lugares donde adquirir la panela	48
Gráfico 17. Presentación del producto.....	52
Gráfico 18. Competencia.....	53
Gráfico 19. Marketing Mix.....	61
Gráfico 20. Ciclo de vida del producto	62
Gráfico 21. Flujograma.....	63
Gráfico 22. Descripción de la materia prima.....	74
Gráfico 23. Descripción nutricional de la materia prima.....	75
Gráfico 24. Distribución De Las Áreas.....	86
Gráfico 25. Diseño Arquitectónico Del Área De Producción.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de un plan de negocio.....	20
Tabla 2. Género.....	36
Tabla 3. Edad de las personas encuestadas.....	37
Tabla 4. Profesión.....	38
Tabla 5. Consumo de panela.....	39
Tabla 6. Formas de consumir panela.....	40
Tabla 7. Frecuencia del consumo de panela.....	41
Tabla 8. Conocimiento de los beneficios de la panela	42
Tabla 9. Endulzante Preferido.....	43
Tabla 10. Empresas que venden panela granulada.....	44
Tabla 11. Conocimiento de las propiedades organolépticas.....	45
Tabla 12. Disposición a comprar.....	46
Tabla 13. Presentación de la panela.....	47
Tabla 14. Disposición para pagar	48
Tabla 15. Disposición para comprar panela elaborada por la asociación	49
Tabla 16. Lugares donde adquirir la panela	50
Tabla 17. Situación del mercado.....	51
Tabla 18. Tamaño de población.....	52
Tabla 19. Participación del mercado.....	53
Tabla 20. Proyección de la oferta.....	54
Tabla 21. Proyección de ventas.....	55
Tabla 22. FODA Estratégico.....	56
Tabla 23. Matriz BCG.....	58
Tabla 24. Matriz Igor Ansoff	59
Tabla 25. Propiedades del producto.....	64
Tabla 26. Precios minoristas de diferentes presentaciones de panela	66
Tabla 27. Estrategias de Posicionamiento.....	69
Tabla 28. Estrategias de Producción.....	69
Tabla 29. Estrategias de Comercialización.....	70
Tabla 30. Estrategias de Organización.....	70

Tabla 31. Plan operativo.....	71
Tabla 32. Descripción de Carretillas.....	80
Tabla 33. Descripción de Machete.....	81
Tabla 34. Descripción de Bascula.....	81
Tabla 35. Descripción de Motor de molienda.....	82
Tabla 36. Accesorios para transmisión de potencia.....	82
Tabla 37. Detalle Tubo PVC.....	82
Tabla 38. Detalle Pozuelos.....	83
Tabla 39. Prelimpiador.....	83
Tabla 40. Caldero Piro tubular.....	84
Tabla 41. Fondo con Flaca.....	84
Tabla 42. Pailas.....	85
Tabla 43. Mezclador.....	85
Tabla 44. Grafico Distribución De Las Áreas.....	86
Tabla 45. Diseño Arquitectónico Del Área De Producción.....	86
Tabla 46. Capacidad de Producción.....	87
Tabla 47. Propiedades físico-químicas de productos a elaborar.....	89
Tabla 48. Requerimientos físico-químicas de productos a elaborar.....	89
Tabla 49. Parámetros físico-químicas de productos a elaborar.....	90
Tabla 50. Parámetros de Calidad.....	90
Tabla 51. Matriz de Estrategias.....	92
Tabla 52. Estrategias De Recursos Humanos.....	93
Tabla 55. Proyección de ventas a granel.....	102
Tabla 56. Proyección de ventas en libras.....	102
Tabla 57. Costos variables.....	103
Tabla 58. Costos Fijos de producción.....	107
Tabla 59. Punto de equilibrio.....	108
Tabla 60. Flujo de caja en el Punto de equilibrio.....	108
Tabla 61. Análisis de rentabilidad.....	109
Tabla 62. Balance General proyectado	110
Tabla 63. Estado de pérdidas y Ganancias proyectado.....	112
Tabla 64. Flujo De Caja.....	113

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	118
Anexo 2. Flujograma.....	119
Anexo 3. Organigrama.....	120
Anexo 4. Cadena de Valor.....	121
Anexo 5. Cadena de valor cuantificada.....	122

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un Plan de Negocios para la comercialización de panela granulada ofertada por la Asociación de Cañicultores del recinto Guachana, parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, realizando una investigación descriptiva acompañada de métodos cualitativos y cuantitativos e instrumentos de recolección de datos como es la encuesta, los mismos que nos ayudaron a fundamentar de una manera correcta y real estrategias y proyecciones financieras para la comercialización de nuestro producto, ayudando así a tener un mejor desarrollo administrativo, económico y social de la asociación. Por otro lado la industrialización de los procesos y la capacitación al personal son estrategias planteadas que servirán para el cumplimiento de los objetivos, en lo que se refiere a los indicadores financieros luego de haber puesto en marcha las acciones antes mencionadas tenemos a un VAN que alcanza \$40719.58 en un periodo de 5 años, en cuanto a las TIR presenta un 53% valor que permite que a los inversionistas el proyecto sea atractivo tomando en cuenta la tasa de ahorro fijo que es del 12% en la banca ecuatoriana, más la situación actual de nuestro país donde se está impulsando al agro para que se una con el sector industrial para el cambio de la matriz productiva hace que la factibilidad del proyecto sea viable.

SUMMARY

This study was conducted to respond the needs that Asociación de Cañicultores has nowadays of Guachana since its administration and production has been handled in an empirical manner and with this is was decided to carry out a Business Plan, conducting several analysis of each of the areas and have data both qualitative and quantitative to establish strategies and improve their financial situation and share in the market. The methodology that was applied in this study was a descriptive research and mixed, accompanied by quantitative and qualitative research methods in addition to surveys that were developed in a technical way, which was applied both farmers and Guaranda city. As the result it was determined that the Asociación Cañicultores has a large market for its development with their processes makes it have great reception at the local and regional market, taking a projection of utility more profitable than raisins passive savings fixed that the banking market offers. These Business Plan strategies are framed on the results of market research, since there are born strong actions that will help to improve the shortcomings presented by the Association; as the main, we have the training staff and the industrialization of processes. In this way it can be concluded that the implementation of the business plan raised is of vital importance because it will help the Association to its processes and decisions are made in a manner theoretical and technical and have a successful lead management and with these results, we can say that the feasibility of the Project is successful

INTRODUCCION

El presente trabajo de titulación es un Plan de negocios para la comercialización de panela granulada ofertada por la Asociación de Cañicultores de Guachana, parroquia Guanujo, cantón Guaranda, Provincia Bolívar, el cual sigue un esquema ordenado, iniciando con la determinación del problema, realizando la debida justificación y delimitación de la investigación direccionando a través de los objetivos general y específicos, situación de ello se realiza una fundamentación teórica acerca del Plan de Negocio realizando una comparación de la estructura y los tipos con diferentes autores y obtener una estructura que se pegue a la realidad de la Asociación.

En el marco metodológico se hace una reseña de la modalidad de la investigación describiéndola cualitativa como cuantitativamente, seguidamente con una investigación documental y técnicas para la reelección de datos como es la encuesta y observación directa, a través de la cual se a conseguido información pertinente para ser procesada e interpretada.

Posterior a esto se inició con la propuesta que ayudará a mejorar la áreas críticas que tiene al Asociación, comenzamos con un estudio de mercado, estableciendo objetivos y su problemáticas, a continuación tenemos el análisis y la interpretación de datos recolectados, prosiguiendo con el análisis de la oferta y la demanda con sus respectivas proyecciones, diagnostico estratégico el plan de marketing, operativo y recursos humanos, realizando para cada uno de ellos un análisis minucioso y así establecer acciones que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos, Finalmente realizamos un plan financiero partiendo de la situación actual y culminar estableciendo indicadores y estados financieros proyectados; extrayendo de todo esto conclusiones y recomendaciones del plan que permitirán el desarrollo norma y crecimiento de la Asociación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación de Cañicultores es una micro entidad que se fue formando gracias a la producción de caña de azúcar producto característico de la zona donde poco a poco los productos y sus derivados van tomando forma y se hace tanto para el consumo de los propietarios y en mínima cantidad para su localidad. Es por ello que debido a que la producción se ha incrementado y el manejo empírico de la entidad por parte de quienes están al frente de esta organización, han hecho que no se apliquen estrategias de comercialización y marketing adecuadas, el punto de venta que en la actualidad existe no es suficiente para comercializar los productos generando problemas tanto de caducidad, deterioro de los mismos y pérdida para los humildes productores.

Limitándose a producir por debajo de la capacidad instalada, teniendo en cuenta que la materia prima es producida por ellos mismos. Las estrategias de producto y de distribución comercial, podrían ayudar, ya que el producto puede ser comercializado en otros puntos de venta del cantón y de la provincia Bolívar.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera elaborar un plan de negocios sobre la comercialización de panela granulada ofertada por la asociación de Cañicultores Guachana, permitirá mejorar el nivel de ventas y la participación en el mercado local?

1.1.2. Delimitación del problema

El trabajo a realizar como la recolección de información se realizará en la asociación de Cañicultores Guachana, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo está enfocado a analizar minuciosamente el giro de negocio buscando la viabilidad técnica, financiera, económica; así como el impacto social que la empresa ha generado, identificar el mercado potencial y posibles nichos de mercado. Para lo cual se describirán los objetivos, inversiones, procesos y estrategias tomadas en las anteriores administraciones así como también las posibles acciones para mejorarlas.

Elaborando un Plan de Negocios para asociación de Cañicultores Guachana, podremos mostrar la situación actual de la empresa; como participación que tiene en el mercado, nivel de ventas, clientes y mercados actuales, competencia local como nacional, productos sustitutos, estrategias a corto y largo plazo, y posibles escenarios para la adecuada toma de decisiones y poder evaluar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, y tomar acciones correctivas para la buena administración de la misma.

Por lo tanto este plan proporcionara tener una visión más estructurada empresarialmente, que consigo ayudara al buen desarrollo de las operaciones así como también a la asignación más eficiente de los recursos; evaluando alternativas y acciones que se pueden tomar en el momento y a futuro.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de la panela granulada ofertada por la Asociación de Cañicultores de Guachana, parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar una aproximación teórica del tema.
- Realizar un análisis situacional e investigación de mercados para identificar posibles oportunidades.
- Desarrollar una propuesta adecuada para dar solución a los problemas de comercialización de la panela granula elaborada por la Asociación de Cañicultores Guachana, Provincia Bolívar cantón Guaranda.
- Realizar una proyección económica financiera que determine la factibilidad y viabilidad de este proyecto

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos Microempresa Panelera Guachana

En 1996, nace por iniciativa de un grupo de agricultores de la comunidad de Guachana la idea de agruparse para trabajar en la elaboración de panela granulada en forma asociativa. Los fundadores fueron los señores: Amable Pico, Manuel Sánchez, Olger Ocampo, Miguel Lara, Armando Bermeo, Jaime Ocampo, Zenón Guerrero, Segundo Gavilanes, Miguel Vásquez, Luís Gavilanes, Raúl Guerrero, Segundo Gavilanes, Celio Bermeo, Arnulfo Gavilanes, Jaime Urbina y Guillermo Toapanta; quienes, junto a la iniciativa de Don Jaime Flores, emprenden la iniciativa de construir una fábrica panelera. Empiezan por conseguir un terreno de 171 metros cuadrados, que fue donado por el Ing. Manuel Sánchez, luego se procede a la construcción con el proyecto conseguido y financiado con fondos europeos (Proyecto Bolívar II). Se construyó de madera de quebracha, con el trabajo los agricultores y agricultoras. Finalmente, una vez terminada la construcción, se logró el equipamiento necesario con los trapiches, pailas de cobre, sedimentadotes, techo y horno, valores que se entregaban en calidad de créditos para ser pagados en cuotas mensuales a bajo interés. Esto ayudó mucho y se inició el proceso de molienda. Más personas se motivaron e ingresaron 13 socios más a la organización.

Se continuó con el proceso de molienda hasta que se fundió el motor; entonces, como no había recursos para arreglarlo, cada productor decidió continuar con la molienda en sus trapiches y se mantuvo la panelera durante 4 años sin funcionamiento. Luego, 13 socios/as deciden reorganizarse nuevamente y asociarse jurídicamente. Este grupo gestionó un motor ante el Consejo Provincial. El 15 de junio de 2003, se obtuvo la legalización de la preasociación ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el nombre de “Asociación de cañicultores Guachana”. Posteriormente se consiguió un proyecto para la adecuación y equipamiento del local y desde ahí se ha venido laborando de acuerdo a la producción de la materia prima y como la requerida por los pequeños proveedores y del mercado, consiguiendo así los permisos necesarios para su funcionamiento.

En cuanto a los productos que ofrece esta organización son el agua ardiente (alcohol) y la panela; pero debido al bajo precio que tiene la panela en bloque se busca de esta manera aumentar el nivel de ventas y buscar alternativas para llegar a incrementar los ingresos y su opción es la de ofertar panela granulada.

2.1.2. Localización

Grafico 6. Ubicación Geográfica.



Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Google Maps

Provincia: Bolívar

Cantón: Guaranda

Parroquia: Guanujo

Recinto: Guachana

Longitud: N699700W

Latitud: W983199N

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 Plan de Negocios

La elaboración de un plan de negocios tiene como objetivo principal determinar la viabilidad financiera y comercial de un proyecto de inversión o de creación de una empresa el cual servirá como referencia para los tomadores de decisiones e inversionistas incluyendo al gobierno en caso de ser necesario. La función del mismo es ser una guía detallada de cuales deberán ser los pasos, requerimientos y prioridades para realizar los negocios. En esta sección, se mencionan y describen diversos enfoques de autores distintos y se exponen la propuesta de cada uno para la creación de un plan de negocios (Jack, 2000).

2.2.2 Definición de Plan de Negocios

Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. (Jack, 2000).

Por otro lado el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa. (Garcia, 2001).

2.2.3 Importancia del plan de Negocios

El plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (Kotler & Taylor, Dirección de Mercadotecnia, 2000).

2.2.4 Estructura del Plan de Negocios

Cabe mencionar que no existe un documento oficial que indique los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio. Aunque en los distintos documentos analizados la estructura en general es similar.

2.2.5 Modelo de un plan de negocio según el Instituto de Empresas

El instituto de Empresas sugiere un modelo de plan de negocio que se muestra a continuación:

En la primera parte menciona que el plan de negocio debe llevar un esquema de actuación que permita desarrollar cuestionamientos sobre el proyecto que se pretende poner en marcha. (García, 2001) Deberá contener datos como:

- El quien. Nombre de la compañía.
- El qué y Cuales son los productos o servicios de la compañía En que mercados se piensa penetrar, porcentaje de mercado estimado a obtener y periodos que es posible llevar a cabo el proyecto.
- El por qué. En este punto el autor señala que el proyecto empresarial ha de responder el objetivo básico que corresponde al obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Así como la generación de un mayor bienestar colectivo y generación de empleo.
- El donde. Se menciona dónde se va a comercializar el producto e identificar canales de distribución por donde circularan nuestros servicios
- El cuándo. En qué momento se va a comenzar la aplicación del plan de negocio.
- El cuánto. Inversiones requeridas, beneficios o pérdidas, rentabilidad, etc.

En la segunda parte el modelo de plan de negocio del Instituto de Empresa menciona la estructura que deberá llevar:

a) Sumario Ejecutivo

El primer punto, el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor lo llama Sumario Ejecutivo ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. El profesor recomienda que no hay que extender el documento más

de tres páginas ya que es un requisito comercial, generalmente se usa a la hora de negociar con inversionistas o puede ser utilizado también como una herramienta de comunicación para entidades financieras. Y deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio es decir describir nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.
- Un resumen del equipo organizador y encargado del proyecto.
- Un resumen de datos significativo del mercado. Como tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas que abarca el proyecto
- Un cuadro resumen de aspectos financieros.

b) Índice.

Este modelo plantea que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos.

c) Introducción al plan de negocio.

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren con el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas.

d) Descripción del negocio. Modelo de negocio.

En este apartado se realiza la descripción del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripciones de su uso. Testimonios de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar.

e) **Estudio de Mercado.**

Es necesario realizar un estudio completo de mercado que nos permita conocer:

- Crecimiento de nuestro producto o servicio en el sector.
- Tamaño actual del mercado, posibilidad de crecimiento o decremento, características de compras de los clientes potenciales y necesidades generables de nuestro producto o servicio.
- Quiénes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar en esos segmentos de mercado
- La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia así como incluir información acerca de donde se encuentran, que características tienen sus productos o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido, volumen de ventas, políticas comerciales, rentabilidad y todo aquello que ayude a nuestro producto a posicionarse en el mercado.
- Las barreras de entrada tanto presentes como futuras y la fortaleza para superar esas barreras.
- Las formas en las que las administraciones públicas pueden ayudar a nuestro proyecto, ya sea como clientes o como reguladoras del mercado. Se deberá comprobar la existencia de reglamentos gubernamentales en relación al entorno social o ambiental que pueda afectar a nuestro producto o servicio.
- Para realizar este estudio de mercado el autor recomienda utilizar herramientas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado) o las como fuerzas de Porter que consisten en:
 - Fuerza de negociación de compradores
 - Fuerza de negociación de proveedores
 - Rivalés potenciales.
 - Rivalés del sector.
 - Bienes sustitutos.

f) Descripción comercial. Plan de Marketing.

El plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- ✓ Fijar la estrategia comercial-global. Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación programa del Cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros dientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.
- ✓ Diseñar la estrategia de ventas, mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción del producto o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- ✓ Señalar estrategia de precios, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los de los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionamos en el mercado con precios menores y mantener la rentabilidad de nuestro producto o servicio.
- ✓ Describir estrategias a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo tanto costos como impactos a los que aspiramos.
- ✓ Fijar política de distribución. En donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio.

g) Descripción Técnica

En este apartado se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizara una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto.

h) Plan de compras

El plan de compras toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén De la misma manera el plan de compras deberá incluir una lista de proveedores Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores

i) Organización y Recursos Humanos.

El plan de negocio deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las formas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el costo total de la nómina.

j) Estructura Legal.

El autor sugiere en este apartado recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales para construir la empresa.

k) Estudio Económico-Financiero.

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar

alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas preñas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberán aportar una serie de estados financieros:

- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas.
- Necesidades y planes de financiamiento con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto.
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector.
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector.
- Origen y aplicación de los fondos.

Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

l) Valoración del riesgo

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor considera que es importante tomar en cuenta que un proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente

m) Resumen

El resumen constituye el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe mencionar de forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen da la oportunidad de reforzar nuestros argumentos.

2.2.6 Modelo de un plan de negocio según Jack Fleitman

Jack Fleitman menciona que antes de empezar el plan de negocio debemos tomar en cuenta los siguientes dos puntos (Jack, 2000):

- Cumplir con los siguientes requisitos para realizar un plan de negocio:
- Definir diferentes etapas que nos ayuden a medir los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para conocer con certeza los logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar a los ejecutivos.
- Contar con un responsable para su aplicación.
- Prever dificultades que pueda presentarse así como sus posibles medidas correctivas.
- Ser claro conciso e informativo.
- Características de las metas.
- Las características más importantes que deben tener las metas son:
- Tornar en cuenta fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Que las fijen los participantes.
- Estar por escrito.

Jack Fleitman presenta el siguiente modelo de plan de negocio:

a) Introducción

En la introducción se debe mencionar el giro de la empresa y las características del plan de negocio.

b) Antecedentes de la empresa

En este punto se deberá indicar la antigüedad de la empresa, el acta constitutiva, apoderados legales, detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes, información general de los accionistas y del consejo de administración, datos relevantes sobre la administración, consejeros y asesores de la empresa, estructura de capital legal y fortalezas y debilidades en lo general.

c) Misión.

La misión pretende describir que es lo que quiere hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es la razón por la cual existe la empresa, brinda sentido y orientación a las actividades de la misma, es lo que se debe realizar para alcanzar la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, así como la de la comunidad en general.

La misión debe ser la base para que las acciones del personal avancen hacia la misma dirección, por lo que debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente.

d) Objetivos.

Se deben mencionar los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo en relación a todas las áreas de la empresa como lo son: ventas, compras, finanzas, inventarios, personal, producción, utilidades y crecimiento.

e) Ubicación e Instalaciones

En este apartado se debe mencionar la ubicación geográfica de la empresa, el tipo de instalaciones y características del lugar donde se encuentra ubicada, superficie del lugar, planos de distribución, mostrar espacios para los planes de crecimiento y expansión.

f) Situación del mercado.

Es esencial conocer el mercado al cual nuestra empresa pertenece por lo que se deberá realizar un análisis del mercado buscando las características principales y la composición del mercado es decir conocer a nuestros competidores. Dentro del análisis de mercado se deberá buscar las estrategias de mercado para crecer en él, los factores que afectan al mercado, información sobre la demanda de los clientes, la oferta de los competidores, así como los mercados no explotados y la capacidad de nuestra empresa de penetración en estos mercados. La información se deberá respaldar con porcentajes de participación de los competidores.

g) Productos y servicios.

El autor menciona en este apartado que es primordial mencionar los servicios que ofrece la empresa para realizar un análisis de aceptación en el mercado. Igualmente se deberá realizar una comparación con la competencia en base a la calidad, aspectos económicos y penetración en el mercado de nuestro producto o servicio para obtener las ventajas competitivas sobre las ya existentes

h) Ventas.

El plan de negocio debe contener una relación de los clientes más importantes, que tanto depende la empresa de ciertos clientes, que tan leales son los clientes y como se puede afectar su lealtad. Un punto importante a describir es la manera en que se va a ampliar la cartera de clientes. Se deberá realizar un comparativo de las ventas en los últimos cinco años y las posibles razones de este comportamiento.

i) Mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia se deberá realizar planteando los objetivos, estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa. Se deberá buscar una campaña publicitaria acorde de las necesidades de la empresa tomando en cuenta los costos.

j) Competidores principales.

Se recomienda realizar un análisis de la competencia tomando en sus características principales. También se deberá realizar un análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia. Un cuadro comparativo de ventajas y desventajas en base a los competidores nos ayudara a conocer nuestras fortalezas y debilidades. De igual manera nos permitirá saber quiénes son los competidores más importantes.

k) Directivos.

Este apartado deberá incluir los nombres de los directivos, sus logros, calidad en su trabajo, capacidad para desarrollar a la empresa, el conocimiento del giro de la empresa entre otros.

l) Personal de confianza y sindicalizado

Se deberá mencionar la coherencia entre la cantidad y la calidad del personal, las condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo, como están distribuidas las funciones y las responsabilidades en la empresa, así como el monto total de la nómina mensual.

m) Asesores externos.

Los asesores externos pueden ser: abogados laborales, fiscales, mercantiles, contadores, financieros, entre otros especialistas. Se deberá agregar en este apartado el tipo de consultarla y contratos.

n) Compras.

Mencionar cuales son las fuentes principales de suministros y los principales proveedores.

o) Inventarios.

Tomar en cuenta los niveles de existencia en el almacén, los niveles óptimos de inventarios, rotación de existencia, valor de los inventarios, entre otros.

p) Operación y producción

El plan de operación y producción deberá contener la descripción de las construcciones e instalaciones, capacidad para responder en caso de aumento de demanda, capacidad instalada y ocupada, estructura de costos de producción y operación. Mencionar los presupuestos y los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

q) Planes, programas y presupuestos.

En este apartado se incluye el plan de inversiones, el cual incluye la justificación y el respaldo de estas inversiones, el presupuesto anual total por áreas y el programa de trabajo anual por áreas.

r) Contabilidad y finanzas.

Debemos realizar en este apartado un recopilado de la cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocio. De qué manera se van a obtener estos recursos financieros. Realizar un análisis del punto de equilibrio, tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años de operación de la empresa. Tomar en cuenta la estructura de costos generales de la empresa, indicadores y razones financieras

En el caso de estados financieros se deberán mostrar los dictaminados en los últimos tres años y los proyectados de 3 a 5 años así como el balance general y el flujo de efectivo anual (junto con el comparativo de los últimos tres años).

s) Crédito y Cobranza.

Se deberá realizar un análisis de solvencia y liquidez de los clientes. Mencionar la política de créditos a corto, mediano y largo plazo.

t) Sistemas de información, informática y tecnología.

Nombrar las características de los sistemas de información, de los sistemas automatizados y el tipo de informe que se presenta y su contenido. Señalar los conocimientos que se tengan acerca del uso de tecnologías y los planes para su adquisición.

u) Contratos y oportunidades de negocios nuevos.

En este punto corresponde mencionar los contratos de arrendamiento existentes. También se debe tomar en cuenta que es importante contar con otras opciones para mejorar el negocio, las asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias es una buena opción.

v) Conclusiones.

Finalmente se deberá realizar un análisis general de la situación actual, es decir los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en nuestro plan de negocio. Tomar en cuenta la factibilidad del éxito del negocio a corto mediano y largo plazo, de la misma manera mencionar los posibles riesgos para la empresa. Jack Fleitman incluye el concepto de planeación estratégica empresarial dentro del plan de negocio la cual se refiere al diseño de estrategias para que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios, tener acceso al mercado, ganar y mantenerse en ellos.

2.2.7 Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocio

Tabla 1. Cuadro comparativo de un plan de negocio

Profesor Ignacio de la Vega García-Pastor	Jack Fleitman
Sumario Ejecutivo	Resumen Ejecutivo
Índice	
Introducción	Introducción
Descripción de negocio	Antecedentes de la empresa
Estudio de mercado	Situación del mercado
Plan de marketing	Mercadotecnia
Descripción técnica	Productos v servicios
Plan de compras	Ventas
Organización y Recursos humanos	Personal de confianza y sindicalizado
Estructura legal	Planes, programas y presupuestos
Estudio económico-financiero	Contabilidad v Finanzas
Valoración de riesgo	Contratos y oportunidades de negocios nuevos
Resumen	Conclusiones

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

Respecto a la estructura de los planes de negocio, analizados en los párrafos anteriores podemos concluir que el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor y Jack Fleitman coinciden en que el plan de negocio debe llevar un Resumen Ejecutivo o Sumario Ejecutivo realizado al finalizar el plan de negocio, el cual es un resumen de lo propuesto en el plan de negocio, debe contener por lo menos la estructura de la organización, un resumen del estudio de mercado, un resumen de la situación financiera de la empresa con un análisis de años anteriores y proyecciones, un resumen que muestre los principales riesgos y la manera de prevenir o solucionar estos riesgos.

El plan de negocio contiene una introducción que haga mención al giro de la empresa, su nombre y su ubicación. La introducción también deberá contener las características principales del plan de negocio.

Así mismo lo conforma un apartado donde se mencionen los antecedentes de la empresa, es decir mencionar el origen de la empresa, su historia, evolución, datos relevantes tanto de la empresa como de la administración, cual es la misión de la empresa, su visión,

objetivos generales y específicos en relación a las diferentes áreas como los son ventas, finanzas, personal, utilidades y crecimiento de la empresa.

2.2.8 Estudio Financiero

Estudio financiero o plan financiero es fundamental en un plan de negocio. La finalidad de este apartado es presentar opciones que permita presentar alternativas viables para financiar el proyecto empresarial y de dónde y de qué manera se van a obtener recursos financieros El plan financiero incluye la elaboración de estados financieros actualizados y proyectados de 3 a 5 años. Es significativo el apoyo de herramientas como indicadores y razones financieras como lo son: de liquidez, administración de activos, rotación de inventanos, apalancamiento financiero y rentabilidad. (Porter, 2000).

Es importante tomar en cuenta los riesgos que puede llevar consigo el plan de negocio por lo que es considerable hacer una descripción de estos riesgos y de las consecuencias que pueden traer circunstancias desfavorables que afecten a la empresa Se recomienda evaluar los riesgos que provengan de factores externos como cambios en la demanda, reacción de la competencia, etc. Este análisis nos ayudara a contrarrestar los posibles riesgos.

El último apartado del plan de negocio son las conclusiones que a diferencia del resumen ejecutivo condene las principales fortalezas del proyecto así como las debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos así como el beneficio que se obtendría al aplicar el plan de negocio.

2.2.9 Marketing Mix

El Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia, es parte de un nivel táctico del mismo, en el que las estrategias se convierten en programas concretos para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. (Gary, 2003).

Kotler y Armstrong, definen al Marketing Mix como “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una

respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

En conclusión, se puede decir que el Mix de Marketing es un conjunto de herramientas o variables que son controlables y se combinan para conseguir de resultado determinado en un mercado objetivo, por ejemplo generar ventas, influir positivamente en la demanda, entre otros aspectos más. A mediados del siglo XX, el Dr. Jerome McCarthy, lo llamó la teoría de las “Cuatro P’s”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales empiezan por p:

- Producto
- Precio
- Plaza o Distribución
- Promoción o Comunicación

2.2.10.1. Producto

Es el conjunto de atributos, tangibles o intangibles, que la empresa ofrece a un mercado meta para su adquisición, uso y/o consumo, para satisfacer una necesidad o un deseo. Se puede llamar producto a: bienes tangibles, bienes intangibles (servicios), ideas, lugares, personas y organizaciones.

2.2.10.2. Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto. Y es la única variable que genera ingresos para la empresa, porque las demás solo generan egresos. Para la fijación del precio se debe considerar algunos aspectos como el posicionamiento deseado, los precios de la competencia y las necesidades de la empresa (evaluación de la conveniencia del negocio, se debe comparar los precios con los costos unitarios, que incluyen costos de producción, operación, logística, y todos los demás costos que estén presentes para la elaboración del producto). Pero también, se debe considerar que para plantear el precio es muy importante tomar en cuenta los resultados de una investigación de mercados previa, pues en esta se reflejará lo que está dispuesto a pagar el mercado objetivo por el producto, ya que el precio está muy ligado a la sensación de calidad del producto. Las variables del precio son:

- Descuentos

- Complementos
- Condiciones de crédito
- Forma de pago
- Precios de lista Recargos
- Períodos de pago

Esta variable es importante por las siguientes razones:

1. Es la única herramienta que genera ingresos para la empresa.
2. Generalmente es a corto plazo.
3. Es muy competitivo en un mercado en el que pueden existir pocas regulaciones.
4. En muchas decisiones de compra, el precio es la única información disponible.
5. Tiene repercusiones psicológicas importantes sobre el consumidor.

2.2.10.3. Plaza o Distribución

Esta variable incluye todas las actividades que realizan las empresas para poner un producto a disposición de sus mercados objetivo. Es decir, es saber manejar de manera efectiva el canal de distribución (canales logísticos y de venta) para lograr que el producto llegue al lugar y en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

El mix de la variable plaza es:

- Transporte Canales
- Ubicación Surtido
- Cobertura Logística
- Inventario

2.2.10.4.Promoción O Comunicación

Comprende una serie de actividades que tienen como objetivo comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre la empresa, sus productos y ofertas, para de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

Las variables de la promoción son:

- Telemercadeo
- Relaciones Públicas
- Promoción de Ventas
- Publicidad

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración:** Proceso de planear, realizar y evaluar las actividades de un equipo desarrolladas para la consecución de una meta afín a los intereses de sus miembros. (INFOSOL, 2010).
- **Análisis de Situación:** Etapa de un estudio mercadológico que adiciona el familiarizarse con la organización y su problemática por medio de investigación documental y entrevistas con los funcionarios de ellas. (Arthur A. Thompson, Dirección y Administración Estratégica, 2000).
- **Benchmarking:** Filosofía japonesa en la que se analiza a la competencia, se realiza un análisis con la finalidad para aprender de ellos y mejorar (INFOSOL, 2010).
- **Canal de Comunicación:** Es el medio utilizado para transmitir un mensaje ya sea de manera personal o impersonal. Los canales de comunicación personal requieren la existencia de dos o más personas que se comunican directamente unas con otras de diferentes formas como: una entrevista personal, por teléfono, por correo, etc. Los canales de comunicación impersonal incluyen los medios de comunicación de masas: prensa, radio, televisión, etc. (INFOSOL, 2010).
- **Cadena de suministro:** La cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda. La gestión efectiva de la Cadena de Suministro permite una mejor prestación de servicio al cliente y de la Cadena de Valor, a través de la gestión de

flujos de información, de producto y monetario. (Arthur A. Thompson, Dirección y Administración Estratégica, 2000).

- **Distribución:** Estructura de canales, instituciones y actividades cuya función es llevar los productos y servicios de una organización a sus mercados. (Malhotra & Taylor, 2000).
- **Empacado:** Actividades que se desarrollan para la planeación de un producto que integran el diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto. (Gary, 2003).
- **Estrategia:** Plan general y básico de acción, que es una herramienta básica para que una organización pueda alcanzar una o más de sus metas. (Gary, 2003).
- **Estrategia de Imagen Organizacional:** Tiene como objetivo ayudar a que las audiencias perciban a la empresa tal y como lo desea. (Gary, 2003).
- **Estrategia Marketing:** Parte del Marketing Plan que plasma las líneas generales a seguir para la consecución de los objetivos, tales como la distribución del marketing mix, el presupuesto asignado para los gastos en marketing, entre otras actividades. (Gary, 2003).
- **Estudio de Factibilidad:** Consiste en analizar el entorno en el que se llevaría a cabo un proyecto de inversión para determinar cuánto valor puede generarle a la empresa. (Gary, 2003).
- **Etiqueta:** Parte del producto que proporciona información sobre su origen de producción o de ventas. También se le conoce como Rótulo (Jack, 2000).
- **Extensión de Línea:** La práctica de utilizar la marca para entrar a un nuevo segmento de mercado dentro de la categoría del producto (Arthur A. Thompson, 2001).

- **FODA:** El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (Gary, 2003).
- **Gastos Directos:** Costos en que se incurre en su totalidad en referencia con un segmento o una unidad del mercado (sea producto o territorio) de la organización de marketing de la compañía. También se llama Costos separables. (Garcia, 2001).
- **Gastos Indirectos:** Costos en que incurren varias unidades de marketing (pudiendo ser producto, territorio, mercado). También recibe el nombre de Costos comunes. (INFOSOL, 2010).
- **Imagen Corporativa:** La identidad o percepción que una organización intenta proyectar a sus públicos, ésta debe de ser consistente en todos los aspectos. (Gary, 2003).
- **Intermediario:** Organización o individuo con fines lucrativos que es el nodo entre los productores y consumidores o usuarios industriales. (Longenecker, Petty, & Moore, 2009).
- **Investigación Cualitativa:** La que trata de determinar las variables de mercado a partir de criterios no cuantificables como son las actitudes, creencias y estilo de vida. (Longenecker, Petty, & Moore, 2009).
- **Investigación Cuantitativa:** La que trata de determinar las variables de mercado con datos estadísticos objetivos sobre las condiciones o situaciones concretas del mercado. (Garcia, 2001).
- **Investigación de Mercado:** Adquisición y análisis ordenados de información referente a un problema de marketing. (Porter, 2000).

- **Marketing Estratégico:** Filosofía que enfatiza en la correcta identificación de oportunidades del mercado como una base para su planeación estratégica y a la vez del crecimiento del negocio. (Kinneer & Taylor, 1998).
- **Marketing Mix:** Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular. Estas variables son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Porter, 2000).
- **Materias Primas:** Productos industriales que no han sido procesados en ninguna forma, es decir vírgenes, como parte de otro producto. (INFOSOL, 2010).
- **Mercado:** Personas u organismos sociales, culturales, etc. con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Grupo de personas con el deseo y la capacidad de adquirir un producto específico. (Villamarín, Junio 2009).
- **Mercado Meta:** Segmento o grupo del mercado dentro del segmento al que se dirigirán las actividades de marketing. Algunos autores lo llaman target. (Villamarín, Junio 2009).
- **Organigrama:** Representación gráfica de las relaciones, jerárquicas o no, que se dan en la organización o estructura de una empresa o entidad. (Villamarín, Junio 2009).
- **Participación del Mercado:** Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico. (Villamarín, Junio 2009).
- **Penetración de Mercado:** Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos. (Porter, 2000).
- **Posicionamiento:** Acción y efecto de desarrollar programas de identidad corporativa que determine una posición superior en el mercado para la empresa y sus productos o servicio. (Villamarín, Junio 2009).

- **Precio:** Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Es una de las 4 P's del marketing. (Villamarín, Junio 2009).
- **Producto:** Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad. (Villamarín, Junio 2009).
- **Propaganda:** Intento deliberado de influir en las actitudes y las creencias para que uno promueva su propia causa o perjudique la causa del oponente. (Villamarín, Junio 2009)
- **Publicidad:** Proviene de la palabra inglesa advertising, significa publicidad, viene del latín advertere, que quiere decir "mover la mente hacia". La publicidad es un mensaje estructurado, generalmente pagado por un patrocinador identificado, impersonal, que se transmite por algún medio de comunicación de masas; persuasiva, no neutral, no imparcial y se refiere a productos (bienes, servicios e ideas). (Villamarín, Junio 2009).
- **Segmentación del Mercado:** Es la estrategia que identifica grupos de individuos u organizaciones con ciertas necesidades y características comunes dentro de mercados amplios de productos destinados al consumidor y a las compañías; después los incorpora a los segmentos más amplios según sus intereses en la utilidad del producto. (Villamarín, Junio 2009).
- **Segmento:** Subgrupo de personas que muestran características similares entre ellos y comparten algunas necesidades y atributos en especial. (Villamarín, Junio 2009).

2.4 IDEA A DEFENDER

¿De qué manera aportará la elaboración del plan de negocios para la comercialización de la panela granulada ofertada por la asociación de Cañicultores Guachana, parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar?.

2.5 VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

Plan de Negocios para la comercialización de la panela granulada ofertada por la asociación de Cañicultores Guachana, parroquia Guanujo, Cantón Guaranda Provincia Bolívar.

2.5.2. Variable Dependiente

Nivel de viabilidad y el manejo eficaz y eficiente de los recursos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

La investigación será no experimental ya que este tipo de investigación no nos permite manipular o modificar los datos, sino observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural siendo estos los resultados de la aplicación de la encuesta para después analizarlos.

3.2 TIPOS

Entre los tipos de investigación que se va aplicar al realizar este trabajo serán: descriptiva, exploratoria bibliográfica y documental.

La investigación descriptiva, será empleada ya que busca describir cada uno de los pasos que se va a realizar en el plan de negocios así mismo identificar cada uno de los hechos que conforma el problema a resolver, teniendo en cuenta que no solo vamos a recolectar datos no también a interpretar de manera clara para para en los posterior sacar conclusiones y posibles soluciones mediante estrategias.

Por otra parte la investigación exploratoria también se aplicara ya que esta busca encontrar un conocimiento más profundo del problema teniendo como base un conocimiento previo.

En cuanto se refiere a las investigaciones bibliográfica y documental se aplica ya que nos apoyamos en libros, revistas, y documentos científicos para aportar en los conocimientos tanto teóricos como prácticos.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN

3.3.1. Método

El método analítico-sistemático se utilizará en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretará y analizará la información respecto al problema y posibles soluciones del estudio, además permitirá estructurar un plan estratégico integral en lo el desarrollo de la investigación

3.3.2. Técnicas

Las técnicas para la recolección de datos tanto del cliente interno como externo van hacer las siguientes:

- Encuesta Piloto: Estas se realizaran con el fin de probar un cuestionario y buscar los errores en el para en lo posterior modificarlos poder aplicar en la encuesta oficial.
- Encuesta: Esta técnica se hará con fin de coleccionar la información necesaria, y con sus resultados una vez cuantificados y analizados tener la perspectiva del mercado y de sus necesidades.
- Entrevista; La entrevista se realizara a los directivos, para saber su punto de vista acerca de su situación actual

3.3.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

- Encuestas
- Cuestionarios
- Guía de Entrevista

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Para las entrevistas realizaremos a los directivos de la asociación Por otra parte lo que se refiere a las encuestas tomaremos una muestra utilizando a el total de población de la ciudad de Guaranda.

3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la Muestra se ha considerado el total del Universo y posteriormente se realizará el cálculo utilizando la fórmula más adecuada como es para Universos finitos. De este modo tendremos las respuestas que necesitamos para aclarar todas las dudas.

3.4.3. Cálculo de la Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación de mercados y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (P)(Q)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 (P)(Q)}$$

Aplicación de la fórmula de la muestra

Z= 1.96 P= 0.90
Q= 0.10 E= 0.05
N= 44353 (N-1)= (44353 - 1)

En donde:
Z = Margen de Confiabilidad. (1,96)
P = Probabilidad de ocurrencia. (0,90)
Q = Probabilidad de no ocurrencia. (0,10)
E = Error Muestral. (5%; 0,05)
N = Población o universo de estudio. (44.353)
(N-1) = Factor de correlación.

$$n = \frac{(1,96)^2 (44.353) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (44.353 - 1) + (1,96)^2 (0,90) (0,10)}$$

n= 138 encuestas.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE PANELA GRANULADA OFERTADA POR LA ASOCIACION DE CAÑICULTORES GUACHANA, PROVINCIA BOLIVAR, CANTON GUARANDA, PARROQUIA GUANUJO”

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Adquirir conocimientos del sector panelero de la ciudad de Guaranda, su evolución, tendencias, nuevos productos así también como factores que puedan afectar el consumo y comercialización de la panela granula.

4.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una breve descripción de la industria panelera de nuestra ciudad.
- ✓ Determinar la variedad de tipos de panela que se ofertan en la ciudad de Guaranda
- ✓ Conocer los gustos y preferencias de los posibles clientes, direccionándose también al tipo de distribución que sea de preferencia del cliente

4.2. Problemática

La caña de azúcar y sus derivados representan en la actualidad un rubro muy importante en la economía provincial ya que generan y proporcionan trabajo a miles de familias; principalmente en la provincia de Bolívar, específicamente en el sector del subtropico Guachan es por ello que dad la comercialización la caña como fruta nace la necesidad de

darle el valor agregado y facilidad a los consumidores con subproductos como lo es la panela granula.

Es por ello que la Asociación de Cañicultores busca la inserción en este nicho de mercado mediante el estudio y la factibilidad de un proyecto de investigación.

4.3. Metodología

Investigación descriptiva: Es descriptiva porque vamos a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos de nuestros posibles clientes.

Instrumento: Encuesta, por medio de este instrumento se pretende obtener información para saber si los clientes de nuestra competencia serian clientes nuestros.

4.3.1. Resultados de Encuestas

TABULACION

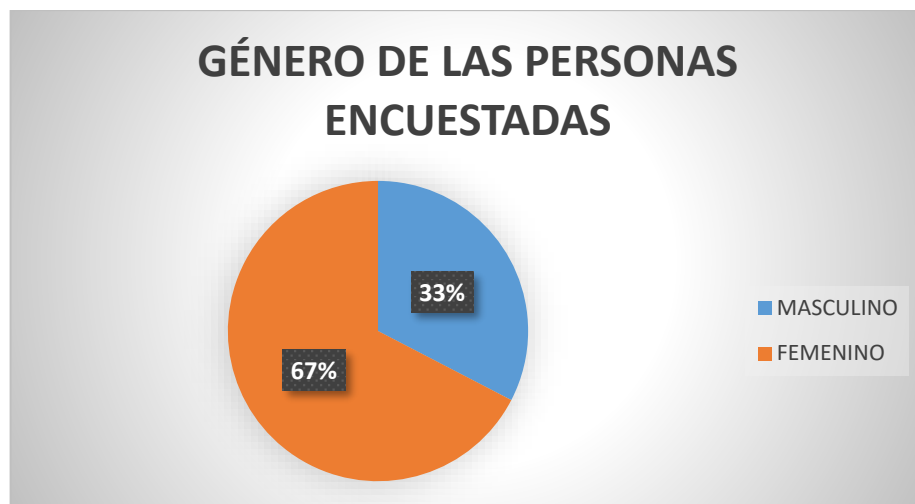
GÉNERO

Tabla 2. Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	45	33%
FEMENINO	93	67%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 2. Género



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

Del total de los encuestados 45 son hombres siendo el 33% de la población, por otra parte 93 son mujeres pues corresponden al 67% lo cual hace que este porcentaje sea la mayoría de las personas encuestadas.

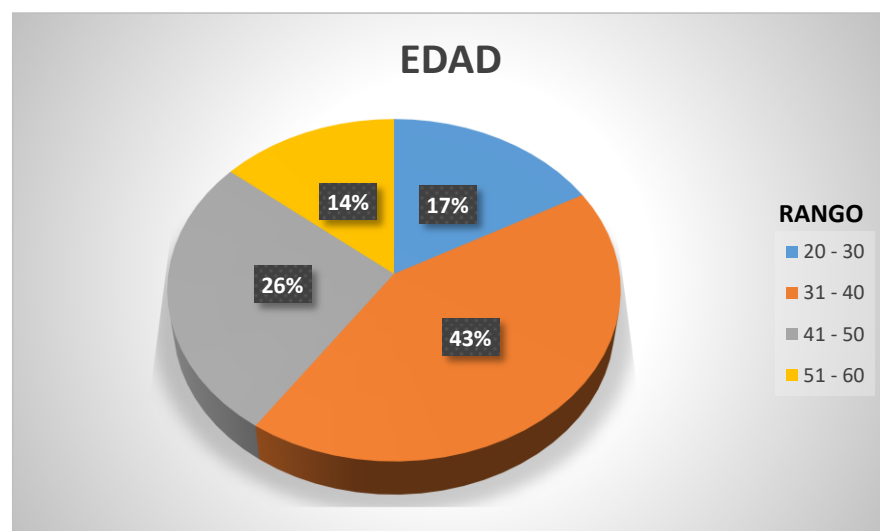
EDAD

Tabla 3. Edad de las personas encuestadas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 – 30	23	17%
31 – 40	58	43%
41 – 50	36	26%
51 – 60	19	14%
TOTAL	136	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 3. Edad



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

De las personas encuestadas la mayoría está en un rango de 31 – 40 años lo que constituye un 43%; ya que para este estudio se escogió a este tipo de rango porque ellos son los que más están al tanto de lo que se consume en su hogar, seguido con un 26 % son la personas que tienen entre 41 – 50 años; con un 17% las personas que se encuentran entre 20 – 30 años y por ultimo las personas que se encuentran entre los 51 – 60 años que representan a un 14% de la población, siendo la menor rango.

PROFESIÓN

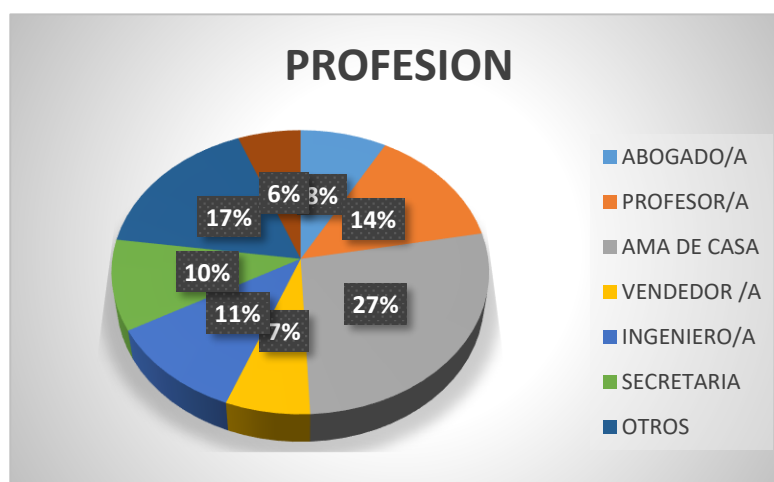
Tabla 4. Profesión

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABOGADO/A	11	8%
PROFESOR/A	19	14%
AMA DE CASA	37	27%
VENDEDOR /A	9	7%
INGENIERO/A	15	11%
SECRETARIA	14	10%
OTROS	23	17%
JORNALERO	8	6%
TOTAL	136	100%

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

Grafico 4. Profesión



INTERPRETACION

En cuanto lo que se refiere a las profesiones de las personas encuestados; pues tenemos como mayoría ha amas de casa con un 27%; luego tenemos con mínimas diferencias son abogados/ as 17%, profesores/ras 14%, ingenieros en diversas especialidades 11%, secretarias 10%, jornaleros 6%, y en los que tiene que ver con otras están agrupadas ocupaciones que no son muy comunes como policía, cajero, etc.

PREGUNTA # 01

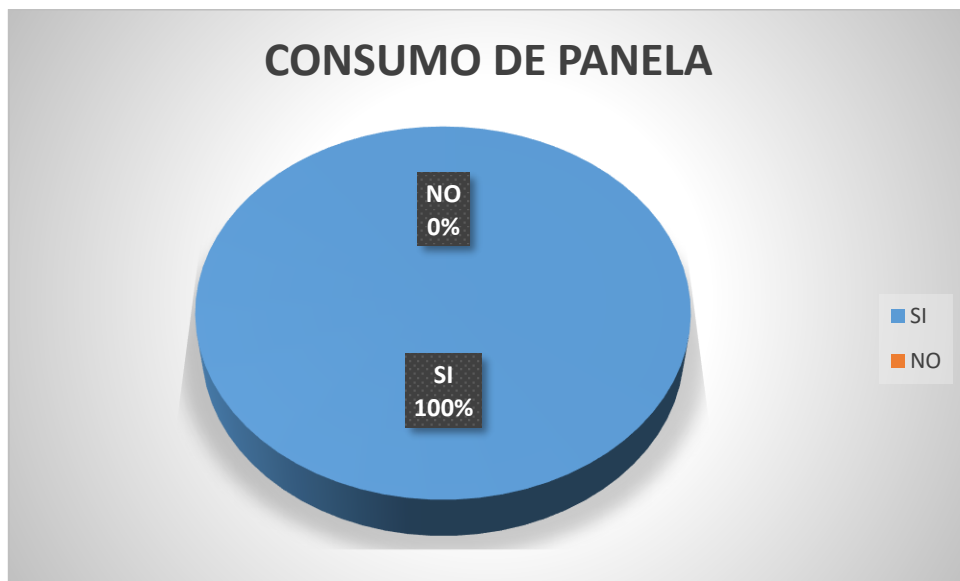
¿Alguna vez ha consumido panela?

Tabla 5. Consumo panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	138	100%
NO	0	0%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 5. Consumo de panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

Lo que respecta al consumo nuestros encuestados en su totalidad si han consumido lo que es panela, pues en el contacto directo pudimos palpar que a la mayoría le gusta mucho la panela en sus diversas formas ya que nos decían que es muy tradicional de nuestra zona.

PREGUNTA #02

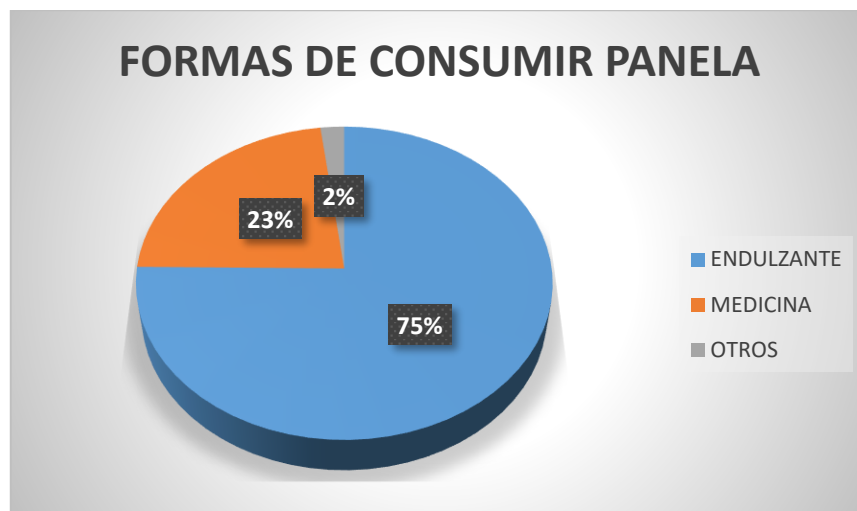
¿De qué manera ha consumido la panela?

Tabla 6. Formas de consumir panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENDULZANTE	112	75%
MEDICINA	34	23%
OTROS	3	2%
TOTAL	149	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 6. Formas de consumir panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

Como lo presentamos en el gráfico y en la tabla la mayoría de personas encuestadas han consumido panela como endulzante, por otro lado podemos que ver el consumo de panela en medicina tiene gran porcentaje, cabe recalcar que en algunos casos específicamente en 11 personas contestaron de que lo utilizaban de estas dos formas; en lo que respecta a otros nos manifestaron que la panela se consumió como postre, como ingrediente para alguna comida.

PREGUNTA #03

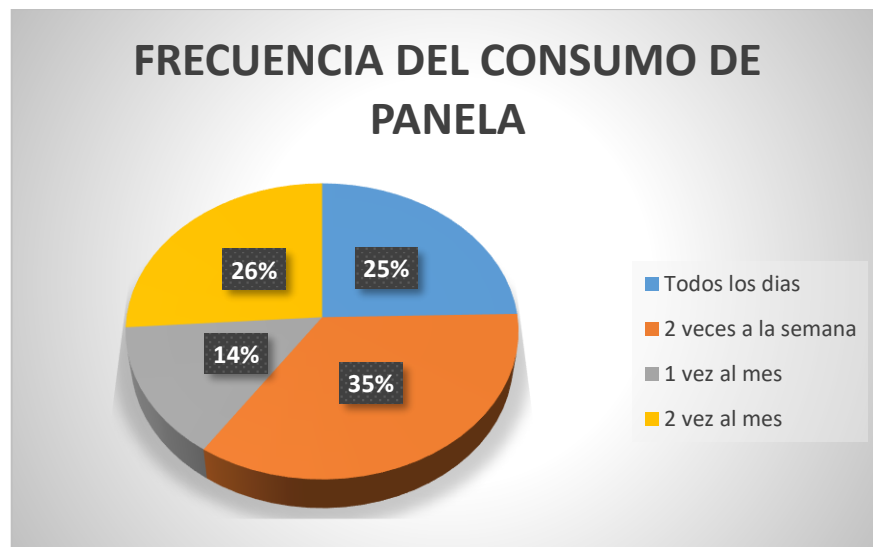
¿Con que frecuencia consume la panela?

Tabla 7. Frecuencia del consumo de panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los días	34	25%
2 veces a la semana	48	35%
1 vez al mes	20	14%
2 vez al mes	36	26%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 7. Frecuencia de consumo de panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

La frecuencia del consumo de panela tenemos que la mayoría de encuestados consumen 2 veces a la semana que representa el 35%; luego con un 26% tenemos a personas que consumen 2 veces al mes, seguidamente con una mínima diferencia tenemos con un 25% a las personas que consumen todos los días, y por ultimo tenemos con un 14% a personas que consumen una vez al mes.

PREGUNTA #04

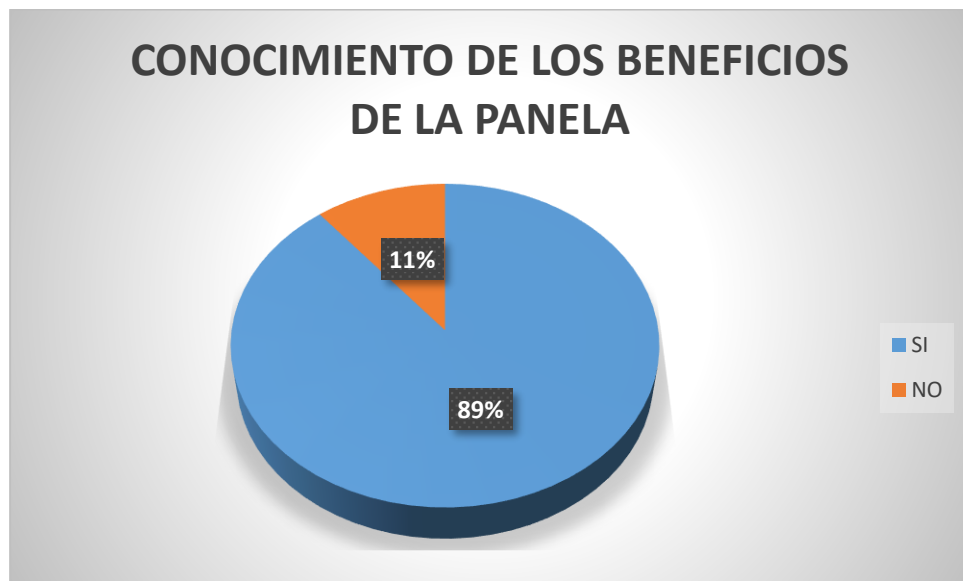
¿Ud. Sabe los beneficios de la panela?

Tabla 8. Conocimiento de los beneficios de la panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	123	89%
NO	15	11%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 8. Conocimiento de los beneficios de la panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

En cuanto al conocimiento de los benéficos que tiene la panela la mayoría de encuestados que corresponde al 89%; nos manifestaron que si los saben como por ejemplo: medicinales, naturales, culinarios, etc., y por eso consumían y 11% lamentablemente lo desconocen y consumen solo que se presenta la ocasión o simplemente porque les gusta.

PREGUNTA #05

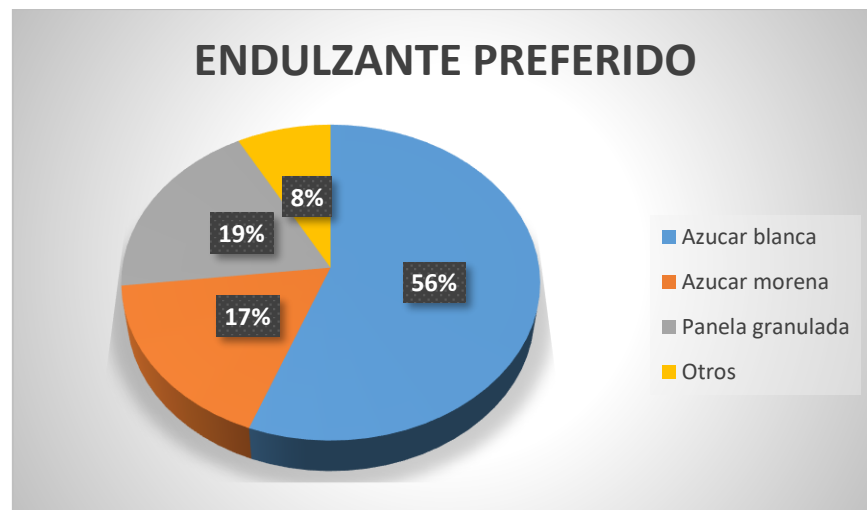
¿Cuál es su endulzante preferido?

Tabla 9. Endulzante Preferido

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Azúcar blanca	77	56%
Azúcar morena	24	17%
Panela granulada	26	19%
Otros	11	8%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 9. Endulzante Preferido



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

En cuanto se refiere a la preferencia de endulzantes tenemos a un 56% que consumen azúcar blanca; por otro lado tenemos con un 19% a la panela granulada; seguidamente con un 17% tenemos a la azúcar morena, por último con un 8% a la opción otros, que nos pudieron decir los encuestados que refieren a los endulzantes para que sirven tanto para prevenir y para controlar la diabetes.

PREGUNTA #06

Si su respuesta en la pregunta anterior fue panela granulada, ¿Cuál es la marca?

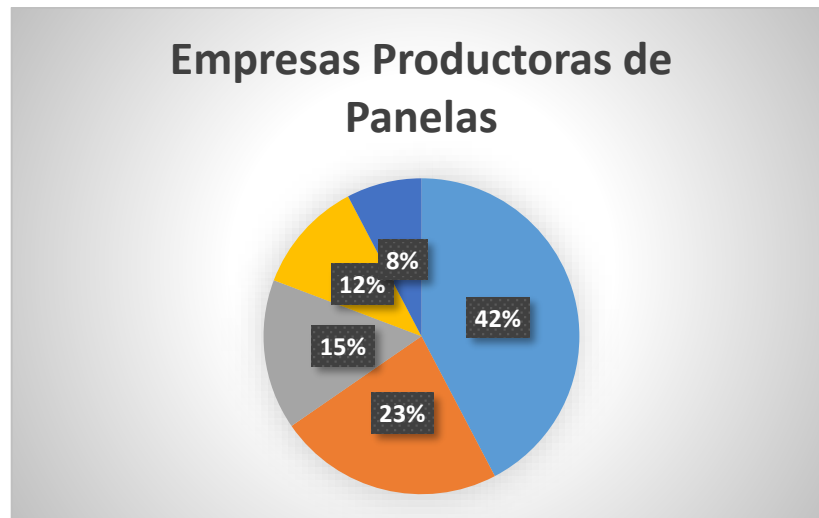
Tabla 10. Empresas que venden panela granulada

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capira	11	42%
Aki	6	23%
Supermaxi	4	15%
Valdez	3	12%
Guachana	2	8%
TOTAL	26	100%

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

Gráfico 10. Empresas que venden panela granulada



Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

Como lo vemos en la gráfica pues la empresa líder en ventas y por su reconocimiento tenemos a Capira con un 42 %, seguidamente tenemos a Aki con un 23%, a productos Supermaxi con 15% y al Ingenio Valdez y San Carlos con un 12% y 8% respectivamente.

PREGUNTA #08

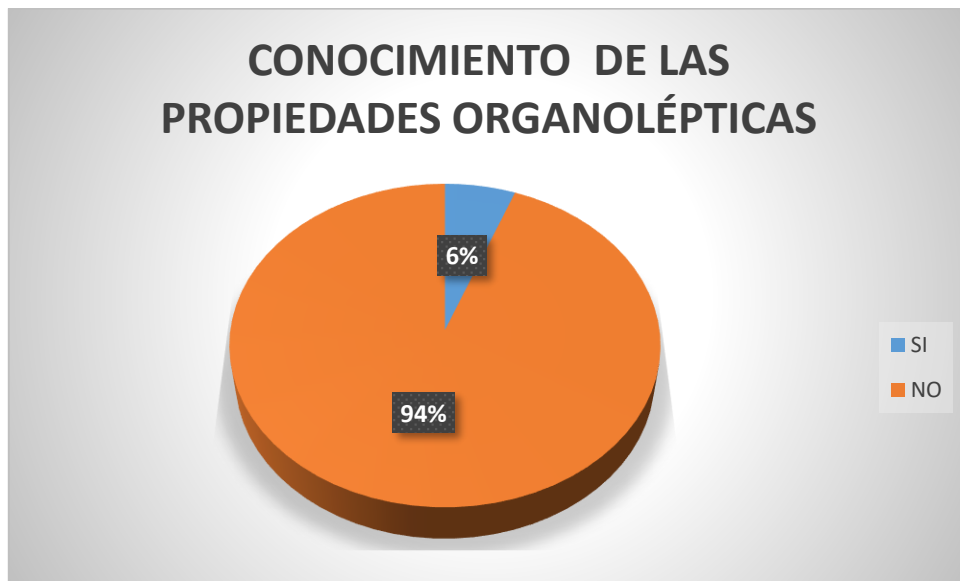
Sabe Ud. Las propiedades organolépticas que tiene la panela granulada como endulzante?

Tabla 11. Conocimiento de las propiedades organolépticas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	6%
NO	130	94%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Gráfico 10. Conocimiento de las propiedades organolépticas



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

Como podemos observar en lo que se refiere al conocimiento de las propiedades organolépticas que tiene la panela como endulzante, la mayoría con un contundente 94% no posee ninguna información para consumirlo desde ese punto, pues las otras personas con un 6% nos pudieron manifestar que si y por eso lo consumían como lo es que no tiene preservantes tampoco colorantes, claro que no endulza mucho pero preferían consumirlo así.

PREGUNTA # 09

Estaría dispuesto a comprar panela granulada como endulzante?

Tabla 11. Disposición para comprar

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	138	100%
NO	0	0%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Grafico 12. Disposición a comprar



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

La disposición para comprar panela granulada como endulzante por las personas encuestadas fue exitosa por lo que tenemos un 100%. Ya que una vez que conocieran más a fondo sus propiedades es una gran alternativa.

PREGUNTA # 10

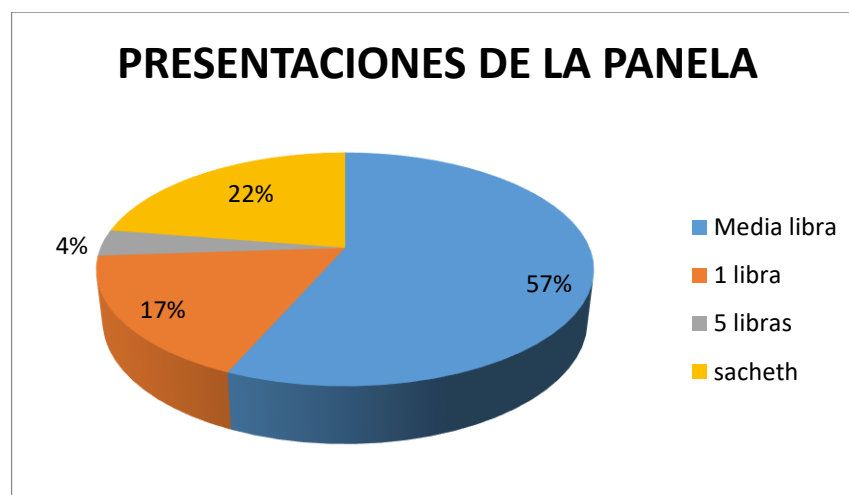
¿Cómo le gustaría la presentación de la panela granulada?

Tabla 13. Presentación de la panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Media libra	78	57%
1 libra	24	17%
5 libras	5	4%
sachet	31	22%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Gráfico 13. Presentación de la panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

En cuanto a la presentación para la venta de la panela granula las personas en su mayoría con un 57% prefieren presentaciones de media libra; ya que como es nuevo para la mayoría prefieren ir comprando poco a poco para de gustar; ellos nos comentaron en lo posterior pues irán cambiando sus presentaciones por unas más grandes; por otro lado con un 22% tenemos que lo prefieren en sachet ya que así es más cómodo para su utilización para endulzar sus tazas de té, café, etc.

PREGUNTA #11

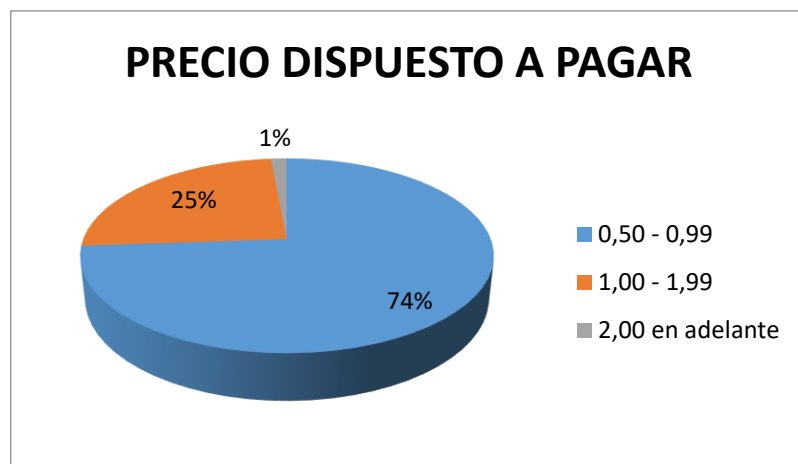
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por presentación?

Tabla 14. Disposición para pagar

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0,50 - 0,99	102	74%
1,00 - 1,99	34	25%
2,00 en adelante	2	1%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Gráfico 14. Disposición para pagar



INTERPRETACION

En cuanto al precio que los encuestados están dispuesto a pagar la mayoría de personas con un 74% en un rango de 0.50 a 0.99 ctvs., con un 25% están dispuestos 1.00 – 1.99 ctvs. y por ultimo con el 1% están dispuestos a pagar en 2.00 en adelante.

PREGUNTA #11

¿Estaría dispuesto a comprar panela granulada elaborada por la Asociación de Cañicultores del Cantón Guaranda?

Tabla 15. Disposición para comprar panela elaborada por la asociación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	138	100%
NO	0	0%
TOTAL	138	100%

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

Gráfico 15. Disposición para comprar panela elaborada por la asociación



Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

La disposición por las personas encuestadas para comprar panela granulada elaborada por la Asociación de Cañicultores Guachana de la parroquia, Guanujo cantón Guaranda, provincia Bolívar es sumamente positiva con un 100% de acuerdo a la población encuestada.

PREGUNTA # 12

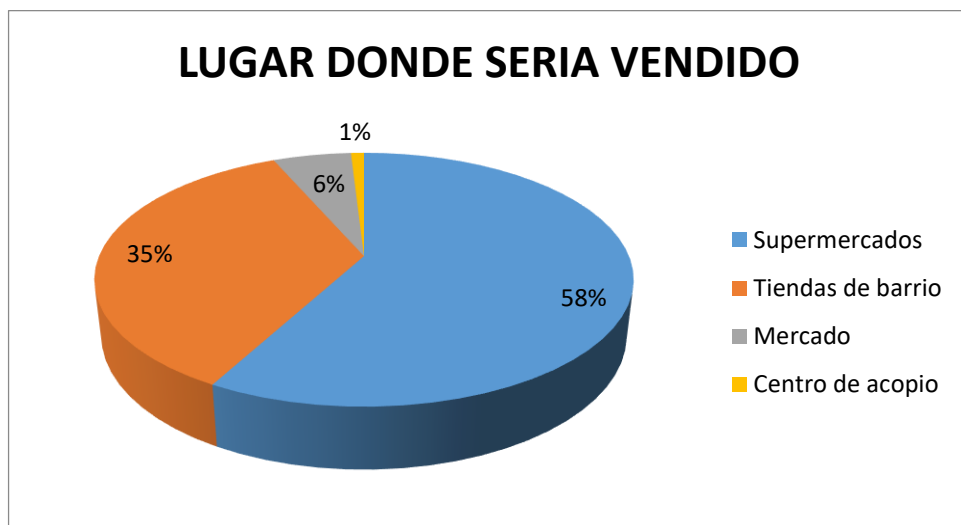
Donde le desearía comprar la panela granulada?

Tabla 16. Lugares donde adquirir la panela

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supermercados	62	58%
Tiendas de barrio	38	36%
Mercado	6	6%
Centro de acopio	1	1%
TOTAL	107	99%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

Tabla 16. Lugares donde adquirir la panela



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Encuesta

INTERPRETACION

En cuanto se refiere al lugar donde les gustaría adquirir la panela, tenemos con un 58% supermercados, luego tenemos con un 35% a las personas que desean adquirir en las tiendas de su barrio, con un 6% a los que desean comprar en el mercado y con 1% desean adquirir en el centro de acopio.

4.4. Análisis de la Demanda

La demanda de la panela en el Ecuador la realizan los consumidores para el uso en el hogar a través de supermercados en las ciudades y tiendas de abarrotes en pequeñas poblaciones rurales. Además, la panela es demandada por la industria alimenticia como edulcorante; principalmente de aquellos comercializados con características orgánicas ya que no existe azúcar certificada orgánicamente para realizar este fin. Otro importante actor que demanda grandes cantidades de panela a nivel nacional es el gobierno mediante programas de inclusión a pequeños agricultores como el “Aliméntate Ecuador” en donde la panela es comprada de pequeñas asociaciones y distribuida en programas gubernamentales como estos.

4.4.1. Definir Clientes

- Personas Naturales
- Empresas públicas (Hospitales, Casa hogares, Escuelas, Colegios)
- Empresas privadas (Supermercados, Restaurants, Tiendas de barrio).

4.4.2. Mercado Meta

Personas que residen en la ciudad de Guaranda provincia de Bolívar , que se encuentren entre los 20-55 años de edad que perciban un ingreso mensual de 354,00 dólares en delante de clase social baja a alta, que tenga preferencia por los endulzantes naturales producidos en la provincia Bolívar.

4.4.3. Motivos De Compra

- **Por la calidad del producto.-** Las personas adquieren la panela granulada ya que sus componentes naturales hace que sea más apetecida y más saludable
- **Por su cómodo y accesible precio.-** En relación al precio de su competencia y de productos sustitutos es más barata, y hace que sea más atractiva en el mercado donde vamos a desarrollar su comercialización
- **Por su efectividad en los procesos.-** Es una gran ventaja ya que los procesos se realizaran de una forma eficiente y eficaz de cada uno de sus recursos y maquinas.

- **Cobertura.-** En cuanto a la cobertura podemos decir que se mantiene una cantidad que si puede atender a todo el mercado guarandeño y de la provincia; pues más adelante se puede ampliar el mercado a provincias aledañas.
- **Variedad de empaques.-** La variedad de presentaciones que se tiene realizar para su comercialización son muy atractivas para los clientes ya que supera sus expectativas y aparte están de acuerdo a sus exigencias

4.4.4. Situación Del Mercado

Tabla 17. Situación del mercado

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS	
Región	Centro.
Ciudad	Guaranda
Tamaño	Habitantes
Urbana-rural	Urbana – Rural
Clima	Frio
DEMOGRÁFICOS	
Edad	20 – 55 años.
Género	Masculino – Femenino.
Estado civil	Sin distinción
Religión	Sin distinción
Nacionalidad	Ecuatoriana.
PSICOLÓGICOS	
Estilo de vida	Moderado
SOCIOECONÓMICOS	
Clase social	media - alta
Escolaridad	Sin distinción
Ocupación	Sin distinción
HÁBITOS DE CONSUMO	
Beneficios Deseados	Naturalidad

Intensidad de uso	Permanente
Volumen de compra	Moderado
Motivación de compra	Por salud
Frecuencia de compra	Sin distinción

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Tamaño de la Población

Tabla 18. Tamaño de población

DETALLE	HABITANTES	% DE HABITANTES
Población Guaranda	201.533	100% Fuente (INEC, 2015)
Edad (22-55)	123.138	61,11 % Fuente (INEC, 2015)
Sueldo básico 354,00	36941,4	28,9% Fuente (INEC, 2015)
Clase social media - alta	14777,00	40% Fuente (INEC, 2015)
Preferencia por el producto	14777,00	100% Fuente (Inv. Mercados)

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis de la Oferta

Según estadísticas del MAGAP en el año 2014 existen 79913 Has. De caña de azúcar, y una producción bruta de 5618,045 TM con rendimiento promedio de 70,30 TM/ha. La sierra ecuatoriana tiene mayor superficie de producción llegando a 53.249 Has. Y las provincias con mayor producción son: Cotopaxi con 11000 has. Loja con 5300has. Chimborazo 6295 has y Bolívar con 4200 has.

En cuanto a los principales socios comerciales para el Ecuador a nivel internacional con referencia a la exportación de panela son los países Europeos, países como Italia Y España que lideran la lista de importaciones, sigue Alemania, Holanda y Francia.

A nivel general, se puede afirmar que las exportaciones de la panela del Ecuador han tenido un crecimiento relativamente constante con excepción del año 2000 cuando las exportaciones del Ecuador crecieron a un 1000% debido a las importaciones realizadas por Colombia que ascendieron a UDS 864 mil durante ese año (Álvarez, 2004).

4.5.1. Características de los principales productos

Grafico 17. Presentación del producto



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

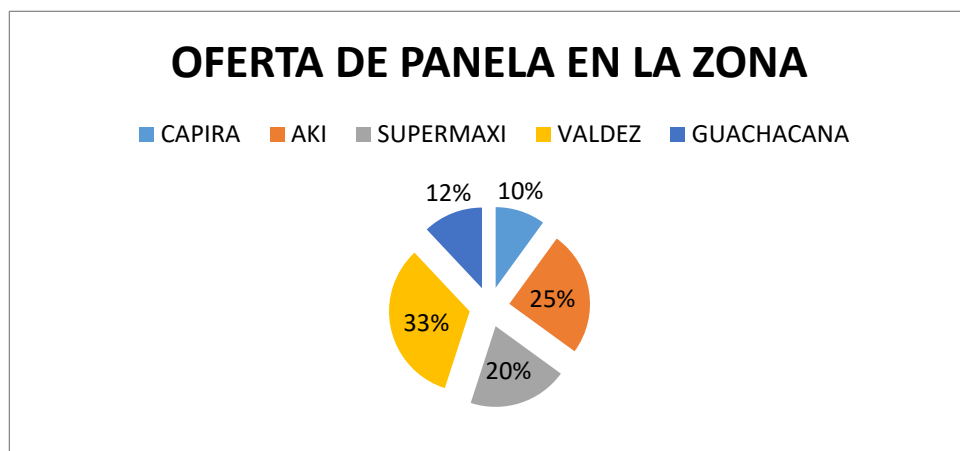
4.5.1. Proyección De La Oferta

Tabla 19. Participación del mercado

MARCA	PARTICIPACIÓN
CAPIRA	10%
AKI	25%
SUPERMAXI	20%
VALDEZ	33%
GUACHANA	12%
TOTAL	100%

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Competencia



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

Oferta de producto de la Empresa Guachana a un precio de \$0,90 como mayorista. Esperando un incremento de producción del 8% cada año y a futuro ser la primera opción al momento de adquirir panela en sus diferentes presentaciones.

Tabla 20. Precio de la panela

PRODUCTO	PRECIO VENTA AL PÚBLICO
FUNDA DE 500GR	1,50
FUNDA DE 2 KILOS	5,29
SACO DE 45 KG BLOQUE	45

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Proyección de ventas

Descripción	Incremento Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	8%	121453	131169,24	141662,77	152995,80	165235,49
Precio del producto	5%	0,90	0,94	0,99	1,04	1,09
Ingreso del producto		109.307,70	\$123.954,93	\$140.564,89	\$159.400,59	180.760,27

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis de la Industria

La cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos y por eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de caña los procesadores de caña (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña. Los eslabones comerciales de la cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciales mayoristas los mismo que despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de la Cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto en el consumidor final. Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los consumidores son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que

usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales los exportadores.

4.7. Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para ella. Es aquí donde mostraremos los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado local, nacional e internacional.

4.7.1. Diagnostico Estratégico

4.7.1.1. FODA

La siguiente matriz FODA, nos permitirá determinar con mayor facilidad las necesidades de la Asociación de productores Guachana, así como la disponibilidad de recursos.

Tabla 22. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión como asociación • Productores con experiencia en la elaboración de panela • Capacidad para desarrollar sistemas primarios de comercialización • Asesoramiento técnico y comercial parte de fundaciones • Cercanía de la planta a mercados potenciales como las ciudades de Riobamba y Guaranda • Cercanía a una vía que comunica a la serranía con la costa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente interés por el mercado de productos orgánico principalmente a nivel internacional • Ausencia de productores de panela granulada en la zona • Alto precio recibido por el producto vendido a granel • Precios atractivos para el caso de comercialización directa al minorista en unidades • Cambio de la matriz productiva del país

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de vías de comunicación adecuadas para la entrega de materia prima • Diseño del horno que no permite alcanzar altas temperaturas para procesar mayores cantidades de materia prima • Desmotivación de los socios debido a los problemas existentes en la entrega de caña • Altos costos de producción debido a fallas en el proceso • Calidad de la panela no acorde con el requerimiento del mercado • Falta de personal capacitado para manejar costos productivos, ventas y controles de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible difusión de la tecnología y apareamiento de competencia en la zona • Disminución de los precios de panela vendida a granel • Inviernos extremadamente largos o lluviosos que dificulten el uso de las vías de acceso • Deserción de miembros de la organización por la falta de beneficios percibidos

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.7.2. Visión

Al 2019, somos una organización sólida, fortalecida, con poder de convocatoria y gestión, con socios empoderados, contamos con una buena producción agropecuaria y realizamos un adecuado manejo del proceso de industrialización y comercialización de panela granulada de calidad, generando bienestar a los asociados y la comunidad.

4.7.3. Misión

La Asociación de Cañicultores “Guachana” es una organización con los socios y socias dedicados a la producción e industrialización de la caña de azúcar, que busca mejorar los ingresos económicos de sus asociados y la comunidad, respetando la naturaleza y el ambiente.

4.7.4. Objetivos Estratégicos

- Incrementar los ingresos de los socios de la organización mediante la producción y comercialización de panela de una manera responsable con el ambiente y el ser humano.
- Satisfacer la demanda del mercado con cantidades constantes de panela granulada de calidad durante todo el año.

4.7.5. FODA Estratégico

Tabla 23. FODA Estratégico

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto granulado es apetecido por los consumidores sobre la panela en bloque • El producto cumple con los requerimientos a nivel local para su comercialización • Para las presentaciones de 500 gr a 2 kg ya existe marca propia con su respectivo diseño que va a ser utilizada para diferenciar el producto • Las presentaciones de 45KG permite vender más rápidamente el producto 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear convenios con centros comerciales como Aki, Tía, Dicosavi, y otros, para establecer la distribución de nuestro producto, y alcanzar la venta en una manera rápida. • Poner en marcha la producción de productos orgánicos en el mercado para mejorar la competencia como propuesta de mejora para la salud. • Implementar programas de capacitación, evaluaciones del desempeño y diagnósticos periódicos de clima laboral a los trabajadores. • Hacer estudios que determinen si las condiciones de suelos y clima son adecuadas.
<p style="text-align: center;">DEBILDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ciertos usos, el consumidor podría preferir panela en bloque por su menor precio • El producto no cumple con los requerimientos a nivel local para su comercialización • La presentación en sacos de 45 KG no le permite adicionar valor agregado al producto • El producto no tiene certificación orgánica ni de comercio justo 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de circulante hace que las personas dejen de comprar productos entre ellos la panela • La competencia desleal y fijación de precios en el mercado • Los productos alternativos como edulcorantes y cero caloría hacen que la gente podría dejar de comprarla • La falta de costumbre de consumir panela y sus propiedades organolépticas

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.6.7. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

a) Liderazgo en costos

Esta estrategia se refiere a la disminución de costos y la utilización de economías a escala para mejorar la situación competitiva del producto. De manera general, es difícil para la organización tomar esta estrategia para competir frente a otros productores de panela, ya que la asociación está conformada por pequeños productores de caña de azúcar en donde las economías a escala no se pueda utilizar a diferencia de otros productores del Ecuador que utiliza la producción extensiva de la caña.

b) Diferenciación

La diferenciación se refiere a la introducción de un producto que sea exclusivo por : diseño o imagen de marca, tecnología, servicios al cliente, distribuidores, características, etc. Mediante la utilización de esta estrategia, se puede agregar valor agregado e incrementar las utilidades. Para este caso de la asociación de Cañicultores de Guachana, ésta si constituye una estrategia viable para generar mayor competitividad ya que se puede apelar a las características de pequeños productores y la producción orgánica.

c) Enfoque de alta segmentación.

La estrategia de enfoque se refiere a centrarse en un grupo específico de compradores en el mercado con la consideración que la empresa puede servir a este grupo de mejor manera que la competencia. Esta estrategia también puede ser utilizada por la organización para incrementar las ventas, ya que por localización geográfica se encuentra cerca de las ciudades de Riobamba y Ambato.

4.7.6.1. Matriz BCG

Tabla 24. Matriz BCG

PRODUCTO	BSG	RAZONES
Panela presentación 500 gr	Estrella	Es un producto que puede ser reemplazo por otros productos (yuca o verde)
Panela presentación 2 Kg	Vaca lechera	Es un producto de consumo masivo por la presentación es la más común.
Panela 45Kg	Perro	No es aceptable todavía en el mercado no permite el valor agregado del producto.

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.7.6.2. Matriz Igor Ansoff

Tabla 25. Matriz Igor Ansoff

<p>PENETRACION DEL MERCADO</p> <p>Es interesante que la asociación de Cañicultores de Guachana, intente insertarse en el mercado como un ente competitivo, como lo es en mercados grandes con cantidades mayores</p>	<p>DESARROLLO DEL PRODUCTO</p> <p>Las políticas de producción determinará de acuerdo al estudio de mercado la posibilidad de generar la presentación más demandada y al mismo tiempo la que el cliente se sienta satisfecho</p>
<p>DESARROLLO DEL MERCADO</p> <p>El concepto de competitividad de acuerdo al nivel de participación hace que la empresa busque ser la de mayor aceptación pero al mismo tiempo mantener su estabilidad de permanencia</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN</p> <p>El tipo de presentación tanto en bloque como granulado, diferenciará para que se pueda dar su éxito mediante el gramaje y precio y tipo de envase o envoltura</p>

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.8. Plan de Marketing

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

4.8.1. Objetivos de marketing

- Lograr introducir el producto en el mercado.
- Obtener una creciente participación de mercado.
- Alcanzar un crecimiento continuo en las ventas.

4.8.2. Marketing Mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

- **Precio**

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

- **Producto**

Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

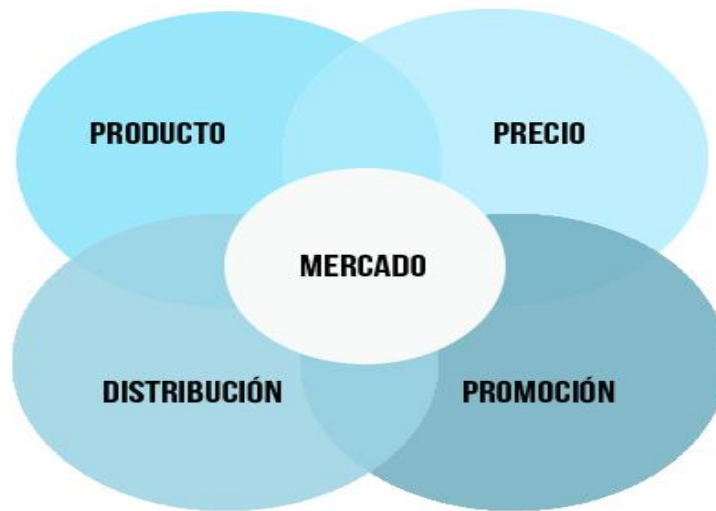
- **Distribución**

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

- **Promoción**

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

Gráfico 19. Marketing Mix



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

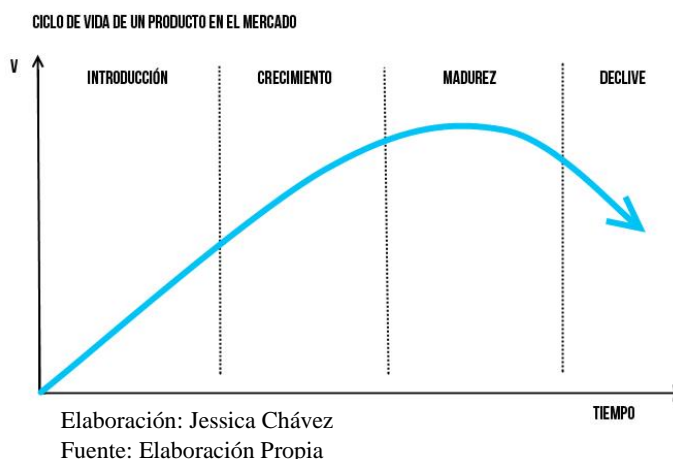
4.8.3. Descripción del producto

Investigación del producto: Con el afán de mejorar la calidad de la panela granulada producida por la asociación de cañicultores de Guachana , se tiene previsto hacer vistas de estos productores a los productores de otras zonas del Ecuador que se encuentran trabajando con MCCCH en la elaboración de panela

4.8.4. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto (a veces, CVP, también PCC) es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución y/o promoción (variables del *marketing mix*) deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Grafico 20. Ciclo de vida del producto



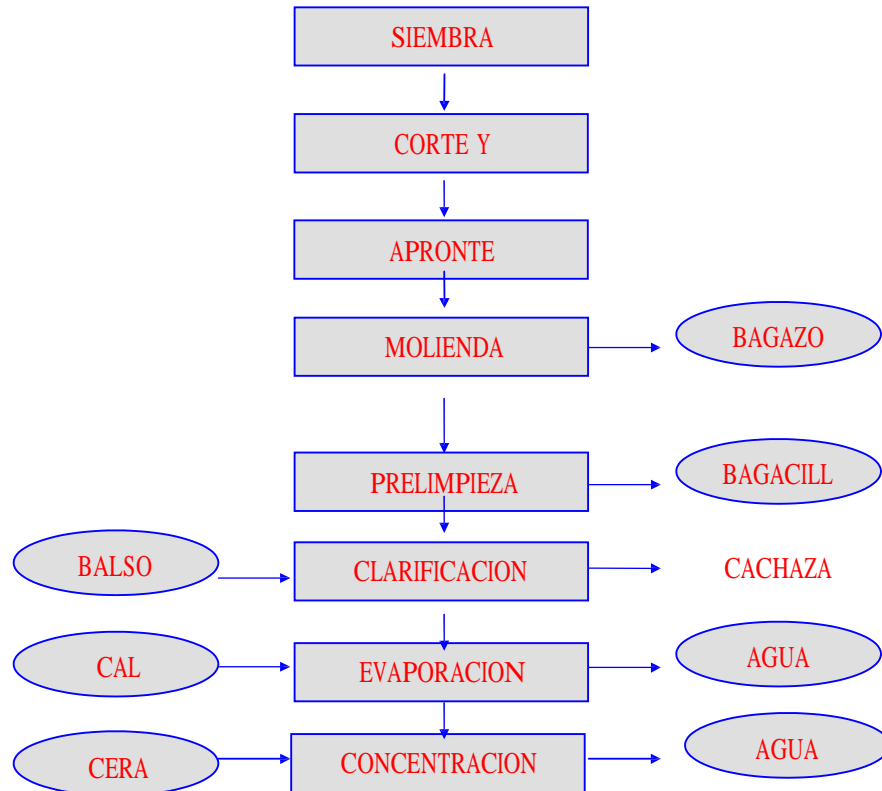
La panela granulada se encuentra en la etapa de madurez por ser un producto que se comercializa desde 1990 en esta presentación. Además a nivel nacional se puede encontrar empresas competidoras que se encuentran firmemente establecidas; principalmente al Nor- Occidente de Pichincha y la provincia de Imbabura. Sin embargo se considera que este producto no alcanzado aún su máximo potencial de ventas, ya que este producto se consume por un alto contenido de minerales y vitaminas y aun no existe la suficiente difusión.

Por otro lado, pese a los volúmenes de caña que se producen en la zona, existen grandes dificultades para que los socios y los otros proveedores puedan transportar la caña desde sus predios hasta la planta de producción. Es por esto que durante la época invernal, los volúmenes de caña recibidos por la organización.

La alternativa de que se podría presentar a esta situación, es la compra de caña a los productores que se encuentran más próximos a la planta los mismos que cuentan con un área de 14 ha. De esta manera, se podría obtener la materia prima necesaria para producir 724 quintales durante toda la época de lluvia (6 meses) .

4.8.5. Flujograma

Grafico 21. Flujograma



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Requerimientos de Calidad

Los requerimientos de calidad en el mercado local en donde se vende la panela tenga un color, olor y sabor típico sin la presencia de contaminantes como tierra o materiales extraños. La inspección por parte del comprador se hace de manera visual y no existe rechazos por excesiva humedad del producto (sobre 2,7% que es el estándar manejado para mercado internacional) ni por presencia excesiva de grano grueso

Control de calidad

Debido a las pocas exigencias en cuanto a calidad por parte de los compradores, los miembros de la organización realizan el control de calidad de manera visual. Se manejan los mismos criterios de los compradores; es decir, color, olor, sabor característicos y no

presencia de materiales contaminantes ni tierra. No se realiza ningún control con respecto a la cantidad de sólidos insolubles, cantidad de grano grueso ni % de humedad.

Características cualitativas de la panela granulada producida por la asociación de cañicultores de Guachana.

Tabla 26. Propiedades del producto

Humedad (1- 2.7)%	3,65
Grano Grueso % Max 2 %	14,8
Homogéneo	Si
Color	Café amarillento
Sabor	Típico
Sólidos solubles	B
Observación	Presencia de alta cachaza y tierra

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.8.6. Fijación de Precios

Para realizar la fijación de precios, es necesario conocer primeramente los costos de producción, la sensibilidad de los consumidores frente a los precios de la competencia. Desde el punto de vista de los vendedores. Para establecer el precio de un producto, los vendedores toman en cuenta tres aspectos partiendo de los costos de producción.

- Maximizar el beneficio total
- Maximizar el volumen de ventas
- Maximizar el margen de ganancia por cada unidad vendida

Es necesario anotar que el objetivo principal del vendedor es el de maximizar el beneficio total; es por esto que se debe buscar un equilibrio entre precio y número de ventas ya que; a mayor precio habrá menos compradores pero se alcanzara mayor utilidad por unidad. Por tanto es necesario saber si los compradores están dispuestos a pagar más por un

producto más diferenciado y esta ganancia sería mayor a la ganancia obtenida de vender mayores volúmenes.

El precio que los compradores están dispuestos a pagar por el producto depende de tres factores:

Valor: Para el caso de la panela, el comprador nacional considera a la panela granulada como un mejor producto que el azúcar por cuestiones de salud ya esta no ha pasado por algunos procesos químicos de elaboración como el azúcar. Además, la panela tiene sabor característico al endulzar, lo cual también es apetecido por los consumidores.

Posibilidad de Compra: Es de vital importancia que el consumidor que tiene el deseo de adquirir la panela y tenga la percepción del valor del producto, también lo pueda comprar. En el caso del mercado local del Ecuador, la posibilidad de compra tiene mucha importancia ya que los limitados ingresos de la mayoría de los ecuatorianos pueden provocar que el consumidor escoja al producto de menor precio; que para el caso de esta industria sería el azúcar.

Productos Competidores: A pesar de que el producto ofrecido pueda tener el valor, el cliente no durara en adquirir otro producto similar que se oferte a un precio menor como el caso del mercado nacional.

La competencia directa constituye la panela granulada producida por otras empresas en el Ecuador mientras la indirecta abarcaría a la panela en bloque y a las diferentes presentaciones de azúcar.

4.8.6.1. Precios Del Mercado Nacional

Tabla 27. Cuadro de precios

	Presentación	Valdez	San Carlos	Supermaxi
Azúcar blanca	2 kg	1,46	1,26	1,35
Azúcar morena	2 kg	1,54	1,34	1,50

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Precios minoristas de diferentes presentaciones de panela

	Presentación	Valdez	Piatua	Capira	Schullo
Panela Granulada	0,5 kg		0,67	0,81	
	0,7 Kg	1,06			1,14
	2 Kg			2,98	
Panela bloque	1,35 Kg			1,27	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existen algunas empresas que proveen de azúcar al minorista, entre las cuales se encuentran los ingenios azucareros más grandes del país, características que les permite tener los precios más bajos del mercado. Con respecto al azúcar, se puede encontrar azúcar blanca y azúcar morena. La primera pasa por todo el proceso de elaboración incluyendo el blanqueo mientras la segunda queda en proceso intermedio; sin embargo esta última mantiene minerales en su composición, razón por la cual su precio es mayor que la azúcar blanca. El promedio de precio por kilogramo de la azúcar blanca es de 0,68 usd mientras que de la azúcar morena es de 0,72.

En lo que respecta a la panela, también existen algunos proveedores del producto en diferentes presentaciones con un promedio por kilogramo de panela granulada de 1,51 usd. La presentación que mayor precio tiene es la 0,7 kg en donde el promedio de precio por kg es de 1,57 usd. Además tenemos también la panela en bloque cuyo costo por kilogramo es de 0,94. Adicional a este análisis es también importante señalar que el precio por kg de panela en las tiendas de abarrotes de las poblaciones de Guaranda y Echeandia es de 1usd. El precio de esta presentación es menor al de la panela vendida en los retailers debido en parte a una cadena más corta de comercialización y además a la utilización de fundas plásticas que disminuye el costo de empaque por parte de los tenderos a diferencia del producto presentado en las cadenas de minoristas que cuenta con empaques, logotipos, registro sanitario y en algunos casos certificaciones orgánicas.

Precio De La Asociación

Referente a la fijación de precios, el precio recomendado para la venta del producto empacado en unidades a la cadena minorista es de 0,90 usd por Kg. De esta manera el precio de venta al público sería de 1,03 usd por kg. Así, la estrategia para llegar al consumidor en una primera etapa de introducción del producto, será la de competir en precios con las otras empresas que se encuentran produciendo el producto ya que como se mostró, el promedio de venta por kg de panela es de 1,51 usd. Este precio se pudiera incrementar cuando se termine la certificación orgánica y conforme la marca sea conocida y vaya ganando aceptación en el mercado. Por otro lado, el Quintal de panela se continuara vendiendo a los precios establecidos en el mercado. Al momento este precio es de 30 usd por quintal.

4.8.6. Distribución

Los canales de distribución para la panela granulada lo constituirán principalmente cadenas minoristas ubicadas en la ciudad de Riobamba, Guaranda y Ambato. Entre estas cadenas minoristas tenemos a la cadena más grande de supermercados del Ecuador SUPERMAX. Esta cadena cuenta con 2 establecimientos del mismo nombre y un establecimiento AKI que pertenece a la misma cadena en la ciudad de Ambato. En la ciudad de Riobamba cuenta con 2 establecimientos AKI. Por otro lado también se cuenta con la cadena de supermercados TIA que está presente en la ciudad de Guaranda, Riobamba y Ambato. Como se mencionó anteriormente, las 3 ciudades tienen un mercado potencial equivalente a 645195 habitantes lo que corresponde, basados en los datos de consumo percapita de la FAO (1,06 kg percapita/ año) a un consumo potencial de 1032312 kg de panela al año. Es así, que la producción de la asociación de cañicultores Guaranda puede contribuir con el 12% del potencial de mercado con una producción anual de 121533 Kg de panela granulada.

4.8.7. Promoción

Se espera hacer la promoción de la panela granulada utilizando la marca del producto. Se tratara de persuadir al consumidor para la compra informando de las bondades del

consumo de la panela, de su manera de utilización, mediante un precio más bajo en relación a la competencia, informando del apoyo a pequeños productores y valiéndose de la certificación orgánica. Las bondades del uso de la panela, producción orgánica, recetario e información sobre la organización de pequeños productores se las puede incluir en una etiqueta de papel anexada al producto. De esta manera, se está también siguiendo la recomendación (Alvares 2004), el mismo que menciona que la mejor estrategia comercial para la panela, es la difusión de sus propiedades nutricionales, los beneficios de su consumo y las formas de hacerlo. Otra forma de promoción que se recomienda, es la participación en ferias de alimentos a nivel nacional organizadas por la empresa privada o por el gobierno en donde se pueda presentar al producto y se encuentre clientes que manejen volúmenes grandes a los que se les pudiera dar un precio preferencial.

4.8.8. Servicio al cliente o postventa

Lo más importante es el servicio post venta, ya que en base a medio en nivel de satisfacción que tiene el cliente al consumir nuestra panela, se puede realizar un feedback de información para poder tomar iniciativas a su defecto estrategias para poder posicionar nuestra marca y considerar como la primera opción al momento de adquirir panela.

4.8.9. POSICIONAMIENTO

Tabla 29. Estrategias de Posicionamiento

NECESIDAD	MEDIDAS A TOMAR
La diferenciación	<p>Agregar a nuestro producto la certificación orgánica.</p> <p>Presentación de producto de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes.</p>
Posicionamiento de marca	-Aplicación de un plan de marketing para que nuestros clientes y los posibles tomen como primera alternativa a nuestro producto.
Posibilitar la integración	- Estrategias de posicionamiento dentro la comunicación de la compañía

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.8.10. Matriz de estrategias

4.8.10.1. PRODUCCIÓN

Tabla 30. Estrategias de Producción

NECESIDAD	MEDIDAS A TOMAR
Mejora de la calidad de la panela	<ul style="list-style-type: none">- Análisis técnico del proceso productivo- Capacitación a los socios sobre prácticas adecuadas de producción de panela
Optimizar el uso de recursos en la producción	<ul style="list-style-type: none">- Análisis técnico del proceso productivo- Remodelación del horno para que este alcance mayor temperatura y de esta manera se pueda realizar el procesamiento con mayor velocidad y con menor uso de mano de obra
Disminuir los costos de producción	<ul style="list-style-type: none">- Análisis técnico del proceso productivo- Registros y Control de la utilización de recursos y eficiencia de procesos

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.8.10.2. COMERCIALIZACIÓN

Tabla 31. Estrategias de Comercialización

NECESIDAD	MEDIDAS A TOMAR
Clientes directos fijos	<ul style="list-style-type: none">- Búsqueda de clientes con pedidos mensuales, semanales fijos, vía teléfono, visitas, etc.- Ajustes de precios y calidad de la panela- Producción de cantidades constantes
Llegar directamente al consumidor final y de esta manera incrementar la utilidad percibida por unidad	<ul style="list-style-type: none">- Obtención de registros sanitarios- Elaboración de empaques individuales de 500gr, 1000gr y 2 Kg

Capacitar a los miembros de la organización sobre temas contables y de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de talleres de manejo contable - Realización de talleres y capacitación sobre comercialización de productos - Capacitación o búsqueda de un vendedor para el producto. Uso de comisiones de ventas
--	--

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.8.10.2. ORGANIZACIONAL

Tabla 32. Estrategias de Organización

NECESIDAD	MEDIDAS A TOMAR
Arreglar situación de la asociación con el S.R.I	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los trámites necesarios para la actualización del R.U.C y de esta manera poder iniciar el proceso de obtención de los registros sanitarios
Incrementar la motivación y compromiso de los miembros de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres del eje social con el fin de motivar a los miembros de la asociación - Incrementar los pedidos de panela - Dar a conocer a los miembros de la asociación las medidas que se van a tomar para mejorar el funcionamiento de la micro- empresa

Pedido al municipio para la mejora de las vías adyacentes a la planta	- Solicitud de la organización al municipio de la localidad para el mantenimiento y mejora de las guardarrayas adyacentes a la planta para que de esta manera se pueda facilitar el ingreso de materia prima durante el invierno
--	--

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.8. Plan Operativo

Tabla 33. Plan operativo

ACCIONES	RECURSOS	COSTOS
Comunicar a los miembros de la organización las medidas que se van a tomar de acuerdo a este plan de negocios y los objetivos que se persiguen con el afán de motivar a los socios y crear compromisos en ellos	Humano y financiero. Utilización de un técnico de MCCCH para que realice la socialización del plan de negocios de la comunidad	
Análisis técnico del proceso productivo (calidad, eficiencia, productividad, costos)	Financiero. Contratación de un técnico externo especializado en la producción de panela para analizar el proceso productivo y realizar correctivos	1400 USD
Conversaciones para asegurar la provisión de	Humano. Organización de un grupo de negociación	

la caña de los predios cercanos a la planta durante la época invernal	que mantenga conversaciones con los miembros dueños de predios cerca de la planta para que los mismos provean toda su materia prima durante la estación invernal	
Implementación de un sistema de producción basado en registros que permitan lograr una calidad uniforme y volúmenes constantes	Financiero, Humano, tecnológico. Sistema de producción elaborado por el técnico externo y a ser implementado por el equipo de MCCH y miembros de la organización	900 USD
Basados en el nuevo sistema productivo, capacitación a los socios sobre prácticas adecuadas de producción de panela	Humano, Financiero. Colaboración del personal de MCCH con charlas de capacitación conjuntamente con el experto contratado	350USD
Motivar a los socios a través de talleres de manera que actúen como asociación y busquen el beneficio mutuo	Humano. Colaboración del personal del área social de MCCH para la realización de este tipo de talleres	
Solicitud al municipio de la localidad para que se mejore el estado de las guardarrayas	Humano. Formación de una comisión que se responsabilice de solicitar a las autoridades de la localidad la mejora y mantenimiento de las vías	

	de acceso cercanas a la planta	
Capacitar a un responsable en el control de calidad del producto terminado	Humano, Financiero. Capacitación directa a la persona seleccionada por parte de un técnico. Se puede pedir soporte de los técnicos de calidad de MCCH en Quito	900 USD
Capacitador en el manejo contable y comercial mediante la realización de talleres. Establecer un precio rentable para la organización conociendo los costos de los nuevos procesos productivos implementados	Humano. Financiero. Realización de talleres generales a todos los miembros y talleres específicos a las personas que van a estar encargadas de estas actividades. MCCH podría colaborar con este personal técnico	200 USD
Diseño de producto en unidades, marca y etiqueta, presentación(gr)	Financiero. Es necesario contratar una persona especializada en marketing que realice el diseño de las etiquetas del producto, así como también la de la presentación. Esta labor también puede ser realizada con la colaboración de MCCH	1000 USD
Aplicación para la obtención de registro sanitario del producto en unidades individuales	Financiero. Se puede cubrir los costos de obtención de registro sanitario y presentar toda la documentación.	1300 USD

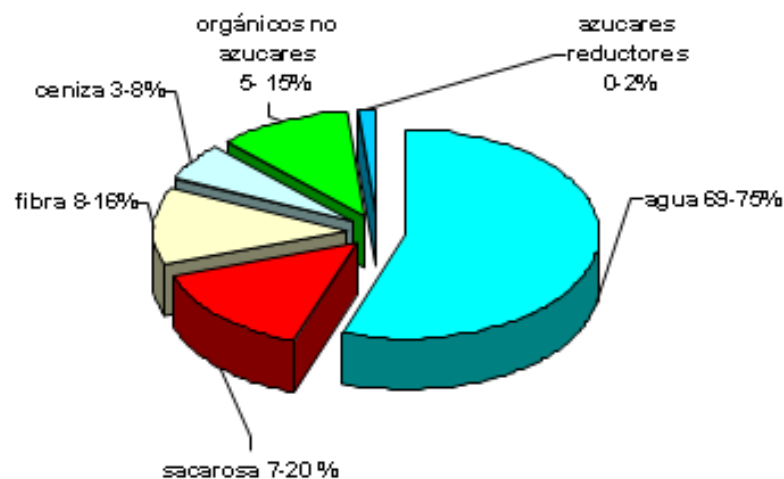
Realizar negociaciones con los supermercados SUPERMAXI, TIA y AKI de las poblaciones de Guaranda, Riobamba, y Ambato para convertirse en proveedores de panela	Humano. La persona encargada de ventas tendrá junto con la dirigencia de la asociación que iniciar conversaciones con los supermercados para poder ingresar con el producto por este canal	
	TOTAL	6000 USD

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.9.1. Descripción de Materia Prima

Grafico 22. Descripción de la materia prima

Composición de la planta de caña de azúcar



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Asociación de Cañicultores Guachana

Grafico 23. Descripción nutricional de la materia prima

Panela			
CUADRO COMPARATIVO NUTRICIONAL			
(Laboratorio Instituto Anboisse de Francia)			
ARANCEL: 17.01.11.10.00			
USOS			
DOMESTICOS: Agua de panela, Jugos, Teteros, Coladas, Natilla, Arroz con leche, Lácteos, etc.			
INDUSTRIAL: Panadería, Dulcería, Repostería, Jugos, Lácteos, etc.			
MEDICINAL: Mascarillas, Convalecencias, Cicatrización de heridas			
	AZÚCAR REFINADO	AZÚCAR MORENA	PAÑELA
			de Colombia.com
TAMAÑO DE LA PORCIÓN	100 g	100 g	100 g
CARBOHIDRATOS en g			
Sacarosa	99,6	96 a 99	72 a 78
Fructosa	0 , 0	0 a 1	1,5 a 7
Glucosa	0 , 0	0 a 1	1,5 a 7
MINERALES en mg			
Potasio	0,5 a 1,0	1,7 a 4,0	10 a 13
Calcio	0,5 a 5,0	70,0 a 90,0	40 a 100
Magnesio	0 , 0	3,0 a 6,0	70 a 90
Fósforo	0 , 0	3,0 a 5,0	20 a 90
Sodio	0,6 a 0,9	0,7 a 1,0	19 a 30
Hierro	0,5 a 1,0	1,9 a 4,0	10 a 13
Manganeso	0 , 0	0,1 a 0,3	0,2 a 0,5
Zinc	0 , 0	0,04 a 0,2	0,2 a 0,4
Fluor	0 , 0	3,95 a 0,3	5,3 a 6,0
Cobre	0 , 0	0,10 a 0,03	0,1 a 0,9
VITAMINAS en mg			
Provitamina A	0 , 0	0,34	2 , 00
Vitamina A	0 , 0	0,32	3 , 80
Vitamina B1	0 , 0	Trazas	0 , 01
Vitamina B2	0 , 0	Trazas	0 , 06
Vitamina B5	0 , 0	Trazas	0 , 01
Vitamina B6	0 , 0	Trazas	0 , 01
Vitamina C	0 , 0	Trazas	7 , 00
Vitamina D2	0 , 0	Trazas	6 , 50
Vitamina E	0 , 0	40	111 , 30
Vitamina PP	0 , 0	Trazas	7 , 00
PROTEINAS	0 , 0	100 , 0 mg	280 , 0 mg
AGUA	0 , 01 g	0,05 a 0,98 g	1,5 a 7,0
CALORIAS	384	382	312

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Asociación de Cañicultores Guachana

Un alimento se define como nutricionalmente bueno, cuando reúne los elementos esenciales para el organismo en las proporciones o cantidades adecuadas, suministra la energía para el desarrollo de los procesos metabólicos y está libre de sustancias nocivas para el consumidor.

En el valor nutricional de la panela tienen incidencia numerosos factores que van desde la variedad de caña utilizada, el tipo de suelo y las características climáticas, hasta la edad, el sistema de corte, apronte y las condiciones del proceso de producción.

La panela figura entre los productos de mayor consumo nacional, es soluble en cualquier líquido y conserva en gran parte de los componentes del jugo de la caña, pero en concentraciones mayores.

Nutrientes presentes en la panela

Entre los grupos de nutrientes esenciales de la panela deben mencionarse el agua, los carbohidratos, los minerales, las proteínas, las vitaminas y las grasas.

- Los azúcares son nutrientes básicamente energéticos, de ellos el organismo obtiene la energía necesaria para su funcionamiento y desarrollo de procesos metabólicos, los carbohidratos presentes en la panela, son la sacarosa, que aparece en mayor proporción y otros componentes menores denominados azúcares reductores o invertidos como la glucosa y la fructuosa; los cuales poseen un mayor, valor biológico para el organismo que la sacarosa, componente principal del azúcar moscabado y refinado.

- En la panela se encuentran cantidades notables de sales minerales, las cuales son 5 veces mayores que el del azúcar moscabado y 50 veces más que las del azúcar refinado. Entre los principales minerales que contiene la panela figuran; El calcio (Ca), Potasio (K), Magnesio (Mg), Cobre (Cu), Hierro (Fe) y Fósforo (P), como también trazas de Flúor (F) y Selenio (Se).

- El Calcio contenido en la panela contribuye a la formación de una mejor dentadura y unos huesos más fuertes, así como en la prevención de caries, especialmente en los niños. En poblaciones infantiles donde la dieta incluye panela, la incidencia de la caries es significativamente baja; esta se explica por la presencia de Fósforo y Calcio que entran a formar parte de la estructura dental y al mismo tiempo contienen cationes alcalinos (Potasio, magnesio, calcio), capaces de neutralizar la excesiva acidez, una de las principales causas de las caries. Es además esencial para regular la contracción muscular, el ritmo cardiaco, la excitabilidad nerviosa y ayuda también a corregir deficiencias óseas como la osteoporosis que se presenta en la edad adulta.

- El hierro contenido en la panela previene la anemia. El porcentaje de este mineral en el recién nacido se consume a los pocos meses, razón por la cual se requiere una dieta rica

en hierro, para que el nivel de hemoglobina permanezca estable. Este nutriente fortalece también el sistema inmunológico del infante y previene enfermedades del sistema respiratorio y urinario.

- Otro elemento que aporta la panela es el fósforo, pilar importante de huesos y dientes, participante en el metabolismo de las grasas, carbohidratos e intercambios de energía a través de las reacciones oxidativas de fosforilación. Su déficit en forma inorgánica acarrea una desmineralización de los huesos, crecimiento escaso en la edad infantil, raquitismo y osteomalacia.

- **El magnesio** es fortificante del sistema nervioso, actúa en la excitabilidad muscular y sirve como activador de varias enzimas como la fosfatasa de la sangre. Los niños que tienen un nivel normal de este elemento son más activos.

- **El Potasio** es indispensable en el mantenimiento del equilibrio del líquido intracelular, afecta el ritmo del corazón y participa en la regulación de la excitabilidad nerviosa y muscular.

La **Vitamina A** es indispensable para el crecimiento del esqueleto y del tejido conjuntivo y forma parte de la púrpura visual.

Las **Vitaminas del complejo B** como la B₁ intervienen en el metabolismo de los ácidos y de los lípidos. La B₆ participa en el metabolismo de los ácidos grasos esenciales y es fundamental en la síntesis de Hemoglobina y citocromos. La Vitamina D, incrementa la absorción de calcio y fósforo en el intestino y la Vitamina C, cumple con mantener el material intercelular del cartílago, dentina y huesos.

Análisis comparativo de la panela con otros alimentos de consumo diario

- Con relación al azúcar refinado, principal sustituto de la panela, no existen casi puntos de comparación, dado que dicho azúcar está constituido en su totalidad por sacarosa con carencia absoluta de minerales y vitaminas. Estos nutrientes se encuentran presentes en apreciables cantidades con la panela.

Si en los hábitos alimenticios se elimina el consumo de la panela y se utiliza únicamente el azúcar, las familias de bajos recursos especialmente en las zonas rurales, sufrirían problemas por deficiencias nutricionales al no contar con los aportes de energía, minerales compuestos proteicos y vitaminas que actualmente les está suministrando este alimento.

- Comparando la panela con la miel de abejas, se observa que la composición cualitativa de los dos alimentos es bastante similar, variando solamente el nivel de minerales, específicamente en hierro, calcio y fósforo, elementos que la panela contiene en cantidades notablemente superiores.

Con relación al contenido vitamínico, la panela, la miel de abejas y la miel de caña; presentan pequeñas cantidades de tiamina, riboflavina, niacina y ácido ascórbico, sobresaliendo la miel de caña por su alto contenido de los dos últimos minerales mencionados. El chocolate y el café, aunque son alimentos completos, presentan el inconveniente de ser demasiado ricos en grasas.

- El chocolate genera problemas en ciertos organismos debido a la mala metabolización de las grasas, lo cual no sucede al consumir panela. El consumo de café, a pesar de ser una bebida ampliamente popular, debe controlarse por formar parte de los estimulantes nerviosos.

- Analizando la composición del agua de panela, café negro, chocolate, Coca Cola, gaseosas y cervezas, desde el punto de vista de contenido de minerales y vitaminas, se destaca la cantidad de calcio en la panela y la ausencia de este nutriente en las gaseosas y la cerveza.

Cabe destacar el alto contenido de fósforo en la Coca Cola, pero se encuentra en la forma de ácido fosfórico libre, cuyo consumo exagerado puede producir descalcificación dentina y ósea, especialmente en organismos en desarrollo y crecimiento.

El chocolate y el café aportan menos vitaminas que el agua de panela. Con respecto a las gaseosas, bebidas refrescantes de alto consumo, su aporte vitamínico es nulo, en cambio

el aporte de vitaminas del agua de panela aunque parezca pequeño es esencial para el organismo y su buen funcionamiento.

4.9.2. Cadena de valor

La Cadena de Valor de la caña de azúcar inicia en el eslabón de insumos, pues el productor necesita proveerse de estacas de caña de azúcar, insumos (fertilizantes, herbicidas), equipos y herramientas, además de contar con terrenos extensos que reúnan las condiciones climáticas y edafológicas para la producción.

En el eslabón de producción podemos identificar cultivares de caña de azúcar entre los cuales se destaca la variedad POJ como la más cultivada. Es importante destacar que los cultivos de caña de azúcar tienen entre 30 y 50 años, lo cual hace necesario un proceso de renovación de cultivos para mejorar la productividad de los mismos.

En este mismo eslabón, entre las labores culturales están el deshoje, el roce y la fertilización. Pocos/as agricultores/as realizan procesos de fertilización, ya sea química u orgánica, lo que se ve reflejado en la baja producción por ha., siendo actualmente de 35 TM/ha. La cosecha se realiza por procesos de entresaca.

Si bien en el eslabón de transformación recae la mayoría de funciones, es importante destacar que el cultivo de caña en el sector es utilizado para la elaboración de panela granulada, panela de banco y aguardiente. En la producción de panela granulada, actualmente el rendimiento promedio, en época de verano, por tonelada de caña de azúcar, es de 1.5 qq. de panela granulada, disminuyendo el rendimiento durante la etapa invernal por la alta concentración de agua.

El consumo a nivel nacional de panela granulada y otros derivados de la caña se ha incrementado considerablemente en los últimos años. También es un producto con fuerte demanda en mercados internacionales, si bien requiere de certificación orgánica para su exportación.

Ver anexo # 02

4.9.3. Maquinaria y equipos

En el proceso de fabricación de la panela, en sus diferentes presentaciones: en bloque y pulverizada; es necesario la utilización de varias máquinas, equipos y accesorios que permitan la transformación de la caña y demás materias primas, en los tres productos terminados que cumplan con las condiciones sanitarias y de calidad necesarias.

En el proceso de selección de los equipos y la maquinaria se debe tener en cuenta diversos factores que se mencionan a continuación:

- Ambientales.
- Funcionales.
- El tipo de producto a realizar.
- Condiciones de trabajo.

Para la selección de maquinaria se tratará en lo posible de buscar equipos existentes en el medio que cumplan con las especificaciones requeridas. Los precios mostrados en este capítulo fueron extraídos de cotizaciones realizadas para este proyecto.

4.9.3.1. Listado De Materiales

Tabla 34. Descripción de Carretillas

	EMPRESA	Ferretería SAN JAVIER	
	CAPACIDAD (Kg.)	250	
	PESO (Kg.)	12	
	DIMENSION ES (mm.)	Alto	1150
		Ancho	540
		Largo pala	150
		Ancho pala	400
	Ruedas	Poliuretano Φ 6"	
	Platina base	Lámina espesor 3/16"	
	Precio (IVA incluido)	\$ 110.00	
CARRETILLA	Teléfono	253 07 05	
	Dirección	CII 42 N. 101 - 29	


Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 35. Descripción de Machete

	EMPRESA		Ferretería SAN JAVIER
	CAPACIDAD (Kg.)		N/A
	PESO (Kg.)		1 Kg.
	DIMENSIO	Largo	700
		Ancho	35
	Mango		Plástico
	Hoja		Acero Inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 20
MACHETE	Teléfono	253 07 05	
	Dirección	CII 42 N. 101 - 29	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 36. Descripción de Bascula

	EMPRESA		CI TALSA
	Balanza		EQM 1000
	Marca		TALSA
	CAPACIDAD		1000 KG
	Precio (IVA incluido)		1.542
BASCULA	Teléfono	285 44 00	
	Dirección	Cr 50 gg 12 Sur -	
	PAGINA	www.citalsa.com	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

MOLIEDA: Es la parte en la cual se lleva la caña desde el almacén hasta el molino para realizar el proceso de extracción de jugos, estos molinos pueden ser accionado por un motor de combustión o eléctrico o por la caída de agua.

Tabla 37. Descripción de Motor de molienda

	EMPRESA	Metalmecánica JM ESTRADA
	Motor	Eléctrico
	Marca	SIEMENS
	DIMENSIONES	
	POTENCIA	30 HP
	VELOCIDAD	1800 RPM
	ENERGIA	TRIFASICA
	Precio (IVA incluido)	\$1.300
	Teléfono	232 23 35
	Dirección	Cra. 50. N. 40 – 05
PAGINA WEB	www.jmestradasa.com.co	


Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 38. Accesorios para transmisión de potencia

DESCRIPCIÓN	VALOR
8 m de banda plana de 5	1300
1 polea plana de 4 pulgadas	25
1 pasta y gancho caimán	30
Total	1355

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 39. Detalle Tubo PVC

	EMPRESA	Ferretería LA 87
	DIAMETRO	4"
	TUBO DE PVC	PLASTICO
TUBO PVC	Teléfono	255 47 33
	Dirección	Cll 87 ·# 51 – 24
	COSTO POR MTS	40

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 40. Detalle Pozuelos

<p>Pozuelos</p> 	EMPRESA		Metalmecánica JM ESTRADA
	pozuelos		Acero inoxidable
	Tipo		CIMPA
	DIMENSIONES (mm.)	Largo Ancho profundid	1600 1600 400
	Material		Acero inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 500.
	Teléfono		232 23 35
	Dirección		Cra. 50. N. 40 – 05
PAGINA WEB		www.jmestradasa.com.co	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 41. Caldero Piro tubular

	EMPRESA		Metalmecánica JM ESTRADA
	Prelimpiador		# 2
	Tipo		CIMPA
	DIMENSIONES (mm.)	Largo Ancho profundid	175 35 30
	Material		Acero inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 3000
	Teléfono		232 23 35
PRELIMPIADOR	Dirección		Cra. 50. N. 40 – 05
	PAGINA WEB		www.jmestradasa.com.co

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 42. Prelimpiador

 <p>Elaboración: Jessica Chávez Fuente: www.citalsa.com</p> <p>PIROTUBULAR</p>	EMPRESA		Metalmecánica JM ESTRADA
	Caldero pirotubular		N/A
	Tipo		CIMPA
	DIMENSIONES (mm.)	Largo Ancho profundid	2000 1200 350
	Material		Acero inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 2.100
	Teléfono		232 23 35
	Dirección		Cra. 50. N. 40 – 05
	PAGINA WEB		www.jmestradasa.com.co

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

Tabla 43. Fondo con Flaca

 <p>FONDO CON FALCA</p>	EMPRESA		Metalmecánica JM ESTRADA
	FONDO CON FALCA		N/A
	Tipo		CIMPA
	DIMENSIONES (mm.)	Largo Ancho profundid	1500 900 400
	Material		Acero inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 130
	Teléfono		232 23 35
Dirección		Cra. 50. N. 40 – 05	
PAGINA WEB		www.jmestradasa.com.co	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

De acuerdo a las cantidades de producción por día se determina el número de tanques de almacenamiento. En nuestro caso se seleccionaron 2 tanques.


PUNTEO

Tabla 44. Pailas

	EMPRESA		Metalmecánica JM ESTRADA
	FONDO CON FALCA		N/A
	Tipo		CIMPA
	DIMENSIONES (mm.)	DIAMETRO PROFONDI	900 320
	Material		Acero inoxidable
	Precio (IVA incluido)		\$ 330
	PAILAS	Teléfono	
Dirección		Cra. 50. N. 40 – 05	
PAGINA WEB		www.jmestradasa.com	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

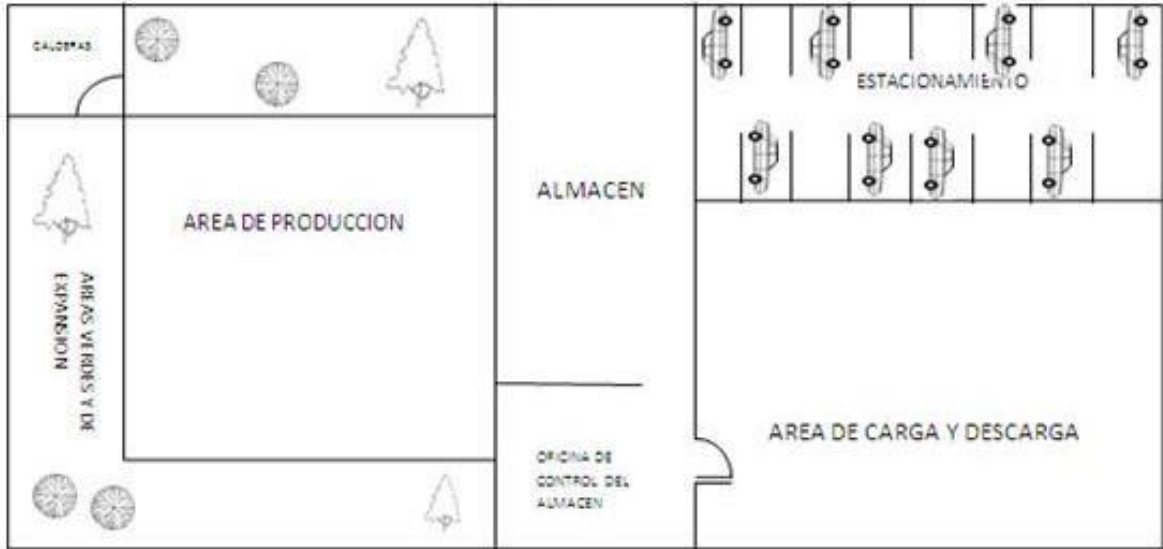
Tabla 45. MEZCLADOR

	EMPRESA		FABIO RESTREPO
	MEZCLADOR		MADERA
	Marca		N/A
	DIMENSIONES (mm.)	LONGITUD	1400
	PESO		4 Kg.
	Precio (IVA incluido)		\$ 13
	MEZCLADOR	Teléfono	
Dirección		Cll 46 # 1 B - 220	
PAGINA WEB		N/A	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: www.citalsa.com

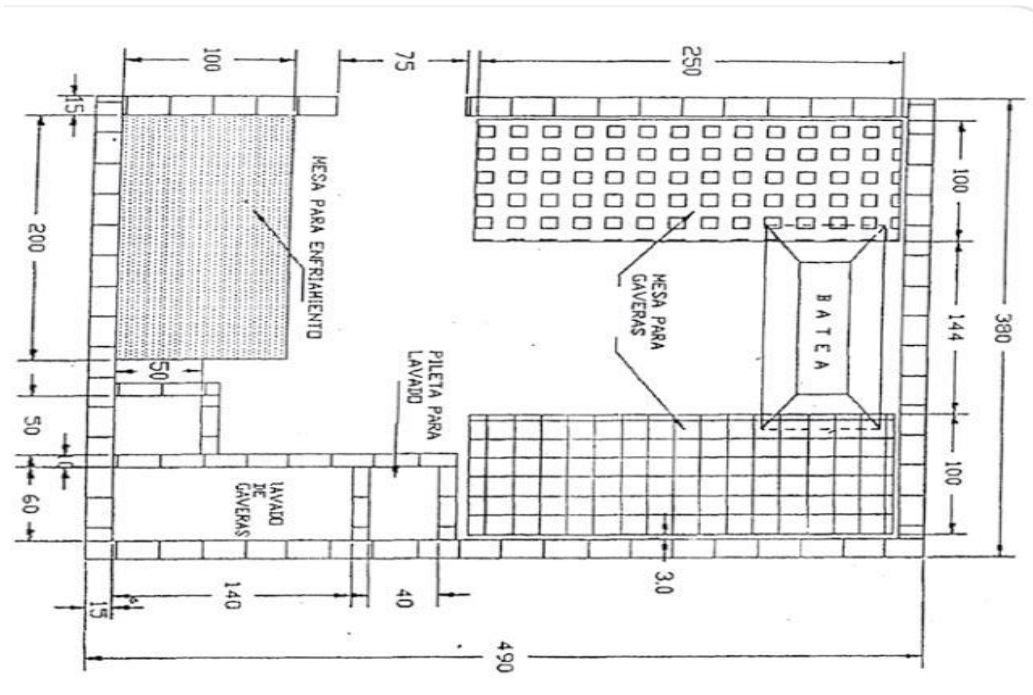
4.9.4. Plano del área de producción

Grafico 24. Grafico Distribución De Las Áreas De La Infraestructura De La Empresa



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Asociación Cañicultores

Grafico 25. Diseño Arquitectónico Del Área De Producción



Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Asociación Cañicultores

4.9.5. Capacidad de Producción

Tabla 46. Capacidad de Producción

CAPACIDAD PRODUCCION	MENSUAL	CAPACIDAD ANUAL
	10.127,75 Kg panela granulada	121.533 Kg de panela granulada

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.9.6. Flujograma de producción

(Anexo # 02)

Tabla 47. Explicación del Flujograma

ESLABÓN	FUNCIONES
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terreno ✓ Semillero (estacas de caña) ✓ Equipos y herramientas ✓ Fertilizantes (biol, humus)
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación del terreno ✓ Siembra densidad 0.80 x 0.50 ✓ Labores culturales ✓ Fertilización ✓ Selección de caña de azúcar de corte ✓ Cosecha ✓ Transporte ✓ Entrega de la caña de azúcar a las empresas (materia prima no procesada en sus trapiches) ✓ Certificación Orgánica (Consortio CADO y Asociación de Productores Guachana)
TRANSFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de la caña de azúcar ✓ Panela Granulada: <ul style="list-style-type: none"> Molienda Sedimentación del jugo Cocción Descachazado Punto Cristal

	<p>Batido</p> <p>Tamizado</p> <p>Ensacado</p> <p>Etiquetado</p> <p>Pesado</p> <p>Control de Calidad y Certificación Orgánica</p> <p>✓ Panela de Banco:</p> <p>Molienda</p> <p>Sedimentación del jugo</p> <p>Cocción</p> <p>Descachazado</p> <p>Punto Cristal</p> <p>Vertido en moldes</p> <p>Empacado en hoja de guineo.</p> <p>✓ Aguardiente:</p> <p>Molienda</p> <p>Fermentación del jugo</p> <p>Cocción y destilado</p> <p>Embotellado</p> <p>✓ Certificación Orgánica (Consortio CADO y Panelera de la Asociación de Productores Guachana)</p> <p>✓ Transporte y venta</p>
COMERCIALIZACIÓN	<p>✓ Transporte</p> <p>✓ Control de Calidad</p> <p>✓ Empacado</p> <p>✓ Venta</p>
CONSUMO	<p>✓ Mercado Local</p> <p>✓ Mercado Nacional</p> <p>✓ Mercado Internacional</p>

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.9.7. Estándares de calidad

El Ministerio de Salud, la norma Icontec NTC 1311 de Productos Agrícolas y el ministerio de protección social exigen que la producción panelera cumpla con los requisitos de calidad mostrados en la tabla 47 y tabla 48 .

Tabla 48. Propiedades físico-químicas de productos a elaborar.

REQUISITOS	MÍNIMOS	MÁXIMOS
Azúcares reductores expresados en glucosa	5	12,0
Azúcares no reductores expresados en sacarosa (%)	7 3	83,0
Proteínas, en % (Nx6,25) N : Nitrógeno	0	–
Humedad (%)	–	Bloques 9 y
Cenizas (%)	0	1,9
Plomo (mg/Kg)	–	0,2
Arsénico ($\text{mg}/$)	–	0,1
Colorantes	N	
SO ₂	N	
Color	Diferentes tonos de amarillo, pardo o	

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Norma Icontec NTC 1311

Tabla 49. Requerimientos físico-químicas de productos a elaborar

REQUERIMIENTO	N	M	M	c
Recuento de hongos y levaduras por gramos de panela	3	200	500	2
N: número de muestras M: valor máximo permitido m: parámetro normal c: número de muestras aceptadas con el valor M				

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Norma Icontec NTC 1311

4.9.8. Parámetros Físico – Químicos Y Microbiológicos

Los parámetros físico – químicos se basan en EL Ministerio de Salud y en la norma Icontec NTC 1311 indicados anteriormente en la tabla 1. Los parámetros microbiológicos que deben cumplir los productos se presentan a continuación en la tabla 49.

Tabla 50. Parámetros físico-químicas de productos a elaborar

REQUISITOS		N	m	M	c
Recuento de Hongos y Levaduras ufc/gr.		3	200	500	2
Recuento de Coliformes Totales NMP bac/gr.		3	–	11	2
Recuento de Coliformes Fecales		3	–	–	2
Dónde:					
N: número de muestras que se van a examinar. m:					
parámetro normal.					

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Norma Icontec NTC 1311

4.9.9. Ensayos

La norma de calidad de la panela, especifica que se deben utilizar ciertas técnicas de laboratorio para la determinación de los parámetros de calidad de la panela, las cuales se muestran en la tabla 50 .

Tabla 51. Técnicas empleadas para la determinación de los parámetros de calidad de la panela

PARÁMETRO	TÉCNICA
Humedad	Secado en estufa normal a 102 °C durante tres horas
Cenizas	Calcinación a 550 °C durante seis horas
Proteína	Método Kjeldahl (semi-micro análisis), sistema Kjeltec
Azúcares	Método volumétrico Lane-Eynon con hidrólisis enzimática de la sacarosa previa a la Titulación
Arsénico	Espectrofotometría de Absorción Atómica mediante generación
Plomo	Espectrofotometría de Absorción Atómica LD 0.05 mg/L
Colorantes	Extracción acuosa y separación por Cromatografía de Capa Delgada en silicagel con

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Norma Icontec NTC 1311

4.9.10. Rotulado y Empaque

Para el empaque y rotulado de los productos a elaborar se tienen que cumplir con las normas de calidad del producto, normas de empaque y rotulado que permitan asegurar su conservación transporte y almacenamiento, a continuación se mencionan las características principales para la toma de decisiones en cuanto a empaque y rotulado.

- Nombre y categoría de la panela.
- Nombre y ubicación del trapiche panelero.
- Número de registro de inscripción sanitario.
- Declaración de contenido neto según superintendencia de industria y comercio.
- Tabla de composición nutricional.
- Fecha de producción y de vencimiento.
- En caso de exportación, el rotulado deberá ajustarse a las exigencias del país de compra.

La panela se recibe en una tolerancia de presentación establecida por el productor tal que en peso se tenga +/- 5%, del peso total de la producción; debe cumplir con el peso negociado.

4.9.11. Almacenaje

El almacenaje será en forma ordenada según lo estipula la norma en estivas para garantizar una adecuada separación del producto de las paredes y el piso garantizando igualmente condiciones adecuadas de humedad, temperatura y circulación de aire.

4.9.12. Factores críticos

Tabla 52. Factores Críticos

FACTOR	PROBLEMA A RESOLVER
CAPACITACION	Personal si capacitación y sin conocimientos de producción, finanzas y contabilidad.
CRECIMIENTO ECONOMICO	La asociación se mantiene con un déficit por no tener capacidad de expansión y producción como se determina en este plan de negocios
INTERNO	No se aplica el manual de funciones el socio no se siente respaldado por una asociación que le brinde capacidad de impulsar el progreso económico

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.9.13. Matriz de Estrategias

Tabla 53. Matriz de Estrategias

Financiera Capacidad de manejo de recursos y maximización de utilidades	Producción Minimización de costos y producción efectiva de acuerdo a su crecimiento productivo
Humana Personal capacitado, con un buen ambiente de trabajo y una remuneración justa	Marketing Diseño del marketing mix para posicionamiento de producto y marca en el mercado

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.10. Plan de Recursos Humanos

Tabla 54. Estrategias De Recursos Humanos

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
Capacitación del personal	Capacitación en el área Contable, financiera, producción, motivación personal, salud y seguridad industrial
Elaboración plan de procesos	Aplicar el manual de procesos, y determinación de actividades y funciones.
Remuneración Justa	Personal con una remuneración justa e incentivos por el cumplimiento de los objetivos empresariales
Incentivo al personal	Normas técnicas para un ambiente de trabajo, aplicación de crecimiento laboral, aspiración de aspiración de superación y progreso dentro de la empresa.

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.10.1. Organigrama

(Ver Anexo # 03)

4.10.2. Manual de Funciones

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: DIRECCION DE PRODUCCION
- Unidad: 1
- Reporta: Al director general
- Supervisa: a los ayudantes de producción
- Sustituye: a nadie
- Coordina con: Todos los directores de la empresa.

PROPÓSITO DEL PUESTO: El puesto es de gran importancia ya que serán los encargados de la elaboración y producción de la panela que es el producto principal que va a vender la empresa.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Controlar el proceso de elaboración de la panela.
- Informar al director general sobre cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Ingeniero Agroindustrial o afines
- Formación adicional: Producción Azucarera.
- Conocimientos en: producción azucarera, manejo de equipos de procesos y de laboratorio, buenas prácticas de manufactura (BPM's).
- Habilidades en: Solución de problemas, emprendedor.

AYUDANTE DE PRODUCCIÓN IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Ayudante de producción
- Unidad: 5 personas
- Reporta: Director de producción
- Supervisa: a nadie
- Sustituye: a nadie
- Coordina con: Director de producción

PROPÓSITO DEL PUESTO: Estos puestos van a ser de gran valía porque son ellos los encargados de interactuar directamente con la materia prima y producción de la panela.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Elaborar la panela.
- Informar al director de producción sobre cualquier anomalía que se presente.
- Participar de las capacitaciones cuando se requiera.
- Contribuir en procesos de recolección de información cuando sea necesario.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Ingeniero Agroindustrial o afines.
- Formación adicional: Carismáticas, personas entregadas al trabajo.
- Conocimientos en: buenas prácticas de manufactura (BPM's), producción azucarera.
- Experiencia en: ninguna
- Habilidades en: Facilidad de aprendizaje y aplicación en el trabajo.

SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN GENERAL IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Secretaria de Director General
- Unidad: 1 persona
- Reporta: Director general
- Supervisa: a nadie
- Sustituye: a nadie
- Coordina con: Director General

PROPÓSITO DEL PUESTO: Estos puestos van a ser de gran valía porque es la persona que va a ayudar en la organización de todas las funciones del director general.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Organizar la agenda del director general
- Contestar llamadas y realizar llamadas
- Encargada también de la toma de apuntes para los pedidos de nuestro producto por parte de los clientes.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: secretaria, o profesiones afines.
- Formación adicional: Carismáticas, personas entregadas al trabajo.
- Conocimientos en: todo lo relacionado a la secretaria y que también maneje paquetes informáticos.
- Experiencia en: 1 año

DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Dirección de Control de Calidad
- Unidad: 1
- Reporta: Director General Supervisa: a nadie
- Sustituye: a nadie
- Coordina con: Todos los directores de la empresa.

PROPÓSITO DEL PUESTO.: El puesto al igual que los otros puestos tiene una importancia dentro de la empresa ya que se va a encargar de aplicar y hacer cumplir las normas de calidad impuestas en el país.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Controlar los aspectos de calidad según las normas vigentes de elaboración de panela.
- Desarrollar informes frecuentes del estado de materias primas y del producto final.
- Informar al director general sobre cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Ingeniero en Control de Calidad
- Formación adicional: De buen carácter y que sea una persona entregada al trabajo con mucha lealtad.
- Conocimientos en: Normas de calidad INEN, aplicación de normas para buscar certificación ISO.
- Experiencia en: 2 años
- Habilidades en: Solución de problemas.

DIRECCIÓN DE EMPAQUE Y ETIQUETADO IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Dirección de Empaque y Etiquetado
- Unidad: 1
- Reporta: Al Director General
- Supervisa: A nadie Sustituye: A nadie

- Coordina con: Todos los directores de la empresa.

PROPÓSITO DEL PUESTO.: El puesto al igual que los otros puestos tiene una importancia dentro de la empresa ya que se dedicara al empaque y etiquetado del producto.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Responsable del empaque y etiquetado del producto. según las normas vigentes en la elaboración de panela.
- Desarrollar informes frecuentes del estado de materias primas y del producto final.
- Informar al director general sobre cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Ingeniero en Diseño Gráfico o profesiones afines.
- Formación adicional: Manejo de valores morales.
- Conocimientos en: Conocimientos sobre diseño de etiquetas alimenticias pero siguiendo las normas vigentes en el país.
- Experiencia en: 1 año
- Habilidades en: Solución de problemas en cuanto a gráficas, manejo de software especializado.

DIRECCIÓN DEL ALMACÉN IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Dirección del Almacén

Unidad: 1

Reporta: Al director general

Supervisa: a nadie Sustituye: a nadie

Coordina con: Todos los directores de la empresa.

PROPÓSITO DEL PUESTO: Este puesto es el encargado del almacenamiento y de organizar las salidas de nuestro producto a la venta.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Responsable del adecuado almacenamiento de la panela y su distribución.
- Desarrollar informes frecuentes del estado de salidas del producto y de hacer las próximas proyecciones de demandas del producto.
- Informar al director general sobre cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Ingeniería en ventas o profesiones relacionadas.
- Formación adicional: facilidad de relacionarse con los clientes
- Conocimientos en: ventas, publicidad, manejo de paquetes informáticos.
- Experiencia de: 1 año
- Habilidades en: solución de problemas que se puede encontrar.

BODEGUERO IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Bodeguero
- Unidad: 1
- Reporta: Al director general y al Director de Producción
- Supervisa: a nadie
- Sustituye: a nadie
- Coordina con: Director de producción.

PROPÓSITO DEL PUESTO: La persona designada es la encargada del almacenaje de las materias primas.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Responsable del almacenaje de las materias primas
- Debe hacer inventarios semanales de entradas y salidas de materias primas
- Entrar a las reuniones de la empresa cuando sea necesario
- Participar en la adquisición de materias primas.
- Entrar a los cursos de capacitación frecuentemente.

PERFIL REQUERIDO.

- Educación formal: Bachiller en explotaciones agropecuarias.
- Formación adicional: facilidad de relacionarse con las demás personas
- Conocimientos en: almacenaje de materia prima azucarera, manejo de computación básica.
- Experiencia de: ninguna
- Habilidades en: solución de problemas, aprendizaje rápido

4.10.3. Estrategia de reclutamiento, selección y contratación del personal **Reclutamiento**

4.10.3.1. Convocatoria

La convocatoria se publicara durante 7 días laborables por El Diario La Tribuna de la ciudad de Guaranda y se receptaran las carpetas de los interesados en las instalaciones de la Asociación de Cañicultores de Guaranda Guachana .

4.10.3.2. Modelo De Convocatoria

ASOCIACION DE CAÑICULTORES DE GUACHANA, PARROQUIA GUANUJO,
CANTON GUARANDA, PROVINCIA BOLIVAR.

CONVOCA

A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR PARA OCUPAR LA PLAZA DE:

- DIRECCION DE PRODUCCION
- AYUDANTE DE PRODUCCION
- SECRETARIA DE PRODUCCION
- DIRECCION DE CONTROL
- DIRECCION DE EMPAQUE
- DIRECCION DE ALMACEN

Tabla 55. Perfil para la contratación

SALARIO	La remuneración se determinará conforme a los salarios del mercado y a las aptitudes del proponente.
ADSCRIPCIÓN.	Asociación de cunicultores de Guachana del cantón Guaranda
HORARIO	10:00 a 20:00 horas
FUNCIONES GENERALES	Planear, ejecutar y evaluar las actividades de la Asociación
REQUISITOS	
A) CONOCIMIENTOS	Administración. Producción Cultura general
B) HABILIDADES NECESARIAS	Organizar. Identificar problemas basados en información. Lectoescritura, analizar, sintetizar, y emitir una opinión propia. Trabajar en equipo. Adaptarse a diferentes entornos.
C) ESCOLARIDAD	Ingeniería o títulos de cuarto nivel y segundo nivel de acuerdo al cargo
F) EXPERIENCIA	Al menos un año de experiencia laboral

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Los interesados deberán someterse a exámenes de conocimientos, de habilidades de exposición, psicométricos, estudios médicos y socioeconómicos, así como presentar los siguientes documentos: solicitud de empleo, currículum profesional, copia de acta de nacimiento actualizada, copia de su identificación, copia de título y cédula profesional, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.

Mayores informes a los teléfonos: 0987795367

De 16:00 a 18:00 Horas de Lunes a Viernes o acudir directamente con Presidente de la asociación en Dirección General de Recursos Humanos en las instalaciones de la asociación en el mismo horario.

Fecha de publicación: 25 de Enero del 2016

Recepción de documentos: Instalaciones de la Asociación de cunicultores Guachana

Fecha de cierre de la convocatoria: 02 de Febrero del 2016

4.10.4. Política de remuneración y compensación

Tabla 56. Política de remuneración

<u>CARGO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>REMUNERACIÓN</u>
DIRECTOR DE PRODUCCION	78	\$ 876
AYUDANTE DE PRODUCCION	81	\$ 354
SECRETARIA DE PRODUCCION	87	\$ 354
DIRECCIÓN DE CONTROL	79	\$ 354
DIRECCION DE EMPAQUE	78	\$354
DIRECCION DE ALMACEN	81	\$354
VENDEDOR	75	\$354

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.11. Plan Financiero

4.11.1. Plan de ventas

Venta de Panela en sacos de 45Kg y una capacidad de 3900 qq que es la capacidad optima de producción de la planta por año.

Tabla 57. Proyección de ventas a granel

Descripción	Incremento Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	8%	3900	42212	45449	4913	5306
Precio del producto	5%	20,57	21,60	22,68	23,81	25,00
Ingreso del producto		\$80223	\$90.972,88	\$103.163,25	\$116.987,12	\$132.663,40

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Venta de panela a precio de 0,90 el Libra por la producción de 3900 qq la capacidad máxima instalada por año

Tabla 58. Proyección de ventas en libras

Descripción	Incremento Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	8%	121453	131169,24	141662,7792	152995,8015	165235,4657
Precio del producto	5%	0,90	0,94	0,99	1,04	1,09
Ingreso del producto		\$109.307,70	\$123.954,93	\$140.564,89	\$159.400,59	\$180.760,27

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.11.2. Análisis de Costos

- **Costos Variables Directo**

Tabla 59. Costos variables

DETALLE	CANT.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COSTO VARIABLE DIRECTO				
MANO DE OBRA				
Limpieza de caña	10	Jornal	10	100,00
Corte	6,5	Jornal	10	65,00
Tajada	6	Jornal	10	60,00
Molida	10	Jornal	10	100,00
Cocinado	12	Jornal	10	120,00
Descachazado	6	Jornal	10	60,00
Mecida, cernida, enfundado		Incluida en la otra mano de obra		0,00
MATERIALES				
Diésel	5	Galón	1,1	5,50
Aceite	1		15	15,00
Leña	2	Jurón	30	60,00
Balsa	1	Corte	2,00	2,00
Filtros	2	½ docena	5	10,00
Sacos	40	Unidad	0,3	12,00
Fundas	40	Unidad	0,3	12,00
Materia prima				98,25
Trans. M, (mula tractor)	22,4	MT	6	134,40

TOTAL COSTO VARIABLE DIRECTO				854,16
COSTO VARIABLE INDIRECTO				
TRANSPORTE				
Flete de mercado	40	Qq	0,6	24,00
Costo Variable total USD				878
Costo Variable por qq de panela (USD)				21,95

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

Tabla 60. Costos Fijos de producción

Limpieza	60,00
Luz	20,00
Agua	20,00
Arriendo Bodega	
Pago de Asociación	
COSTO FIJO TOTAL MES	100,00
COSTO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
Viajes	30,00
Ferías	
TOTAL COSTO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	30,00
TOTAL DEPRECIACIÓN	208,00

Elaboración: Jessica Chávez
Fuente: Elaboración propia

4.11.3. Punto de equilibrio

Tabla 61. Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS MENSUALES	338
COSTOS VARIABLES	21,95
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	
Expresado en unidades	42
Expresado en USD	1260

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.11.4. Flujo de caja en el punto de equilibrio

Tabla 62. Flujo de caja en el Punto de equilibrio

(MES) 42 Quintales

VENTAS NETAS	1260
Costo de materia prima	103,16
MARGEN BRUTO	1156,84
Costos variables de la planta	818,9
Costos fijos de planta	100,00
Depreciación	208,00
UTILIDAD BRUTA	29,94
Costo de venta	
Costo general de administración	30,00
RESULTADOS DE OPERACIONES	-0,60
Intereses en WC	
UTILIDAD OPERATIVA	-0,60
Costos estructurales	
Cargos luego de utilidad	
Impuestos a la utilidad	
Deudas	
Deuda MCCH	
RESULTADO NETO	-0,60

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.11.5. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE

= 1371- 0

CTN = 1371

4.11.6. Análisis de rentabilidad

Tabla 63. Flujo de caja en el Punto de equilibrio

INDICADORES FINANCIEROS	
TASA DE CORTE	12%
TIR	53%
VALOR PRESENTE	40719,58
VAN	40719,58

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

4.11.7. Estados Financieros Proyectados

Tabla 64. Balance General proyectado

ASOCIACION DE CAÑICULTORES GUACHANA		
Balance General		
Al 31 de Diciembre del 2014		
ACTIVO CORRIENTE		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA	-	
BANCOS	525,00	
CUENTAS POR COBRAR	396,00	
INVENTARIOS		
OTROS	450,00	
	-	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1371,00
ACTIVO NO CORRIENTE		
MUEBLES Y ENSERES	1.012,84	
DEP.ACUM.MUEBLES Y ENSERES	(101,28)	
MAQUINARIA	11.764,14	
DEP.ACUM.MAQUINARIA	(1.176,41)	
INSTALACIONES	1.818,00	
DEP.ACUM.INSTALACIONES	(90,90)	
EDIFICIO	22.500,00	
DEP.ACUM.EDIFICIO	(1.125,00)	
TERRENOS	2.000,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		36.601,38
TOTAL ACTIVO		37.972,38
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE		

OBLIGACIONES POR PAGAR	-	
I.V.A POR PAGAR	-	
RETENCIONES EN LA FUENTE	-	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		0
PATRIMONIO		
CAPITAL	(611,92)	
Donaciones PROLOCAL	(16.751,60)	
Donaciones GPB-CDG	(17.630,88)	
RESULTADOS DEL PERIODO (PERDIDA)	(2.977,98)	
TOTAL PATRIMONIO		(-37.972,38)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		(-37.972,38)

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Estado de pérdidas y Ganancias proyectado

GUACHANA		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
VENTAS		2.603,92
COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial	0,00	
Compras	1.530,00	
(-) Inventario final	660,00	
Total costo de ventas		870,00
GASTOS		
Honorarios	0.00	
Mano de obra	1.211,00	
Transporte	396,00	
Otros gastos	110,30	
Sum. De producción	501,00	
Depreciación de Activos	2.493,60	
Total Gastos		4.711,90
TOTAL COSTOS		5.581,90
GASTOS		
PERDIDA DEL		-2.997,98
EJERCICIO		

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66. Flujo De Caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos de operación	3.000	30.000	60.000	87.500	87.500	87.500
INGRESOS TOTALES (1)	3.000	30.000	60.000	87.500	87.500	87.500
EGRESOS						
(-) Costos variables	(1.950)	(19.497)	(38.990)	(48.740)	(50.000)	(50.000)
(-) Costos Fijos	(1.320)	(1.320)	(1.320)	(1.320)	(1.320)	(1.320)
(-) Costo de ventas	-	(2.600)	(2.600)	(2.600)	(2.600)	(2.600)
(-) Gastos generales de administración	(360)	(360)	(360)	(360)	(360)	(360)
(-) Depreciación (3)	(2.493)	(2.493)	(2.493)	(2.493)	(2.493)	(2.493)
(-) Amortización (4)	-	-	-	-	-	-
EGRESOS TOTALES(2)	(6.123)	(26.270)	(45.763)	(55.513)	(56.773)	(56.773)
Utilidad antes de impuestos (1-2)	(3.123)	3.730	14.237	31.987	30.727	30.727
(-) Impuestos a las utilidades (15%)		(560)	(2.136)	(4.9798)	(4.609)	(4.609)
Utilidad después de impuestos (5)	(3.123)	3.171	12.101	27.189	26.118	26.118
INVERSIONES						
Inversión	26.000					
TOTAL INVERSIONES(6)	26.000					
FLUJO DE CAJA (5+4+3-6)	(26.000)	5.664	14.594	29.682	28.611	28.611

Elaboración: Jessica Chávez

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La aplicación del plan de negocios juega un papel muy importante para la Asociación de Cañicultores de Guachana, ya que se propone como una guía de manejo y direccionamiento estratégico, pues este ayudará para el mejoramiento del desempeño de la planta en el mercado objetivo.
- Según el estudio de mercado realizado los productos ofertados tendrán una gran aceptación en el mercado estudiado, pues la demanda insatisfecha que existe da apertura para que los niveles de producción sigan aumentando, acompañados de un valor agregado que llenen las expectativas de los clientes actuales y futuros.
- En el segmento de mercado establecido pudimos observar que existen requerimientos específicos para nuestros productos que exigen rigurosas normas y procesos de calidad en cada uno de los pedidos uno de ellos y el principal es las propiedades organolépticas sean mayores a las que ofrece la competencia.
- En lo que refiere a precios se busca tener un precio promedio en relación a la competencia ya que se busca realizar una venta directa sin intermediarios.
- Las estrategias son parte fundamental en el Plan de Negocios que ayudaran a lograr los objetivos propuestos, es por ello que se encuentran enmarcadas en los resultados obtenidos en la investigación tanto externa como interna de la empresa, es así que se determinó que una de las más importantes es la capacitación a los empleados en temas de administración y producción así como también la industrialización de procesos mediante la adquisición de maquinaria de alta tecnología.
- Hablando financieramente podemos ver que en estado de resultados proyectados a 5 años podemos observar que en el año cero tenemos una pérdida de \$ 26.000 valor que es causado por motivos de inversiones y gastos que se deberán realizar para implantar este Plan de Negocios, seguidamente tenemos la recuperación de

la inversión y ganancia desde el año 1 hasta los posteriores así como también estamos hablando de un crecimiento institucional y económico.

- De acuerdo a la referencia del Banco Central de nuestro país la tasa libre de riesgo es del 12% y como resultado obtuvimos un VAN \$40719.58 lo cual nos indica que es viable ya que cualquier VAN que es mayor a 1 es rentable, por otro lado el TIR o rendimiento del proyecto tiene un 53% que a comparación a cualquier tasa de pago en el Sistema Financiero y Bancario NO estarían en la capacidad de superar o igualar.
- De esta manera se concluye que la ejecución del plan de negocios es viable y puede favorecer enormemente las potencialidades que posee la Asociación de Cañicultores al mejorar la capacidad productiva, su eficiencia y el sistema de comercialización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar el proyecto, pues una vez presentada la información, datos y acciones a tomar tenemos flujos positivos y por ende ganancias para sus socios.
- Aplicar todas las estrategias sugeridas para tener una mejor rentabilidad en el mercado.
- Se recomienda mantener una buena publicidad, con el fin obtener la aceptación del producto en el mercado actual en el que se está pretendiendo incursionar.
- Recomendamos mantener un precio atractivo en el mercado, ya que es importante tomar en cuenta que la satisfacción del cliente está en la calidad del producto, mas no en el precio.
- Es importante que el personal que existe y el que está por ser contratado se encuentre consciente los cambios y los sacrificios que deben hacer para mejorar y ejecutar el plan de negocios así como también deben tener en claro la razón de la empresa es decir su misión y visión y objetivos que se pretende alcanzar.
- Sería importante que se tome en cuenta las posibles inversiones que tiene la Asociación como lo es de la empresa pública como de la privada y esos rubros se realicen adquisiciones de maquinarias y equipos de alta tecnología.
- Por último es importante que la empresa ejecute un proceso de mejora continua con el objetivo de adaptarnos a las exigencias y constantes cambios en los productos y servicios que requieren los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. (2006). *Metodoloía de la investigación*. 2ª ed. México:: Person Educación.
- Céspedes, A. (2012). *Investigación de mercados*. 21a ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Hair J. et al. (2010). *Investigación de mercados*. 4ª ed. México: McGraw - Hill
- Hernández, R.. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados*. Colombia : Editorial Nomos.
- Juran, J., et al. (2005). *Manual de control de la calidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México: Pearson educación .
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de investigación: Enfoque por competencias* . Buenos Aires: Afaomega.
- Ortega, E. (1979). *Comercialización y precios de productos*. Quito, Ecuador: Editorial universitaria.
- Rossetti, J. (2008). *Introducción a la economía*. 3ª ed.. México: Alfa Omega .
- Paz, H. R. (2008). *Canales de Distribución: gestión comercial y logística*. 3a ed. Buenos Aires: Lectorum - Ugerman.
- Zorrilla , et al. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw - Hill

ANEXOS

ANEXO # 1. ENCUESTA

GÉNERO: Masculino _____ Femenino _____

EDAD _____

OCUPACION _____

1. ¿Alguna vez ha consumido panela?
SI..... NO.....

2. De qué manera a consumido la panela?
Como endulzante _____
Como medicina _____
Otros _____

3. Con que frecuencia consume la panela?
Todos los días _____
2 veces a la semana _____
1 vez al mes _____
2 veces al mes _____

4. Ud. Sabe los beneficios de la panela?
SI..... NO.....

5. ¿Cuál es su endulzante preferido?
Azúcar Blanca
Azúcar Morena
Panela granulada
Otros

6. Si su respuesta en la pregunta anterior fue panela granulada que marca es su preferida?

7. Sabe Ud. Las propiedades organolépticas que tiene la panela granulada como endulzante?
SI..... NO.....

8. Estaría dispuesto a comprar panela granulada como endulzante?
SI..... NO.....

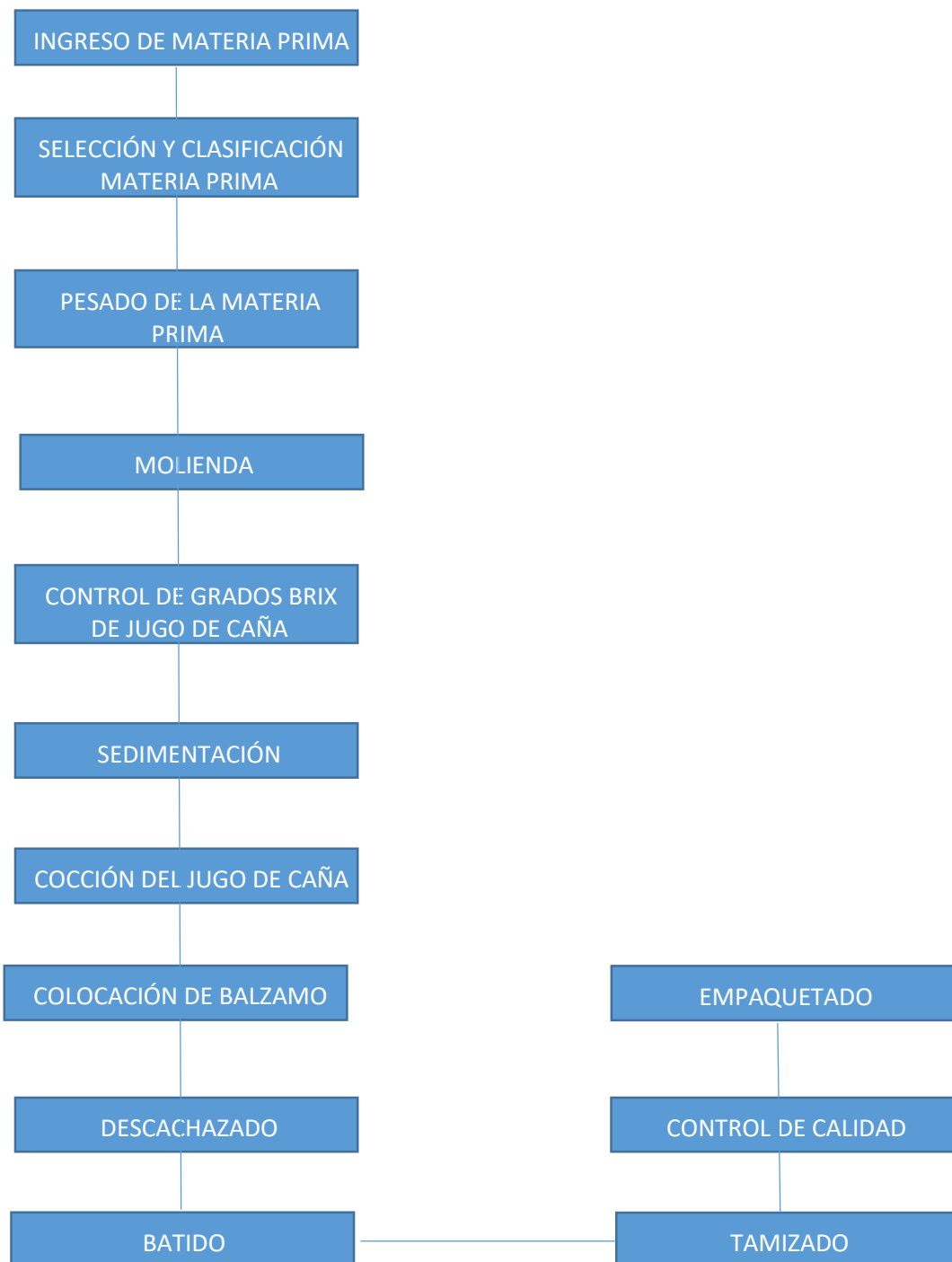
9. ¿Cómo le gustaría la presentación de la panela granulada?
½ libra _____ 1 libra _____ 5 libras _____ Sachet _____

10. Cuanto estaría dispuesto a pagar por presentación?
\$ 0,50 - 0,99 por libra _____
\$ 1,00 – 1,99 por libra _____
\$ 2,00 en adelante _____

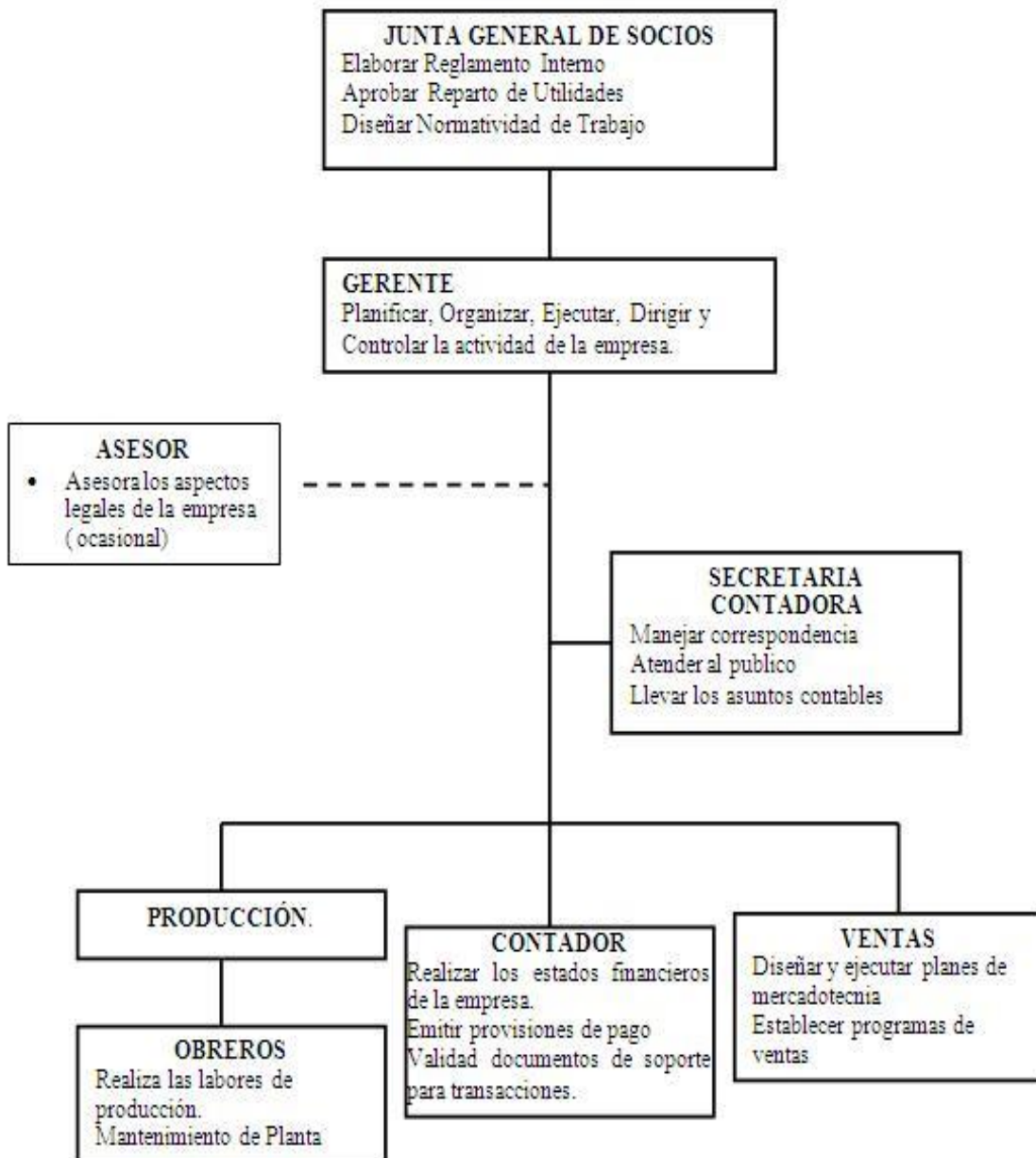
11. Estaría dispuesto a comprar panela granulada elaborada por la Asociación de Cañicultores del Cantón Guaranda?
SI..... NO.....

12. Donde le desearía comprar la panela granulada?
Supermercados _____ Tiendas de Barrio _____ Mercado _____ Centro de Acopio _____

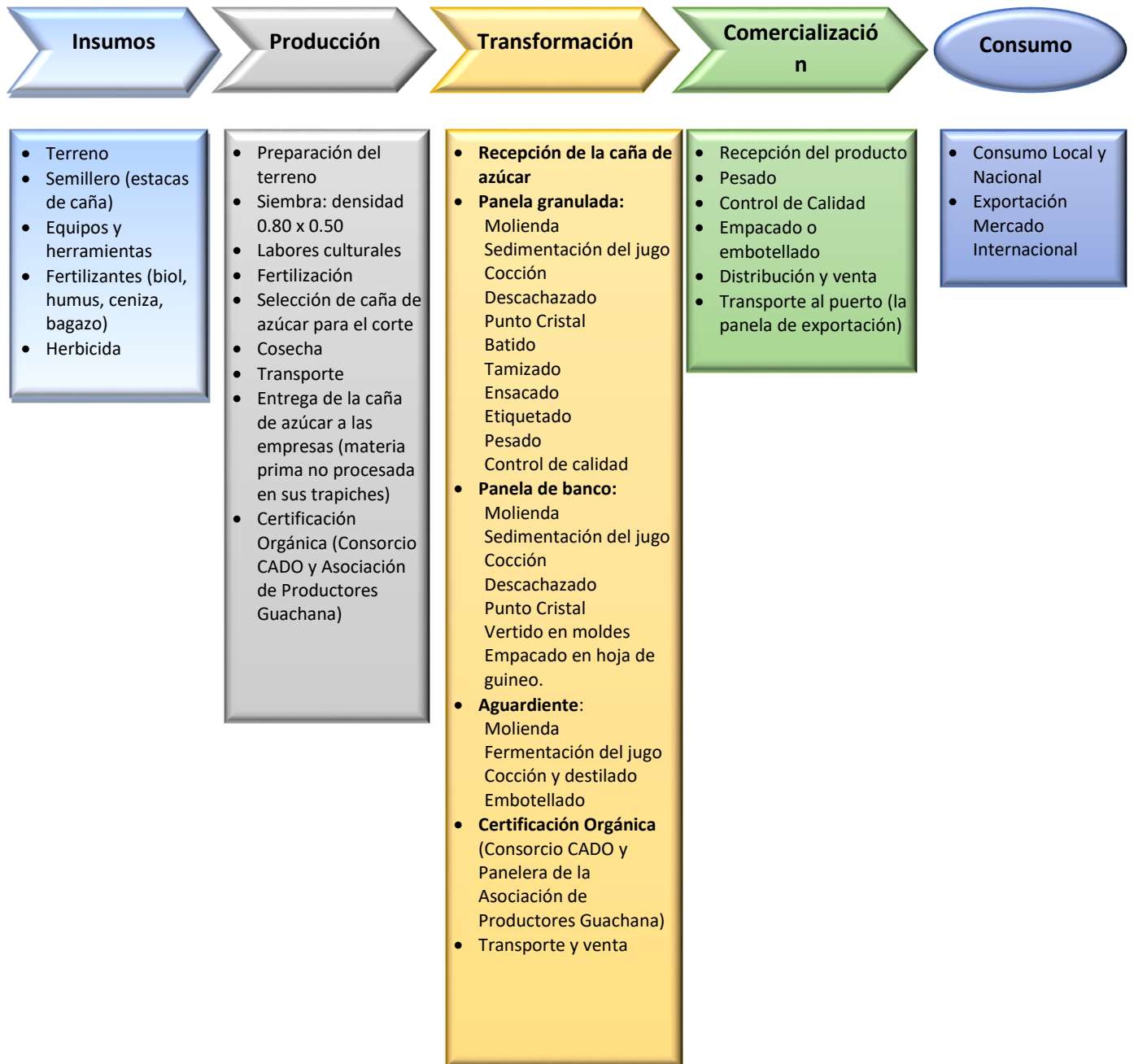
ANEXO # 02. FLUJOGRAMA



ANEXO #03 ORGANIGRAMA



ANEXO # 04 CADENA DE VALOR



ANEXO. # 05. CUANTIFICACION DE LA CADENA DE VALOR

