



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:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE TIERRAS ALTAS DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

HERIBERTO RUBÉN TORRES YANGOL

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por el Sr. Heriberto Rubén Torres Yangol, ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Heriberto Rubén Torres Yangol, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 Junio de 2017.

Heriberto Rubén Torres Yangol

C C: 060367207-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación fruto de sacrificio, esfuerzo, constancia y perseverancia de mucho tiempo quiero dedicar a mis hermanos y de manera muy especial a mis queridos padres quienes me brindaron su gran apoyo incondicional en todo momento y en todo lugar compartiendo triunfos y fracasos para llegar a cumplir esta meta tan anhelada.

Heriberto Rubén Torres Yangol.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por darme fortaleza, bendecirme siempre y haberme permitido cumplir una etapa muy importante en mi vida, también quiero extender un agradecimiento profundo a la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo por abrirme sus puertas y conocer docentes extraordinarios quienes con sus amplios conocimientos me guiaron para ser una persona llena de éxito.

Heriberto Rubén Torres Yangol.

ÍNDICE GENERAL

Portada...	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes históricos	7
2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA	9
2.2.1 Plan de negocios	9
2.2.2 Estructura del Plan de Negocios	14
2.2.3 ETAPA II: Guía para presentar el Plan de Negocios.....	31
2.2.4 ETAPA III: Administración del Plan de Negocio	35
2.3 IDEA A DEFENDER	37
2.4 Variables	37
2.4.1 Variable independiente	37

2.4.2	Variable dependiente	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		38
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3.1	Población	39
3.3.2	Muestra	40
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.4.1	Métodos:	41
3.4.2	Técnicas:	41
3.4.3	Instrumentos:	42
3.5	RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		53
4.1	INFORMACIÓN DE LA EPM “TIERRAS ALTAS”	54
4.1.1	Reseña Histórica y Descripción	54
4.1.2	Gestión del negocio	54
4.1.3	Objetivos de la EPM Tierras Altas	55
4.1.4	Valores	56
4.1.5	Beneficio Social.....	57
4.1.6	Misión	57
4.1.7	Visión.....	57
4.1.8	Descripción del producto	58
4.1.9	Clientes actuales de la EMP TIERRAS ALTAS	58
4.2	ANÁLISIS DAFO	59
4.2.1	Matriz de correlación oportunidades y fortalezas.....	60
4.2.2	Matriz de correlación debilidades y amenazas	61
4.2.3	Perfil estratégico interno	62
4.2.4	Perfil estratégico externo	63
4.2.5	Matriz de ponderación de medios interno.....	64
4.2.6	Matriz de ponderación de medios externos	66
4.3	ESTUDIO DE MERCADO	68
4.3.1	Análisis de la Demanda	68
4.3.2	Análisis de la Oferta	70
4.3.3	Demanda Insatisfecha	70

4.3.4	Análisis del Producto	71
4.3.5	Análisis del Precio	75
4.3.6	Análisis de marketing y ventas	76
4.3.7	Análisis de Distribución.....	87
4.3.8	Flujo grama de procesos según el tipo de productos que contiene la canasta alimenticia.....	88
4.4	ESTUDIO TÉCNICO	89
4.4.1	Macro localización.....	89
4.5	ESTUDIO ORGANIZATIVO	93
4.6	ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO.....	96
4.6.1	Ingresos por ventas	96
4.6.2	Estado de resultados.....	98
4.6.3	Flujo de efectivo	100
4.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	101
4.7.1	VAN.....	101
4.7.2	TIR.....	102
4.7.3	Razón Beneficio Costo	103
4.7.4	Periodo De Recuperación De La Inversión	104
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES.....	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Consumo de productos cárnicos	43
Tabla 2:	Consumo de hortalizas.....	44
Tabla 3:	Consumo de productos lácteos	45
Tabla 4:	Consumo de cereales y sus derivados.....	46
Tabla 5:	Frecuencia en el consumo de tubérculos	47
Tabla 6:	Medio de comunicación más utilizado	48
Tabla 7:	Utilización de las redes sociales	49
Tabla 8:	Lugar donde adquiere productos para la preparación de sus alimentos	50
Tabla 9:	Consumo de productos que ofrece la Empresa Tierras Altas	51
Tabla 10:	Interés en recibir información de la Empresa Tierras Altas	52
Tabla 11:	Principales productos que ofrece la EPM TIERRAS ALTAS	58
Tabla 12:	Matriz DAFO.....	59
Tabla 13:	Demanda Histórica	69
Tabla 14:	Demanda futura.....	69
Tabla 15:	Oferta Histórica.....	70
Tabla 16:	Oferta Futura.....	70
Tabla 17:	Demanda Insatisfecha	71
Tabla 18:	Canasta alimenticia propuesta para la venta	75
Tabla 19:	Referencia de precios según producción	76
Tabla 20:	Productos que contendrá la canasta	97
Tabla 21:	Ingresos por la venta de canastas	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Aspectos que se debe considerar al elaborar la portada.....	15
Gráfico 2:	Análisis DAFO	18
Gráfico 3:	Componentes del plan de mercadeo	21
Gráfico 4:	Estructura del estudio técnico	26
Gráfico 5:	Consumo de productos cárnicos	43
Gráfico 6 :	Consumo de hortalizas.....	44
Gráfico 7:	Consumo de productos lácteos	45
Gráfico 8:	Consumo de cereales y sus derivados.....	46
Gráfico 9:	Frecuencia en el consumo de tubérculos	47
Gráfico 10:	Medio de comunicación más utilizado	48
Gráfico 11:	Utilización de las redes sociales	49
Gráfico 12:	Lugar donde adquiere productos para la preparación de sus alimentos	50
Gráfico 13:	Consumo de productos que ofrece la Empresa Tierras Altas	51
Gráfico 14:	Interés en recibir información de la Empresa Tierras Altas	52
Gráfico 15:	Gestión de la EPM TIERRAS ALTAS.....	55
Gráfico 16:	Consumo de productos cárnicos	71
Gráfico 17 :	Consumo de hortalizas.....	72
Gráfico 18:	Gráfico consumo de productos lácteos	73
Gráfico 19:	Consumo de cereales y sus derivados.....	73
Gráfico 20:	Frecuencia en el consumo de tubérculos	74
Gráfico 21:	Aspectos que se considera para la fijación del precio	75
Gráfico 22:	Flujo grama de selección de verduras, tubérculos	88
Gráfico 23:	Flujo grama de proceso de productos lácteos.....	88
Gráfico 24:	Flujo grama de procesos de cárnicos	88
Gráfico 25:	Flujo grama de procesos en cereales.....	89
Gráfico 26:	Mapa de la Provincia de Chimborazo.....	91
Gráfico 27:	Mapa del Cantón Colta	92
Gráfico 28:	Organigrama estructural	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Promedio de personas por hogar, según el Cantón Colta	110
Anexo 2: Encuesta aplicada al mercado en estudio.....	111
Anexo 3: Inversiones	113
Anexo 4: Depreciaciones.....	115
Anexo 5: Materia prima directa.....	116
Anexo 6: Materia Prima Indirecta	116
Anexo 7: Rol de provisiones y de pagos	117
Anexo 8: Rol de provisiones y de pagos mano de obra directa.....	118
Anexo 9: Gasto Publicidad y Ventas	119

RESUMEN

El presente Plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la empresa pública municipal de transformación y comercialización de productos de tierras altas del cantón Colta, provincia de Chimborazo, se diseña con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos como el de establecer e identificar mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos. La investigación inicia con el análisis DAFO, el estudio de mercado se realizó utilizando observación, y encuestas aplicadas a los hogares y restaurantes del cantón Colta donde se definió que en un 88% muestran su interés en consumir productos que ofrece ésta empresa, por lo tanto se pretende cubrir en un 50% la demanda insatisfecha. Se efectuó el estudio técnico donde se determinó el tamaño óptimo de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. Se ejecutó el estudio económico financiero donde se fijaron los ingresos y gastos necesarios para la ejecución, mediante la evaluación financiera se obtuvo un valor actual neto de \$8.444,00 lo que indica que el proyecto es rentable, una tasa interna de retorno del 16,74%, siendo una tasa mayor a las consideradas. Se proponen estrategias comerciales basadas en publicidad radial donde se transmite los servicios de la empresa en las emisoras de mayor sintonía del cantón, publicidad a través de redes sociales, por medio de afiches, gigantografías y trípticos con el fin de lograr fidelización y aceptación de los productos. Por lo que se recomienda la implementación del presente plan de negocios considerando los factores analizados, logrando incrementar las utilidades de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Palabras claves: <PLAN DE NEGOCIOS> <ESTUDIO DE MERCADO> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)> <RENTABILIDAD> <COLTA (CANTÓN)>

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present Business Plan to increase the profitability of the municipal public company of transformation and commercialization of products of highland Colta canton, Chimborazo province, is designed in order to contribute the fulfillment of objectives like the one to establish and to identify local markets. The research began with the DAFO analysis, the market study was conducted using observation, and surveys applied to households and restaurants in the canton Colta where it was defined that 88% interest in consuming products offered by this company, therefore it is intended to cover in 50% the unsatisfied demand. The technical study was carried out where the optimum sizes of the plant, project engineering and organizational, administrative and legal analysis were determined. Executed the financial economic study where the income and expenditure were fixed necessary for the execution, through the financial evaluation a net present value of \$8,444 was obtained which indicates that the project is profitable, an internal return of 16.74% begin a rate higher than those considered. Commercial advertising based on radio advertising where the company's services are transmitted in the most tuned station of the canton, advertising through social networks, through posters, gigantography and triptychs in order to achieve loyalty and acceptance of the product, for which is recommended to implement the present business plan considering the factors analyzed, increasing the company's profits and market positioning.

Keywords: <BUSINESS PLAN> <MARKET STUDY> <NET CURRENT VALUE (VAN)> <INTERNAL RATE OF RETURN (TIR)> <PROFITABILITY> <COLTA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de "Tierras Altas" apoya y complementa las labores de productores de hortalizas, cereales, especies menores y lácteos que formaron parte del proyecto "Mejora de la comercialización a través de la creación de cuatro empresas comunitarias del cantón Colta"; así como administra la información y finanzas del negocio como tal para distribuirlo a las unidades productivas y así llegar a cumplir con el fin social de mejorar las condiciones de vida de los pobladores de Colta agrupados en las 4 asociaciones en mención.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones. En la actualidad, las funciones de la empresa ya no deben limitarse solo a las mencionadas antes. La empresa requiere alcanzar la categoría de un ente social con características y vida que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

La EPM "Tierras Altas" se encuentra integrada por un Directorio constituido por el Alcalde o su delegado quien lo presidirá, un representante de la Asociación de Productores de Cereales "El Buen Sembrador", la Asociación de Productores de Hortalizas "Ally Muyo", la Asociación de Productores de especies menores "El Buen Productor y la Asociación de Productores de Lácteos "Llin Llin"; y un representante de las organizaciones cooperantes o aliados estratégicos.

Habiendo pasado 4 años de creación de la empresa no se ha logrado por parte de los administradores valorar al plan de negocios como herramienta para potenciar las estrategias y soluciones más adecuadas para las acciones productivas, tampoco se lo considera como el instrumento flexible y adaptable, ya que se elabora con referentes del momento de la vida de la empresa del tipo de negocio al que se dedica. En consecuencia se pierde la seguridad que la empresa tenga un adecuado sentido financiero y operativo en las operaciones.

La siguiente limitante es que se carece de la evaluación del desempeño que tiene un negocio en marcha, como guía para iniciar y convertirse en sostenible en el curso de su accionar.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es prioritario resaltar que Colta es famosa por sus ferias indígenas, la feria no es solo el sitio para comprar o vender productos agropecuarios, ropa, utensilios o artesanías, es fundamentalmente el sitio de encuentro de amigos, de líderes campesinos, incluso de socializar entre generaciones con intereses comunes. Los indígenas de Colta acuden a este lugar desde hace centurias de años, posiblemente es una de las herencias culturales que todavía subsisten y es pertinente utilizar esa riqueza cultural.

El cantón Colta ubicado en la Provincia de Chimborazo, se sitúa en una altitud promedio de 3.212 msnm. Su cabecera cantonal denominada Villa La Unión (Cajabamba) es conocida como una de las ciudades más altas del país. La temperatura media es de 12 °C. Sus principales cultivos son: papas, cebada, trigo, habas, chochos, arveja, toda clase de hortalizas; en parte se cultiva maíz, frutas y pastizales. Otro sector prefiere y la naturaleza se presta para criaderos de ganado bovino, ovino, aves de corral y variedad de animales silvestres.

En ese contexto, el plan de Ordenamiento Territorial del GAD Colta 2012 – 2020 cita como debilidad en el cantón el sistema de asentamientos humanos y la pérdida de soberanía alimentaria. El mismo documento mediante un mapa de flujos de productos agropecuarios muestra que sus parroquias Juan de Velasco, Cañi y Columbe, que juntas superan el 50% de superficie y de población, comercializan su producción en otros cantones. (PDOT, 2013)

A través del Código orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización así como el Art. 5, numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, expide la Ordenanza de Constitución y Organización de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas, la cual pretende ser una empresa intermediaria en la comercialización de varios productos, provenientes de los sectores Gatazo, Columbe, Santiago de Quito apoyando aproximadamente a más de 1000 familias organizadas en las asociaciones productoras.

Los principales productos con los que trabaja la empresa son cereales, hortalizas, tubérculos, cárnicos y lácteos.

Actualmente se evidencia que los objetivos por los cuales fue creada la empresa no están siendo cumplidos, ya que no se establecen espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los sub productos de Tierras Altas en el cantón, se presencia la falta de sistemas de comercialización donde se identifique mercados locales internos y externos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial

La carencia o falta del plan disminuye la competitividad en la empresa ya que las decisiones se toman acorde llegan los requerimientos, incluso cae en la rutina del trabajo que contradice la actividad planificada para el corto y largo plazo. Además los beneficiarios internos y externos sienten que la empresa no cubre las expectativas para las que fue creada.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera influye la elaboración de estrategias comerciales mediante la estructuración un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

El problema de investigación está localizado en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo y se pretende establecer las estrategias de comercialización para incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la estructuración de un plan de negocios para un periodo de dos años 2017 - 2018.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El plan de negocio que se pretende elaborar en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo resulta importante para mejorar su funcionamiento, comercialización eficaz, cumplimiento de sus objetivos y aumento de la rentabilidad en sus productos. Mediante esta técnica se pretende identificar el mercado meta al cual se asignará estrategias comerciales para captar su atención con respecto al producto que se ofrece. Su elaboración proporcionará una visión clara del objetivo final, se podrá conocer cómo actuar en cada momento lo que incluye acciones, costes y alternativas.

La metodología que se pretende aplicar en el siguiente plan de negocios contiene tres etapas; Etapa I: Generación, Formulación y Evaluación del Plan de Negocios, Etapa II: Guía para presentar Plan de Negocios y Etapa III: Administración del Plan de Negocios, este proceso permitirá conocer detalladamente el manejo operacional y de gestión de la empresa buscando mecanismos que logre su competitividad, su comercialización, el manejo en el precio, calidad en los productos, entregas a tiempo, cumpliendo con las especificaciones que el cliente solicite. (CEI, 2010).

Los beneficiarios internos de este proyecto serán las más de 1000 familias organizadas en las asociaciones productoras que forman parte de La EPM "Tierras Altas", en este documento se detallará el conjunto de actividades que realizará la empresa para lograr que sus productos estén al alcance de los consumidores potenciales incrementando la rentabilidad al comercializar los productos adecuadamente.

Los beneficiarios externos del proyecto son las actividades de restaurantes, servicio de comida y hogares, quienes usan cereales, hortalizas, tubérculos, cárnicos y lácteos en la preparación de sus alimentos, por lo que se pretende llegar a este mercado con las estrategias comerciales plasmadas en este documento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el marco teórico conceptual como fundamento para la ejecución del presente trabajo de investigación.
- Realizar el estudio de mercado para conocimiento de la oferta y demanda de la empresa.
- Diseñar estrategias comerciales que impacten al mercado y logren el aumento de la rentabilidad de la Empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El trabajo de titulación que se pretende realizar se titula “Plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo”, siendo este un trabajo original del autor.

Revisando trabajos de titulación realizados en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se puede evidenciar que se realizó algunos proyectos relacionados al tema propuesto que servirán de apoyo para el presente trabajo:

- (Orozco A & Tierra J, 2013) Plan de negocio para la comercialización de mermeladas en la asociación Quilla Pacari en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba , parroquia Calpi, comunidad San Francisco de Cunuguachay en el periodo 2011-2012"
- (Benalcazar E & Sánchez J, 2013) Diseño de un Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de las Chichas de Jora y Morada de la fundación Andina Marka, en la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba Parroquia Calpi Comunidad de Bayushi San Vicente período 2012
- (Paredes L, 2012) Propuesta de un Plan de Negocios para Alcanzar una mejor cobertura de mercado para la Microempresa Lácteos ILAPEÑITOS en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba para el periodo 2012

2.1.1 Antecedentes históricos

El artículo 283 de la Constitución indica.- El sistema económico es social y solidario reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado en armonía con la naturaleza y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada mixta popular y solidaria y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se requiera de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En uso de las atribuciones que le confiere el inciso final del Art, 264 de la Constitución de la República del Ecuador los artículos 7, 57 literal j) y 277 del Código orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización así como el Art. 5, numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, expide la siguiente:

Ordenanza de Constitución y Organización de la Empresa Pública Municipal de Economía Mixta de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas.

Constitúyase con domicilio en la ciudad Villa La Unión cantón Colta, provincia de Chimborazo, República del Ecuador Empresa Pública Municipal De Transformación Y Comercialización de Productos de Tierras Altas, con personería jurídica de derecho público patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera económica administrativa y de gestión se regirá por las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

A partir del 9 de enero del 2013 hay una Resolución Administrativa de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta en la que se reforma la ordenanza y se constituye como Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas dejando de constar de economía Mixta.

La Empresa Pública Municipal De Transformación Y Comercialización de Productos de Tierras Altas orientará su acción con criterios de eficiencia racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente promoviendo el desarrollo sustentable, integral desconcentrado de sus actividades.

La Empresa que según el Artículo 3 de la misma Ordenanza de creación tiene como principal objetivo la ejecución de planes y proyectos orientados a: a) Establecer espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización,

almacenamiento y procesamiento de subproductos de tierras altas. b) Establecer e identificar mercados internos y externos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos de tierras altas. c) Ordenar el sistema de comercialización de productos con peso y precio justo. d) Garantizar que los productos y subproductos que se comercializa sea de calidad, sujetos a los estándares de control. e) Promover que los productos lleguen directamente del productor al consumidor, evitando los intermediarios. f) Dotar de un buen equipo técnico y paquetes tecnológicos en la prestación de servicios profesionales para obtener productos de calidad desde la producción hasta llegar al consumidor.

2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA

2.2.1 Plan de negocios

Según (García, 2004), al referirse al plan de negocios expresa que:

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. En una segunda utilización, la que a efectos de este documento vamos a denominar “uso corporativo”, el plan de negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. En resumen, tanto para el desarrollo o lanzamiento de una start-up como para el análisis de nuevas inversiones corporativas, el plan de negocio se convierte en herramienta indispensable.

En una definición más corta que da respuesta a la interrogante ¿Qué es un Plan de Negocios?, (CEI, 2010), “Un Plan de Negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario o productor quiere realizar”. Por tanto puede entenderse

como un elemento de presentación con la posibilidad de tener inversionistas y lograr si es necesario obtener financiamiento.

El plan de negocios es más conocido como un proyecto que según (Galindo, 2011) “Para desarrollar un plan de negocios es necesario saber si existe un segmento de la demanda que se encuentre insatisfecho” esto significa identificar al colectivo de clientes o posibles clientes pero bien definido y con necesidades que se propone satisfacer o atender la empresa.

2.2.1.1 Porque elaborar un plan de negocio

Según (Umaña A y otros, 2012) comentan:

El plan de negocio es un instrumento valioso para ejecutar las estrategias contenidas en el Plan Estratégico y una herramienta fundamental de planificación, implementación y evaluación. A continuación se detallan los principales usos que tiene la elaboración del Plan de Negocio.

- Evaluar, previo a su implementación, las diferentes ideas de negocio establecidas en el Plan Estratégico para verificar si la idea de negocio propuesta es viable desde el punto de vista técnico, comercial, organizacional y financiero.
- Identificar y anticipar los puntos críticos para la implementación de la idea de negocio y buscar maneras para mejorar su eficiencia, y asegurar su viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera.
- Estimar la inversión que requiere la implementación de la idea de negocio y su viabilidad financiera, y con base en esto, gestionar los recursos externos que se requieren con inversionistas potenciales o entidades bancarias.
- Gerenciar el negocio a partir de una planificación detallada del negocio que incluye objetivos, metas e indicadores, lo cual permite tener claridad sobre lo que se quiere lograr y darle, seguimiento a los avances de manera periódica para hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la realidad cambiante que enfrenta la organización. El plan de negocio es un documento que debe ser revisado periódicamente, pues es necesario estar preparados para revolver lo imprevisible y realizar acciones correctivas si la situación lo requiere.

2.2.1.2 Utilidad de un plan de negocios

(Umaña A y otros, 2012) Menciona que:

El plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento. También es útil para explicar el negocio a inversionistas, a socios y a empleados.

Además, el plan de negocios puede utilizarse como un documento de consulta permanente para medir los avances del negocio. La mejor forma de utilizar el documento es revisándolo periódicamente para hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la realidad cambiante que enfrenta la organización. El plan de negocios nunca se debe convertir en una camisa de fuerza; no se elabora para siempre seguirlo al pie de la letra, sino como una buena guía que hay que seguir, siempre tomando en cuenta las circunstancias que se van presentando en el desarrollo de la organización en la vida real.

Un plan de negocios debe contestar, al menos, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades que se pretenden atender con el plan de negocios?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa y de qué manera se van a lograrlos?
- ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado (¿hay muchos participantes?, ¿hay sustitutos?)?
- ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- ¿Cuál es la política de precios de los productos?
- ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?
- ¿Cuáles son las características de los productos?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?
- ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?
- ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto?
- ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del mismo?

2.2.1.3 Beneficios del plan

Desde el concepto de plan implica beneficios porque se trata de un documento estructurado sistemáticamente con objetivos definidos. Sin embargo en términos generales los beneficios se direccionan a: tener claridad en las metas y objetivos; organizar los factores involucrados en el negocio; diferenciar las ideas con la realidad explícita; logra coherencia y organización entre componentes centrales del negocio, como la inversión, los inversionistas, proveedores y consumidores junto con líderes y directivos; organiza el tiempo y espacio para el negocio mediante actividades y tareas; se puede modelar escenarios futuros del negocio; se convierte en una herramienta de monitoreo y control; se convierte en el referente para el crecimiento del negocio.

Con un enfoque puntual, (Almoguera, 2006, pág. 9) expresa que los beneficios o utilidades del plan de negocio son:

- Permite detectar errores no apreciados en la idea inicial.
- Ayudará en la organización y planificación.
- Mostrará la viabilidad de nuestro negocio.
- Servirá como tarjeta de presentación ante: Entidades financieras, posibles socios e instituciones que prestan ayudas y subvenciones.
- Estimaré las perspectivas de crecimiento en un plazo determinado, de forma que se logre corregir las desviaciones detectadas.
- Convencerá al futuro inversor (el que proporciona la financiación inicial necesaria).

2.2.1.4 Clasificación de los planes de negocios

Para (Villarán, 2009), “Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa” Por lo tanto es pertinente expresar en términos generales lo relacionado a cada tipo de plan.

- Plan para empresa en marcha

Entendida una empresa en marcha como aquella que ya está estructurada, el negocio en marcha se evidencia cuando una persona con conocimientos técnicos

presenta el resultado sobre estados financieros, llegando a establecer la capacidad real para continuar el negocio iniciado. La forma de comprobar que el negocio puede continuar con su oferta de productos o servicios es únicamente cuando se revisa el plan de negocios, con sus componentes operativos y estratégicos. Según (Villarán, 2009, pág. 40), al referirse a este tipo de empresas, expresa:

Las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocio con la finalidad de crecer y ser más rentables. El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común que a las nuevas unidades de negocio no se les asigne los costos de seguridad o administrativos por considerar que la empresa ya está en marcha. Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

- Plan para crear nuevas empresas

De la misma fuente, según (Villarán, 2009, pág. 40), al referirse a nuevas empresas, expone que:

Para las nuevas empresas en plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizan durante el desarrollo de la empresa.

Lo indiscutible en cualquiera de los dos planes es que se parte de una realidad diagnosticada para elaborar una herramienta que permita la búsqueda de fuentes financieras y delimite las acciones para la administración operativa.

2.2.2 Estructura del Plan de Negocios

En el presente trabajo se considera la estructura de un plan de negocios tomada de los autores (Martínez D & Lombana J, 2013) que mencionan lo siguiente:

- I. Portada
- II. Tabla de contenido
- III. Resumen ejecutivo
- IV. Análisis DAFO
- V. Descripción de la empresa
- VI. Desarrollo
 - Estudio de mercado
 - Estudio técnico
 - Estudio ambiental
 - Estudio organizacional- legal
 - Estudio económico financiero

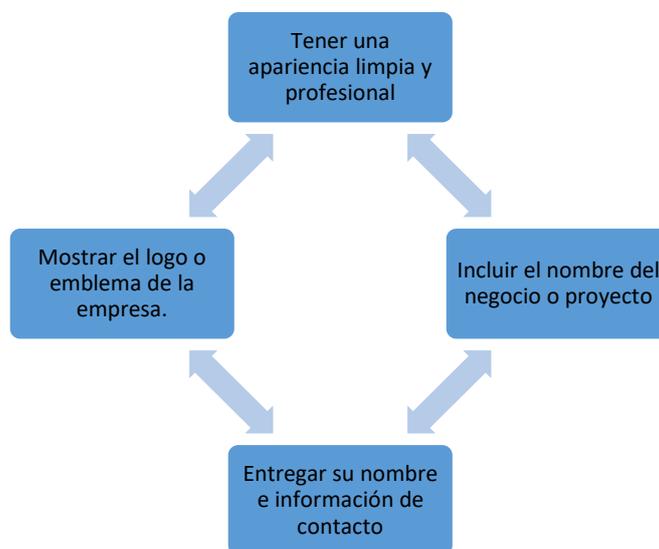
2.2.2.1 Portada

“La portada deberá ser titulada “Plan de Negocios “o “Propuesta Comercial”. Debe identificar al negocio y a los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior es decir la dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico.” (Martínez D & Lombana J, 2013)

En el libro publicado por (Harvard Business Press, 2010) con respecto a la portada se menciona:

Se deberá asegurar que la portada señale lo que viene a continuación. La portada es lo primero que verá la audiencia; es como el titular del periódico que les da a los lectores la información rápida que necesitan para decidir si pasar por alto una noticia o continuar leyendo. Para asegurar una primera impresión positiva, su portada debería:

Gráfico 1: Aspectos que se debe considerar al elaborar la portada



Fuente: (Harvard Business Press, 2010)
Elaborado por: Torres Heriberto

2.2.2.2 Tabla de Contenido

(Martinez D & Lombana J, 2013) Menciona que: Todo plan de negocios deberá llevar una tabla de contenido o índice donde se identifique los temas incluidos en el plan. No se debe olvidar numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

(Harvard Business Press, 2010) Añade que: La tabla de contenidos es otro tipo de titular para los lectores, que les permite saber con un vistazo cuáles son los temas que serán tratados. Sus lectores van a fijarse si la tabla de contenidos es completa, en el sentido de que todos los temas importantes estén incluidos. También notarán la maniobrabilidad de su plan; es decir, cuán fácil es hojear el plan y encontrar rápidamente las secciones que quieren leer.

2.2.2.3 Resumen Ejecutivo

Para (Zorita E & Huarte S, 2013) en su libro aportan que:

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores o receptores de la presentación. Por ello, debe contener un breve

compendio, de dos o tres páginas, de los aspectos más importantes del plan de negocio.

Sirve para dar una primera información sobre el contenido, intentando conseguir la máxima atención de las primeras líneas.

Debe ser realista y atrayente. Que el lector tenga una visión general y sucinta del proyecto, pueda comprender en qué consiste el negocio y que se genere interés por el mismo y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.

(Harvard Business Press, 2010) Alude que:

Un resumen ejecutivo puede ser la única sección que un lector use para tomar una decisión rápida sobre la propuesta, de manera que debería cumplir con las expectativas de su lector. El resumen ejecutivo es una presentación concisa de los puntos principales del plan de negocio; es una especie de sumario que entrega una visión general y sucinta del proyecto de negocio.

El resumen ejecutivo debería describir lo siguiente:

- El entorno del sector y del mercado en el cual la oportunidad se desarrollará y prosperará.
- La oportunidad única y especial del negocio, el problema del cliente que será solucionado por su producto o servicio
- Las estrategias claves para el éxito; qué es lo que diferencia a su producto o servicio de las ofertas de los competidores. Indicar como la empresa será la primera en llegar al mercado con el producto, cómo su empresa tendrá un sistema de distribución más eficiente que el de los competidores, o que usted ha conseguido socios estratégicos para el proyecto.
- El potencial financiero: El riesgo y la recompensa anticipada del negocio
- El equipo de dirección: Las personas que obtendrán los resultados
- Los recursos o capital que se ésta solicitando: una declaración clara para sus lectores sobre qué es lo que usted espera obtener de ellos, ya sea capital u otros recursos.

2.2.2.4 Análisis DAFO

(Galicia X, 2012) Aporta con lo siguiente:

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis DAFO permite (Gráfico 2):

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades)

Gráfico 2: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
<ul style="list-style-type: none">• Habilidades• Aptitudes• Recursos• Procedimientos	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
<ul style="list-style-type: none">• Situación económica• Cambios políticos• Estructura social y cultural• Tendencias en el consumo, mercado etc.	

Fuente: (Galicia X, 2012)

Elaborado por: Torres Heriberto

2.2.2.5 Descripción de la Empresa

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto.

Información sobre la empresa

(Harvard Business Press, 2010) Aporta que:

La descripción de la empresa es otro resumen, pero se centra más directamente en el concepto del negocio mismo al entregar una visión breve pero informativa de la historia, la naturaleza y el objetivo del negocio. Debería declararse cuáles son los objetivos del negocio y por qué éste será exitoso.

La descripción del negocio le da la oportunidad de presentar en términos de sus cualidades únicas y del entorno de negocios positivo que existe para su producto o servicio. Aquí es donde se puede entregar información sobre los antecedentes relevantes que dejan en claro por qué es excitantes su idea, siendo también una instancia para expresar su compromiso y capacidad para hacer que este negocio tenga éxitos. Por ello, los objetivos de la descripción del negocio deben:

- Expresar claramente su propio entendimiento del concepto del negocio.
- Compartir su entusiasmo por el proyecto
- Cumplir con las expectativas de los lectores al brindar una visión realista del proyecto del negocio.

La descripción del proyecto debe contener:

- En qué etapa se encuentra el concepto del negocio
- Cuáles serán los mercados que atenderá
- Qué clase de negocio es
- Cuál es el estado financiero
- Quiénes administrarán el negocio (asegúrese de enfatizar las destrezas y experiencia del equipo de dirección, toda vez que los lectores que están familiarizados con el sector serán los más interesados en la calidad de las personas del equipo)
- Cuál es la estructura del negocio
- Dónde está ubicado

Descripción del producto

(updce, 2014) Menciona que:

Es una de las partes más importantes del plan de negocios. En este apartado tendrá la oportunidad de explicar claramente el producto o servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan.

Entre los aspectos a desarrollar están:

- Explique su producto, qué es, que hace, sus características y beneficios.
- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología y patentes.
- Explique todo lo relacionado con la producción, transportación, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita,

- Indique cuales son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuales son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir.
- Defina la posición en el mercado del (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

2.2.2.6 2.2.2.6 Estudio de mercado

(Umaña A y otros, 2012) Manifiesta que:

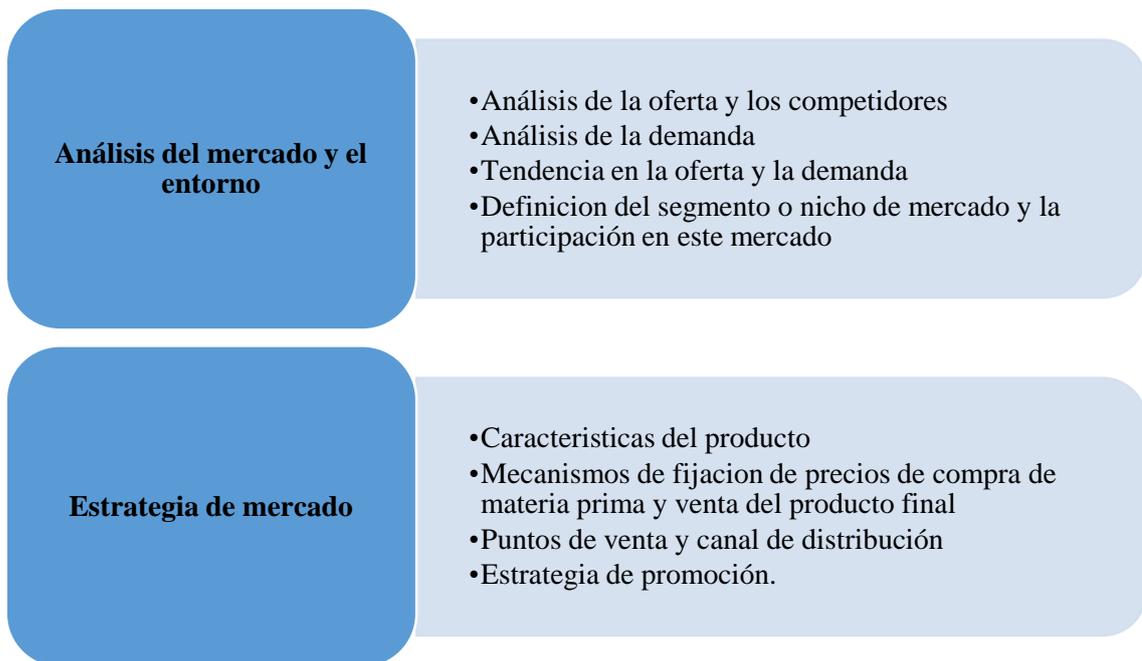
Una vez desarrollada la idea (o ideas) de negocio con suficiente detalle, lo cual puede incluso implicar una re- definición de la idea original de negocio o inclusive abandonar una idea que no cumple con las cinco condiciones planteadas arriba, el siguiente paso consiste en la elaboración del Plan de Mercado. Este parte del análisis y/o sondeo del mercado donde se ofertará los productos incluyendo un estimado del tamaño de este mercado, y el porcentaje de este volumen que está supliendo actualmente la empresa asociativa rural, o que podría llegar a suplir, todo esto ya analizado durante el proceso de planificación estratégica.

A partir de estos estudios y/o sondeos de mercado (y otras investigaciones de mercado que sean necesarias para complementarlos) se elabora el Plan de mercado para la gestión del negocio. El plan de mercado consta de dos partes:

1. El análisis de mercado en que planea participar la empresa asociativa rural y el entorno en el que desarrolla este mercado. Aquí se analiza la oferta y los competidores, así como la demanda del mercado y su tendencia de crecimiento, y a partir de esto se define el segmento o nicho en el que planea intervenir la organización y la participación que espera alcanzar en este mercado.
2. La descripción de la estrategia que utilizará la organización para posicionarse en este mercado. Esta estrategia debe incluir :

- a. Los productos que generara el negocio
- b. Los mecanismo que utilizan para la fijación y negociación de los precios de compra y venta de materias primas y productos
- c. Los canales de distribución que se utilizaran para llegar a los mercados seleccionados
- d. Las estrategias que se implementaran para promocionar los productos

Gráfico 3: Componentes del plan de mercadeo



Fuente: (Umaña A y otros, 2012)
Elaborado por: Torres Heriberto

(Palacios E, 2011) Manifiesta que en esencia un estudio de mercados básico debe tener los siguientes componentes:

1. Análisis del sector. Esta parte consiste en una descripción del sector en la cual te vas a ubicar, así como de los antecedentes de ésta. Igualmente se expresa allí cómo ha ido evolucionando el sector en mención.

Para tener en cuenta en el análisis del sector se pueden citar los siguientes aspectos: tamaño del negocio, posición dentro de ésta, actores principales del sector, las ventas pasadas, actuales y futuras del sector, perspectivas de crecimiento, tendencias, entre otras.

“Lo más aconsejable al realizar el análisis del sector es acudir a diversas fuentes tales como Internet, publicaciones y revistas de negocios especializadas, oficinas del gobierno de tu país, y toda fuente en donde se pueda obtener información sobre estadísticas, tendencias, informes, investigaciones, etcétera”. (Ferre J & Ferre N, 1997)

2. Análisis de la demanda. Esta es quizás la parte más importante del estudio de mercado, consiste en analizar el público objetivo al cual vas a dirigirte, conocer sus principales características, gustos, necesidades y ubicación. Lo que se quiere al hacer el análisis de la demanda es descifrar qué tan dispuesto estarían lo integrante de tu mercado en adquirir tus productos o servicios.

Lo más aconsejable al realizar el análisis de la demanda es hacer una segmentación del mercado, la cual consiste en fraccionar el mercado y hacer una selección de los mercados más atractivos o en el cual será conveniente incursionar.

Inmediatamente después ha elegido su mercado objetivo, conocido igualmente como target, debes analizarlo y señalar las características más importantes del consumidor que lo conforma; por ejemplo: cuántos son, cuán rápido están creciendo, cuáles son sus gustos, deseos y preferencias, dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, cuánto gastan en promedio, cuáles son sus hábitos de consumo, sus costumbres, sus actitudes, etc.

(updce, 2014) Completa que es muy conveniente acudir a diversas fuentes para obtener la información que se precisa al elaborar el análisis de la demanda, sin embargo lo más usual es obtener la información directamente del consumidor; para ello, el método más utilizado es la encuesta, en donde tú puedes formular una serie de preguntas que te permitan obtener la información requerida.

3. Proyección de ventas. Esta se obtiene a través del análisis de la demanda; consiste en proyectar cuánto serían las ventas de tu negocio para un periodo de tiempo determinado, por lo general se hace mensual, bimensual, trimestral o semestral.

Es muy conveniente al momento de realizar la proyección de ventas procurar descifrar las intenciones de compra del nuevo producto o servicio por parte de los consumidores. Así por ejemplo si el método empleado para el análisis de la demanda ha sido la encuesta, se pueden agregar algunas preguntas que tengan como fin indagar directamente al consumidor si estaría dispuesto a comprar, cuánto compraría y cuánto pagaría por el producto / servicio.

Se debe procurar que la proyección de ventas sea lo más real posible, ya que de este ítem del estudio de mercado se derivan los ingresos que por concepto de ventas tendrá tu plan de negocios, para posteriormente ser mostrados en el estudio financiero.

4. Análisis de la competencia. Consiste en el estudio realizado a las empresas que competirán con tu negocio, ya sea que se trate de empresas que produzcan o vendan productos o servicios similares al tuyo, o empresas que produzcan o vendan productos o servicios sustitutos al tuyo; esto con el fin de saber si realmente tu puedes competir con ellos, y obtener información que te permita hacerlo de la mejor manera posible.

Lo más recomendable al hacer el análisis de la competencia es señalar cuántos son tus competidores, cuáles son los principales, dónde están ubicados, cuál es su capacidad, cuál es su experiencia, cuáles son sus principales estrategias, qué materiales o insumos usan para sus productos, cuáles son sus precios, cuáles son sus canales de distribución o puntos de ventas, qué medios publicitarios utilizan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, etc.

(Ferre J & Ferre N, 1997) Afirma que es bastante útil al momento de conseguir información para realizar el análisis de la competencia, hacer uso de la técnica de la observación, por ejemplo, visitar los locales de la competencia o comprar alguno de sus

productos. Así mismo, se pueden realizar entrevistas informales los trabajadores, ex trabajadores, proveedores o clientes de ésta.

5. Estrategias de marketing y ventas. Se analizan aquí los principales aspectos relacionadas con las 4P's del mercado: precio, plaza, producto y promoción.

Para el precio debes señalar cuál será el precio que han de tener tus productos o servicios, las razones por las que elegiste dicho precio, el margen de utilidad que esperas obtener y las estrategias de descuento que utilizarás.

Para la plaza debes señalar cómo serán distribuidos los productos, cuáles serán los puntos de ventas que has de utilizar, así como las razones por las que has elegido dichos canales o puntos de ventas.

Para el producto debes señalar cuáles serán las principales características del mismo, sus atributos, los servicios que incluirán, los beneficios que aportará a los consumidores. En fin, se trata de la descripción de todos los beneficios y bondades del producto o servicio.

Finalmente, para la promoción debes señalar las promociones de ventas que has de utilizar, los medios publicitarios que se usarán. En fin, se trata de los recursos que utilizarás para que tu producto / servicio y empresa sean conocidos por los consumidores.

2.2.2.7 Estudio técnico

(Lopez M y otros, 2010) Menciona que el estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita.

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Gómez W, 2013)

En síntesis, el objetivo del estudio técnico es llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. De la selección de la función óptima se derivarán las necesidades de equipos y maquinarias que, junto con la información relacionada con el proceso de producción, permitirán cuantificar el costo de operación.

Objetivos del estudio técnico

Para (Meza J, 2011) los objetivos son parte fundamental del estudio técnico por lo cual deben ser claros y precisos, a continuación se muestran los siguientes:

- Verificar si el producto o servicio a ofrecerse puede llevar a cabo; si se cuenta con la materia prima adecuada, los equipos y herramientas necesarias e instalaciones óptimas para su producción.

Por lo que el estudio debe contener:

- Ingeniería básica: Descripción detallada del producto, incluyendo sus especificaciones, así como la descripción del proceso de manufacturación.
- Determinación del tamaño de la planta tomando en cuenta la demanda, la materia prima requerida, la maquinaria y equipo de producción, la capacidad instalada, incluyendo especificaciones de origen, cotizaciones, fechas de entrega y formas de pago.
- Localización de la planta, incluyendo un estudio de la macro y micro localización para identificar las ventajas y desventajas del mismo.
- Diseño de la distribución de la planta
- Estimación de los costos de construcción de los edificios y mejoras al terreno
- Estimación de los costos en los que se incurrirá para llevar a cabo la habilitación de la producción o comercialización del producto.

Gráfico 4: Estructura del estudio técnico



Fuente: (Meza J, 2011)
Elaborado por: Torres Heriberto

2.2.2.8 Estudio Ambiental

La Unidad de Servicios altamente especializados (USPAE, 2016) encargada de Proveer servicios profesionales de alta especialidad para la toma de decisiones sobre el manejo sustentable de los recursos naturales y la conservación de la riqueza ecológica menciona:

De la misma manera que se determina la factibilidad técnica y financiera, la rentabilidad de la inversión y los estudios de mercado en los proyectos de desarrollo, resulta ahora muy conveniente y hasta necesario evaluar la Factibilidad Ambiental de los proyectos.

Desde los procesos iniciales de planeación y selección del sitio, el diseño de la arquitectura e ingenierías y hasta la construcción y operación de un determinado proyecto, es muy importante considerar las características naturales de los predios y de la región e identificar las regulaciones y restricciones ambientales y de uso de suelo, factores que pueden influir en la selección del sitio y en las características del proyecto.

De esta manera, el conocimiento de las características ecológicas de un determinado predio, y de los ordenamientos, normas y regulaciones ambientales y de uso de suelo vigentes en una zona, deben ser tomados en cuenta para determinar la conveniencia y las características de un nuevo proyecto de desarrollo.

Elementos que componen un Estudio de Factibilidad Ambiental

(USPAE, 2016) Afirma que los elementos que componen a un Estudio de Factibilidad Ambiental son necesariamente particulares para cada proyecto, son un traje hecho a la medida de sus necesidades. En él, se estudian tanto los aspectos de la naturaleza como el clima, la calidad del aire, la calidad del agua superficial y/o subterránea, la hidrología superficial y subterránea, la erosión, el potencial de uso del suelo con base en sus características taxonómicas, la vegetación, la fauna; en su caso sus equivalentes oceanográficos, además de corrientes, efecto de marea, etc. A la vez, se incluyen aspectos sociales, demográficos y de salud pública, tales como características de las comunidades, nivel de alfabetización, desempleo, mortalidad, morbilidad, etc. Adicionalmente, con la información de campo generada, se integran bases de datos geoespaciales conformándose un sistema de información geográfica (GIS), el cual resulta de particular importancia en aquellos momentos en los que, un cambio en la geometría del proyecto requiere de la descripción de superficies adicionales.

Estos estudios permiten determinar si el proyecto que se pretende desarrollar es factible o no, si requiere modificaciones o adecuaciones o si definitivamente no puede llevarse a cabo en el sitio.

2.2.2.9 Estudio Organizativo

(Morales C, 2010) Comenta que:

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación.

Objetivos del estudio organizacional

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la Estructura Organizacional Administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento. Del estudio anterior, se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, muebles y enseres, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos.

Proceso para el estudio organizacional

Para el diseño de la Estructura Organizacional se siguen los siguientes pasos:

1. Defina los objetivos generales de la empresa; debe existir concordancia entre la estructura organizacional y los objetivos.
2. Elabore un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos.
3. Defina cuál de estas actividades se subcontratara y cuales se harán de manera directa.
4. Para las actividades que se atenderán directamente, agrupe las tareas y actividades relacionadas o afines en subsistemas.

5. Identificar las funciones específicas que debe cumplir cada subsistema.
6. Identificar las necesidades de Recurso Humano de cada subsistema.
7. Expresar los subsistemas en unidades administrativas o grupos de trabajo.
8. Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo.
9. Elaboración del Organigrama .
10. Descripción de las funciones de cada cargo.

El diseño de la estructura organizacional depende de criterios y principios administrativos los cuales no son generalizables a todos los proyectos.

Los principios administrativos de la división del trabajo, unidad de mando, tramo de control, la departamentalización, y la delegación de funciones deben aplicarse al momento de definir la estructura; además se deben tener en cuenta factores particulares de cada proyecto, como: las relaciones con Clientes y Proveedores, cuantificaciones de las operaciones; el tipo de tecnología administrativa que se quiere adoptar; la logística necesaria particular de cada proyecto; la externalización de algunas tareas (Contabilidad, cartera, ventas, etc.) y la complejidad de las tareas administrativas propias del negocio.

2.2.2.10 Estudio Económico- Financiero.

(Ferre J & Ferre N, 1997) Revela que:

El objetivo fundamental de la evaluación económica-financiera es valorar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos, empleando las pautas más representativas usadas para tomar decisiones de inversión. El modelo económico financiero de evaluación de inversiones permite al analista experimentar con diferentes hipótesis y escenarios, sin poner en riesgo el negocio. La simulación financiera implica la cuantificación del impacto probable de las decisiones sobre la cuenta de resultados, el balance y la tesorería de la empresa. Entre sus aplicaciones básicas se encuentran la evaluación de nuevas propuestas de negocio, la valoración de empresas ante la posibilidad de adquisiciones o fusiones, análisis de cambios en la estructura de capital o en la política de dividendos, etc.

Sin importar qué tan atractivo pueda ser un nuevo producto en su aspecto económico si la factibilidad operacional indica que el nuevo producto ayuda en la crianza entonces su beneficio será mayor en lo económico.

La inversión da origen a la formación de dos tipos de activos: los de carácter fijo, en el período de montaje o construcción de la unidad productiva y el activo circulante o capital de trabajo en el período de funcionamiento de la misma. Las necesidades de activo circulante se definirán en función de los costos y del nivel de operación de la empresa

“Tiene como finalidad demostrar que existen recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto y se tendrá un beneficio. El capital invertido deberá ser menor al rendimiento que se obtendrá”. (Guzmán. F, 2010)

Método de evaluación de los proyectos de inversión

(Erossa.V, 2010) Menciona lo siguiente:

La decisión de aceptar o rechazar un proyecto de inversión se realiza en base a la aplicación técnica de uno o varios métodos de evaluación. Los más comunes para la evaluación de proyectos de inversión son:

Periodo de recuperación.- Tiene como objetivo determinar el tiempo necesario para que el proyecto genere los recursos suficientes para recuperar la inversión realizada.

Por el número de años que una empresa necesita su inversión original a partir de los flujos de efectivo.

Método de Valor Presente Neto.- Para llevar a cabo este método, se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de una inversión, descontados al costo de capital, y se resta el costo inicial de desembolso del proyecto. Si el valor presente neto es positivo, el proyecto debe ser positivo de lo contrario debe rechazarse.

Método de la tasa interna de retorno o TIR.- Es la tasa de interés que igual al valor presente de los flujos de efectivo esperados para el futuro, o ingresos, con el costo inicial del desembolso.

Para evaluar el proyecto, se debe comparar la TIR del proyecto con la tasa del costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital, se acepta el proyecto, sino es así, se rechaza.

2.2.3 ETAPA II: Guía para presentar el Plan de Negocios

Según (CEI, 2010) menciona que:

El plan de negocios debe presentarse en un documento no mayor de 20 páginas, de fácil lectura y comprensión para los interesados en tomar alguna decisión sobre su ejecución.

A continuación se presenta una estructura general que debe contener los principales componentes:

- I. Portada
- II. Tabla de contenido
- III. Resumen ejecutivo
- IV. Análisis DAFO
- V. Descripción de la empresa
- VI. Desarrollo
 - Estudio de mercado
 - Estudio técnico
 - Estudio ambiental
 - Estudio organizacional- legal
 - Estudio económico financiero

2.2.3.1 Resumen ejecutivo

El resumen es una breve descripción de los aspectos más relevantes de un plan de negocio, tiene como objetivo informar de forma precisa todos los aspectos que se necesitan conocer y evaluar del plan.

El resumen ejecutivo no debe superar a 2 páginas, y deberá contener la siguiente información:

- Breve descripción de la empresa que presenta el plan
- ¿Cuáles son las oportunidades de mercados que pretende atender?
- ¿Por qué se produce las oportunidades?
- ¿Cuál es el producto (detallar los principales factores que lo van a distinguir del mercado)?
- ¿Cuál es el proceso de producción que la empresa desarrollará para generar el producto?
- Principales características del mercado, tamaño, comportamiento y dinámica
- Las diferentes estrategias diseñadas para abordar el mercado
- Principales ventajas competitivas de la empresa
- El tipo de negocio y su organización que debe adoptar la empresa
- La proyección de las ventas en el corto y mediano plazo
- La forma de financiamiento por la que se ha adoptado
- Indicadores de rentabilidad.

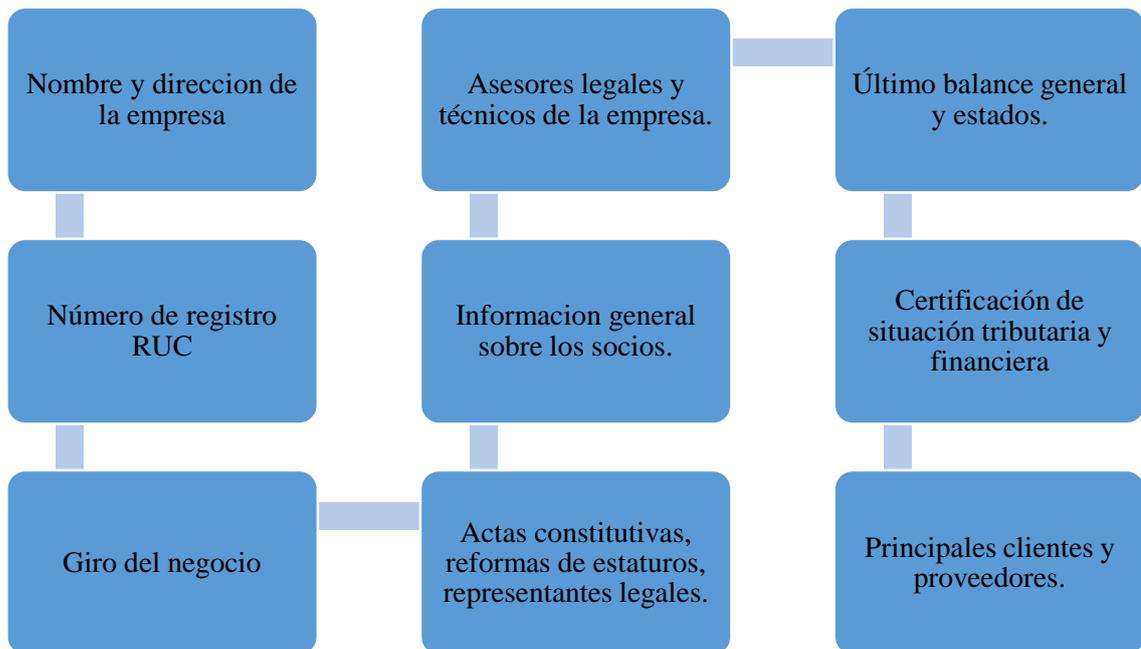
2.2.3.2 Introducción

Se detalla el contexto del plan y debe detallar lo siguiente:

- ¿Qué necesidades insatisfechas pretende atender el plan?
- ¿Dónde se ubican esas necesidades?, ¿en qué mercado (nuevo existente)?
- ¿Cuál es el negocio que se pretende establecer (nuevo producto, producto mejorado o uno actual para un nuevo mercado)?
- ¿Quiénes realizan el plan?
- ¿Cuáles son las principales actividades e inversiones necesarias para atender esas necesidades?

2.2.3.3 Antecedentes de la empresa

Es importan para cualquier inversionista, socio o cualquier institución financiera conocer información de la empresa que va ejecutar el plan. En general la información requerida es:



Fuente: (CEI, 2010)
Elaborado por: Torres Heriberto

2.2.3.4 Desarrollo

Naturaleza del plan

- Breve descripción del negocio.
- Definir las principales necesidades insatisfechas.
- Resultados de FODA.
- Cuál es la posición de la empresa con respecto a las 5 fuerzas de PORTER.
- Visión y Misión.
- Objetivos estratégicos.

Estudio de mercado

- ¿Qué producto y/o servicio se desarrollará en el plan?
- ¿Qué segmento de mercado buscará satisfacer?
- ¿Qué proporción de la demanda potencial abarcará la organización?
- ¿Qué oferta interna y externa existe en la actualidad?
- ¿Cuál es el nivel de precio posible obtener para el bien, considerando los precios de la competencia y la posible estructura de costo?
- ¿Cuál es el canal de comercialización que utilizará?

Estudio Organización- Legal

- ¿Cuál es el organigrama de la organización.
- ¿Qué perfil y funciones se requiere para cada funcionario establecido en el organigrama?
- ¿Qué requisitos legales se deben cumplir para implementar el negocio?
- ¿Qué costo implica cumplir con esos requisitos legales, estos costos se incluyen dentro de los activos intangibles?

Estudio técnico

- ¿Cuál es el tamaño y ubicación óptima?
- ¿Qué inversiones se deben de realizar a nivel de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo?
- ¿Cuál es el flujo de proceso del producto o servicio a producir?
- ¿Cuál es la cuantía de los costos de operación (materia prima, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación), costos de comercialización y administrativos?
- ¿Cuáles de estos son costos fijos y variables?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio?

Estudio Ambiental

- Existencia de impactos ambientales generados por el negocio
- ¿Es necesario implementar algún plan de manejo?
- Inversión requerida para mitigar impactos ambientales.

Estudio Financiero

- Definición período de evaluación.
- Nivel de producción y precio para el primer año y años siguientes.
- Nivel de costos para el primer año y los siguientes.
- Depreciación y amortización para cada período.
- Pago de impuestos para cada período.
- Valor de salvamento al final del período evaluado.
- Inversión inicial necesaria.
- Capital de trabajo inicial.
- Fuentes de financiamiento, tasa de interés, forma de pago
- Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y RB/C)

2.2.4 ETAPA III: Administración del Plan de Negocio

2.2.4.1 Control y Seguimiento del Plan de Negocio

Es recomendable realizar controles y evaluar los diferentes procesos durante el desarrollo del negocio. Se recomienda al menos hacer las siguientes acciones:

1. Control y seguimiento presupuestario.
2. Control y seguimiento físico.

2.2.4.2 Control y seguimiento presupuestario

El control se deberá de hacer cada cierto tiempo establecido de antemano responde a un período de tiempo, se recomienda cuando se han programado obtener por ejemplo logros en la producción. (Cada 3 meses)

El control medirá los gastos incurridos sobre el uso de los factores a la fecha que se realiza el control, así como también verificar (seguimiento) el grado de cumplimiento del plan, efectuar reajuste al presupuesto, etc.

Instrumentos con que se realiza el control y seguimiento financiero del negocio

Estados financieros del proyecto

Según el autor (Eslava.J, 2003)

Los estados financieros son los documentos contables que se elaboran con la finalidad de informar sobre la posición financiera de una entidad en una fecha dada, los resultados de operación y los cambios en la posición financiera para el ejercicio contable de manera fehaciente, veraz y oportuna.

Para efectuar el análisis y la evaluación de los proyectos de inversión es necesario hacer un ejercicio de simulación financiera, cuya base serán las operaciones que se pretenden llevar a cabo en proyecciones financieras que se concentran en estados financieros pro-forma, son básicamente los siguientes:

Estado de Inversión Inicial del proyecto

Cuando se habla de inversión inicial nos estamos refiriendo a la totalidad de entradas y salidas que se efectuarán para determinar los costos y gastos iniciales en el momento cero o de partida del proyecto. Por lo tanto, sus principales componentes son:

- Precio neto pagado por el bien de capital
- Costos y gastos de arranque
- Estímulos fiscales

Estado de Resultados del proyecto

Este estado deberá mostrar en forma detallada de ingresos y egresos que se esperan realizar durante la vida económica del proyecto.

Balance General del proyecto

Tienes por objeto permitir a los involucrados en el desarrollo del proyecto, evaluar la situación financiera, y de manera particular establecer las condiciones relativas a los activos circulantes y pasivos a corto plazo, o sea al capital de trabajo.

Flujo de efectivo del proyecto

Deberá mostrar en forma detallada y ordenada las operaciones de entrada y salida que se espera realizar durante la vida del proyecto.

2.2.4.3 Control y seguimiento físico

(CEI, 2010) Menciona que El control mide el grado de avance del consumo físico de cada uno de los factores utilizados en cada una de las etapas del proceso de producción del bien. Además del grado de avance o cumplimiento de las metas establecidas y/o programadas en cada una de las etapas del proceso de producción.

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración del plan de negocios incrementará la rentabilidad de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

2.4 Variables

2.4.1 Variable independiente

Plan de negocios.

2.4.2 Variable dependiente

Incremento de la rentabilidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene una modalidad cuali-cuantitativa, converge esta dualidad o enfoque mixto porque como cita (Hernandez R y otros, 2010, págs. 4-7), el “enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” los mismos autores puntualizan que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación”

En el presente trabajo de titulación se da un enfoque cuantitativo, por lo que al aplicar las encuestas a los hogares y restaurantes quienes representan la población en estudio, se obtiene datos con base en la medición numérica y análisis estadístico los cuales permiten determinar la situación actual e identificar la aceptación o rechazo de los productos que ofrece La Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de “Tierras Altas” en el mercado.

De la misma manera se emplea el enfoque cualitativo mediante la recolección de datos a través del diagnóstico situacional de la empresa generando profundidad en la información, riqueza interpretativa, contextualización, indagación fresca y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **La investigación documental:** Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Se aplica la investigación documental donde se observa y reflexiona sistemáticamente realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos como libros, páginas web, informes, trabajos de investigación etc.,

donde se indaga, interpreta y presenta información sobre las variables en estudio ; plan de negocios y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

La investigación de campo: Esta investigación permite que el investigador tenga un contacto directo con los directivos de la Empresa y con los individuos que conforman el mercado meta, en este caso los representantes de los hogares y restaurantes del cantón Colta, y así obtener información real y confiable al aplicar las técnicas de investigación propuesta.

- **Investigación Descriptiva:** Mediante este tipo de investigación que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar al mercado en estudio, donde se determina sus particularidades y propiedades con respecto al consumo de productos cárnicos, lácteos, hortalizas, cereales y tubérculos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Conceptualizando el término población en situaciones de investigación, “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” (Terán, 2006, pág. 51).

La población que permitirá identificar el mercado objetivo del presente plan de negocios corresponde al número de hogares existentes en el cantón Colta con un promedio de 3,12 personas por hogar (Anexo 1), el número de restaurantes y servicio de comida.

DETALLE	N°
Hogares; con un promedio de 3,12 personas por hogar	14.425
Actividades de restaurantes y servicio de comida	75
TOTAL	14.500

Fuente: (INEC, 2010)
Elaborado por: Torres Heriberto

3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto o parte de los elementos de la población que tiene la característica de ser representativa.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño del universo 14.500

p = probabilidad de ocurrencia (0,5)

q = 1-p = probabilidad de no ocurrencia (0,5)

ME = margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (0,05)

NC = nivel de confianza o exactitud (1,96)

Efectuando los cálculos:

$$n = \frac{14.500(0.5)(0.5)}{(14.500-1)\frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.606}{9,63}$$

$$n = 374,48$$

$$n = 374$$

De acuerdo a la muestra se aplicó 374 encuestas a los hogares, restaurantes y servicio de comida. (Anexo 2).

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos:

Para el análisis teórico se utilizó el método inductivo porque a partir de situaciones particulares se logran generalidades, pero también se da en hecho que a partir de situaciones, conceptos o teorías generales se establezcan las particularidades para el objeto de este estudio.

Se identifica la problemática existente en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de "Tierras Altas", donde se evidencia el incumplimiento de los objetivos por lo cual fue creada, esto se debe a que no se establecen espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los sub productos, se presencia la falta de sistemas de comercialización donde se identifique mercados locales internos y externos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial

Todas estas deficiencias identificadas son causa de la falta de un plan de negocios que pueda ser una herramienta guía para aumentar la rentabilidad de la empresa en beneficio de sus asociados.

3.4.2 Técnicas:

La observación: Se dio de manera no participante porque el investigador no manipuló las variables de estudio, pero si para recoger en forma presencial los relevantes aspectos que muestren la realidad de la actividad de la empresa.

La encuesta: Se aplicó las encuestas a hogares y restaurantes del cantón Colta para identificar las características principales de los potenciales consumidores que puede tener la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas

Entrevista: Se aplicó a las principales autoridades de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas manteniendo un diálogo fluido con el sujeto que brinda la información. Tuvo la característica de

entrevista semi estructuradas para poder replantear o incrementar preguntas según la necesidad de información.

3.4.3 Instrumentos:

Para la observación se utilizó la ficha o guía de observación, en el caso de la encuesta, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y en menor proporción preguntas abiertas para facilitar la tabulación de resultados, en el caso de la entrevista tiene como instrumento la guía de entrevista semi estructurada.

3.5 RESULTADOS

Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los hogares, actividades de restaurantes y servicio de comida del cantón Colta.

1. ¿Con que frecuencia usted consume productos cárnicos?

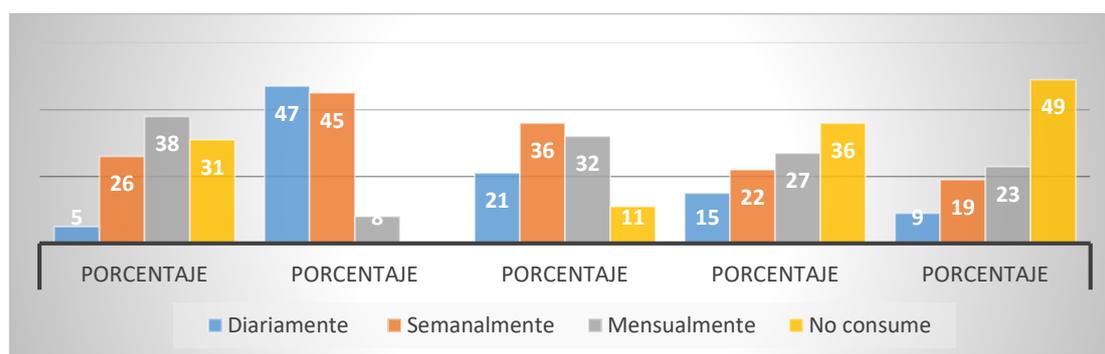
Tabla 1: Consumo de productos cárnicos

Frecuencia de consumo	Cerdo		Pollo		Mariscos		Res		Borrego	
	Fi	%								
Diariamente	19	5	176	47	79	21	56	15	34	9
Semanalmente	97	26	168	45	135	36	82	22	71	19
Mensualmente	142	38	30	8	120	32	101	27	86	23
No consume	116	31	0	0	41	11	135	36	183	49
TOTAL	374	100								

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 5: Consumo de productos cárnicos



Fuente: Tabla n°1

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: Mediante la encuesta aplicada a los hogares se pudo detectar que el consumo de carne de cerdo con mayor porcentaje se ubica en un 38% mensualmente, seguido del 26% que lo hace semanalmente y el 5% diariamente; la carne de pollo es consumida diariamente en un 47% semanalmente en un 45% y mensualmente en un 8%; los mariscos se consumen en un 21% diariamente, en un 36% semanalmente y en un 32% mensualmente; la carne de res se consume diariamente en un 15%, semanalmente en un 22% y mensualmente en un 27% y por último la carne de borrego se consume diariamente en un 9%, semanalmente en un 19% y mensualmente en un 23%.

Interpretación: Considerando las frecuencia establecidas en la encuesta se define consumidores potenciales aquellos que consumen los productos cárnicos diariamente y semanalmente, siendo este el mercado objetivo de los productos que ofrece la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas.

2. ¿Con que frecuencia consume usted hortalizas?

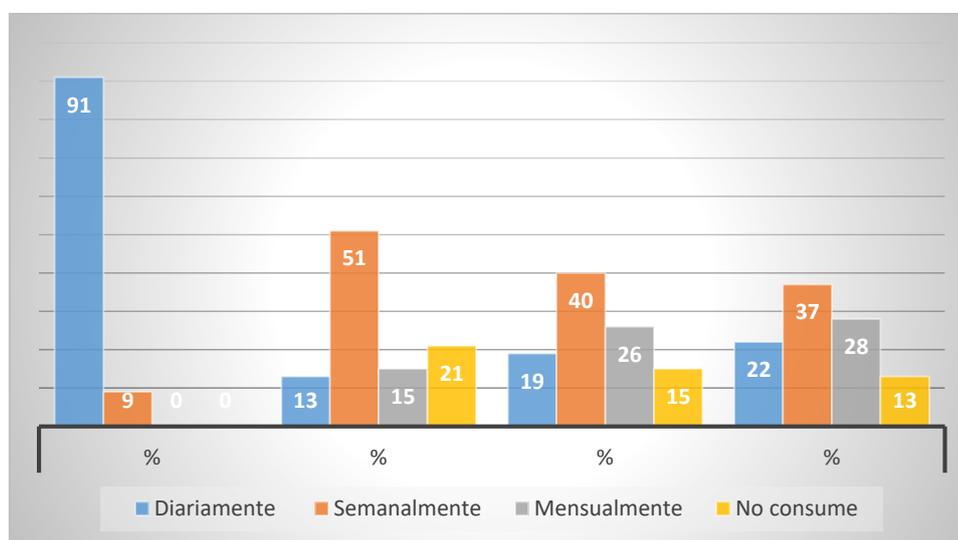
Tabla 2: Consumo de hortalizas

Frecuencia de consumo	Cebolla		Brócoli		Col		Lechuga	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Diariamente	340	91	49	13	71	19	82	22
Semanalmente	34	9	191	51	150	40	138	37
Mensualmente	0	0	56	15	97	26	105	28
No consume	0	0	79	21	56	15	49	13
TOTAL	374	100	374	100	374	100	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 6 : Consumo de hortalizas



Fuente: Tabla n°2

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: A través de la encuesta se pudo conocer que los hogares consumen hortalizas como la cebolla en un 91% diariamente y en un 9% semanalmente; el consumo de brócoli se encuentra en un 13% diariamente, 51% semanalmente y el 15% mensualmente; el consumo de col en la preparación de alimentos se encuentra en un 19% diariamente, en un 40% semanalmente, en un 26% mensualmente y el consumo de lechuga se hace en un 22% diariamente, el 37% semanalmente y el 28% mensualmente.

Interpretación: De acuerdo a la frecuencia en el consumo se determina que la cebolla, el brócoli, la col y la lechuga son utilizadas para la preparación de los alimentos diariamente y semanalmente lo que indica que este tipo de hortalizas son muy solicitadas en el mercado.

3. ¿Con que periodicidad consume usted los siguientes productos lácteos?

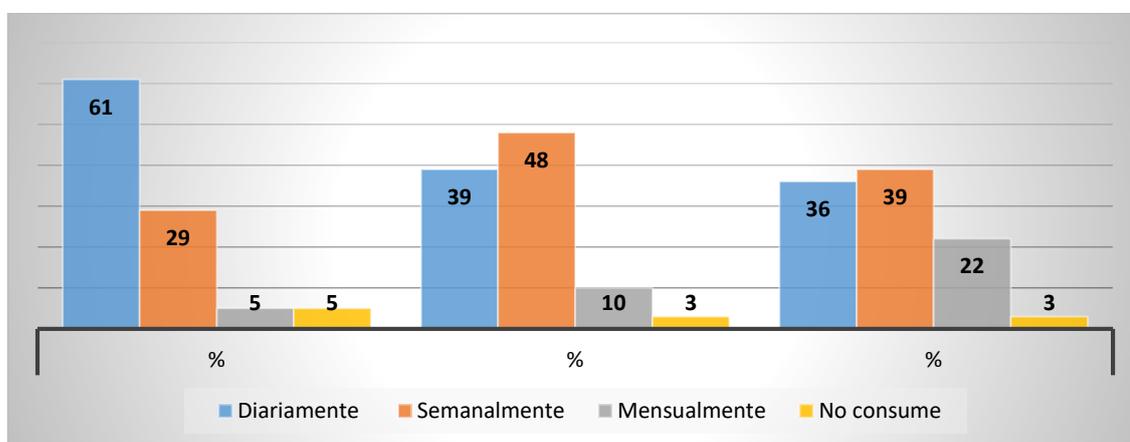
Tabla 3: Consumo de productos lácteos

Frecuencia de consumo	Leche		Huevos		Queso	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Diariamente	228	61	146	39	135	36
Semanalmente	108	29	180	48	146	39
Mensualmente	19	5	37	10	82	22
No consume	19	5	11	3	11	3
TOTAL	374	100	374	100	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 7: Consumo de productos lácteos



Fuente: Tabla n°3

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: Con respecto a la pregunta del consumo de productos lácteos se evidencia que la leche es consumida diariamente por los hogares y restaurantes en un 61%, semanalmente en un 29% y mensualmente en un 5%; el consumo de huevos lo hacen diariamente en un 39%, semanalmente en un 48% y mensualmente en un 10%; y el queso es consumido diariamente en un 36%, semanalmente en un 39% y mensualmente en un 22%.

Interpretación: Los lácteos como la leche, huevos y queso son consumidos continuamente por los hogares y restaurantes del cantón Colta lo que determinar la existencia de una gran demanda, oportunidad que se genera para la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas quien produce y comercializa estos productos lácteos.

4. ¿Con que continuidad consume usted cereales y sus derivados?

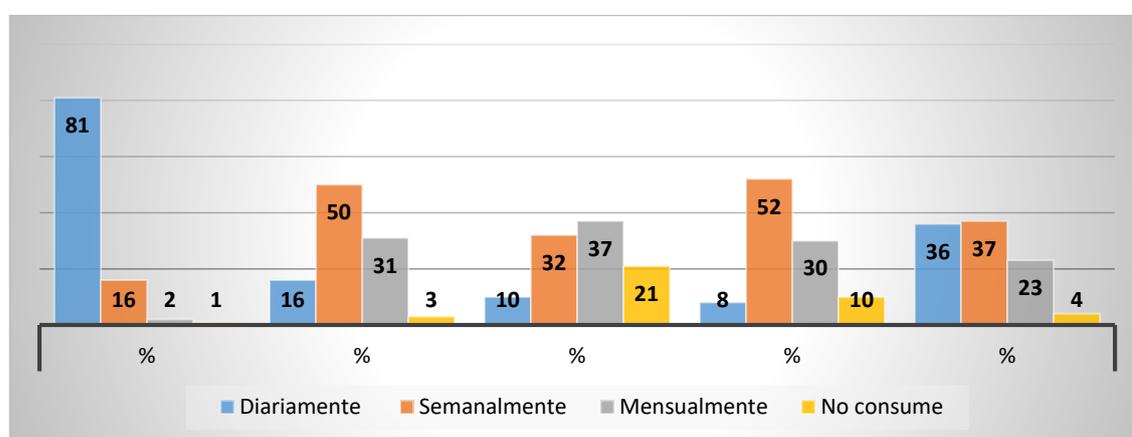
Tabla 4: Consumo de cereales y sus derivados

Frecuencia de consumo	Arroz		Morochó		Mote en grano		Quinua		Harinas	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Diariamente	303	81	60	16	37	10	30	8	135	36
Semanalmente	60	16	187	50	120	32	194	52	138	37
Mensualmente	7	2	116	31	138	37	112	30	86	23
No consume	4	1	11	3	79	21	37	10	15	4
TOTAL	374	100	374	100	374	100	374	100	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 8: Consumo de cereales y sus derivados



Fuente: Tabla n°4

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: Mediante la encuesta se pudo conocer que el consumo de arroz en los hogares y restaurantes del cantón Colta diariamente es de un 81%, semanalmente en un 16% y mensualmente en un 2%; el consumo de morochó se consume 16% diariamente, en un 50% semanalmente y en un 31% mensualmente; el mote en grano es consumido en un 10% diariamente, en un 32% semanalmente y en un 37% mensualmente; la quinua se consume diariamente en un 8%, semanalmente en un 52%, mensualmente en un 21%; y las harinas se consumen diariamente en un 36%, semanalmente 37%, mensualmente 23%.

Interpretación: Se puede evidenciar que uno de los cereales más consumidos por los hogares y restaurantes para la preparación diaria de sus alimentos es el arroz, seguido de harinas, morochó, mote y quinua, productos que ofrece la Empresa Tierras Altas y que pueden ser ofertados a este segmento identificado.

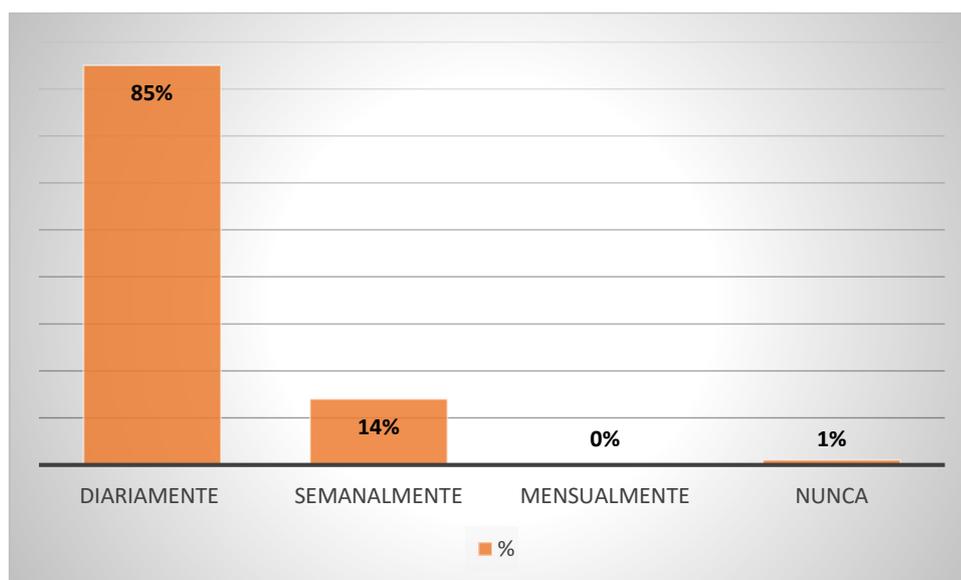
5. ¿Cuál es su hábito de consumo con respecto a los tubérculos?

Tabla 5: Frecuencia en el consumo de tubérculos

Frecuencia en el consumo de tubérculos	Fi	%
Diariamente	318	85
Semanalmente	52	14
Mensualmente	0	0
Nunca	4	1
Total	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 9: Frecuencia en el consumo de tubérculos



Fuente: Tabla n°5
Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: La encuesta revela que el 85% de los encuestados consumen diariamente tubérculos y un 14% consume semanalmente.

Interpretación: Este análisis muestra que los tubérculos son consumidos en un alto porcentaje para la preparación de los alimentos del hogar y las actividades de restaurantes y servicio de comida, lo que identifica una demanda potencial que la Empresa puede identificar para ofrecer sus productos.

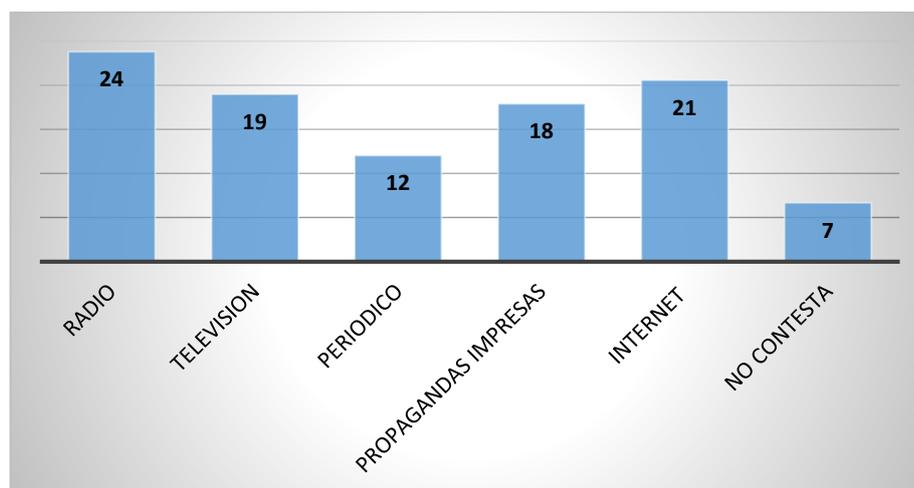
6. ¿Qué medio de comunicación utiliza usted para estar informado?

Tabla 6: Medio de comunicación más utilizado

Medio de comunicación	Fi	%
Radio	89	24
Televisión	71	19
Periódico	45	12
Propagandas impresas	67	18
Internet	77	21
No contesta	25	7
TOTAL	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 10: Medio de comunicación más utilizado



Fuente: Tabla n°6
Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: La encuesta refleja que los hogares y restaurantes utilizan la radio como primer medio de comunicación al cual corresponde el valor de 24%, seguidamente del internet con un 21%, la televisión con el 19%, propagandas impresas el 18% y el periódico con el 12%.

Interpretación: Las estrategias publicitarias deberán ser transmitidas considerando los medios de comunicación más frecuentados como la radio, el internet y la televisión para ofertar los productos de la Empresa Tierras Altas captando así la atención del mercado objetivo e incrementando las ventas en beneficio de los asociados.

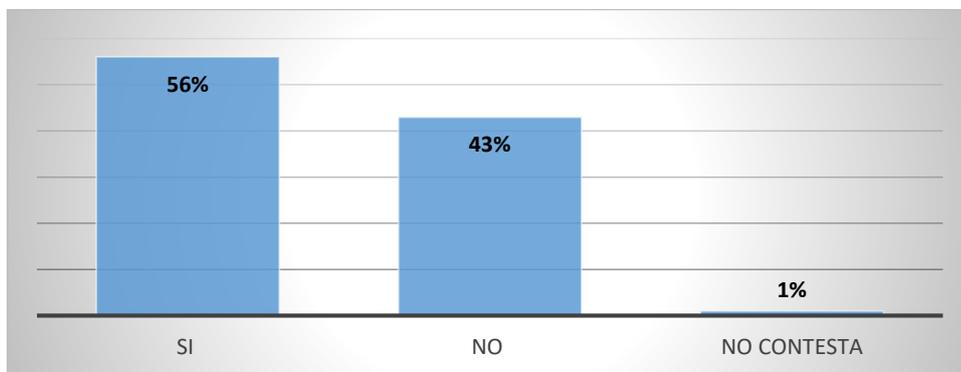
7. ¿Utiliza redes sociales para mantenerse comunicado?

Tabla 7: Utilización de las redes sociales

Detalle	Fi	%
Si	209,44	56%
No	160,82	43%
No contesta	3,74	1%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 11: Utilización de las redes sociales



Fuente: Tabla n°7
Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: La encuesta revela que el 56% de los encuestados utilizan redes sociales mientras que el 45% no lo hacen.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados manifiestan utilizar redes sociales para mantenerse informados, fuera lo que determina el uso de este medio para ofertas de los productos que entrega la Empresa Tierras Altas.

8. ¿Cuándo decide comprar productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales para la preparación de sus alimentos lo hace en?

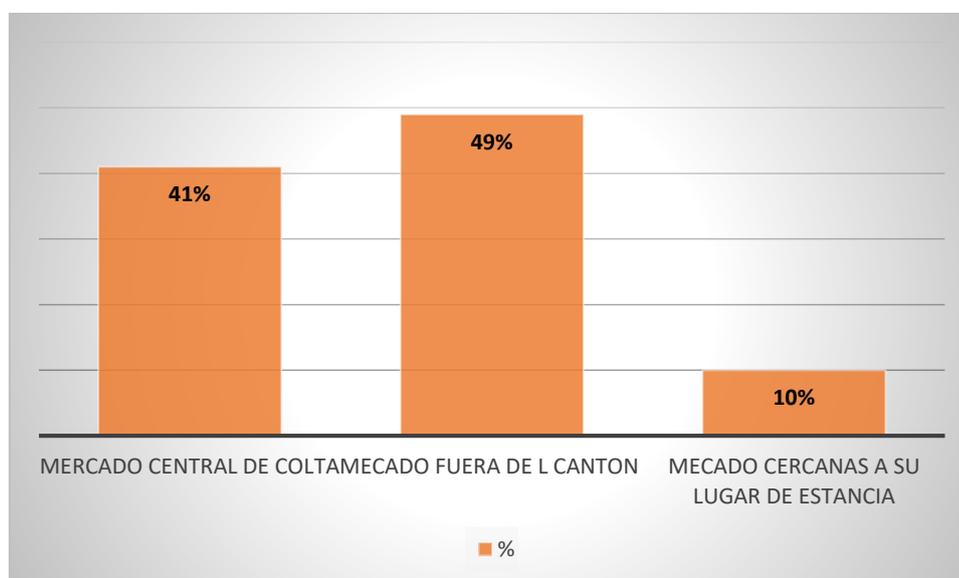
Tabla 8: Lugar donde adquiere productos para la preparación de sus alimentos

Detalle	Fi	%
Mercado central de Colta	153	41%
Mercado fuera del cantón	183	49%
Mercado cercanas a su lugar de estancia	37	10%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 12: Lugar donde adquiere productos para la preparación de sus alimentos



Fuente: Tabla n°8

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: La encuesta revela que el 49% de los encuestados manifiestan adquirir sus productos en mercados fuera del cantón, el 41% en el mercado central del cantón Colta y el 10% en mercados cercanos a su lugar de estancia.

Interpretación: Se puede evidenciar que la mayoría de los entrevistados viajan fuera del cantón para adquirir productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales, esto se debe a que ofertan productos frescos y a menor precio.

9. ¿Usted ha consumido productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales que ofrece la Empresa Pública Municipal De Transformación Y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta?

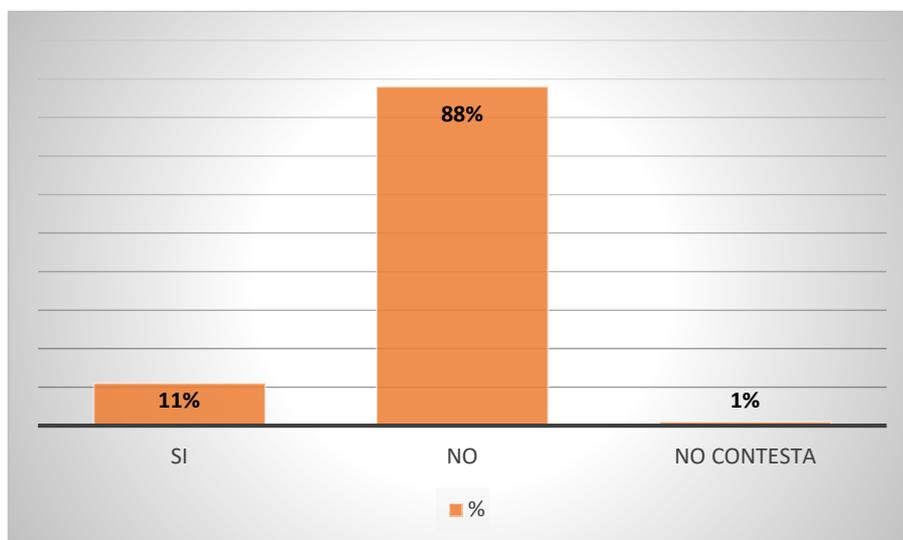
Tabla 9: Consumo de productos que ofrece la Empresa Tierras Altas

Detalle	Fi	%
Si	41	11%
No	329	88%
No contesta	4	1%
Total	374	100

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 13: Consumo de productos que ofrece la Empresa Tierras Altas



Fuente: Tabla n°9

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: La encuesta revela que el 88% de los encuestados no han consumido productos que ofrece la Empresa Pública Municipal De Transformación Y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta.

Interpretación: Se evidencia que la Empresa no aplica estrategias que permitan difundir su servicio en el Cantón por lo que los habitantes desconocen los productos que produce y comercializa.

10. ¿Estaría interesado en recibir información acerca de los productos que ofrece la Empresa Pública Municipal De Transformación Y Comercialización de Productos de Tierras Altas?

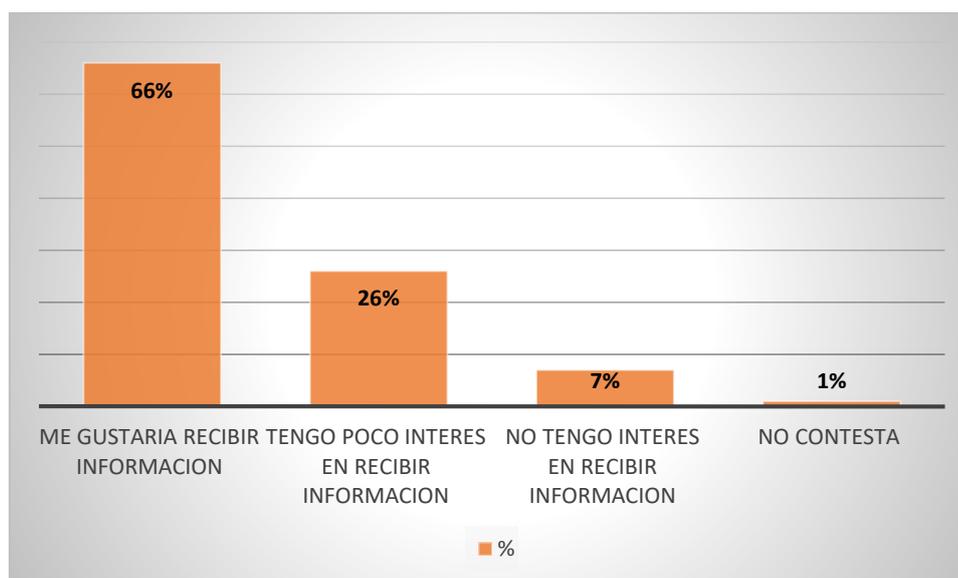
Tabla 10: Interés en recibir información de la Empresa Tierras Altas

Detalle	Fi	%
Me gustaría recibir información	247	66%
Tengo poco interés en recibir información	97	26%
No tengo interés en recibir información	26	7%
No contesta	4	1%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los hogares del cantón Colta

Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 14: Interés en recibir información de la Empresa Tierras Altas



Fuente: Tabla n°10

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: De acuerdo a esta última pregunta los encuestados comentan que el 66% le gustaría recibir información de la Empresa, mientras que el 26% no tiene interés en recibirla y el 7% no le gustaría.

Interpretación: Un gran número de personas muestran interés en recibir información acerca de los productos que oferta la Empresa por lo que se debe utilizar estrategias comerciales acorde al segmento de mercado.

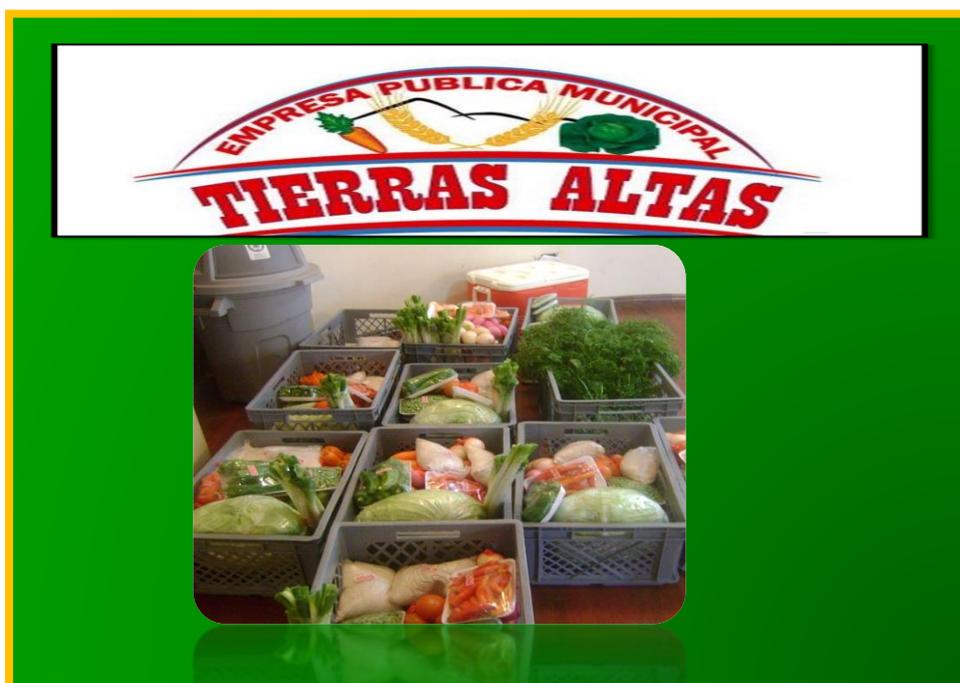
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE TIERRAS ALTAS DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

El presente plan de negocios pretende contribuir al cumplimiento de uno de los objetivos que tiene la EMP Tierras Altas que es el de establecer e identificar mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos y de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos de la Propuesta

- Análisis de la situación actual del mercado objetivo (hogares, restaurantes y servicio de comida del cantón Colta)
- Realizar el estudio de mercado para conocimiento de la oferta, demanda y demanda insatisfecha.
- Diseñar estrategias comerciales que impacten al mercado y logren el aumento de la rentabilidad de la Empresa
- Estudio económico y financieros para determinar la fiabilidad del proyecto.



4.1 INFORMACIÓN DE LA EPM “TIERRAS ALTAS”

4.1.1 Reseña Histórica y Descripción

La Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas apoya y complementa las labores de productores de hortalizas, cereales, especies menores y lácteos que formaron parte del Proyecto “Mejora de la comercialización a través de la creación de cuatro empresas comunitarias en el cantón Colta; así como administra la información y finanzas del negocio como tal para distribuirlo a las unidades productivas y así llegar a cumplir con el fin social de mejorar las condiciones de vida de los pobladores de Colta agrupados en las 4 asociaciones en mención.

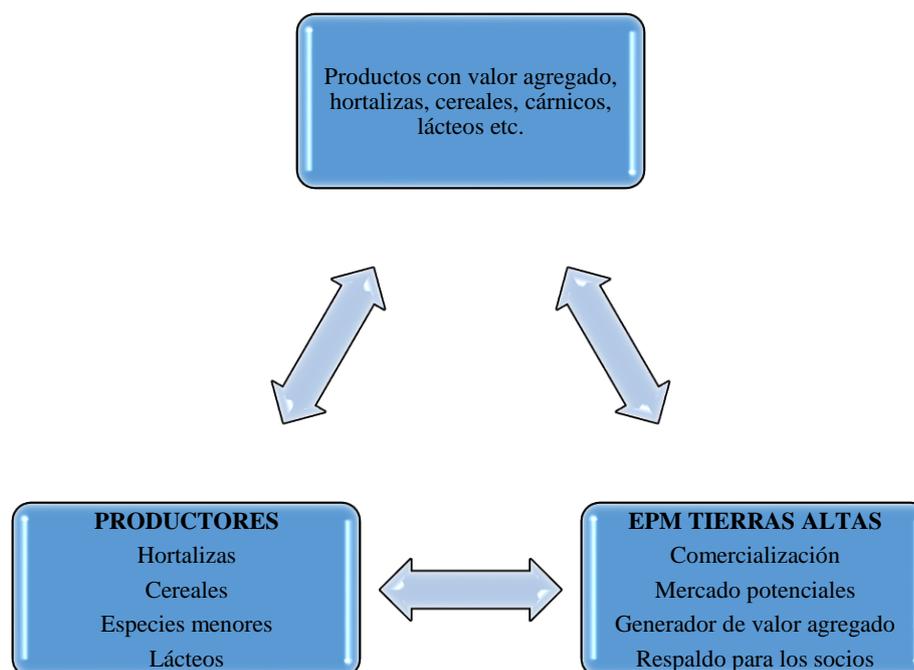
De acuerdo a la Ordenanza n°02-2012 de Constitución y Organización de la Empresa Pública Municipal de Economía Mixta de Transformación y Comercialización de productos de Tierras Altas se constituye con domicilio en la ciudad Villa la Unión Cantón Colta, Provincia de Chimborazo República del Ecuador, con personería jurídica de derecho público patrimonio propio y autonomía presupuestaria financiera, económica, administrativa y de gestión se regirá por las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Empresas Públicas.

A partir del 9 de enero del 2013 hay una Resolución Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Colta en la que se reforma la ordenanza y se constituye como Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas dejando de constar de economía Mixta.

4.1.2 Gestión del negocio

La EPM de Tierras Altas, apoya a los productores a administrar los procesos fundamentales con la colocación de los productos en mercados potenciales a precio justo con rentabilidad adecuada.

Gráfico 15: Gestión de la EPM TIERRAS ALTAS



Fuente: EPM de Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

4.1.3 Objetivos de la EPM Tierras Altas

Orienta su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable integral.

- Establecer espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización, el almacenamiento, procesamiento de subproductos de Tierras Altas.
- Establecer e identificar mercados locales internos y externos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de nuestros productos.
- Operar el sistema de comercialización, así como de infraestructura, de instalaciones, naves, procesadoras y otros.
- Administrar los bienes, inmuebles e intangibles a su cargo o derivados de la firma de convenios, así como las empresas filiales que forman parte o que llegaren a formar parte del sistema de comercialización.
- Promover mecanismos y estrategias de comercialización con el propósito de reducir los índices de comercialización y eliminar la cadena de intermediación

- Promover la seguridad y soberanía alimentaria, a través de la ejecución de políticas, objetivos y estrategias de fomento a la producción, distribución y consumo de alimentos óptimos y saludables, y
- Asesorar y prestar los servicios a entidades públicas y privadas, sea personas naturales y jurídicas en acciones de sistema de comercialización.

4.1.4 Valores

- **Responsabilidad**

Cumplir de manera oportuna con todas las funciones y obligaciones a fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para así alcanzar las metas planteadas y contribuir al crecimiento del Cantón Colta.

- **Compromiso**

Identificarse con la empresa y los ciudadanos a fin de contribuir al crecimiento y posicionamiento de la EPM Tierras Altas y apoyar las iniciativas productivas comerciales de los ciudadanos mediante el esfuerzo y trabajo mancomunado para fomentar la inclusión y el desarrollo integral del Cantón Colta.

- **Honestidad**

Actuar con integridad, ética y transparencia, sin ocultar información, ni incurrir en acciones indebidas que afecten a la ciudadanía y a la institución

- **Respeto**

Aceptar la diversidad ética y cultural, sus manifestaciones, así como las opiniones de los miembros de la empresa, ciudadano y demás grupos de interés, a fin de crear relaciones que permitan mantener un buen ambiente de trabajo y la consecución de objetivos propuestos.

- **Vocación de Servicio**

Servir al Cantón Colta específicamente al sector rural y urbano marginal de forma eficiente y oportuna mediante la entrega de productos de calidad que contribuyan con la adecuada alimentación de los consumidores finales.

4.1.5 Beneficio Social

- La empresa Tierras Altas se enmarca dentro del objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir; Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible. Es decir, deben estar destinados para generar el crecimiento económico y logros en empleo, reducción de pobreza, equidad e incluso económica.
- Aproximadamente serán 300 familias del Cantón Colta que se beneficiarán directa e indirectamente 1200, es decir, estaremos fundamentando el desarrollo y mejoramiento socioeconómico familiar.

4.1.6 Misión

Coordinar y apoyar las acciones de 4 empresas comunitarias en la producción y comercialización, mediante la incorporación de cadena de valor, con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, así como facilitar a la sociedad ecuatoriana, productos de alto valor nutricional.

4.1.7 Visión

Mejorar la calidad de vida socioeconómica de los pobladores de Colta y sus alrededores, incorporando a la cadena productiva comercial.

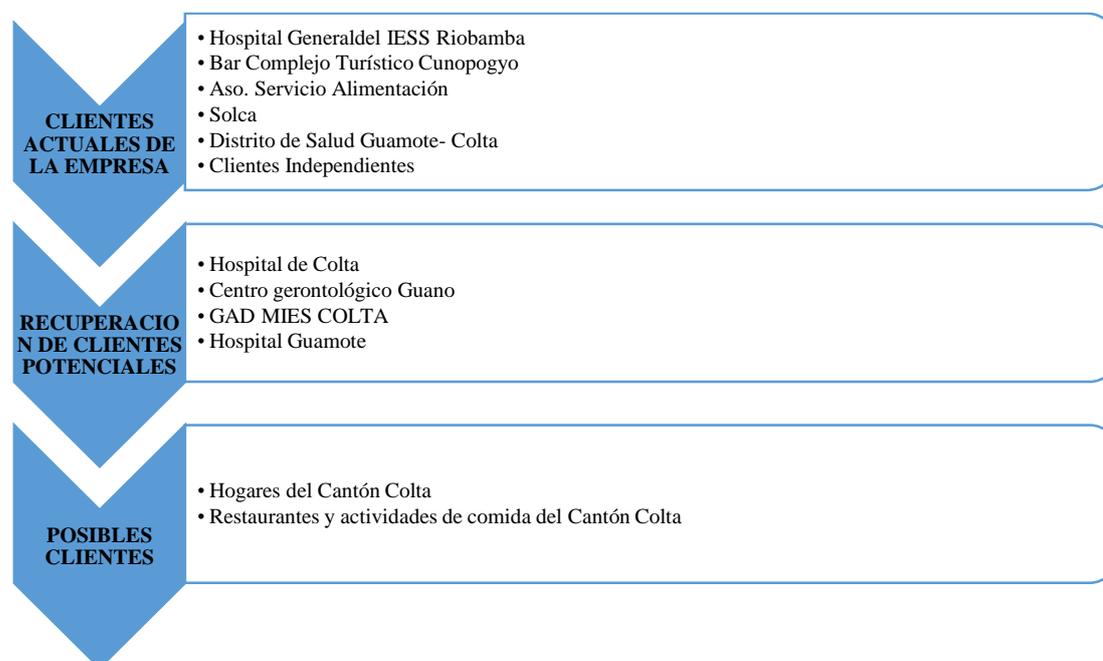
4.1.8 Descripción del producto

Tabla 11: Principales productos que ofrece la EPM TIERRAS ALTAS

Cárnicos				
Cerdo	Pollo	Mariscos	Borrego	Res
Lácteos				
Leche		Huevos		Queso
Hortalizas				
Cebolla	Brócoli	Lechuga	Col	Zanahoria
Cereales				
Arroz	Morocho	Mote	Quinoa	Harina de Trigo
Tubérculos				
	Papa		Mellico	

Fuente: EPM de Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

4.1.9 Clientes actuales de la EMP TIERRAS ALTAS



Fuente: EPM de Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

4.2 ANÁLISIS DAFO

Se elabora el respectivo análisis DAFO para conocer la situación actual de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de “Tierras Altas”, identificando las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Tabla 12: Matriz DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe el diseño de un organigrama estructural • No se establece espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los productos que oferta la Empresa a los habitantes del cantón Colta. • No se identifica mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos dentro del cantón. • No se aplican mecanismos y estrategias de comercialización que eliminen la cadena de intermediación. • No cuenta con un documento donde se determine acciones comerciales para captar nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño planes de acción orientados a mejorar los factores que impactan directamente al cuidado del clima laboral. • Ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo. • Se realiza visitas de mantenimiento a los clientes y proveedores de la empresa, con el fin de fidelizar la relación comercial. • Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para el desarrollo de proyectos. • Promueve la seguridad y la soberanía alimentaria.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal en el ámbito regional. • Tendencia creciente de precios internacionales (insumos y fertilizantes). • Cambio climático y degradación de los recursos naturales. • Pérdida de producción por escasez de mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducirse en nuevos mercados a través de la provisión de canastas familiares. • Nuevos convenios y alianzas estratégicas fuera de la provincia. • Subvención por parte del estado para la realización de diferentes proyectos. • Tecnología y maquinaria a disposición

Fuente: Investigación previa
Elaborado por: Torres Heriberto

4.2.1 Matriz de correlación oportunidades y fortalezas

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS					TOTAL
	F1	F2	F3	F4	F5	
	Diseño planes de acción orientados a mejorar los factores que impactan directamente al cuidado del clima laboral.	Ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo.	Se realiza visitas de mantenimiento a los clientes y proveedores de la empresa, con el fin de fidelizar la relación comercial	Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para el desarrollo de proyectos	Promueve la seguridad y la soberanía alimentaria	
O1						
Introducirse en nuevos mercados a través de la provisión de canastas familiares.	1	5	5	5	5	21
O2						
Nuevos convenios y alianzas estratégicas de comercialización fuera de la provincia	1	5	5	5	5	21
O3						
<ul style="list-style-type: none"> Subvención por parte del estado para la realización de diferentes proyectos. 	1	5	5	5	5	21
O4						
Tecnología y maquinaria a disposición	5	5	5	3	3	21
TOTAL	8	20	20	18	18	84

Fuente: Matriz DAFO

Elaborado por: Torres Heriberto

4.2.2 Matriz de correlación debilidades y amenazas

AMENAZAS	DEBILIDADES					TOTAL
	D1	D2	D3	D4	D5	
	No existe el diseño de un organigrama estructural.	No se establece espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los productos que oferta la Empresa a los habitantes del cantón Colta	No se identifica mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos dentro del cantón.	No se plantean mecanismos y estrategias de comercialización que eliminen la cadena de intermediación.	No cuenta con un documento donde se determine acciones comerciales para captar nuevos clientes.	
A1						
Competencia desleal en el ámbito regional.	1	5	5	5	5	21
A2						
Tendencia creciente de precios internacionales (insumos y fertilizantes).	1	1	3	3	3	11
A3						
Cambio climático y degradación de los recursos naturales	1	1	3	3	3	11
A4						
Pérdida de producción por escasa mano de obra.	1	1	3	5	5	15
TOTAL	4	8	14	16	16	58

Fuente: Matriz DAFO

Elaborado por: Torres Heriberto

4.2.3 Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	No existe el diseño de un organigrama estructural.					
D2	No se establece espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los productos que oferta la Empresa a los habitantes del cantón Colta					
D3	No se identifica mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos dentro del cantón.					
D4	No se plantean mecanismos y estrategias de comercialización que eliminen la cadena de intermediación.					
D5	No cuenta con un documento donde se determine acciones comerciales para captar nuevos clientes.					
F1	Diseño planes de acción orientados a mejorar los factores que impactan directamente al cuidado del clima laboral.					
F2	Ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo					
F3	Se realiza visitas de mantenimiento a los clientes y proveedores de la empresa, con el fin de fidelizar la relación comercial					
F4	Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para el desarrollo de proyectos					
F5	Promueve la seguridad y la soberanía alimentaria					
	TOTAL	4	1		2	3
	PORCENTAJE	40%	10%		20%	30%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Torres Heriberto

4.2.4 Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Competencia desleal en el ámbito regional.	•				
A2	Tendencia creciente de precios internacionales (insumos y fertilizantes).		•			
A3	Cambio climático y degradación de los recursos naturales		•			
A4	Pérdida de producción por escasa mano de obra.	•				
O1	Introducirse en nuevos mercados a través de la provisión de canastas familiares.					•
O2	Nuevos convenios y alianzas estratégicas de comercialización fuera de la provincia					•
O3	Subvención por parte del estado para la realización de diferentes proyectos.					•
O4	Tecnología y maquinaria a disposición				•	
	TOTAL	2	2		1	3
	PORCENTAJE	25%	25%		12,5%	37,5%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Torres Heriberto

4.2.5 Matriz de ponderación de medios interno

Para la evaluación de la situación actual de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Ponderación de factores internos

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Diseño planes de acción orientados a mejorar los factores que impactan directamente al cuidado del clima laboral.	0,10	4	0,40
F2	Ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo	0,10	5	0,50
F3	Se realiza visitas de mantenimiento a los clientes y proveedores de la empresa, con el fin de fidelizar la relación comercial	0,10	5	0,50
F4	Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para el desarrollo de proyectos	0,10	5	0,50
F5	Promueve la seguridad y la soberanía alimentaria	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	No existe el diseño de un organigrama estructural.	0,10	2	0,20
D2	No se establece espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los productos que oferta la Empresa a los habitantes del cantón Colta	0,10	1	0,10
D3	No se identifica mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos dentro del cantón.	0,10	1	0,10
D4	No se plantean mecanismos y estrategias de comercialización que eliminen la cadena de intermediación.	0,10	1	0,10
D5	No cuenta con un documento donde se determine acciones comerciales para captar nuevos clientes.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	29	2,90

Fuente: Plan estratégico interno

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: De acuerdo al resultado de 2,90 se obtiene que la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas tiene más debilidades que fortalezas. Esto se debe a que no se identifican mercados locales internos ni se establecen espacios adecuados que presten las facilidades para la comercialización de los productos que oferta la Empresa a los habitantes del cantón Colta.

4.2.6 Matriz de ponderación de medios externos

Para la evaluación de la situación actual de la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza grave o muy importante
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Ponderación de medios externos

Nº	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Introducirse en nuevos mercados a través de la provisión de canastas familiares.	0,125	5	0,625
O2	Nuevos convenios y alianzas estratégicas de comercialización fuera de la provincia	0,125	5	0,625
O3	Subvención por parte del estado para la realización de diferentes proyectos.	0,125	5	0,625
O4	Tecnología y maquinaria a disposición	0,125	4	0,50
AMENAZAS				
A1	Competencia desleal en el ámbito regional.	0,125	1	0,125
A2	Tendencia creciente de precios internacionales (insumos y fertilizantes).	0,125	2	0,25
A3	Cambio climático y degradación de los recursos naturales	0,125	2	0,25
A4	Pérdida de producción por escasez de mano de obra.	0,125	1	0,125
	TOTAL	1	25	2,875

Fuente: Plan estratégico externo

Elaborado por: Torres Heriberto

Análisis: El valor de 2,87 en la ponderación significa que la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas tiene más amenazas que oportunidades. Se debe a la tendencia creciente de precios internacionales (insumos y fertilizantes) y a causa de cambio climático y degradación de los recursos naturales.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

La EPM Tierras Altas ofrece sus productos a empresas públicas y privadas dentro y fuera del cantón quienes han mostrado aceptación en los productos que esta ofrece. Considerando la visión de la empresa que dice “Coordinar y apoyar las acciones de producción comercial mediante la incorporación de la cadena de valor con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, así como facilitar a la sociedad ecuatoriana productos de alto valor nutritivo” y uno de los objetivos de la empresa relacionado a promover la seguridad y soberanía alimentaria, a través de la ejecución de políticas, objetivos y estrategias de fomento a la producción , distribución y consumo de alimentos óptimos y saludables; se ha visto la necesidad de implementar acciones y estrategias para ofertar canastas alimenticias que contengan productos que ofrece la EPM Tierras Altas, a los Hogares (con un promedio de 3,12 personas por hogar) y las actividades de restaurantes y servicio de comida con precios cómodos y accesibles. Con esta oferta la Empresa siente el interés de servir al Cantón Colta específicamente al sector rural y urbano marginal de forma eficiente y oportuna mediante la entrega de productos de calidad que contribuyan con la adecuada alimentación de los consumidores finales.

4.3.1 Análisis de la Demanda

Se calcula la demanda histórica y futura considerando la pregunta n° 9 de la encuesta, donde se menciona que el 88% de los encuestados consumen productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos, cereales y sienten interés en adquirirlos en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta

Proyección poblacional

Para el cálculo de la proyección de la población se ha considerado el dato obtenido del INEC donde mencionan que el número de Hogares; con un promedio de 3, 12 personas por hogar es de 14.425 y el número de las actividades de restaurantes y servicio de comida son 75 establecimientos lo que nos da una población en estudio de 14.500

Según (Rios G 2013) en su informe menciona:

El crecimiento geométrico se describe a partir de la siguiente ecuación.

$$N_t = N_0 (1+r)^t$$

Donde:

N_t y N_0 = Población al inicio y al final del periodo

t= Tiempo en años entre N_t y N_0

r= Tasa de crecimiento observado en el periodo. Y puede medirse a partir de una tasa promedio anual de crecimiento constante del periodo. Esta tasa en el presente estudio corresponde a (0,78% correspondiente al crecimiento poblacional del cantón Colta) dato obtenido en el documento titulado “Memoria Técnica Cantón Colta” (PDOT, 2013)

Tabla 13: Demanda Histórica

Año	Fórmula de la proyección poblacional $N_t = N_0(1+r)^t$	Población	Consumo Productos EMP Tierras Altas 88%
2010	2010=14.500	14.500	12.760
2011	2011=14.500(1+0,0078) ¹	14.613	12.860
2012	2012=14.500(1+0,0078) ²	14.727	12.960
2013	2013=14.500(1+0,0078) ³	14.842	13.061
2014	2014=14.500(1+0,0078) ⁴	14.958	13.163
2015	2015=14.500(1+0,0078) ⁵	15.074	13.265

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

Tabla 14: Demanda futura

Año	Fórmula de la proyección poblacional $N_t = N_0(1+r)^t$	Población	Consumo Productos EMP Tierras Altas 88%
2016	2016=14.500(1+0,0078) ⁶	15.192	13.369
2017	2017=14.500(1+0,0078) ⁷	15.310	13.473
2018	2018=14.500(1+0,0078) ⁸	15.430	13.578
2019	2019=14.500(1+0,0078) ⁹	15.550	13.684
2020	2020=14.500(1+0,0078) ¹⁰	15.672	13.791

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.2 Análisis de la Oferta

Para el cálculo de la oferta se ha considerado la pregunta n°8 donde se menciona que el 49% de la población del cantón Colta refiriéndonos a la población en estudio que en este caso son los Hogares (con un promedio de 3, 12 personas por hogar) y las actividades de restaurantes y servicio de comida adquieren productos para la preparación de sus alimentos en mercados fuera del cantón.

Tabla 15: Oferta Histórica

Año	Fórmula de la proyección poblacional $N_t = N_0(1+r)^t$	Población	Adquisición fuera del cantón 49%
2010	2010=14.500	14.500	7.105
2011	2011=14.500(1+0,0078) ¹	14.613	7.160
2012	2012=14.500(1+0,0078) ²	14.727	7.216
2013	2013=14.500(1+0,0078) ³	14.842	7.273
2014	2014=14.500(1+0,0078) ⁴	14.958	7.329
2015	2015=14.500(1+0,0078) ⁵	15.074	7.386

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

Tabla 16: Oferta Futura

Año	Fórmula de la proyección poblacional $N_t = N_0(1+r)^t$	Población	Adquisición fuera del cantón 49%
2016	2016=14.500(1+0,0078) ⁶	15.192	7.444
2017	2017=14.500(1+0,0078) ⁷	15.310	7.502
2018	2018=14.500(1+0,0078) ⁸	15.430	7.561
2019	2019=14.500(1+0,0078) ⁹	15.550	7.620
2020	2020=14.500(1+0,0078) ¹⁰	15.672	7.679

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.3 Demanda Insatisfecha

Con los datos anteriormente obtenidos se calcula la demanda insatisfecha, la cual se pretende cubrir en un 50% considerando la capacidad de la Empresa para producir los productos que los Hogares (con un promedio de 3, 12 personas por hogar) y las

actividades de restaurantes y servicio de comida necesiten para la preparación de sus alimentos.

Tabla 17: Demanda Insatisfecha

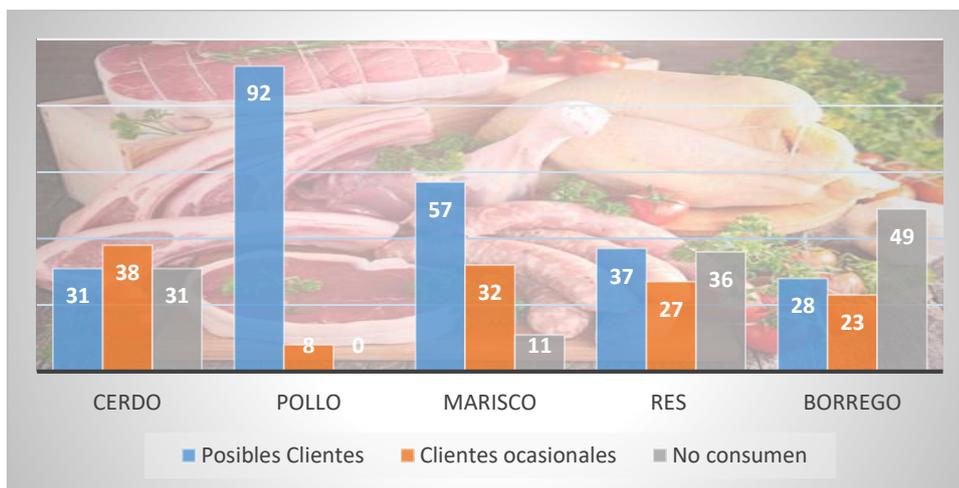
Año	Demanda futura	Oferta futura	Demanda insatisfecha	50% Se cubrirá la demanda
2016	13.369	7.444	5.925	2.962
2017	13.473	7.502	5.971	2.986
2018	13.578	7.561	6.018	3.009
2019	13.684	7.620	6.065	3.032
2020	13.791	7.679	6.112	3.056

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.4 Análisis del Producto

Mediante la encuesta aplicada se puede conocer que los productos que mayormente consume la población en estudio refiriéndonos a los Hogares (con un promedio de 3, 12 personas por hogar) y las actividades de restaurantes y servicio de comida del cantón Colta son:

Gráfico 16: Consumo de productos cárnicos



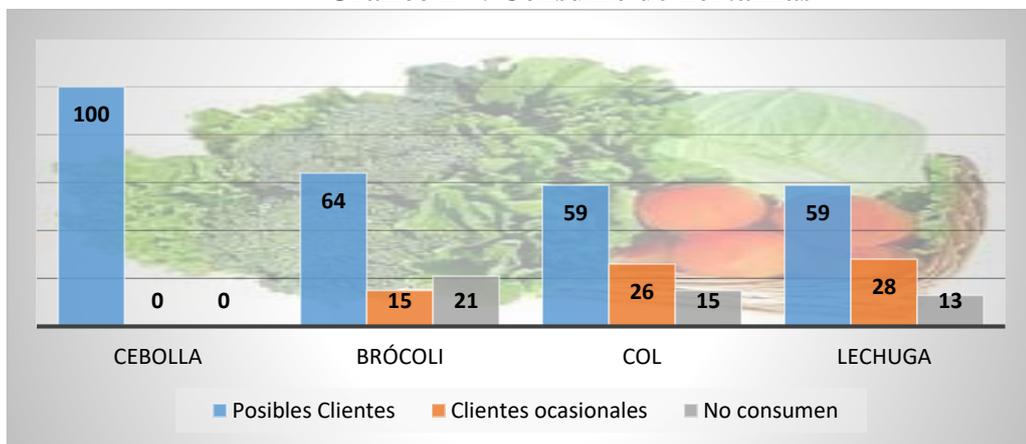
Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

Considerando la frecuencia con la que utilizan los productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos, y cereales para la preparación de los alimentos, se establece que los posibles clientes de la EPM Tierras Altas son aquellos que consumen los productos

diaria y semanalmente, mientras que los clientes ocasionales con aquellos que consumen el producto mensualmente.

Mediante la encuesta se detecta que los posibles clientes con respecto al consumo de carne de cerdo representa el 31% mientras que los ocasionales un 38%; con respecto a la carne de pollo los posibles clientes representan el 92% siendo un elevado porcentaje de consumo, mientras que los clientes ocasionales representan el 8%; en los mariscos el 57% son considerados posibles clientes y un 32% clientes ocasionales, en la carne de res el 37% son posibles clientes y el 27% ocasionales y en la carne de borrego el 28% son posibles clientes y el 23% ocasionales, evidenciando que el consumo es muy bajo.

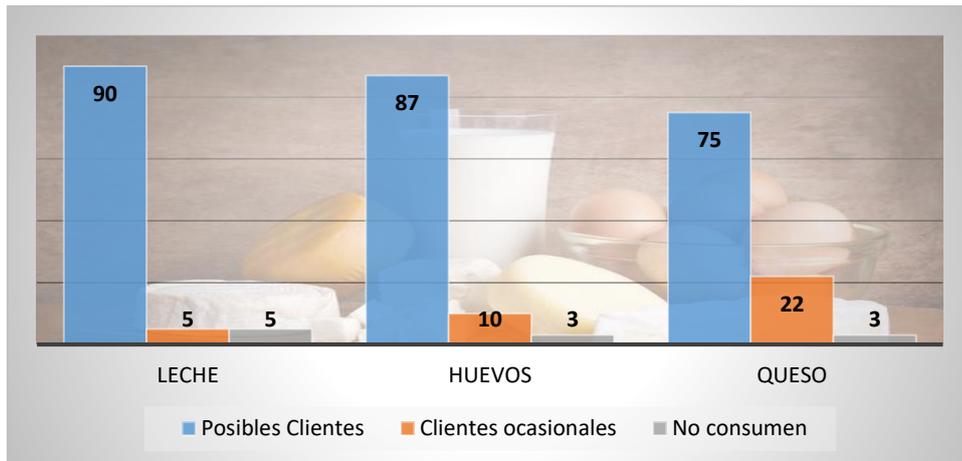
Gráfico 17 : Consumo de hortalizas



Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

Considerando las principales hortalizas que produce la EPM Tierras Altas, la encuesta arroja como resultado que el consumo de cebolla es del 100% por los posibles clientes; el brócoli lo consumen los posibles clientes en un 64% mientras que el 15% lo hacen los clientes ocasionales; la col es consumida en un 59% por los posibles clientes, en un 26% lo consumen los ocasionales; y por último la lechuga es consumida por el 59% correspondiente a los posibles clientes y el 28% los ocasionales.

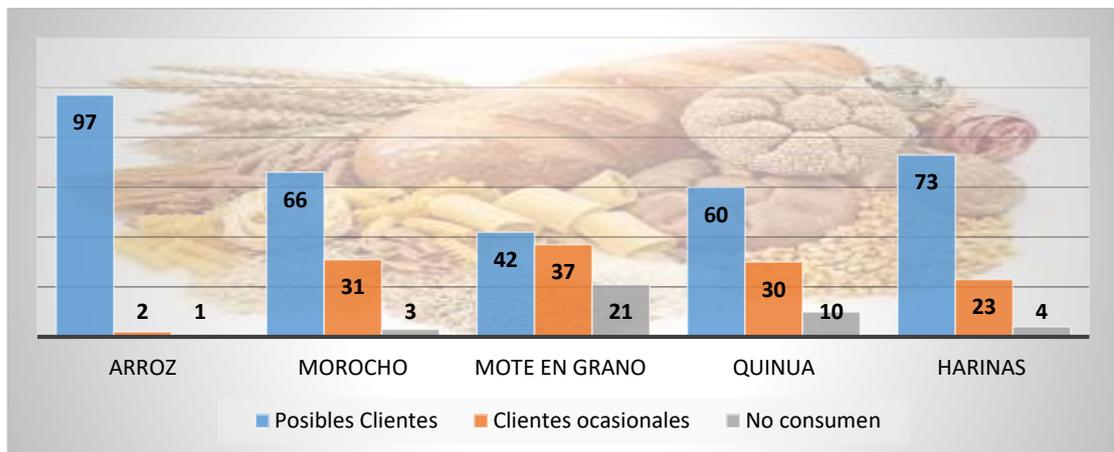
Gráfico 18: Gráfico consumo de productos lácteos



Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

Se evidencia que el consumo de productos lácteos por parte de la población en estudio es alto, mediante la encuesta se ha podido determinar que el consumo de leche es en un 90% por parte de los posibles clientes; el consumo de los huevos es del 87% por los posibles clientes y el 10% por los clientes ocasionales y en el queso los consumidores son el 75%, mientras que los ocasionales son el 22%.

Gráfico 19: Consumo de cereales y sus derivados

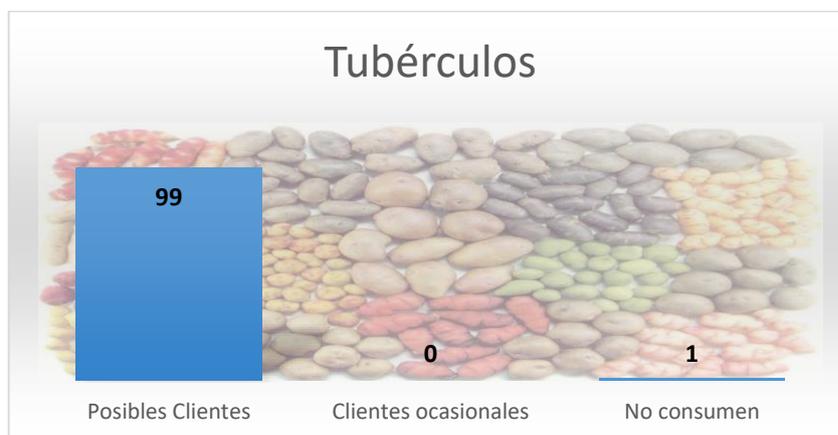


Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

El consumo de arroz en los posibles clientes representa el 97% siendo la mayoría; el morocho es consumido en un 66% por posibles clientes y el 31% por los ocasionales; del mote en grano lo consumen el 42% los posibles clientes y el 37% los ocasionales, la quinua es consumida por los posibles clientes en un 60%, mientras que por los

ocasionales el 30% y las harinas son consumidas en un 73% por los posibles clientes y el 23% por los ocasionales. Los hogares y las actividades de restaurantes y servicio de comida del cantón Colta consumen un alto porcentaje de cereales y sus derivados.

Gráfico 20: Frecuencia en el consumo de tubérculos



Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

El 99% de los encuestados representarían a los posibles clientes de la EPM Tierras Altas por tener un elevado consumo de tubérculos en la preparación de sus alimentos.

La EPM Tierras Altas pretende llegar al mercado objetivo conformado por los hogares (con un promedio de 3, 12 personas por hogar) y las actividades de restaurantes y servicio de comida del cantón Colta a través de canastas alimenticias que contengan productos que los consumidores usen diaria y semanalmente en la elaboración de sus alimentos garantizando así la entrega de productos de calidad que contribuyan con la adecuada alimentación de los consumidores finales.

Con el análisis anteriormente realizado a través del estudio de mercado se decide la venta de canastas alimenticias que contengan los productos principales que oferta la EPM Tierras Altas considerando el porcentaje de los consumidores en el consumo de cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales.

Tabla 18: Canasta alimenticia propuesta para la venta



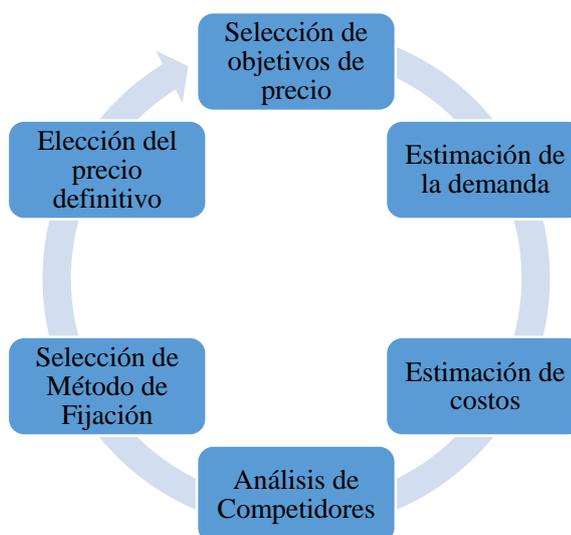
Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.5 Análisis del Precio

El precio no es sólo una herramienta de obtención de beneficios, sino también una herramienta clave para la estrategia global de la empresa.

Para detallar el precio de los productos que oferta la EPM Tierras Altas se considera los siguientes aspectos

Gráfico 21: Aspectos que se considera para la fijación del precio



La EPM de Tierras Altas considera como precios bases la lista emitida por el (MAGAP, 2016), para fijar los costos que tendrán cada uno de sus productos en el mercado.

Se aplica los descuentos pertinentes de acuerdo a la cantidad y productos que solicita el consumidor final por ser directamente del productor al consumidor.

Tabla 19: Referencia de precios según producción

MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDAD	COSTO UNIT
Cerdo	Libra	\$ 2,50
Pollo	Entero de 7 libras	\$ 9,00
Marisco	Libras	\$ 5,00
Res	Libras	\$ 2,60
Borrego	Libras	\$ 2,50
cebolla	Libras	\$ 0,40
Brócoli	Unidad	\$ 0,40
Col	Unidad	\$ 0,30
Lechuga	Unidad	\$ 0,35
Zanahoria	Libras	\$ 0,35
Leche	litro	\$ 0,60
Huevos	Unidad	\$ 0,11
Queso	Unidad	\$ 1,75
Morocho	Libras	\$ 1,20
Mote en grano	Libras	\$ 2,70
Quinoa	Libras	\$ 2,98
Mellico amarillo	Libras	\$ 0,30
Papa	Libras	\$ 0,45
Arroz	Libras	\$ 0,75
Harina trigo	Libras	\$ 0,25
Harina de haba	Libras	\$ 0,40

Fuente: MAGAP Lista de Precios

Elaborado por: Torres Heriberto

La canas alimenticia propuesta tendrá un costo aproximado de 55 dólares, esto variará dependiendo del consumo del cliente final.

4.3.6 Análisis de marketing y ventas

En el presente análisis de publicidad se desarrollan estrategias de comercialización que informen el servicio que pretende ofertar la EPM Tierras Altas, captando el mayor

número de clientes posibles con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa y contribuir a la buena alimentación de los habitantes del cantón Colta.

Objetivos

- Incrementar la participación de mercado.
- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Aumentar el nivel de satisfacción y fidelización de clientes.
- Mejorar la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

Las estrategias mencionadas a continuación se basan directamente en la encuesta aplicada y a las respuestas generadas por la población en estudio, además se proponen nuevas estrategias para atraer al mercado y lograr su fidelidad.

4.3.6.1 Producto



Características del producto

- Los productos que se ofertan en la canasta alimenticia serán seleccionados y previamente lavados listos para su consumo.



Envase

- Cada producto cuenta con elemento de protección del que está dotado y que tiene junto al diseño un gran valor promocional y de imagen.



Marca

- Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de la empresa.



Calidad

- Los productos están regulados de acuerdo al reglamento sanitario de etiquetados de alimentos y al servicio ecuatoriano de normalización.

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.6.2 Precio



Descuento por cantidad

- Se trata de estimular a los clientes posibles para que compren mayores cantidades de los productos cárnicos, lácteos, hortalizas, cereales y tubérculos.



Descuento por crecimiento

- Se prima el crecimiento porcentual en periodos determinados de consumo de los productos. El objetivo es afianzar y aumentar la penetración y cuotas con los consumidores potencialmente más fuertes.



Descuento por el ciclo de vida del producto

- Se realiza descuentos cuando se obtiene un alto volumen de productos hortalizas y tubérculos y que pueden perder su vida útil al no ser consumidos de inmediato.

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.6.3 Distribución



Distribución intensiva

- La empresa busca el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamientos para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevadas.



Distribución Exclusiva

- Se enfoca en diferenciar los productos por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio.



Distribución de las canastas alimenticias

La distribución de los productos se la realiza en gavetas o sacos.

Los camiones que transportan las canastas alimenticias cuentan con las características necesarias para la distribución de este tipo de productos.

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.6.4 Publicidad

Publicidad Radial



Conceptualización: La Radio es un medio no visual, de difusión masivo que llega a los radioescuchas de forma personal, esta afinidad con los escuchas se transmite con la credibilidad que ofrece para la cantidad de productos y servicios que se anuncian en radio. Constituye un contacto más personal, porque ofrece cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo a los oyentes. Es el medio de mayor alcance, debido a que llega a todas las clases sociales. Su alcance puede ser nacional, regional o local.

Propuesta: El mayor porcentaje de los encuestados utilizan la radio como medio de comunicación publicitaria por lo cual se difundirá los productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales que ofrece la EPM Tierras Altas a través de canastas alimenticias para los hogares y restaurantes (pymes) del cantón Colta, haciendo uso de las emisoras con mayor sintonía, como es el caso de la radio AIIECH 101.7 FM

(Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo), ERPE FM 91.7 MHZ - AM 710 KHZ (Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador), y Radio Estéreo Buenas Nueva 95,3 Fm

Cuña Publicitaria

La Empresa Pública Municipal de Tierras Altas formada por pequeños y medianos productores ofrece a los hogares y centro de preparación de alimentos del Cantón Colta canastas alimenticias elaboradas con productos cárnicos, lácteos, hortalizas, cereales y tubérculos a precios cómodos y accesibles para la población, contribuyendo con un alto valor nutritivo.

Contamos con nuestra propia planta de producción, con personal altamente calificado y tecnología de punta.

Tus pedidos los recibimos en nuestras instalaciones ubicadas en Villa La Unión
(Cajabamba)

Teléfono: 2-912-629

Visita nuestra página en Facebook: Tierras Altas EP

Publicidad en redes sociales (Facebook)



Conceptualización: Facebook es una de las redes sociales más populares a nivel mundial, cuenta con más de 400 millones de usuarios en todo el mundo, y semanalmente se unen aproximadamente 2 millones de personas; también cuenta con traducciones a 70 idiomas, siendo un gran movimiento de internet en la última década.

Facebook se ha convertido en una excelente herramienta que permite hacer publicidad de forma gratuita y efectiva. Mensualmente a través de esta red más de 25 mil millones de contenidos como enlaces, noticias, blogs, notas, fotos, videos y páginas son compartidos, presentando diferentes temas (entretenimiento, interés social y otros). Este gigante de los contenidos también ha tenido un gran éxito con la publicidad, gracias a que las campañas alcanzan los objetivos esperados; por ser dirigida al público realmente interesado y gracias a la clasificación por preferencias, edades, zonas del mundo.

Propuesta: Publicar toda clase de contenidos relacionados con la labor empresarial de la EPM Tierra Alta, enfocándose en la nueva alternativa como es la provisión de canastas alimenticias que contienen productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales para hogares, actividades de restaurantes y servicio de comida del cantón Colta.

Mantener activa la página de facebook publicando ofertas, promociones, productos de temporada, ferias donde estarán vendiendo estos productos entre otra información de la empresa.

Publicidad por medio de afiches



EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL
TIERRAS ALTAS

La EFM Tierras Altas provee a los hogares, restaurantes y servicio de comida del cantón Colta de canastas alimenticias formadas con productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales a precios cómodos y accesibles contribuyendo con la adecuada alimentación.

Calle: Juan Montalvo Nro 6001 Eclívar
Localidad: Chimborazo - Colta - Villa La Unión (Cajabamba)
Teléfono: 2-912-629
Facebook: Tierras Altas ED

Conceptualización: El afiche es un texto a través del cual se difunde un mensaje en una campaña publicitaria con la intención de promover un servicio o producto, o bien, para invitar a participar en algo o actuar de cierta forma. El objetivo es convencer al lector a adquirir el bien o servicio.

Propuesta: Repartir afiches publicitarios en actividades que realiza el GAD Municipal del Cantón Colta, en la feria indígena artesanal y en la feria cantonal ubicada en el Mercado Central, junto al Municipio, que se la realiza los días jueves y domingos.

Publicidad por medio de Gigantografías



La EPM Tierras Altas provee a los hogares, restaurantes y servicio de comida del cantón Colta con canastas alimenticias formadas con productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales a precios cómodos y accesibles contribuyendo con la adecuada alimentación.



**Calle: Juan Montalvo Nro 6001 Eolivar
Localidad: Chimborazo - Colta - Villa La Unión (Cajabamba)
Teléfono: 2-912-629
Facebook: Tierras Altas EP**

Conceptualización: Es un anuncio publicitario de gran uso en la actualidad, es un trabajo de impresión de gran proporción en donde resalta la imagen para hacerlo visible al público, permite captar con claridad el mensaje o figura que se está promoviendo

Propuesta: Colocar las gigantografías en el GAD Municipal Colta, en cooperativas de transporte de pasajeros (transporte Colta, Transporte Ñuca Llacta, Transporte Alianza Llinllin), en cooperativas de transporte en camionetas (Cooperativa 2 de agosto, Cooperativa Juan de Velasco, Compañía Lago Colta) y en la Cooperativa de transporte de Taxi SICATAXI, en negocios privados, en los mercados públicos, en lugares turísticos, en las rutas y autopistas del cantón.

PUBLICIDAD POR TRÍPTICOS

La EPM Tierras Altas pretende servir al Cantón Colta específicamente al sector rural y urbano marginal de forma eficiente y oportuna mediante la entrega de productos de calidad que contribuyan con la adecuada alimentación de los consumidores finales.





Cárnicos	Lácteos	Hortalizas
		
Tubérculos	Cereales	Frutas
		

PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMP TIERRAS ALTAS A HOGARES Y RESTAURANTES DEL CANTÓN COLTA



POA Marketing y ventas

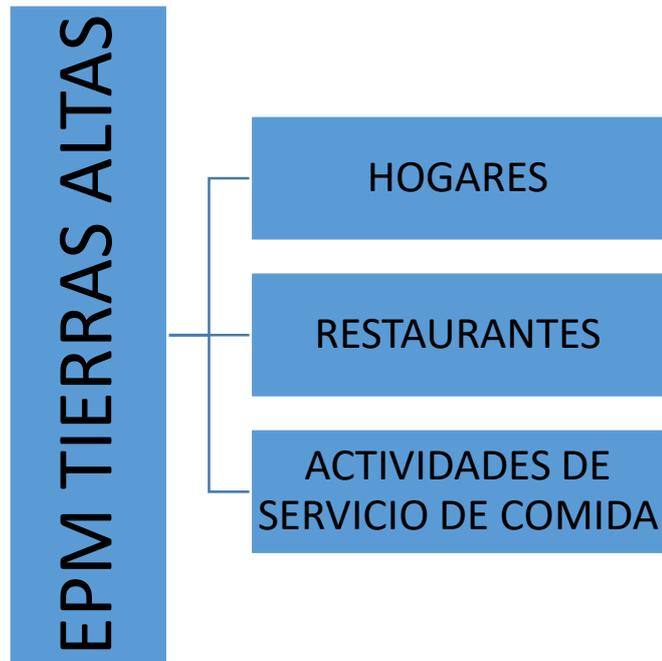
Estrategia	Horarios	Cantidad Mensual	Costo	Total Mensual
Publicidad radial				
<ul style="list-style-type: none"> • AIIECH 101.7 FM (Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo) • ERPE FM 91.7 MHZ - AM 710 KHZ (Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador). • Radio Estéreo Buenas Nueva 95,3 Fm 	<ul style="list-style-type: none"> • De 06h00 a 08h00 horario rotativo Cuña de 41" a 50" • De 13h00 a 15h00 horario definido Cuña de 41" a 50" • De 10h00 a 12h00 horario rotativo Cuña de 41" a 50" 	6	\$8,00	\$48,00
		8	\$9,00	\$ 54,00
		6	\$8,00	\$48,00
Publicidad Afiche (Formato A4)	<ul style="list-style-type: none"> • De 10h00 a 12h00 	50	\$1,50	\$75,00
Publicidad gigantografía (200 x 150 cm)	<ul style="list-style-type: none"> • De 11h00 a 16h00 	8	\$4,00	\$32,00
Publicidad tríptico (Din A4, abierto 29,7x21 cm Cerrado 21x10 cm)	<ul style="list-style-type: none"> • De 10h00 a 16h00 	100	\$ 0,30	\$30,00
TOTAL				287,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Torres Heriberto

4.3.7 Análisis de Distribución

La distribución de la EPM Tierras Altas es directa por lo que se pretende llegar al consumidor final sin involucrar intermediarios, entregando productos frescos, de calidad y a menor precio.



Fuente: EMP TIERRAS ALTAS
Elaborado por: Torres Heriberto

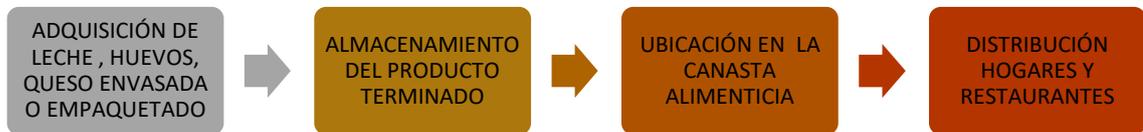
4.3.8 Flujo grama de procesos según el tipo de productos que contiene la canasta alimenticia.

Gráfico 22: Flujo grama de selección de verduras, tubérculos



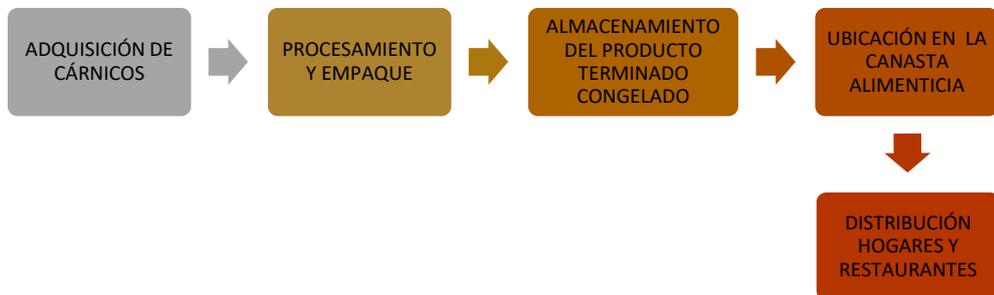
Fuente: Investigación Interna a EPM Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 23: Flujo grama de proceso de productos lácteos.



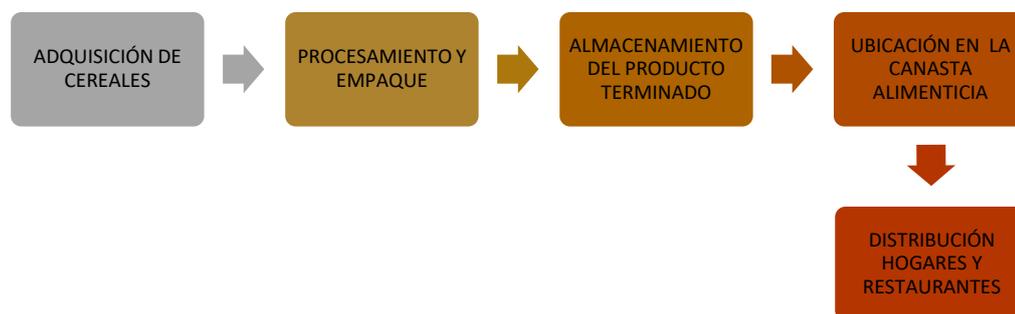
Fuente: Investigación Interna a EPM Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 24: Flujo grama de procesos de cárnicos



Fuente: Investigación Interna a EPM Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

Gráfico 25: Flujo grama de procesos en cereales



Fuente: Investigación Interna a EPM Tierras Altas
Elaborado por: Torres Heriberto

4.4 ESTUDIO TÉCNICO

4.4.1 Macro localización

4.4.1.1 Provincia de Chimborazo

Ubicación

La provincia de Chimborazo, es una provincia de la República del Ecuador, situada en la zona central de la Región Interandina. En esta provincia se encuentran varias de las cumbres más elevadas del país, como el Carihuairazo, el Altar, Igualata, Sangay, entre otros, que en algunos casos comparte con otras provincias. En la cordillera occidental se encuentra el volcán Chimborazo, que da nombre a la provincia y con una altura de 6.310 msnm, se constituye en la mayor elevación del país. La provincia tiene una superficie cercana a los 6.500 km² y posee una población total de 452352 habitantes, siendo la novena provincia más poblada del Ecuador. La capital de la provincia es la ciudad de Riobamba, una de las más importantes del país, conocida como La Sultana de los Andes, que se encuentra ubicada en el centro-norte de la misma, a una altitud de 2.750 msnm.

Población

De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 452.352 habitantes, lo que representa el 31% de la población de esta Región y el 3% de los habitantes del Ecuador. El 61% de

las personas vive en zonas rurales, y el 39% en zonas urbanas, según la división observada en el Censo poblacional del 2001.

Chimborazo ha aportado a la Población Económicamente Activa – PEA con el 31% de la Región 3 y el 4% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2001, y económicamente es la tercera de mayor aporte a la Región 3 con el 19% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 2% a nivel nacional en el mismo período.

Casi la mitad de la PEA de Chimborazo se encuentra concentrada también en las zonas rurales (49,7%), por lo que su principal actividad es la producción agropecuaria, un 8,6% del a PEA está en la industria, 12,6% en el comercio, 15,6% servicios, 3,5% transporte, construcción el 4,7%, servicios financieros el 1,4% y otras actividades el 3,9%.

Condiciones económicas

La provincia es una zona de gran cultura artesanal y un sector de mucho desarrollo turístico. La artesanía está muy desarrollada, sobre todo en la zona del Cantón Guano, donde las manufacturas con lanas, cueros y textiles constituyen las principales actividades económicas y por ende la riqueza de esta región.

En Chimborazo se cultiva cebada, maíz, fréjol, trigo, cacao, papa y algunas frutas. En ganadería se desarrolla la cría de ganado ovino, bovino de carne, leche, y la industrialización de los productos lácteos.

Respecto a la minería, Chimborazo tiene yacimientos de plata, cobre, oro, mármol, hierro, piedra caliza y azufre.

En la provincia también existe la presencia de industrias como cemento, cerámica, techos, tuberías, madera, entre otras.

Gráfico 26: Mapa de la Provincia de Chimborazo



Fuente: PDOT Chimborazo

4.4.1.2 Micro localización

Cantón Colta

Ubicación

El Cantón Colta se encuentra ubicado en la parte Noroccidental de la Provincia de Chimborazo, a 18 Km. de la ciudad de Riobamba y a 206 Km. de Quito la capital de la República del Ecuador. Está limitada al Norte por el cantón Riobamba, con sus parroquias San Juan y Licán, al Sur con los cantones Pallatanga y Guamote, al Este con el cantón Riobamba con sus parroquias Cacha, Punín Flores y la parroquia Cebadas del cantón Guamote, al Oeste con la provincia de Bolívar.

Clima

El clima del cantón es frío - seco, la temperatura oscila entre 10 y 13 °C aunque en las estribaciones de la Cordillera Occidental, hacia la costa el clima varía notablemente dando temperaturas hasta de 21 °C. En las alturas de la cordillera es frío, húmedo con permanente neblina. La época de lluvia va desde mediados de septiembre hasta mediados de enero.

Cultivos

Sus principales cultivos son: papas, cebada, trigo, habas, chochos, arveja, toda clase de hortalizas; en el clima cálido se cultiva maíz, frutas, pastizales, etc. En este cantón, hay buenos criaderos de ganado bovino, ovino, aves de corral y variedad de animales silvestres.

Población

De acuerdo a los datos del censo INEC 2010, el cantón Colta presenta una población total de 44 971 habitantes en las áreas urbana y rural. En el área urbana la población es de 2 313 habitantes, de los mismos 1 111 son hombres y 1 202 son mujeres; en cuanto al área rural la población es de 42 658 habitantes, de los cuales 20 531 son hombres y 22 127 son mujeres.

Gráfico 27: Mapa del Cantón Colta



Fuente: PDOT Colta

4.4.1.3 Localización óptima

La Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de productos de Tierras Altas se constituye con domicilio en la ciudad Villa la Unión Cantón Colta, Provincia de Chimborazo República del Ecuador, al ser una empresa con apoyo directo del GAD Municipal Del Cantón Colta. Dentro de la gestión que tiene el negocio es apoyar a los productores a administrar los procesos fundamentalmente con la colocación de los productos en mercados potenciales a precio justo con rentabilidad adecuada. Así

también promueve mecanismos y estrategias de comercialización que logren reducir la cadena de intermediación en el comercio.

La EPM Tierras Altas cumple con los requisitos de Ley para su adecuación infraestructura:

- a) Parqueadero de camiones.
- b) Área de recepción de las cajas.
- c) Área de paletizado.
- d) Área de consolidación de cajas en contenedores, bajo cubierta de estructura metálica.
- e) Área para contenedores.
- f) Área para inspección con mesas de acuerdo a las disposiciones emitidas por AGROCALIDAD.
- g) Área de almacenamiento de pallets.

Este centro de acopio pretende contribuir al cantón Colta brindando a las personas y colectividad el acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos preferiblemente producidos a nivel local.

4.5 ESTUDIO ORGANIZATIVO

Estructura Orgánica y Funcional de la EPM Tierras Altas.

La EPM estará conformada por el Nivel Directivo y los Niveles Administrativos

Nivel Directivo

Representado por el Directorio de la EPM Tierras Altas, a este nivel le compete la determinación de las políticas y estrategias vigilando el cumplimiento de los objetivos y metas, a través de las y los servidores públicos de los diferentes niveles administrativos.

Nivel Administrativo.- Son niveles administrativos los siguientes

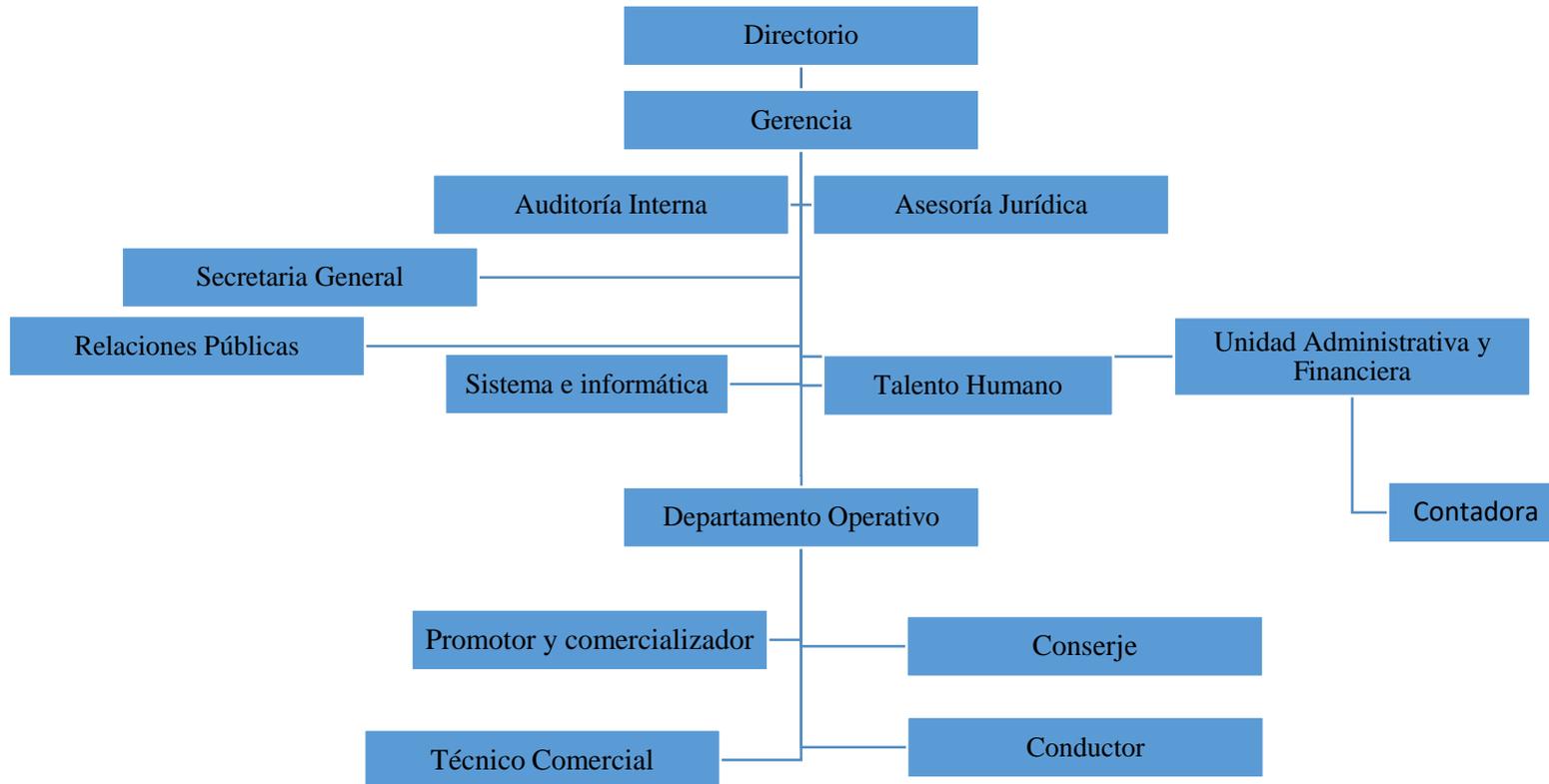
Nivel Ejecutivo.- Representado por la Gerencia General, gerencias de filiales y subsidiarias. A este nivel le compete formular los programas y planes de acción para ejecutar las políticas y directrices impartidas por el Directorio y coordinar en forma general las actividades, vigilando y controlando el cumplimiento de las mismas.

Nivel Asesor.- Representado por asesoría jurídica, auditoría interna, coordinan en forma general, planificación y asesoría técnica. A este nivel le compete prestar la asistencia y asesoría en los asuntos relativos a su competencia.

Nivel de Apoyo.- Representado por la administración de talento humano, secretaria general, relaciones públicas, sistema e informativa, servicios administrativos y financieros.

Nivel Operativo.- Representado por los distintos departamentos y unidades operativas, agencias y unidades de negocio. A este nivel le compete la ejecución de programas, proyectos y actividad de la Empresa.

Gráfico 28: Organigrama estructural



Fuente: Análisis de resultados
Elaborado por: Torres Heriberto

4.6 ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO

El fin último de este estudio es analizar las necesidades de tipo económico y financiero que precisa la puesta en marcha del proyecto, con el propósito de ayudar a valorar si es rentable, o no, emprender el nuevo proyecto.

Objetivos

- La inversión económica necesaria y cómo se va a financiar.
- Estimar los costos y gastos que va a suponer la puesta en marcha del proyecto
- Valorar los posibles ingresos para realizar un cálculo aproximado de los beneficios que puede dar el proyecto.

4.6.1 Ingresos por ventas

Las canastas alimenticias contendrán los productos detallados en la siguiente tabla. La cantidad de cárnicos y lácteos varían de acuerdo al consumo de los clientes finales, el precio de la canasta tendrá un valor mínimo de \$55.

La EPM de Tierras Altas considera como precios bases la lista emitida por el (MAGAP, 2016), para fijar los costos que tendrán cada uno de sus productos en el mercado.

Tabla 20: Productos que contendrá la canasta

Cantidad	Descripción	Unidades	Precio Venta	Total Mensual por Canasta	Total anual por Canasta
2	Cerdo	Libra	2,25	\$ 4,50	\$ 54,00
2	Pollo	Entero de 7 libras	9,00	\$ 18,00	\$ 216,00
1	Marisco	Libras	5,00	\$ 5,00	\$ 60,00
1	Res	Libras	3,00	\$ 3,00	\$ 36,00
1	Borrego	Libras	2,40	\$ 2,40	\$ 28,80
2	cebolla	Libras	0,40	\$ 0,80	\$ 9,60
1	Brócoli	Libras	0,40	\$ 0,40	\$ 4,80
2	Col	Libras	0,30	\$ 0,60	\$ 7,20
2	Lechuga	Libras	0,35	\$ 0,70	\$ 8,40
1	Zanahoria	Libras	0,35	\$ 0,35	\$ 4,20
5	Leche	litro	0,60	\$ 3,00	\$ 36,00
20	Huevos	Unidad	0,11	\$ 2,20	\$ 26,40
2	Queso	Unidad	1,75	\$ 3,50	\$ 42,00
1	Morocho	Libras	1,20	\$ 1,20	\$ 14,40
1	Mote en grano	Libras	2,70	\$ 2,70	\$ 32,40
1	Quinoa	Libras	2,98	\$ 2,98	\$ 35,76
2	Meloco amarillo	Libras	0,30	\$ 0,60	\$ 7,20
2	Papa	Libras	0,45	\$ 0,90	\$ 10,80
3	Arroz	Libras	0,75	\$ 2,25	\$ 27,00
1	Harina trigo	Libras	0,25	\$ 0,25	\$ 3,00
1	Harina de haba	Libras	0,40	\$ 0,40	\$ 4,80
TOTAL				\$ 55,73	\$ 668,76

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

Tabla 21: Ingresos por la venta de canastas

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
Total demanda insatisfecha 50%	2962	2986	3009	3032	3056
Canastas alimenticias	\$ 55,00	\$ 55,58	\$ 56,16	\$ 56,75	\$ 57,35
INGRESOS POR SERVICIO	\$ 162.933,89	\$ 165.928,92	\$ 168.979,01	\$ 172.085,17	\$ 175.248,42

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Torres Heriberto

4.6.2 Estado de resultados

EPM TIERRAS ALTAS

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO						
DETALLE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 162.933,89	\$ 165.928,92	\$ 168.979,01	\$ 172.085,17	\$ 175.248,42
- COSTOS		\$ 122.565,79	\$ 124.306,23	\$ 126.071,38	\$ 127.861,59	\$ 129.677,23
Materia prima directa	\$ 114.024,10					
Mano de obra directa	\$ 6.381,70					
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.080,00					
Materia prima indirecta	\$ 1.080,00					
= UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 40.368,10	\$ 41.622,70	\$ 42.907,64	\$ 44.223,58	\$ 45.571,20
GASTO ADMINISTRATIVOS		\$ 20.967,92	\$ 21.265,67	\$ 21.567,64	\$ 21.873,90	\$ 22.184,51
Gerente	\$ 8.344,80					
Contadora	\$ 6.206,48					
Supervisor de operaciones	\$ 6.416,64					
GASTOS VENTAS		\$ 587,00	\$ 595,34	\$ 603,79	\$ 612,36	\$ 621,06
Afiches	\$ 75,00					
Publicidad radial cuña 30"	\$ 450,00					
Gigantografías	\$ 32,00					
Trípticos	\$ 30,00					
GASTO DEPRECIACIÓN		\$ 5.055,08	\$ 5.055,08	\$ 5.055,08	\$ 4.359,68	\$ 4.359,68
Muebles y enseres	\$ 188,29					

	Equipo de computo	\$	695,40										
	Equipo de oficina	\$	22,40										
	Vehículos	\$	3.006,99										
	Maquinaria y equipo	\$	1.141,99										
-	GASTOS TOTALES			\$	26.610,00	\$	26.916,08	\$	27.226,51	\$	26.845,95	\$	27.165,25
=	UTILIDAD ANTES DE REPART E IMPUESTO			\$	13.758,09	\$	14.706,61	\$	15.681,13	\$	17.377,63	\$	18.405,95
	15% Trabajadores			\$	2.063,71	\$	2.205,99	\$	2.352,17	\$	2.606,64	\$	2.760,89
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$	11.694,38	\$	12.500,62	\$	13.328,96	\$	14.770,99	\$	15.645,05
	Impuesto a la renta 22%			\$	2.572,76	\$	2.750,14	\$	2.932,37	\$	3.249,62	\$	3.441,91
=	UTILIDAD NETA ANUAL			\$	9.121,62	\$	9.750,48	\$	10.396,59	\$	11.521,37	\$	12.203,14

Fuente: Inversiones y costos

Elaborado por: Torres Heriberto

4.6.3 Flujo de efectivo

EPM TIERRAS ALTAS

Flujo de Efectivo del Proyecto						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingresos		\$ 162.933,89	\$ 165.928,92	\$ 168.979,01	\$ 172.085,17	\$ 175.248,42
(-) Costos		\$ (122.565,79)	\$ (124.306,23)	\$ (126.071,38)	\$ (127.861,59)	\$ (129.677,23)
Gasto administrativos		\$ (20.967,92)	\$ (21.265,67)	\$ (21.567,64)	\$ (21.873,90)	\$ (22.184,51)
Gastos ventas		\$ (587,00)	\$ (595,34)	\$ (603,79)	\$ (612,36)	\$ (621,06)
Gasto depreciación		\$ (5.055,08)	\$ (5.055,08)	\$ (5.055,08)	\$ (4.359,68)	\$ (4.359,68)
Flujo operacional		\$ 13.758,09	\$ 14.706,61	\$ 15.681,13	\$ 17.377,63	\$ 18.405,95
(+) Crédito a contratarse						
(+) Aporte de Capital						
(+) Otros Ingresos						
(-) Pago créditos						
(-) Pago impuestos		\$ 2.572,76	\$ 2.750,14	\$ 2.932,37	\$ 3.249,62	\$ 3.441,91
(-) Pago Participación laboral		\$ 2.063,71	\$ 2.205,99	\$ 2.352,17	\$ 2.606,64	\$ 2.760,89
(-) Otros egresos						
		\$ 9.121,62	\$ 9.750,48	\$ 10.396,59	\$ 11.521,37	\$ 12.203,14
Variación de capital	31.648,24					
Necesidad de Capital de trabajo						
Variación de Capital de Trabajo						
Flujo neto	\$ 31.648,24	\$ 9.121,62	\$ 9.750,48	\$ 10.396,59	\$ 11.521,37	\$ 12.203,14

Fuente: Estado de resultados

Elaborado por: Torres Heriberto

4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO			
	TASA 9,55%	\$ (31.648,24)	INVERSIÓN
$\frac{9121,62}{(1 + 0,0955)^1} =$	\$ 9.121,62	=	8326,44
$\frac{9750,48}{(1 + 0,0955)^2} =$	\$ 9.750,48	=	8124,59
$\frac{10396,59}{(1 + 0,0955)^3} =$	\$ 10.396,59	=	7907,76
$\frac{11521,37}{(1 + 0,0955)^4} =$	\$ 11.521,37	=	7999,35
$\frac{12203,14}{(1 + 0,0955)^5} =$	\$ 12.203,14	=	7734,10
	TOTAL		40092,24
	VAN =	\$ (31.648,24)	40092,24
	VAN =	\$ 8.444,00	

4.7.1 VAN

El VAN es un indicador de rentabilidad que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable

En el presente proyecto presenta un valor de \$8.444,00 correspondiente al VAN lo que indica que el proyecto es rentable.

4.7.2 TIR

Se calcula con una tasa de interés pasiva de 5,98%, esta tasa es el tipo de interés que los bancos pagan por los préstamos que obtienen en el mercado, que puede ser representado por depósitos a la vista, depósitos a plazo, bonos, créditos de otras entidades de crédito u otros productos de similares características.

CALCULO TIR			
	TASA 5,98%	\$ (31.648,24)	INVERSIÓN
$\frac{9121,62}{1 / (1 + 0,0598)^1} =$	\$ 9.121,62		8606,92
$\frac{9750,48}{1 / (1 + 0,0598)^2} =$	\$ 9.750,48	=	8681,17
$\frac{10396,59}{1 / (1 + 0,0598)^3} =$	\$ 10.396,59	=	8734,12
$\frac{11521,37}{1 / (1 + 0,0598)^4} =$	\$ 11.521,37	=	9132,90
$\frac{12203,14}{1 / (1 + 0,0598)^5} =$	\$ 12.203,14	=	9127,51
	TOTAL		44282,61
	VAN =	\$ (31.648,24)	44282,61
	VAN =	\$ 12.634,37	

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

$$TIR = Tm + (TM - Tm) \left(\frac{VAN_{MENOR}}{VAN_{MENOR} - VAN_{MAYOR}} \right)$$

$$TIR = 5,98 + (9,55 - 5,98) \frac{12634,37}{12634,37 - 8444,00}$$

$$TIR = 16,74$$

La TIR de proyecto es de 16,74%, lo que representa que el plan de negocios es factible ya que es una tasa mayor a las consideradas como referencia.

4.7.3 Razón Beneficio Costo

RAZÓN BENEFICIO / COSTO				
Ciclos	Ingresos	VAN ingresos	Costos Gastos	VAN Egresos
		\$ 162.933,89		\$ 149.175,80
Año 1	\$ 162.933,89	\$ 148.730,16	\$ 149.175,80	\$ 136.171,43
Año 2	\$ 165.928,92	\$ 138.260,25	\$ 151.222,31	\$ 126.005,97
Año 3	\$ 168.979,01	\$ 128.527,37	\$ 153.297,89	\$ 116.600,13
Año 4	\$ 172.085,17	\$ 119.479,64	\$ 154.707,54	\$ 107.414,26
Año 5	\$ 175.248,42	\$ 111.068,83	\$ 152.482,80	\$ 96.640,45
	VAN Ingresos	\$ 809.000,15	VAN Egresos	\$ 732.008,02

$$R\ B/C = \frac{\text{VAN ingresos}}{\text{VAN egresos}} = 1,11$$

El análisis beneficio costos es la relación es términos de valor actual de los ingresos operacionales y egresos operacionales; permite determinar la generación de excedentes fruto de la actividad principal del proyecto, esta técnica de evaluación que se emplea para determinar la convivencia y oportunidad de un proyecto.

Si la relación es mayor que 1 el proyecto es económicamente recomendable, si es igual a 1 no tiene utilidad y si la relación es menor que 1 no es recomendable.

El beneficio costo de la empresa es de \$1,11 que significa que por cada dólar que invierto en el proyecto se recupera el dólar más un excedente de once centavos por lo que el proyecto es económicamente rentable.

4.7.4 Periodo De Recuperación De La Inversión

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
0	\$ 31.648,24		
1		\$ 9.121,62	
2		\$ 9.750,48	\$ 18.872,10
3		\$ 10.396,59	\$ 29.268,69
4		\$ 11.521,37	\$ 40.790,06
5		\$ 12.203,14	\$ 52.993,20

$$\text{PRC} = \text{Año anterior a cubrir la inversión} + \frac{\text{Suma de los flujos que supere la inversión} - \text{inversión}}{\text{Flujo neto año que supera la inversión}}$$

$$\text{PRC} = 3 + \frac{40.790,06 - 31.648,24}{11.521,37}$$

$$\text{PRC} = 2,77$$

$$2 * 12 = 24 \text{ Meses}$$

$$0,77 * 30 = 23 \text{ Días}$$

Esta empresa comienza a recuperar el capital a partir de los 24 meses y 23 días

CONCLUSIONES

- La falta de un plan de negocios disminuye la competitividad en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas por lo que las decisiones se toman acorde llegan los requerimientos incluso muchas de las actividades se contradicen a las planificadas para el corto y largo plazo, por lo que se pudo determinar que la empresa carece de un plan de negocios que contribuya al cumplimiento de uno de sus objetivos relacionado a establecer e identificar mercados locales internos en condiciones adecuadas para agilizar la operatividad comercial de los productos y de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Al realizar el respectivo estudio de mercado se pudo conocer los gustos y preferencias de la población en estudio, determinando que en un 88% muestran su interés en consumir productos que ofrece la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta, posteriormente se calcula la demanda insatisfecha donde se pretende cubrir en un 50% considerando la capacidad de la planta y de la producción.
- Se ha establecido estrategias comerciales considerando las de mayor aceptación por parte de la población en estudio, concernientes a la publicidad radial que será transmitida en emisoras de mayor sintonía en el cantón, publicidad a través de la red social Facebook, publicidad a través de gigantografías, trípticos y afiches que serán entregados en actividades que realiza el GAD Municipal del Cantón Colta, en la feria indígena artesanal, en la feria cantonal ubicada en el Mercado Central, en Cooperativas de Transporte de Pasajeros, en lugares con mayor frecuencia turística, en las rutas y autopistas del cantón.

RECOMENDACIONES

- Diseñar un plan de negocios como un instrumento que guíe el uso de los recursos, estrategias y procedimientos, en el transcurso y posterior gestión del negocio siendo más eficientes, reduciendo la incertidumbre y minimizando el riesgo.
- La canasta alimenticia que se pretende poner a la venta deberá contener alimentos con alto valor nutritivo para la preparación de las comidas en los hogares y restaurantes del Cantón Colta, considerando productos cárnicos, lácteos, hortalizas, cereales y tubérculos que contribuyan a promover la seguridad y soberanía alimentaria del cantón, sus cantidades serán distribuidas de acuerdo al volumen de consumo por parte del posible cliente requerido en el estudio de mercado.
- Aplicar las estrategias comerciales propuestas en el presente plan de negocios relacionadas a publicidad radial comunicando la información del servicio ofertado por la EPM Tierras Altas en las emisoras con mayor transmisión AIIECH 101.7 FM (Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo), ERPE FM 91.7 MHZ - AM 710 KHZ (Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador), y Radio Estéreo Buenas Nueva 95,3 Fm, se utilizará también las redes sociales actualizando constantemente la página de Facebook de la empresa, y se difundirá el servicio a través de afiches, gigantografías, trípticos logrando conseguir posibles comportamientos de compra que logren fidelización y aceptación de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

- Erossa, V. (2010). *Proyectos de inversión en ingeniería*. Madrid: Noriega Editores.
- Eslava, J. (2003). *Análisis económico- financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Ferre, J. & Ferre, N. (1997). *Los Estudios de mercado: Como hacer un estudio de mercado de forma practica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de Planes de Negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gómez, W. (2013). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Harvard Business Press. (2010). *Crear un plan de negocios*. Santiago de Chile: Media Comercial S.A.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la investigación 5ª.ed.* México: McGraw-Hill.
- Meza, J. (2011). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- GAD Colta. (2013). *“Generación de Geoinformación para la Gestión Del Territorio A Nivel Nacional Escala 1: 25 000*. Colta: Gobierno Autónomo Descentralizado.GAD
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de Planes de Negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gómez, W. (2013). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Guzmán, F. (2010). *El estudio económico- Financiero y la evaluación en el proyecto de la industria química*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- Terán, G. (2006). *El Proyecto de Investigación Cómo elaborar*. Quito: Ediciones del Departamento de Investigación y Doctrina ESMIL.
- Umaña, A. (2012). *Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales*. Costa Rica: CATIE (Centro agrómico tropical de investigación y enseñanza).
- Villarán, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Zorita, E. & Huarte, S. (2013). *Curso Emprendimiento y Gestión Empresarial*. Madrid: Esic Editorial.
- Benalcazar, E. & Sánchez, J. (2013). *Diseño de un Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de las Chichas de Jora y Morada de la fundación Andina Marka, en la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba Parroquia*

- Calpi Comunidad de Bayushi San Vicente. Ingeniería en Marketing. ESPOCH. Riobamba.
- Martínez, D. & Lombana, J. (2013). Pequeñas y medianas empresas; rutas para la Exportación. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Orozco, A. & Tierra, J. (2013). Plan de negocio para la comercialización de mermeladas en la asociación Quilla Pacari en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia Calpi, comunidad San Francisco de Cunuguachay en el periodo 2011-2012. Ingeniería en Comercio Exterior. ESPOCH. Riobamba.
- Paredes, L. (2012). Propuesta de un Plan de Negocios para Alcanzar una mejor cobertura de mercado para la Microempresa Lácteos ILAPENITOS en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba para el periodo 2012. Ingeniería de Empresas. ESPOCH. Riobamba.
- Almoguera, J. (2006). *Plan de negocio*. Recuperado de http://www.diphuelva.es/portalweb/zonas/59/Ficheros/Plan_de_negocio.Jos%C3%A9_A9_A.Almoguera.pdf
- CEI. (2010). *Manual Básico de Plan de Negocios para Pequeñas y Medianas Empresas Rurales*. Recuperado de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_Plan_negoc.pdf
- Galicia, X. (2012). *Como elaborar el analisis DAFO*. Obtenido de http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf
- García, I. (2004). *El plan de negocio: una herramienta indispensable*. Recuperado de http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
- INEC. (2010). *Sistema de consultas para emprendedores*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Lopez, M. (2010). *Estudio Técnico: Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudiotecnico.pdf>
- MAGAP. (2016). *Precio de productos agropecuarios*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/productos/precios-productos>
- Morales, C. (2010). *Colección Gerencia de Proyectos*. Obtenido de https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf

- Palacios, E. (2011). *Elabora el estudio de mercado en un plan de negocios*. Obtenido de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/01/17/elabora-el-estudio-de-mercado-de-tu-plan-de-negocios/>
- UPDCE. (2014). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Obtenido de [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20\(38%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20(38%20p%C3%A1ginas).pdf)
- USPAE. (2016). *Unidad de Servicios Profesionales Altamente Especializados*. Obtenido de <http://uspaeinecol.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Promedio de personas por hogar, según el Cantón Colta



Promedio de Personas por Hogar, según Cantón

Código	Nombre del Cantón	Total de personas	Total de hogares	Promedio de personas por hogar
0601	RIOBAMBA	223.005	62.053	3,59
0602	ALAUSI	43.758	11.261	3,89
0603	COLTA	44.944	14.425	3,12
0604	CHAMBO	11.811	3.099	3,81
0605	CHUNCHI	12.628	3.359	3,76
0606	GUAMOTE	45.123	11.070	4,08
0607	GUANO	42.715	11.487	3,72
0608	PALLATANGA	11.517	3.029	3,80
0609	PENIPE	6.606	2.142	3,08
0610	CUMANDA	12.921	3.482	3,71



Anexo 2: Encuesta aplicada al mercado en estudio

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

Objetivo: Identificar las características principales de los potenciales consumidores que puede tener la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas.

Mercado: Hogar:

Restaurante:.....

Sexo: Hombre.....

Mujer.....

Sector:.....

1.-Con que frecuencia usted consume productos cárnicos?

Cerdo	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Pollo	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Mariscos	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Res	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Borrego	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()

2.-¿Con que frecuencia consume usted hortalizas?

Cebolla	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
brócoli	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Col	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Ajo	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Lechuga	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Acelga	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()

3.-¿Con que periodicidad consume usted los siguientes productos lácteos?

Leche	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Huevos	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Queso	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()

4.-¿Con que continuidad consume usted cereales y sus derivados?

Arroz	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Arroz de cebada	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()

Morocho	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Mote en grano	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Quinua	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()
Harinas	Diariamente ()	Semanalmente()	Mensualmente()	No consume()

5.-¿Cuál es su hábito de consumo con respecto a los tubérculos?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

6.-¿Qué medio de comunicación utiliza usted para estar informado?

- Radio
- Televisión
- Periódico
- Propagandas impresas
- Internet

7.-¿Utiliza redes sociales para mantenerse comunicado?

- Si
- No

8.-¿Cuándo decide comprar productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales para la preparación de sus alimentos lo hace en?

- Mercado central de Colta
- Mercados fuera del cantón
- Tiendas cercanas a su lugar de estancia

9.-¿Usted ha consumido productos cárnicos, lácteos, hortalizas, tubérculos y cereales que ofrece la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas del Cantón Colta?

- Si
- No

10.-¿Estaría interesado en recibir información acerca de los productos que ofrece la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas?

- Me gustaría recibir información
- Tengo poco interés en recibir información
- No tengo interés en recibir información

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Inversiones

Cantidad	Muebles y Enseres	Costo Unitario	Costo Total
3	Estanterías metálicas 6 pisos gris	\$ 100,00	\$ 300,00
1	Escritorio madera color café	\$ 120,00	\$ 120,00
2	Estantería metálicas tres cuatro color	\$ 62,50	\$ 125,00
1	Archivador metálico 4 cajones negro	\$ 330,00	\$ 330,00
1	Vitrina 3 pisos vidrio un cajón	\$ 291,20	\$ 291,20
1	Vitrina vidrio 2 pisos	\$ 156,80	\$ 156,80
1	Mesa de madera color café	\$ 127,60	\$ 127,60
1	Anaqueles 2 cuerpos, 1 parte café	\$ 271,60	\$ 271,60
1	Silla giratoria negro	\$ 160,74	\$ 160,74
TOTAL			\$ 1.882,94

Cantidad	Equipo de computo	Costo unitario	Costo total
1	Monitor velocidad de 2,06ghz	\$ 134,40	\$ 134,40
1	Teclado, Computador clon Intel tarjeta p	\$ 1.380,80	\$ 1.380,80
1	Impresora marca Xerox blanca gris	\$ 571,20	\$ 571,20
TOTAL			\$ 2.086,40

Cantidad	Equipo de oficina	Costo unitario	Costo total
1	Teléfono fax Panasonic	\$ 224,00	\$ 224,00
TOTAL			\$ 224,00

Cantidad	Vehículos	Costo unitario	Costo total
1	Lada campero 3 puertas 21214	\$ 15.034,96	\$ 15.034,96
TOTAL			\$ 15.034,96

Cantidad	Maquinaria y equipo	Precio unitario	precio total
1	Carpas 3x3 azul tipo cesta	\$ 784,00	\$ 784,00
1	Reloj biométrico	\$ 241,47	\$ 241,47
2	Mesa , madera, metálica color café negro	\$ 142,91	\$ 285,82
1	Balanza tipo suplementado azul acu-p	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00
1	Balanza medidor de humedad blanco y negro	\$ 2.486,40	\$ 2.486,40
1	Autoclave color aluminio 25x-1 tipo olla	\$ 1.187,20	\$ 1.187,20
1	Maletín para análisis de suelos negro	\$ 920,81	\$ 920,81
1	Refrigerador 10 pies blanco electro lux	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Bomba de fumigar con motor rojo blanco	\$ 100,80	\$ 100,80
1	Fotómetro Hanna	\$ 1.499,68	\$ 1.499,68
1	Medidor de humedad negro Ph Hanna 212	\$ 894,88	\$ 894,88
1	Ph metro + batería negro Ph Hanna 212	\$ 894,88	\$ 894,88
TOTAL		\$ 11.277,03	\$ 11.419,94

Inversión total		
Activos Fijos		
Muebles y enseres	\$ 1.882,94	
Equipo de computo	\$ 2.086,40	
Equipo de oficina	\$ 224,00	
Vehículos	\$ 15.034,96	
Maquinaria y equipo	\$ 11.419,94	
Total inversión activos fijos		\$ 30.648,24
Capital de trabajo	\$ 1.000,00	
Total capital de trabajo		\$ 1.000,00
TOTAL INVERSIONES		\$ 31.648,24

Anexo 4: Depreciaciones

Depreciaciones	Valor	% Depreciación	Vida útil	Método Línea recta (Valor del activo/ Vida Útil)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	\$ 1.882,94	10%	10	\$1.882,94/10	\$ 188,29	\$ 188,29	\$ 188,29	\$ 188,29	\$ 188,29
Equipo de computo	\$ 2.086,40	33,33%	3	\$ 2.086,40/ 3	\$ 695,40	\$ 695,40	\$ 695,40		
Equipo de oficina	\$ 224,00	10%	10	\$224,00 /10	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40
Vehículos	\$15.034,96	20%	5	\$15.034,96/5	\$ 3.006,99	\$ 3.006,99	\$ 3.006,99	\$ 3.006,99	\$ 3.006,99
Maquinaria y equipo	\$11.419,94	10%	10	\$11.419,94/10	\$ 1.141,99	\$ 1.141,99	\$ 1.141,99	\$ 1.141,99	\$ 1.141,99
TOTAL					\$ 5.055,08	\$ 5.055,08	\$ 5.055,08	\$ 4.359,68	\$ 4.359,68

Anexo 5: Materia prima directa

CANT	MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTOS TOTAL CANASTA
3	Cerdo	Libra	\$ 1,40	\$ 4,20
2	Pollo	Entero de 7 libras	\$ 6,00	\$ 12,00
1	Marisco	Libras	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Res	Libras	\$ 1,90	\$ 1,90
1	Borrego	Libras	\$ 1,80	\$ 1,80
2	cebolla	Libras	\$ 0,24	\$ 0,48
1	Brocoli	Libras	\$ 0,30	\$ 0,30
2	Col	Libras	\$ 0,18	\$ 0,36
2	Lechuga	Libras	\$ 0,25	\$ 0,50
1	Zanahoria	Libras	\$ 0,27	\$ 0,27
6	Leche	litro	\$ 0,50	\$ 3,00
24	Huevos	Unidad	\$ 0,08	\$ 1,92
1	Queso	Unidad	\$ 1,30	\$ 1,30
1	Morocho	Libras	\$ 0,95	\$ 0,95
1	Mote en grano	Libras	\$ 1,98	\$ 1,98
1	Quinoa	Libras	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Mellico amarillo	Libras	\$ 0,18	\$ 0,18
3	Papa	Libras	\$ 0,38	\$ 1,14
3	Arroz	Libras	\$ 0,25	\$ 0,75
1	Harina trigo	Libras	\$ 0,16	\$ 0,16
1	Harina de haba	Libras	\$ 0,30	\$ 0,30
	Total			\$ 38,49

Anexo 6: Materia Prima Indirecta

CAN	MATERIA PRIMA INDIRECTA	UNIDAD	COSTO UNIT	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
300	Sacos de polipropileno	Unidades	\$ 0,30	\$ 90,00	\$ 1.080,00

Anexo 7: Rol de provisiones y de pagos

Rol de provisiones

DETALLE	N°	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total Provisiones	IESS Patronal	TOTALA PAGAR
Gerente	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 366,00	250,00	\$ 499,80	1.615,80	\$ 729,00	\$ 8.344,80
Contadora	1	\$ 366,00	\$ 4.392,00	\$ 366,00	\$ 366,00	183,00	\$ 365,85	1.280,85	\$ 533,63	\$ 6.206,48
Supervisor de operaciones	1	\$ 379,17	\$ 4.550,04	\$ 379,17	\$ 366,00	189,59	\$ 379,02	1.313,77	\$ 552,83	\$ 6.416,64
TOTAL		\$ 1.245,17	\$ 14.942,04	\$ 1.245,17	\$1.098,00	622,59	\$1.244,67	4.210,43	\$ 1.815,46	\$ 20.967,92

Rol de pagos

DETALLE	N°	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	IESS Individual	TOTAL A RECIBIR
Gerente	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 366,00	250,00	\$ 499,80	\$ 561,00	\$ 7.054,80
Contadora	1	\$ 366,00	\$ 4.392,00	\$ 366,00	\$ 366,00	183,00	\$ 365,85	\$ 410,65	\$ 5.262,20
Supervisor de operaciones	1	\$ 379,17	\$ 4.550,04	\$ 379,17	\$ 366,00	189,59	\$ 379,02	\$ 425,43	\$ 5.438,38
TOTAL		\$ 1.245,17	\$ 14.942,04	\$ 1.245,17	\$1.098,00	622,59	\$1.244,67	\$ 1.397,08	\$ 17.755,39

Anexo 8: Rol de provisiones y de pagos mano de obra directa

ROL DE PROVISIONES

CARGOS	N°	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Total Provisiones	IESS Aporte Patronal	Total a pagar
Obrero 1	1	\$ 376,98	\$4.523,76	\$ 376,98	\$366,00	\$ 188,49	\$ 376,83	1.308,30	\$ 549,64	\$ 6.381,70
TOTAL		\$ 376,98	\$4.523,76	\$376,98	\$366,00	\$ 188,49	\$ 376,83	1.308,30	\$ 549,64	\$ 6.381,70

ROL DE PAGOS

CARGOS	N°	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Total Provisiones	IESS Aporte Individual	Total
Obrero 1	1	\$ 376,98	\$4.523,76	\$ 376,98	\$366,00	\$ 188,49	\$ 376,83	1.308,30	\$ 422,97	\$5.409,09
TOTAL		\$ 376,98	\$4.523,76	\$ 376,98	\$366,00	\$ 188,49	\$ 376,83	1.308,30	\$ 422,97	\$5.409,09

Anexo 9: Gasto Publicidad y Ventas

Publicidad	UNIDADES	CANTIDAD	Precio Unitario	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Afiches	Unidades	50	\$ 1,50	\$75,00	\$75,00
Publicidad radial cuña 30"	Unidades	3	\$ 50,00	\$150,00	\$450,00
Gigantografías	Unidades	8	\$ 4,00	\$32,00	\$32,00
Trípticos	Unidades	100	\$ 0,30	\$30,00	\$30,00
TOTAL			\$ 55,80	\$287,00	587,00