



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA ASOCIACIÓN “SAN PEDRO  
DE LICTO” PARROQUIA LICTO, CANTÓN RIOBAMBA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: CAROLINA BEATRIZ SANTANA GUEVARA**

Riobamba - Ecuador

2020



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA ASOCIACIÓN “SAN PEDRO  
DE LICTO” PARROQUIA LICTO, CANTÓN RIOBAMBA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: CAROLINA BEATRIZ SANTANA GUEVARA**

**DIRECTOR: ING. JORGE ENRIQUE ARIAS ESPARZA**

Riobamba - Ecuador

2020

**©2020, Carolina Beatriz Santana Guevara**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, CAROLINA BEATRIZ SANTANA GUEVARA, declaro que el presente trabajo de titulación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-

Riobamba, 09 de enero de 2020.

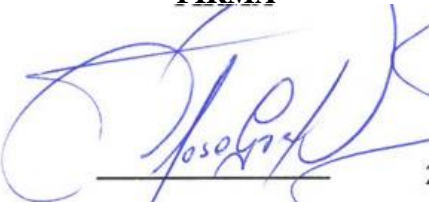




---

**Carolina Beatriz Santana Guevara**  
**C.C 180492398-3**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA ASOCIACIÓN “SAN PEDRO DE LICTO” PARROQUIA LICTO, CANTÓN RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **CAROLINA BEATRIZ SANTANA GUEVARA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requerimientos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 _____	<b>2020-01-09</b>
Ing. Jorge Enrique Arias Esparza <b>DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	<b>2020-01-09</b>
Ing. William Patricio Cevallos Silva <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 _____	<b>2020-01-09</b>

## **DEDICATORIA**

A mis padres, José Santana y Consuelo Guevara, quienes con su luz han guiado mi camino, a través de su amor y paciencia he podido conseguir uno más de mis sueños.

A mis hermanos, Carmen, Carlos y Camila, quienes son el motor para seguir adelante y quienes me inspiran a conseguir todo lo que me propongo en la vida.

Gracias por inculcar en mi vida la responsabilidad, el esfuerzo, trabajo y valentía, estoy segura que sin el apoyo y comprensión de ellos no sería la mujer que soy hoy.

*Carolina Beatriz Santana Guevara*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida con salud, junto a mi familia y mis compañeros de promoción.

Una gratitud enorme hacia mis padres por estar junto a mí en todo el camino de vida universitaria y por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A mi novio Estalin, quien incondicionalmente a estado en todo momento y ha sido un pilar fundamental en esta etapa de mi vida, siempre me inspira a alcanzar mis sueños y a tener fortaleza en cualquier situación de la vida.

De manera especial agradecer a mis tutores de tesis por brindarme su guía para culminar el trabajo de titulación de forma exitosa y por haberme acompañado a lo largo de mi carrera universitaria.

Por ultimo quisiera expresar mis agradecimientos a todos los socios de la asociación “San Pedro de Licto” quienes me han permitido llevar a cabo esta investigación y han sido pieza fundamental dentro de este trabajo.

*Carolina Beatriz Santana Guevara*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPITULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Fundamentación teórica .....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1</i>	<i>Plan de negocios .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Importancia .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3</i>	<i>Estructura de un plan de negocios .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.4</i>	<i>Estudio de mercado .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4.1</i>	<i>Objetivos .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4.2</i>	<i>Ventajas y desventajas .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4.3</i>	<i>Portafolio de productos y/o servicios .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.5</i>	<i>Análisis de la oferta .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5.1</i>	<i>Oferta presente .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5.2</i>	<i>Oferta futura .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.6</i>	<i>Análisis de la demanda .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.6.1</i>	<i>Demanda presente.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6.2</i>	<i>Demanda insatisfecha .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.7</i>	<i>Métodos de proyección .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.8</i>	<i>Análisis del mercado .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.9</i>	<i>Análisis de precios .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.10</i>	<i>Análisis de la competencia .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.11</i>	<i>Comercialización .....</i>	<i>9</i>



1.2.11.1	<i>Canales de Comercialización</i> .....	9
<b>1.2.12</b>	<b><i>Tipos de distribución</i></b> .....	10
<b>1.2.13</b>	<b><i>Gestión Estratégica</i></b> .....	10
1.2.13.1	<i>Definición del negocio</i> .....	10
1.2.13.2	<i>Misión</i> .....	11
1.2.13.3	<i>Visión</i> .....	11
1.2.13.4	<i>Valores</i> .....	11
1.2.13.5	<i>Análisis FODA</i> .....	11
1.2.13.6	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	11
<b>1.2.14</b>	<b><i>Gestión Operativa</i></b> .....	12
1.2.14.1	<i>Proceso de producción</i> .....	12
1.2.14.2	<i>Clasificación de los procesos</i> .....	12
1.2.14.3	<i>Diagrama de flujos</i> .....	12
<b>1.2.15</b>	<b><i>Gestión de personas</i></b> .....	13
1.2.15.1	<i>Estructura organizativa</i> .....	13
1.2.15.2	<i>Fases de la organización</i> .....	14
1.2.15.3	<i>Personal estratégico</i> .....	14
<b>1.2.16</b>	<b><i>Gestión legal</i></b> .....	14
<b>1.2.17</b>	<b><i>Gestión financiera</i></b> .....	14
1.2.17.1	<i>Elaboración de presupuestos</i> .....	15
1.2.17.2	<i>Capital de trabajo</i> .....	15
1.2.17.3	<i>Estado de resultados</i> .....	16
1.2.17.4	<i>Balance General</i> .....	16
1.2.17.5	<i>Evaluación financieras</i> .....	16
1.2.17.6	<i>Valor actual neto (VAN)</i> .....	16
1.2.17.7	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i> .....	17
1.2.17.8	<i>Método de la razón beneficio – costo (B/C)</i> .....	17
1.2.17.9	<i>Período de recuperación de la inversión (PRI)</i> .....	18
1.2.17.10	<i>Punto de equilibrio</i> .....	18
<b>1.2.18</b>	<b><i>Razones financieros</i></b> .....	18
<b>1.2.19</b>	<b><i>Producción agropecuaria en Licto</i></b> .....	19
<b>1.3</b>	<b><i>Marco Conceptual</i></b> .....	19
1.3.1	<i>Activo</i> .....	19
1.3.2	<i>Capital</i> .....	19
1.3.3	<i>Consumidor</i> .....	20
1.3.4	<i>Distribución</i> .....	20
1.3.5	<i>Diagnostico Estratégico</i> .....	20

1.3.6	<i>Estrategias</i> .....	20
1.3.7	<i>Marketing</i> .....	20
1.3.8	<i>Mercado</i> .....	20
1.3.9	<i>Producción</i> .....	20
1.3.10	<i>Producto</i> .....	20
1.3.11	<i>Proveedor</i> .....	21
1.3.12	<i>Rentabilidad</i> .....	21
1.4	<b>Idea a defender</b> .....	21
1.5	<b>Variables</b> .....	21
1.5.1	<i>Variable Independiente</i> .....	21
1.5.2	<i>Variable dependiente</i> .....	21

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	22
2.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	22
2.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	22
2.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	22
2.2	<b>Nivel de Investigación</b> .....	23
2.2.1	<i>Investigación exploratoria</i> .....	23
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	23
2.3	<b>Tipo de estudio</b> .....	23
2.3.1	<i>Investigación Bibliográfica-Documental</i> .....	23
2.3.2	<i>Investigación de campo</i> .....	23
2.3.3	<i>Investigación descriptiva</i> .....	24
2.3.4	<i>Investigación explicativa</i> .....	24
2.4	<b>Métodos</b> .....	24
2.4.1	<i>Método Analítico-Sintético</i> .....	24
2.4.2	<i>Método Inductivo- Deductivo</i> .....	25
2.5	<b>Técnicas</b> .....	25
2.5.1	<i>Observación</i> .....	25
2.5.2	<i>Encuesta</i> .....	25
2.5.3	<i>Entrevista</i> .....	25
2.6	<b>Instrumentos</b> .....	26

2.6.1	<i>Cuestionario</i> .....	26
2.7	<b>Población y muestra</b> .....	26

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	27
3.1	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	27
3.1.1	<i>Encuesta aplicada a los miembros de la asociación San Pedro de Lico</i> .....	27
3.1.2	<i>Encuesta aplicada a los comerciantes de maíz y papa del EP-EMMPA</i> .....	35
3.1.3	<i>Entrevista realizada al Sr. Carlos Tixi presidente de la asociación</i> .....	40
3.2	<b>Propuesta</b> .....	44
3.3	<b>Diagnostico situacional de la empresa</b> .....	44
3.3.1	<i>Información general de la empresa</i> .....	44
3.3.1.1	<i>Empresa (Razón social)</i> .....	44
3.3.1.2	<i>Sector de la actividad</i> .....	44
3.3.1.3	<i>Principales productos que ofrece</i> .....	44
3.3.1.4	<i>Localización</i> .....	44
3.3.1.5	<i>Inicio y evolución</i> .....	45
3.4	<b>Gestión Estratégica</b> .....	45
3.4.1	<i>Definición del Negocio</i> .....	45
3.4.2	<i>Visión</i> .....	45
3.4.3	<i>Misión</i> .....	46
3.4.4	<i>Valores</i> .....	46
3.4.5	<i>Análisis FODA del negocio</i> .....	46
3.4.6	<i>Factores estratégicos</i> .....	48
3.4.6.1	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	48
3.5	<b>Gestión de Marketing</b> .....	49
3.5.1	<i>Estudio de Mercado</i> .....	49
3.5.1.1	<i>Análisis de la demanda</i> .....	49
3.5.1.2	<i>Demanda actual</i> .....	49
3.5.1.3	<i>Demanda proyectada</i> .....	50
3.5.1.4	<i>Análisis de la oferta</i> .....	51
3.5.1.5	<i>Oferta actual</i> .....	51
3.5.1.6	<i>Oferta proyectada</i> .....	52
3.5.1.7	<i>Determinación de la demanda insatisfecha</i> .....	53

3.5.2	<b>Mercado Consumidor</b> .....	54
3.5.3	<b>Mercado Competidor</b> .....	54
3.5.3.1	<i>Competencia directa del maíz</i> .....	54
3.5.3.2	<i>Análisis competitivo del maíz</i> .....	55
3.5.3.3	<i>Competencia directa e indirecta de la papa</i> .....	55
3.5.3.4	<i>Análisis competitivo de la papa</i> .....	56
3.5.3.5	<i>Ventaja Competitiva</i> .....	56
3.5.4	<b>Mercado Proveedor</b> .....	57
3.5.4.1	<i>Principales productos de la parroquia de Licto</i> .....	57
3.5.4.2	<i>Mercado proveedor de maíz</i> .....	58
3.5.4.3	<i>Mercado proveedor de papa</i> .....	60
3.5.5	<b>Estrategia de Marketing</b> .....	61
3.5.5.1	<i>Estrategia del producto</i> .....	61
3.5.5.2	<i>Características generales del maíz y derivados</i> .....	61
3.5.5.3	<i>Variedades del maíz</i> .....	62
3.5.5.4	<i>Características generales de la papa</i> .....	63
3.5.5.5	<i>Variedades de la papa</i> .....	64
3.5.5.6	<i>Características de la papa Súper chola</i> .....	64
3.5.5.7	<i>Características de la papa Gabriela</i> .....	65
3.5.5.8	<i>Características de la papa Fri papa</i> .....	65
3.5.6	<b>Estrategia de precios</b> .....	65
3.5.6.1	<i>Variación del precio del maíz suave choclo</i> .....	66
3.5.6.2	<i>Variación del precio del maíz seco – mote</i> .....	67
3.5.6.3	<i>Variación de precios de la papa Gabriela</i> .....	68
3.5.6.4	<i>Variación de precios de la papa Súper chola</i> .....	69
3.5.6.5	<i>Variación de precios de la papa Fri papa</i> .....	71
3.5.6.6	<i>Estructura del precio</i> .....	72
3.5.6.7	<i>Establecimiento del precio de maíz y derivados</i> .....	72
3.5.6.8	<i>Establecimiento del precio de la papa</i> .....	73
3.5.7	<b>Estrategia de distribución del producto</b> .....	73
3.5.8	<b>Estrategia de comunicación</b> .....	75
3.6	<b>Gestión Operativa</b> .....	76
3.6.1	<b>Objetivos de producción</b> .....	76
3.6.2	<b>Equipo y maquinaria</b> .....	76
3.6.3	<b>Equipo, insumos y materiales clasificados por producto</b> .....	78
3.6.4	<b>Capacidad de Producción</b> .....	79
3.6.5	<b>Flujograma de procesos</b> .....	80

3.6.5.1	<i>Flujograma de procesos para el maíz seco-mote</i> .....	81
3.6.5.2	<i>Flujo grama de procesos para la harina de maíz</i> .....	82
3.6.5.3	<i>Flujograma de procesos para el maíz suave-choclo</i> .....	83
3.6.5.4	<i>Flujograma de procesos para las papas</i> .....	83
3.6.6	<b><i>Distribución de la Planta</i></b> .....	84
3.6.7	<b><i>Localización</i></b> .....	85
3.6.7.1	<i>Macro localización</i> .....	85
3.6.7.2	<i>Micro localización</i> .....	86
3.6.8	<b><i>Buenas prácticas laborales</i></b> .....	86
3.7	<b><i>Gestión de personal</i></b> .....	87
3.7.1	<i>Estructura organizativa</i> .....	87
3.7.2	<i>Necesidad del personal</i> .....	87
3.7.3	<i>Principales funciones del personal</i> .....	88
3.7.4	<i>Proceso de contratación</i> .....	88
3.7.5	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	89
3.8	<b><i>Gestión Legal</i></b> .....	90
3.8.1	<b><i>Documentación general requerida</i></b> .....	90
3.8.1.1	<i>Documentos para la obtención del Registro único de contribuyentes (RUC)</i> .....	91
3.8.1.2	<i>Actividades bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</i> .....	92
3.8.2	<b><i>Aspectos tributarios</i></b> .....	92
3.9	<b><i>Gestión Financiera</i></b> .....	92
3.9.1	<b><i>Inversión en activo fijo</i></b> .....	92
3.9.1.1	<i>Inversión en obra civil</i> .....	92
3.9.1.2	<i>Inversión en equipo y maquinaria</i> .....	93
3.9.1.3	<i>Inversión en muebles de oficina</i> .....	93
3.9.1.4	<i>Inversión en equipo de computo</i> .....	94
3.9.2	<b><i>Inversión en activo intangible</i></b> .....	94
3.9.3	<b><i>Inversión en materia prima</i></b> .....	95
3.9.4	<b><i>Inversión en materiales directos</i></b> .....	95
3.9.5	<b><i>Gastos de operación</i></b> .....	95
3.9.6	<b><i>Inversión en Publicidad</i></b> .....	95
3.9.7	<b><i>Remuneración del personal</i></b> .....	96
3.9.8	<b><i>Capital de trabajo</i></b> .....	97
3.9.9	<b><i>Inversión total</i></b> .....	97
3.9.10	<b><i>Estimación de los ingresos</i></b> .....	99
3.9.10.1	<i>Proyección de las ventas</i> .....	99

3.9.10.2	<i>Ventas totales proyectadas</i> .....	100
<b>3.9.11</b>	<b><i>Depreciación y amortización de los activos</i></b> .....	100
3.9.11.1	<i>Vida útil de los activos</i> .....	100
3.9.11.2	<i>Calculo de la depreciación y amortización</i> .....	100
<b>3.9.12</b>	<b><i>Costo de producción</i></b> .....	101
3.9.12.1	<i>Costos Fijos</i> .....	101
3.9.12.2	<i>Costo Variable</i> .....	101
<b>3.9.13</b>	<b><i>Estado de resultados proyectado</i></b> .....	102
<b>3.9.14</b>	<b><i>Flujo de caja proyectado</i></b> .....	104
<b>3.9.15</b>	<b><i>Evaluación financiera del proyecto</i></b> .....	105
3.9.15.1	<i>Periodo de retorno de la inversión (PRI)</i> .....	105
3.9.15.2	<i>Punto de equilibrio</i> .....	105
3.9.15.3	<i>Valor actual neto (VAN)</i> .....	106
3.9.15.4	<i>Tasa interna de retorno</i> .....	107
3.9.15.5	<i>Relación Beneficio/costo</i> .....	107
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	109
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	110
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Portafolio de productos y/o servicios .....	5
<b>Tabla 2-1:</b>	Simbología del diagrama de flujos .....	13
<b>Tabla 3-1:</b>	Valor actual neto.....	17
<b>Tabla 4-1:</b>	Criterio de decisión Beneficio/Costo.....	18
<b>Tabla 1-2:</b>	Población .....	26
<b>Tabla 1-3:</b>	Probabilidad de cultivo agrícola.....	27
<b>Tabla 2-3:</b>	Comercialización de productos .....	28
<b>Tabla 3-3:</b>	Percepción de la implementación de un centro de acopio.....	28
<b>Tabla 4-3:</b>	Comercialización en un centro de acopio.....	29
<b>Tabla 5-3:</b>	Percepción de precios en el mercado.....	30
<b>Tabla 6-3:</b>	Percepción de la importancia del plan de negocios.....	30
<b>Tabla 7-3:</b>	Uso de fertilizantes en el proceso productivo.....	31
<b>Tabla 8-3:</b>	Disposición de aplicar técnicas modernas de cultivo .....	32
<b>Tabla 9-3:</b>	Características del producto.....	32
<b>Tabla 10-3:</b>	Valor agregado para el maíz .....	33
<b>Tabla 11-3:</b>	Compra de productos de un centro de acopio.....	35
<b>Tabla 12-3:</b>	Importancia de productos orgánicos.....	36
<b>Tabla 13-3:</b>	Frecuencia de compra .....	36
<b>Tabla 14-3:</b>	Proveedores de los productos agrícolas.....	37
<b>Tabla 15-3:</b>	Motivación de adquisición .....	38
<b>Tabla 16-3:</b>	Entrega de los productos agrícolas .....	38
<b>Tabla 17-3:</b>	Medios de información /Publicidad.....	39
<b>Tabla 18-3:</b>	Matriz FODA.....	47
<b>Tabla 19-3:</b>	Criterio de ponderación .....	47
<b>Tabla 20-3:</b>	Matriz de ponderación .....	48
<b>Tabla 21-3:</b>	Objetivos estratégicos.....	49
<b>Tabla 22-3:</b>	Tasa de crecimiento poblacional .....	50
<b>Tabla 23-3:</b>	Demanda proyectada del maíz.....	51
<b>Tabla 24-3:</b>	Demanda proyectada de papas .....	51
<b>Tabla 25-3:</b>	Tasa de crecimiento del área de cultivo.....	52
<b>Tabla 26-3:</b>	Oferta proyectada del maíz.....	52
<b>Tabla 27-3:</b>	Oferta proyectada de papas.....	53
<b>Tabla 28-3:</b>	Demanda insatisfecha del maíz .....	53

<b>Tabla 29-3:</b>	Demanda insatisfecha de papas .....	54
<b>Tabla 30-3:</b>	Análisis comparativo del mercado competidor del maíz.....	55
<b>Tabla 31-3:</b>	Análisis comparativo del mercado competidor de la papa .....	56
<b>Tabla 32-3:</b>	Principales productos de la parroquia Licto .....	57
<b>Tabla 33-3:</b>	Períodos para la producción de maíz.....	58
<b>Tabla 34-3:</b>	Periodos para la producción de papa .....	60
<b>Tabla 35-3:</b>	Características generales del maíz.....	61
<b>Tabla 36-3:</b>	Características físicas - químicas del maíz .....	62
<b>Tabla 37-3:</b>	Características alimenticias del maíz.....	62
<b>Tabla 38-3:</b>	Clasificación comercial del maíz.....	62
<b>Tabla 39-3:</b>	Características generales de la papa .....	63
<b>Tabla 40-3:</b>	Características físicas-químicas de la papa .....	63
<b>Tabla 41-3:</b>	Clasificación de la papa según su tamaño .....	64
<b>Tabla 42-3:</b>	Características de la papa Súper chola .....	64
<b>Tabla 43-3:</b>	Características de la papa Gabriela.....	65
<b>Tabla 44-3:</b>	Características de la papa Fripapa .....	65
<b>Tabla 45-3:</b>	Precio en kilogramos de compradores mayoristas de maíz suave choclo .....	66
<b>Tabla 46-3:</b>	Variación de precios anual de compradores mayoristas de maíz suave choclo...	66
<b>Tabla 47-3:</b>	Precio oficial del maíz suave choclo .....	67
<b>Tabla 48-3:</b>	Precio en kilogramos de compradores mayoristas de maíz seco-mote.....	67
<b>Tabla 49-3:</b>	Variación de precios anual de compradores mayoristas de maíz seco-mote.....	68
<b>Tabla 50-3:</b>	Precio oficial del maíz seco-mote.....	68
<b>Tabla 51-3:</b>	Precio en kilogramos de compradores mayoristas de papa Gabriela .....	68
<b>Tabla 52-3:</b>	Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Gabriela.....	69
<b>Tabla 53-3:</b>	Precio actual de la papa Gabriela .....	69
<b>Tabla 54-3:</b>	Precios por kilogramo de compradores mayoristas de papa Súper chola.....	69
<b>Tabla 55-3:</b>	Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Súper Chola....	70
<b>Tabla 56-3:</b>	Precio actual de la papa Súper Chola .....	70
<b>Tabla 57-3:</b>	Precio en kilogramos de compradores mayoristas de papa Fripapa .....	71
<b>Tabla 58-3:</b>	Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Fripapa .....	71
<b>Tabla 59-3:</b>	Precio actual de la papa Fripapa .....	71
<b>Tabla 60-3:</b>	Porcentaje de participación por producto .....	72
<b>Tabla 61-3:</b>	Precio de venta de productos derivados del maíz.....	73
<b>Tabla 62-3:</b>	Precio de venta de la papa .....	73
<b>Tabla 63-3:</b>	Elementos para la estrategia comunicación.....	75
<b>Tabla 64-3:</b>	Objetivos de Producción.....	76
<b>Tabla 65-3:</b>	Codificación por área .....	76



<b>Tabla 66-3:</b>	Codificación por producto .....	77
<b>Tabla 67-3:</b>	Equipos y maquinaria .....	77
<b>Tabla 68-3:</b>	Equipos e insumos necesarios para la recepción y tratamiento del maíz .....	78
<b>Tabla 69-3:</b>	Materiales e insumos necesarios para el maíz seco-mote .....	79
<b>Tabla 70-3:</b>	Materiales e insumos necesarios para la harina de maíz .....	79
<b>Tabla 71-3:</b>	Insumos necesarios para el maíz suave-choclo .....	79
<b>Tabla 72-3:</b>	Insumos necesarios para la papa .....	79
<b>Tabla 73-3:</b>	Capacidad de producción trimestral (Año 2020) .....	79
<b>Tabla 74-3:</b>	Capacidad de producción anual .....	80
<b>Tabla 75-3:</b>	Buenas prácticas laborales .....	85
<b>Tabla 76-3:</b>	Necesidad de personal .....	87
<b>Tabla 77-3:</b>	Modelo de reclutamiento y selección de personal-Administrador .....	88
<b>Tabla 78-3:</b>	Modelo de reclutamiento y selección de personal-Vendedor .....	89
<b>Tabla 79-3:</b>	Modelo de reclutamiento y selección de personal-Técnico .....	89
<b>Tabla 80-3:</b>	Modelo de reclutamiento y selección de personal-Operarios .....	89
<b>Tabla 81-3:</b>	Modelo de ficha para Evaluación de Desempeño .....	89
<b>Tabla 82-3:</b>	Tipos de compañías .....	90
<b>Tabla 83-3:</b>	Aspectos tributarios .....	92
<b>Tabla 84-3:</b>	Inversión en obra civil .....	93
<b>Tabla 85-3:</b>	Inversión en equipo y maquinaria .....	93
<b>Tabla 86-3:</b>	Inversión en muebles de oficina .....	94
<b>Tabla 87-3:</b>	Inversión en equipo de computo .....	94
<b>Tabla 88-3:</b>	Inversión en activo intangible .....	94
<b>Tabla 89-3:</b>	Inversión en materia prima .....	95
<b>Tabla 90-3:</b>	Inversión en materiales directos .....	95
<b>Tabla 91-3:</b>	Gastos de operación .....	95
<b>Tabla 92-3:</b>	Inversión en publicidad .....	95
<b>Tabla 93-3:</b>	Remuneración de personal .....	96
<b>Tabla 94-3:</b>	Capital de trabajo .....	97
<b>Tabla 95-3:</b>	Inversión total .....	97
<b>Tabla 96-3:</b>	Proyección de ventas de maíz suave choclo .....	99
<b>Tabla 97-3:</b>	Proyección de ventas de maíz seco-mote .....	99
<b>Tabla 98-3:</b>	Proyección de ventas de harina de maíz .....	99
<b>Tabla 99-3:</b>	Proyección de ventas de papa .....	99
<b>Tabla 100-3:</b>	Ventas totales proyectadas .....	100
<b>Tabla 101-3:</b>	Vida útil de los activos .....	100
<b>Tabla 102-3:</b>	Cálculo de la depreciación de activos .....	100

<b>Tabla 103-3:</b> Depreciación y amortización de los activos .....	100
<b>Tabla 104-3:</b> Costos fijos .....	101
<b>Tabla 105-3:</b> Costos variables.....	101
<b>Tabla 106-3:</b> Estado de resultados proyectado .....	102
<b>Tabla 107-3:</b> Flujo de caja proyectado.....	104
<b>Tabla 108-3:</b> Periodo de retorno de la inversión.....	105
<b>Tabla 109-3:</b> Punto de equilibrio .....	106
<b>Tabla 110-3:</b> Tasas de interés referenciales .....	106
<b>Tabla 111-3:</b> Resumen del Flujo de caja.....	106
<b>Tabla 112-3:</b> Tasa interna de retorno .....	107
<b>Tabla 113-3:</b> Resumen de Ingresos – Egresos .....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Miembros de la asociación que cultivan productos agrícolas .....	27
<b>Gráfico 2-3:</b>	Comercialización de productos .....	28
<b>Gráfico 3-3:</b>	Percepción de la implementación de un centro de acopio.....	29
<b>Gráfico 4-3:</b>	Predisposición de comercializar en un centro de acopio .....	29
<b>Gráfico 5-3:</b>	Percepción de precios en el mercado.....	30
<b>Gráfico 6-3:</b>	Percepción de la importancia del plan de negocio .....	31
<b>Gráfico 7-3:</b>	Uso de fertilizantes en el proceso productivo.....	31
<b>Gráfico 8-3:</b>	Disposición de aplicar técnicas modernas de cultivo .....	32
<b>Gráfico 9-3:</b>	Características del producto .....	33
<b>Gráfico 10-3:</b>	Valor agregado para el maíz.....	34
<b>Gráfico 11-3:</b>	Compra de productos de un centro de acopio .....	35
<b>Gráfico 12-3:</b>	Importancia de productos orgánicos.....	36
<b>Gráfico 13-3:</b>	Frecuencia de compra.....	37
<b>Gráfico 14-3:</b>	Proveedores de los productos agrícolas.....	37
<b>Gráfico 15-3:</b>	Motivación de adquisición .....	38
<b>Gráfico 16-3:</b>	Entrega de los productos agrícolas .....	39
<b>Gráfico 17-3:</b>	Medios de información /Publicidad.....	39

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Estudio de mercado: ventajas y desventajas .....	5
<b>Ilustración 2-1:</b>	Análisis de la competencia .....	9
<b>Ilustración 3-1:</b>	Fases de la organización .....	14
<b>Ilustración 4-1:</b>	Capital de trabajo .....	16
<b>Ilustración 1-3:</b>	Ubicación de la asociación “San Pedro de Licto” .....	44
<b>Ilustración 2-3:</b>	Canal de distribución para el maíz seco-mote .....	74
<b>Ilustración 3-3:</b>	Canal de distribución para el maíz suave-choclo.....	74
<b>Ilustración 4-3:</b>	Canal de distribución para la harina de maíz .....	75
<b>Ilustración 5-3:</b>	Canal de distribución para la papa .....	75
<b>Ilustración 6-3:</b>	Flujograma de procesos para el maíz seco-mote .....	81
<b>Ilustración 7-3:</b>	Flujograma de procesos para la harina de maíz .....	82
<b>Ilustración 8-3:</b>	Flujograma de procesos para el maíz suave-choclo.....	83
<b>Ilustración 9-3:</b>	Flujograma de procesos para las papas.....	83
<b>Ilustración 10-3:</b>	Distribución de la planta en la asociación “San pedro de Licto” .....	84
<b>Ilustración 11-3:</b>	Macro localización - parroquia Licto.....	85
<b>Ilustración 12-3:</b>	Micro localización - parroquia Licto .....	85
<b>Ilustración 13-3:</b>	Estructura organizativa de la asociación “San Pedro de Licto” .....	87

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** MODELO DE ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN “SAN PEDRO DE LICTO”
- ANEXO B:** MODELO DE ENCUESTA A LOS COMERCIANTES DEL EP-EMMPA
- ANEXO C:** MODELO DE ENTREVISTA
- ANEXO D:** LISTA DE SOCIOS
- ANEXO E:** REGISTRO DE LA DIRECTIVA
- ANEXO F:** REGISTRO FOTOGRÁFICO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar un plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la asociación “San Pedro de Licto” en la parroquia Licto, cantón Riobamba para mejorar los niveles de competitividad comercial de la asociación más representativa de la parroquia. Se realizó un análisis interno y externo, utilizando técnicas y herramientas para conocer el estado situacional de la asociación San Pedro de Licto, para implementar nuevas líneas de negocios para los productos agrícolas, maíz y papa, productos que cultivan los miembros de la asociación y los habitantes de la parroquia Licto. Se realizaron encuestas a los socios y comerciantes de maíz y papa de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro De Riobamba” (EP-EMMPA) obteniendo como resultados la oferta y la demanda, datos que serán utilizados para los cálculos y proyecciones del proyecto. Mediante el análisis financiero, estudio técnico y de mercado se determinó los indicadores financieros teniendo como resultado un Valor Actual Neto (VAN) positivo \$ 9.542,32, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33,81%, un Beneficio / Costo de \$ 1,27, un Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 2 años 5 meses y 17 días y un Punto de Equilibrio de \$ 13.258,76. Con estos indicadores se concluye la viabilidad de implementar el plan de negocio el cual contribuirá a mejorar la situación económica de los socios y la economía de la parroquia.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <FINANZAS>  
<PLAN DE NEGOCIOS> <COMERCIALIZACIÓN> <PRODUCTOS AGROPECUARIOS>  
<VENTAS> <RENTABILIDAD> <LICTO (PARROQUIA)>



## ABSTRACT

The objective of this degree work was to carry out a business plan for the association of agricultural products in the association “San Pedro de Licto” in the Licto parish, Riobamba canton to improve the levels of commercial competitiveness of the most representative association of the parish. An internal and external analysis were carried out, using techniques and tools to know the situational status of the San Pedro de Licto association, to implement to business lines for agricultural products, corn and potatoes, products grown by members of the association and inhabitants of the Licto parish. Surveys were carried out on the partners and merchants of the corn and potatoes of the Municipal Public Company Market of Agricultural Producers “San Pedro de Riobamba” (EP-EMMPA) obtaining as a result the supply and demand, data that will be necessary for calculations and projections of the project. Through the financial analysis, the technical study and the market, the financial indicators were determined resulting in a positive Net Present Value (NPV) of \$ 9.542,32, an Internal Rate of Return (IRR) of 33,81%, a Benefit/Cost of \$ 1,27, an Investment Recovery Period (PRI) of 2 years 5 month and 17 days and an Equilibrium Point of \$ 13.258,76 . These indicators conclude the viability of implementing the business plan, which contributes to improving the economic situation of the members and the economy of the parish.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <FINANCES>  
<BUSINESS PLAN> <COMMERCIALIZATION> <AGRICULTURAL PRODUCTS>  
<SALES> <RENTABILITY> <LICTO (PARISH)>



## **INTRODUCCIÓN**

Un plan de negocios es un documento que nos permite visualizar la viabilidad y rentabilidad de un nuevo proyecto de negocio. Este documento nos puede servir de guía para poner en marcha un negocio y operarlo.

Una de las herramientas claves para cualquier negocio es un Plan de Negocios, el cual dará un panorama claro de los diferentes aspectos relacionados con el negocio como los objetivos que pretende el negocio, las estrategias que se deben utilizar para alcanzar estos objetivos, el proceso productivo, la inversión que se debe realizar y la rentabilidad que se espera que genere el negocio.

En este sentido se ha decidido elaborar un plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en asociación “San Pedro de Licto”, parroquia Licto, cantón Riobamba, para lo cual se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la asociación, los factores que inciden para resolver la problemática y los diferentes componentes que ayudaran de forma práctica a que la asociación sea más competitiva.

El presente trabajo consta de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos detallados a continuación:

Capítulo I: está conformado por el Marco teórico referencia en donde se plantean los antecedentes de investigación, el marco teórico, marco conceptual y las interrogantes de estudio, todo esto apoyado en consultas bibliográficas.

Capitulo II: se desarrolla la metodología de la investigación basándose en métodos, técnicas e instrumentos que nos permitan la recolección de datos y nos ayuden a visualizar la aceptación que tiene la investigación dentro del mercado.

Capitulo III: dentro de este se detalla los resultados encontrados dentro de la investigación, para ello se detalla la descripción del negocio, gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa, gestión de personal, gestión legal, gestión financiera y por último la evaluación para determinar la viabilidad de la realización del Plan de negocios para la asociación.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación de forma clara, concisa y precisa.

Los anexos servirán como evidencia de la investigación.



# CAPITULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de Investigación

En referencia a los antecedentes investigativos o estudios previos que guardan vinculación con el problema en estudio se detallan los siguientes:

**Título:** “Propuesta de plan de negocio para la elaboración y comercialización de artesanías” (Vaca, G.; Veloz, J., 2018).

**Autores:** Génesis Tatiana Vaca Vera; Jimmy Andrés Veloz Morán

**Universidad:** Universidad de Guayaquil

Desarrollo de un plan de negocios para la implementación en el año 2019, con la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de artesanías (adornos, estatuillas, entre otros) a base de baldosas recicladas y plastilinas. El objetivo primordial del trabajo fue generar un nuevo negocio y ayudar a minimizar el impacto ambiental. (Vaca, G.; Veloz, J., 2018)

**Título:** “Plan de negocios para la producción y comercialización de cortinas y persianas para venta por catálogo en la ciudad de Quito” (Soria, S., 2016)

**Autor:** Santiago Javier Soria Moya

**Universidad:** Universidad de las Américas

El presente plan de negocios tiene el objetivo de la creación de Lizan Desing, una empresa dedicada a la producción y comercialización de cortinas y persianas para la venta por catálogo en la ciudad de Quito, incentivando a la comercialización en el sector de la construcción. El estudio expone los posibles escenarios del negocio, sus riesgos, amenazas y oportunidades de las cuales pueden beneficiar para determinar el beneficio a largo plazo. (Soria, S., 2016)

**Título:** “Diseño de un plan de negocios para la comercialización de banano deshidratado como alternativa de desarrollo para la cooperativa Cabaoro” (Vega, L., 2014)

**Autora:** Laura Luzmila Vega González

**Universidad:** Universidad Técnica de Machala

La propuesta de comercialización del banano deshidratado es un producto altamente energético y nutritivo que presenta un análisis de mercado con un producto para los desayunos de los niños y a su vez mejorar la economía de los productores bananeros. (Vega, L., 2014)

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Plan de negocios**

El plan de negocio es una herramienta, un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, desarrolla procedimientos para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial. (Borello, A., 2014)

Un plan de negocios se entiende como la determinación documentada que contempla el proceso de planeación, el estudio de mercado, técnico, financiero objetivo y legal, que se pone en práctica para lograr los efectos fijados. (Luna, A., 2016)

### **1.2.2 Importancia**

Su importancia radica para aquellas personas que desean crear un negocio, así también es aplicable para aquellas personas que deseen reorganizar sus empresas para mejorar su competitividad. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

### **1.2.3 Estructura de un plan de negocios**

Un plan de negocios, desde la perspectiva del autor (Pedraza, O., 2014), consta de 10 partes principales:

1. Definición del negocio
2. Portafolio de productos y servicios
3. Mercado
4. Análisis de la competencia
5. Procesos y procedimientos de operación
6. Organización y el personal estratégico
7. Aspectos económicos y financieros
8. Principales riesgo y estrategias de salida
9. Sistema del seguimiento de la gestión
10. Documentos de apoyo y anexos (Pedraza, O., 2014)

En la perspectiva de los autores de la Guía práctica para la elaboración de un Plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015) la estructura que debería tener este documento se detalla a continuación:

- Gestión estratégica
- Gestión de marketing
- Gestión operativa
- Gestión de personal
- Gestión legal
- Gestión financiera

Para la elaboración de este trabajo de investigación se considerara la estructura presentada por los autores (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

#### **1.2.4 Estudio de mercado**

El estudio de mercado se considera el punto de partida del proyecto el cual abarca condiciones sociales, geográficas y económicas, este estudio nos ayuda con la recopilación y análisis de información para atender o no una necesidad, por último, se utiliza para el análisis técnico, financiero y económico. (Córdoba, M., 2011)

##### *1.2.4.1 Objetivos*

De acuerdo con lo que expone (Córdoba, M., 2011) los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

- Verificar que dentro del mercado exista demanda insatisfecha
- Observar si es viable introducir dentro de ese mercado el producto objeto de estudio
- Demostrar que es posible producir el producto, teniendo en cuenta que se disponen de todos los insumos necesarios para ello.
- Exponer que es rentable la realización del producto

##### *1.2.4.2 Ventajas y desventajas*

El estudio de mercado nos puede traer algunas ventajas y desventajas. (Córdoba, M., 2011) nos menciona algunas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir oportunidades comerciales</li> <li>• Satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores</li> <li>• Se puede obtener un mayor volumen de ventas o beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevación de los costos por la nueva producción de productos</li> <li>• No siempre se puede aprovechar las economías a escala</li> </ul>

**Ilustración 1-1:** Estudio de mercado: ventajas y desventajas

**Fuente:** Formulación y evaluación de proyectos (Córdoba, M., 2011)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

1.2.4.3 *Portafolio de productos y/o servicios*

El primer impacto visual producido por un artículo de consumo le da una ventaja primaria: detalles como éste son los que distingue un producto de otro, y de esto depende su supervivencia en el mercado. (Pedraza, O., 2014)

**Tabla 1-1:** Portafolio de productos y/o servicios

Valor distintivo	Ciclo de vida	Estrategias de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características</li> <li>- Calidad</li> <li>- Durabilidad</li> <li>- Seguridad de uso</li> <li>- Estilo</li> <li>- Diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Crecimiento y desarrollo</li> <li>- Madurez</li> <li>- Decadencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de Introducción</li> <li>- Estrategias de Crecimiento y desarrollo</li> <li>- Estrategias de Madurez</li> <li>- Estrategias de Decadencia</li> </ul>
Análisis de la industria		Posicionamiento en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las características económicas principales de la industria</li> <li>- Identificar y evaluar las fuerzas motrices</li> <li>- Evaluar la fuerza de la competencia</li> <li>- Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales</li> <li>- Identificación de los factores claves del éxito</li> <li>- Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de mercadotecnia</li> <li>- Producto</li> <li>- Precio</li> <li>- Plaza</li> <li>- Posventa</li> </ul>

**Fuente:** Modelo del Plan de negocios: Para micro y pequeñas empresas (Pedraza, O., 2014)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### **1.2.5 *Análisis de la oferta***

Mediante el análisis de la oferta se puede determinar la cantidad de bienes o servicios que los ofertantes (productores, comerciantes o empresarios) pueden introducir dentro del mercado.

El objetivo primordial que persigue el análisis de la oferta es medir las cantidades y condiciones que una determinada economía puede y quiere poner a disposición del mercado para su consumo. (Baca, G., 2010)

#### **1.2.5.1 *Oferta presente***

La oferta presente es aquella en donde los ofertantes (productores, comerciantes o empresarios) están dispuestos a poner en este momento a disposición del mercado sus bienes y/o servicios. (Baca, G., 2010)

#### **1.2.5.2 *Oferta futura***

La oferta futura se pronostica en base de datos históricos utilizando métodos de proyección, los cuales permitirán definir las características de los bienes y/o servicios que se necesitarán introducir en el futuro en base a las preferencias y gustos de los consumidores. (Lara, B., 2011)

### **1.2.6 *Análisis de la demanda***

Se entiende como demanda a la cantidad de bienes y servicios que los consumidores requieren adquirir a un precio determinado para satisfacer una necesidad. (Baca, G., 2010)

El análisis de la demanda resulta fundamental en el estudio de la factibilidad económica-financiera de un proyecto, debido a que la rentabilidad está asociada directamente a los cambios que puedan existir dentro de los nichos de demanda. (Córdoba, M., 2011)

(Córdoba, M., 2011) menciona que el análisis de la demanda nos puede ayudar a tener una idea clara de los siguientes aspectos:

- Estructura del consumo y de los consumidores
- Distribución geográfica de la demanda
- Interrelación y origen de la demanda
- Potencial que puede tener un mercado

#### 1.2.6.1 *Demanda presente*

La demanda actual se refiere a la cantidad de bienes o servicios que un consumidor está dispuesto a adquirir en el momento actual a los posibles precios que se definan dentro del mercado. (Fischer, L.; Espejo, J., 2017)

#### 1.2.6.2 *Demanda insatisfecha*

Se conoce como demanda insatisfecha a aquella porción de la demanda que no ha sido cubierta en el mercado. Esta demanda puede presentarse cuando la demanda es superior a la oferta debido a diferentes factores como difícil acceso a los productos, precios no accesibles, una inadecuada ubicación. Se espera que esta demanda pueda ser cubierta con una oferta destinada a ese mercado desatendido. (Burbano, V., 2015)

#### 1.2.7 *Métodos de proyección*

Una proyección es estimar el valor de una variable en el futuro en base a datos históricos, estas predicciones son “basadas en comportamientos empíricos de situaciones parcialmente similares o en inferencias de datos estadísticos disponibles” (Sapag, N., 2011)

Según (Sapag, N., 2011) uno de los métodos que se pueden utilizar para la proyección es la regresión por factor de crecimiento, siendo su fórmula la siguiente:

$$VF = VP \cdot (1+n)^t$$

Donde:

VF: Valor futuro

VP: Valor presente

n: tasa de crecimiento poblacional

t: periodo de tiempo

#### 1.2.8 *Análisis del mercado*

Para entender la relación que tiene la oferta y la demanda se detalla a continuación lo que es el mercado de acuerdo a los pensamientos de Pedraza:

“Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta”. (Pedraza, O., 2014)

Dentro del análisis del mercado se pueden derivar los siguientes factores (Pedraza, O., 2014):

- Segmentación del mercado
- Selección del mercado meta
- Comportamiento del mercado y tamaño
- El conocimiento de la clientela del negocio

### **1.2.9 *Análisis de precios***

El variable precio se puede definir como el coste que el consumidor decide asumir por adquirir un bien o servicio que se encuentran dentro del mercado y que este necesita para satisfacer una necesidad. (Baena , V.; Moreno, M., 2010)

“El único instrumento que proporciona ingresos de forma directa y a corto plazo es el precio”  
(Baena , V.; Moreno, M., 2010)

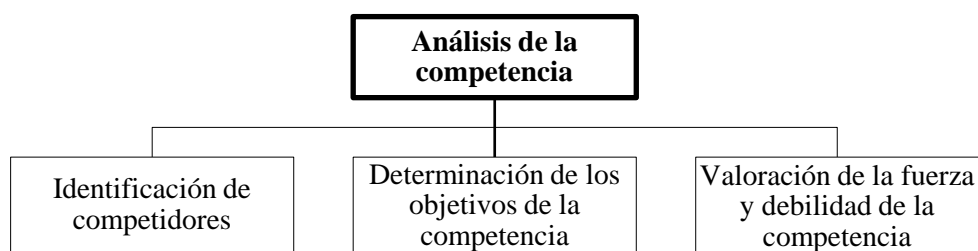
De acuerdo a (Córdoba, M., 2011) el precio venta depende de:

- Relación entre la oferta y número de consumidores
- Precios oficiales
- Naturaleza del mercado
- Los costos de operación del bien o servicio
- Margen de utilidad esperada

### **1.2.10 *Análisis de la competencia***

Conocer el comportamiento de nuestra competencia actual y potencial nos ayudará a identificar su comportamiento y capacidades para satisfacer las necesidades de una parte o del total de los posibles consumidores que tendrá nuestro proyecto. Esto resulta fundamental ya que podremos mejorar nuestro desempeño frente a otros negocios con actividades similares a la nuestra. (Córdoba, M., 2011)

“El entorno empresarial es inestable, complejo y competitivo. La empresa debe ser capaz de conocer ese entorno, adaptarse a las necesidades, prever los cambios con anticipación, evaluar el impacto de esos cambios en su actividad y prepararse para cuando se produzcan”. (González, A., 2014)



**Ilustración 2-1:** Análisis de la competencia

**Fuente:** Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeña empresa (Pedraza, O., 2014)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 1.2.11 Comercialización

Se entiende como distribución o comercialización a la transferencia de un bien o servicio desde el productor hacia el consumidor final de dicho producto. La distribución estará definida por la capacidad financiera del proyecto, la localización de los consumidores, el tipo de producto que se pretenda distribuir y factores adversos. (Córdoba, M., 2011)

“La comercialización es la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables”. (Días, M., 2013)

La comercialización tiene por objeto determinar la forma en que los productos son distribuidos o expendidos a los mercados, y luego estos ser enviados a otros lugares, de tal manera que lleguen al consumidor final de forma satisfactoria.

#### 1.2.11.1 Canales de Comercialización.

Para la autora (Soria, M., 2017) son el medio mediante el cual se desarrolla la comercialización de productos o servicios. Estos canales pueden ser de los siguientes tipos:

- **Canales largos o distribución mayorista.** Son los canales convencionales. se caracterizan por la existencia de dos o más intermediarios entre el fabricante del producto y el consumidor final.
- **Canales cortos o distribución minorista / detallista.** Se singularizan por la existencia de un solo intermediario entre el fabricante y el consumidor.
- **Venta directa.** El fabricante y el consumidor establecen una comunicación directa. Este último canal permite al fabricante reducir sus costes de distribución y le proporciona un mayor



conocimiento de las necesidades de sus clientes. Podrían incluirse en este tipo de canal a los pequeños puntos de venta.

### **1.2.12 Tipos de distribución**

En la logística del producto las actividades que enmarca la distribución del bien o servicio adquieren una gran importancia. Para esto se pueden utilizar distintos tipos de distribución de acuerdo al destino y tipo de producto que se requiere comercializar. (Soria, M., 2016)

Dentro de los tipos de distribución según (Soria, M., 2016) están:

- Distribución exclusiva: se dirige a un área geográfica y periodo de tiempo concreto. El intermediario o vendedor posee la categoría de único ente capaz de comercializar el producto o servicio.
- Distribución cualificada: El intermediario o vendedores se comprometen a realizar una facturación mínima a cambio de ver restringido el número de concurrentes de la misma marca.
- Distribución libre: Como su nombre indica, tiene como principal rasgo la inexistencia de documentos contractuales entre las partes.

### **1.2.13 Gestión Estratégica**

Un proyecto debe estar bien estructurado desde sus inicios, para ello se requiere establecer elementos estratégicos (misión, visión, valores) que ayudaran a tomar decisiones a los dueños del negocio y a los propios empleados. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

#### **1.2.13.1 Definición del negocio**

“Consiste en detallar la información del negocio focalizando a los clientes que se pretende atender y al tipo de productos y servicios que ofrecerá. Los ingresos del negocio vendrán de los clientes y si no se satisfacen sus necesidades, es seguro que el negocio fracasará”. (Pedraza, O., 2014)

En general (Pedraza, O., 2014) puntualiza tres componentes que definen al negocio.

- Las necesidades del consumidor, ¿qué se ofrece? (Oferta).
- Los grupos de consumidores, ¿a quién se le vende? (Demanda).
- Las tecnologías que se utilizarán y las funciones que se realizarán, ¿por qué se elige a la empresa? (Ventaja competitiva.)

#### 1.2.13.2 *Misión*

(Pedraza, O., 2014) afirma que la misión declara lo que el empresario hace o lo que hará y para quién lo hará. Por lo general, el enunciado de la misión establece el perfil de la organización y refleja la identidad y sentido de la empresa

#### 1.2.13.3 *Visión*

Se puede considerar como una meta a largo plazo, la cual se consigue con la colaboración y coordinación de todos los que constituyen la empresa. Dentro de esta pueden surgir preguntas como ¿cómo nos gustaría ser como empresa?, ¿cómo nos gustaría que los clientes nos conozcan?, ¿cuál es nuestra cualidad que nos diferencia?, ¿en qué tiempo lo lograremos? (Lara, E., 2011)

#### 1.2.13.4 *Valores*

Son las creencias que tienen las empresas, así como los principios éticos que ellos practican dentro de la misma. Esto les ayudará a construir una cultura organizacional que deberá ser aplicada en las diferentes situaciones y relaciones empresariales. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

#### 1.2.13.5 *Análisis FODA*

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. (Luna, A., 2016).

(Dominguez, G.; Dominguez, B.; Dominguez, J., 2016) afirman que la importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones

#### 1.2.13.6 *Objetivos Estratégicos*

De acuerdo a los pensamientos de (Dominguez, G.; Dominguez, B.; Dominguez, J., 2016) el objetivo es el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos del proyecto para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.

Los objetivos estratégicos pueden ser planteados por la empresa a corto, mediano y largo plazo, estos le ayudaran a marcar una diferencia frente a su competencia. Estos objetivos pueden plantearse anualmente priorizando las siguientes áreas: comercial, operativo, personal, legal y financiero. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

### **1.2.14 Gestión Operativa**

Dentro de esta gestión se detalla la forma en cómo se utilizan los recursos para la generación del bien o servicio al que se va a dedicar el proyecto, analizar y decidir sobre técnicas u operaciones que ayudaran a producir de una manera eficiente siempre verificando la calidad operativa, de forma que podamos ser competitivos frente a otras empresas. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

#### **1.2.14.1 Proceso de producción**

El proceso de producción “es la metodología que se aplica en el plan para obtener bienes y servicios, utilizando insumos como materia prima, mano de obra, capital, maquinaria, equipo, mediante una efectiva función de manufactura”. (Luna, A., 2016)

#### **1.2.14.2 Clasificación de los procesos**

Los procesos que se realizan dentro de la empresa tiene un impacto diferente sobre la satisfacción del cliente, los costos, la imagen corporativa, las estrategias. Por ello es conveniente clasificar cada proceso de acuerdo al impacto que este genera. (Peteiro, D., 2016)

Para (Peteiro, D., 2016) los procesos se clasifican en tres: estratégicos, claves y de apoyo.






- **Procesos estratégicos:** Son aquellos procesos que nos permiten conseguir los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Estos procesos dependerán de la actividad que haya adoptado la empresa y van a estar relacionados con la visión de la misma. (Peteiro, D., 2016)
- **Procesos claves:** Estos procesos inciden directamente en la satisfacción o no del cliente. Están relacionados directamente con la cadena de valor de la empresa y estos intervienen en la misión que pretenda la misma. (Peteiro, D., 2016)
- **Procesos de apoyo:** Dentro de estos procesos se encuentran aquellos que apoyan al sistema de gestión y no pueden considerarse ni estratégicos ni claves. Estos procesos pueden ser el control de la información, inspección de equipos y no guardan relación con la misión y visión de la empresa. (Peteiro, D., 2016)

#### **1.2.14.3 Diagrama de flujos**

El diagrama de flujos o diagrama de actividades es una manera de presentar gráficamente un proceso para que este puede ser comprendido y revisado como un todo. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

De acuerdo con (Baca, G., 2010) para realizar un diagrama de flujos se utilizan los siguientes símbolos que resultan ser los más convencionales.

**Tabla 2-1:** Simbología del diagrama de flujos

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/ Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica el orden de ejecución de las operaciones. La flecha indica la próxima instrucción
	Entrada/ Salida	Representa la entrada de datos e impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación a realizarse
	Decisión	Nos permite analizar una situación, en base a los valores verdadero y falso.

Fuente: Diagrama de flujo (Raffino, M., 2018)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 1.2.15 *Gestión de personas*

El principal objetivo de esta gestión es formar un equipo de trabajo competitivo. Todas las empresas deben ofrecer oportunidades para que se desarrolle de manera plena todo el talento del personal. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

“Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan es transcendental desarrollar el plan de recursos humanos, la empresa debe rodearse del personal adecuado que sea de calidad que podría significar una ventaja para la empresa”. (Weinberger, K., 2009)

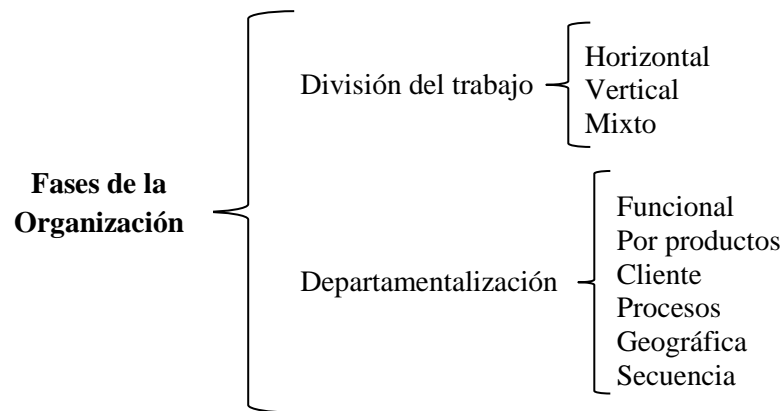
#### 1.2.15.1 *Estructura organizativa*

La organización es agrupar, estructurar y ordenar en base al tamaño de la empresa al personal para que se cumplan con eficiencia y eficacia los planes formulados. (Luna, A., 2016)

“La estructura organizativa de una empresa, entendida como una red de comunicación, es una forma de ordenar el conjunto de relaciones entre los distintos agentes que realizan las tareas o actividades de la empresa” (Martínez, I., 2018)

### 1.2.15.2 Fases de la organización

Para (Luna, A., 2016) las fases de la organización son la división del trabajo y departamentalización



#### **Ilustración 3-1:** Fases de la organización

**Fuente:** Proceso Administrativo (Luna, A., 2016)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 1.2.15.3 Personal estratégico

Cuando se inicia un negocio, el personal con el cual se lo va hacer es sumamente importante, por lo cual se debe evaluar minuciosamente sus capacidades y habilidades, ya que sobre estas personas estará la responsabilidad de alcanzar los objetivos y metas y serán los encargados de materializar los planes de la empresa. (Pedraza, O., 2014)

### 1.2.16 Gestión legal

Es necesario conocer los aspectos legales que conllevan a la formalización de una empresa, aspectos financieros, operativos, de personal, funcionamiento y medio ambientales. (Sapag, N., 2011)

El conocer todos los aspectos legales que rodean a un negocio nos evitara contraer multas y sanciones que pueden repercutir económicamente a la empresa y a las personas que trabajen en esta.

### 1.2.17 Gestión financiera

Mediante esta gestión se puede conocer la viabilidad económica del proyecto a ponerse en marcha. Se detallará la inversión inicial necesaria, el financiamiento requerido, los costos de producción y los ingresos que se esperan. Para determinar si poner en marcha o no el proyecto se

utilizara las razones financieras los cuales no permitirán tomar esta decisión. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

*Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.* (Weinberger, K., 2009)

#### 1.2.17.1 *Elaboración de presupuestos*

En esta parte se elaboran los presupuestos de ingresos, costos y gastos.

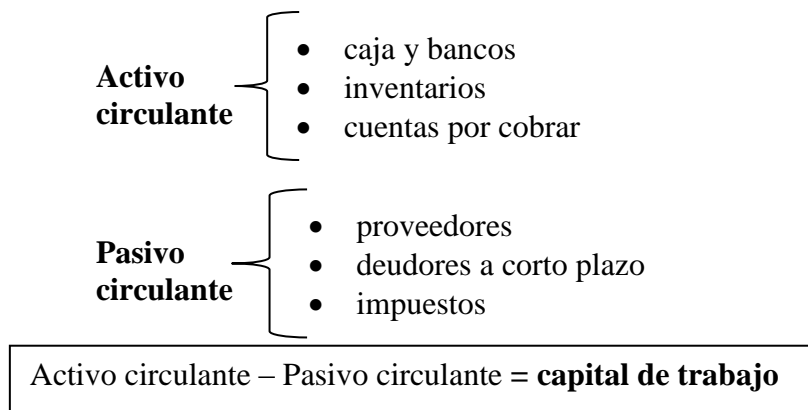
Según el autor (Pedraza, O., 2014) recomienda que se clasifiquen de la siguiente forma:

- Presupuesto de ingreso: Incluye los ingresos que se esperan por las ventas del negocio y otros ingresos que este puede devengar.
- Presupuesto de costos de producción: Se elaboran las estimaciones de los costos que puedan incurrir en la fabricación de los productos, como: materiales e insumos, empaques y embalajes, pago de salarios, refacciones y mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones y otros gastos de fábrica.
- Presupuesto de gastos de administración y venta: Incluye todos los gastos que no corresponden directamente al área de producción, por ejemplo, pago de sueldos, gastos generales de la administración, gastos de oficina, gastos de ventas, comisiones por ventas y otros.
- Presupuesto de gastos financieros: Dentro de este se detallarán los gastos que se deben devengan por concepto de intereses por utilizar dinero ajeno.

#### 1.2.17.2 *Capital de trabajo*

El capital de trabajo se puede definir como la diferencia que resulta entre el activo circulante y el pasivo circulante, o dicho en otras palabras son los recursos requeridos por el negocio para funcionar en condiciones normales como pagar a los proveedores, pagar nóminas, la mercadotecnia, etc. (Luna, A., 2016)

Los recursos financieros que se requieren para la operación del plan son:



**Ilustración 4-1:** Capital de trabajo

**Fuente:** Proceso Administrativo (Luna, A., 2016)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

1.2.17.3 *Estado de resultados*

Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. El objetivo principal de este estado es estimar la situación financiera del proyecto y calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo proyectados. (Luna, A., 2016)

1.2.17.4 *Balance General*

Este informe es fundamental para cualquier empresa, debido a que todas las transacciones que se realizan se visualizan sobre el mismo. El balance general muestra la situación financiera del negocio a una fecha determinada. Dentro de este se puede observar de forma clara los activos, las obligaciones pendientes y el capital con el que se cuenta. (Luna, A., 2016)

1.2.17.5 *Evaluación financieras*

La evaluación financiera es determinar el flujo de fondos y los riesgos que se puedan presentar dentro de la vida útil del proyecto, esto nos ayudará a determinar el rendimiento que tendrá a futuro el proyecto. Para esta evaluación es necesario el cálculo de indicadores financieros. (Luna, A., 2016)

1.2.17.6 *Valor actual neto (VAN)*

Se puede decir que el VAN es el valor del dinero a través del tiempo. Este indicador se calcula “al restar la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa (esta tasa se denomina tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad)”. (García, V., 2015)

**Tabla 3-1:** Valor actual neto

Resultado	Interpretación	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión genera ganancias por encima de la rentabilidad estimada.	Se acepta el proyecto
$VAN < 0$	La inversión genera ganancias por debajo de la rentabilidad estimada.	Se rechaza el proyecto
$VAN = 0$	La inversión no genera ninguna rentabilidad.	Se puede plantear nuevas estrategias dentro del proyecto

Fuente: Formulación y evaluación de proyectos (Córdoba, M., 2011)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

Formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+i)^t} - FE_0$$

Donde:

VAN: Valor actual neto

n= número de periodos de vida del proyecto

FE<sub>t</sub>=Flujo de efectivo neto en el periodo t

i=Tasa de interés o costo de oportunidad

FE<sub>0</sub>=Inversión inicial (García, V., 2015)

#### 1.2.17.7 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR se define como la tasa de rentabilidad que se espera dentro del proyecto. Para que esta tasa sea aceptada debe igualar el VAN a \$0.00, es decir cuando el valor presente de los flujos de efectivo es igual a la inversión inicial. (García, V., 2015)

#### 1.2.17.8 Método de la razón beneficio – costo (B/C)

Esta razón se define como el valor equivalente de los beneficios con respecto al valor equivalente de los costos. (Rojas, M., 2015)

Según (Rojas, M., 2015) la formulación convencional de la razón B/C es:



$$B/C = \frac{VP(\text{Beneficios del proyecto propuesto})}{VP(\text{Costos totales del proyecto propuesto})}$$

$$B/C = \frac{VP(B)}{I + VP(O \text{ y } M)}$$

Dónde:

VP (B): Beneficios del proyecto propuesto

I: Inversión inicial en el proyecto

VP (O y M): costo de operación y mantenimiento del proyecto

Para tomar decisiones sobre el resultado de criterio se tiene:

**Tabla 4-1:** Criterio de decisión Beneficio/Costo

Resultado	Decisión a tomar
B/C > 0	Se recomienda aceptar el proyecto
B/C < 0	El proyecto no es recomendable
B/C = 0	El proyecto con los ingresos apenas cubre los costos

**Fuente:** Evaluación de proyectos para ingenieros (Rojas, M., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

#### 1.2.17.9 *Período de recuperación de la inversión (PRI)*

Según el autor (Rodríguez, F., 2018) el PRI es una razón que permite determinar el tiempo en que se recuperar la inversión inicia a través de los flujos netos de efectivo.

Formula:

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Ganancias promedio}}$$

#### 1.2.17.10 *Punto de equilibrio*

El punto de equilibrio refleja la cantidad de ingresos, por la venta de los bienes o servicios, necesarios para cubrir los costos y gastos que incurren dentro del proyecto. (García, V., 2015)

#### 1.2.18 *Razones financieros*

Las razones financieras permiten hacer comparaciones entre los diferentes periodos económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento durante un periodo dado, de esta

forma tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, es decir hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar. (Córdoba, M., 2014)

(Córdoba, M., 2014) manifiesta que los indicadores financieros pueden ser:

- Razones de liquidez. - determina la capacidad del negocio para subsanar las obligaciones a corto plazo, es decir, consiste en transformar los activos en efectivo.
- Razones de endeudamiento. - determina el nivel de las obligaciones con terceros y como estas inciden en el capital y el patrimonio.
- Razones de actividad. - establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.
- Razones de rentabilidad. - determina la importancia de la dirección por medio de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

### **1.2.19 Producción agropecuaria en Licto**

El 87.22% de productores agrícolas de la parroquia conforman un sistema de producción con una similitud respecto a la disponibilidad de recursos tecnológicos y económicos, manejan pocos recursos y dinero, por lo que cualquier futura intervención debe considerar a este grupo como el más importante. Hay un promedio de 4 personas por núcleo familiar y 2 hijos mayores de 18 años, el jefe de familia es básicamente agricultor, de baja escolaridad y producen para el autoconsumo. (Verdezoto, V. & Viera, J., 2018)

Las características productivas de esta tipología son las de disponer de un promedio de 6.41 parcelas por familia en una superficie de 7761.85 m<sup>2</sup>; de las cuales 1881.71 m<sup>2</sup> dedican al cultivo de alfalfa, 3368.71 m<sup>2</sup> al cultivo de maíz y apenas 2511.44 m<sup>2</sup> a otros cultivos; en relación a la producción de alfalfa 3276.64 kg lo dedican a la venta y 7447.35 kg para consumo, con un costo de producción de \$ 374.49 USD/ ha, alcanzando un beneficio neto de \$ 394.41. (Verdezoto, V. & Viera, J., 2018)

## **1.3 Marco Conceptual**

### **1.3.1 Activo**

“Es un recurso económico propiedad de una idea de la cual se espera se rinda en el futuro”. (Córdoba, M., 2014)

### **1.3.2 Capital**

“Es la aportación de los dueños, conocidos como accionistas, y representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños de los negocios”. (Córdoba, M., 2014)

### **1.3.3 Consumidor**

“Cliente potencial, persona que puede llegar a ser comprador, usuario o consumidor, al que se le puede satisfacer alguna de sus necesidades y cuenta con el poder económico suficiente para adquirirlo”. (Martínez, I., 2018)

### **1.3.4 Distribución**

“Son las acciones y decisiones tendentes a acercar el producto a los consumidores a través de los distribuidores y centros de consumo”. (Martínez, I., 2018)

### **1.3.5 Diagnostico Estratégico**

“Para la realizar el plan estratégico es necesario diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean tanto internamente y externamente a la empresa”. (Cortiñas, J., 2019)

### **1.3.6 Estrategias**

“La estrategia de la empresa debe servir como marco en el cual se tomen las decisiones de localización, al suministrar al mismo tiempo la orientación sobre las direcciones o líneas de acción que deben guiarlas”. (Pedraza, O., 2014)

### **1.3.7 Marketing**

“Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados”. (Sandoval, L., 2012)

### **1.3.8 Mercado**

“El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto”. (Pedraza, O., 2014)

### **1.3.9 Producción**

“Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios”. (Pérez, J. & Merino, M., 2012)

### **1.3.10 Producto**

“Bien o servicio con valor para el consumidor por que satisface una necesidad. Es el factor esencial que permite diferenciarse de los demás”. (Martínez, I., 2018)

### **1.3.11 Proveedor**

“Persona física o jurídica que abastece a otras con artículos que se transformarán para su posterior venta”. (Martínez, I., 2018)

### **1.3.12 Rentabilidad**

“La rentabilidad es el resultado neto de procesos y políticas razonables que permita un manejo eficiente de la empresa”. (Duarte, H.; Sánchez, L.; Sánchez, J., 2018)

## **1.4 Idea a defender**

Realizar un plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la asociación “San Pedro de Licto” incidirá en el mejoramiento de su competitividad comercial en la parroquia Licto, cantón Riobamba.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variable Independiente**

Plan de negocios

### **1.5.2 Variable dependiente**

Mejoramiento de la competitividad comercial

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

(Fernández, P. & Díaz , P., 2016) sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

##### 2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Dentro de este enfoque a los objetos de estudio, se los consideran actores sociales. El interés de este método es comprender el significado de los fenómenos, dar prioridad a la comprensión y al sentido. (Monje, C., 2011)

Este proceso involucrará la realización del plan de negocios, tanto para la revisión literaria, generación de ideas, para establecer conclusiones y recomendaciones. Es aquí donde se destinan más recursos y se invierte más tiempo, dado que los métodos cualitativos por lo general implican trabajo in-situ en la empresa.

##### 2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

Es aquel enfoque en el que se analizan los datos a través de la estadística, especialmente información sobre las variables. (Fernández, P. & Díaz , P., 2016)

Al ser este método análogo al método cualitativo se lo utilizará para analizar las finanzas de la asociación, para dimensionar y conocer cómo afecta a la población, o lo que piensan de la asociación.

## **2.2 Nivel de Investigación**

### **2.2.1 Investigación exploratoria**

Sirve para resolver problemas prácticos-concretos, se caracteriza porque busca la aplicación y lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. (Paredes, L., 2011)

La presente investigación se basó en conocer de forma directa las actividades que se desarrollan en la comercialización de productos agrícolas en la Asociación “San Pedro De Licto” Parroquia Licto, Cantón Riobamba, familiarizando con el campo temático y los problemas que se pretende solucionar.

### **2.2.2 Investigación Descriptiva**

Se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando. (Paredes, L., 2011)

De igual manera por medio de esta estrategia metodológica se buscó establecer las características del sector y determinar la dimensión de la investigación.

## **2.3 Tipo de estudio**

Se orienta según varios tipos de investigación los mismos que se detallan a continuación:

### **2.3.1 Investigación Bibliográfica-Documental**

Según (Fernández, P. & Díaz, P., 2016) “La investigación bibliográfica es la principal etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada.”

Este tipo de investigación bibliográfica constituyó el soporte del trabajo, mediante la búsqueda de información, con el propósito de ampliar y progresar el conocimiento de plan de negocios, estrategias y metodología basándose principalmente, en información cierta y vigente.

### **2.3.2 Investigación de campo**

Para (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2014) “La investigación de campo se presenta a través de la manipulación de una variable externa no verificada, en condiciones estrictamente controladas, con el fin de describir de qué manera o para qué causa una determinada situación o evento. Podríamos conceptualizarlo diciendo que es el proceso que, usando el método científico, que nos permite conseguir nuevos conocimientos en el campo de la realidad social”.

La investigación se ejecutó in-situ, es decir en el mercado objetivo; obteniendo los datos más relevantes que fueron analizados y procesados.

### **2.3.3 Investigación descriptiva**

Para el autor (Fernández, P. & Díaz, P., 2016) “El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.”

Fue empleada para realizar un análisis de los datos obtenidos en la investigación del mercado (Mercado Mayorista “San Pedro de Riobamba”), logrando apoderarse de los aspectos del problema que se refiere al estudio y propuesta de un plan de negocios.

### **2.3.4 Investigación explicativa**

Según (Fernández, P. & Díaz, P., 2016) “La investigación explicativa, es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.”

El plan de negocios fue estructurado para explicar la interacción de la asociación con el mercado, evidenciar aspectos de la realidad explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de generalizaciones que proporcionan hechos específicos de la zona urbana de Riobamba.

## **2.4 Métodos**

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron:

### **2.4.1 Método Analítico-Sintético**

Como lo referencia (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2014), es aquel método de investigación que “consiste en la separación de un universo, desglosando en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación de un efecto en individual.”

Se analizará la situación actual de la asociación “San Pedro de Licto”, como se comporta el mercado, se analizarán los datos obtenidos en la investigación para contrastar con las necesidades de los posibles consumidores y por último se realizará la evaluación financiera.

#### **2.4.2 Método Inductivo- Deductivo**

Conforme lo detalla (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2014), el método inductivo-deductivo, “se compone de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos.”

De esta forma la ejecución del plan de negocios comprenderá una primera parte en donde se recolectarán y analizarán los datos obtenidos de las encuestas para establecer los lineamientos a seguir por la asociación. La segunda parte del proceso consiste en procesar esta información y construir el cuerpo teórico: gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa, gestión de personal, gestión legal y gestión financiera

### **2.5 Técnicas**

Dentro de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **2.5.1 Observación**

El propósito de la observación es múltiple, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. (Lebet, G., 2014)

Esta técnica permitió conocer de forma directa las características de la asociación y la forma de relacionarse con la clientela.

#### **2.5.2 Encuesta**

Para (Martínez, C., 2014) “El propósito de la investigación tipo encuesta es describir las características específicas de un amplio grupo de personas, objetos o instituciones, mediante la utilización de diferentes técnicas de recogida de datos en un grupo más reducido”

A través de este mecanismo se pudo recoger información acerca del cultivo de productos con sus respectivas peculiaridades y cuáles son los mecanismos de comercialización utilizados por la asociación de productores.

#### **2.5.3 Entrevista**

Como manifiesta (Lebet, G., 2014): “La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas.”



Esta técnica se utilizó hacia los directivos de la asociación “San Pedro de Licto”, con el objeto de conocer el giro que pretende dar a la asociación para mejorar los procesos productivos y por ende su competitividad dentro del mercado.

## 2.6 Instrumentos

### 2.6.1 Cuestionario

Para el autor (Pedraza, O., 2014) “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir. En la formulación del cuestionario, los términos deber ser operativos, fidedignos y válidos.”

Las preguntas de las encuestas y entrevista deben ser planificadas y estructuradas con anterioridad, pensando siempre en el objetivo que persigue cada una.

## 2.7 Población y muestra

En la asociación “San Pedro de Licto”, actualmente se identifican 182 socios. Para este trabajo de investigación se consideró la aplicación de encuestas a la totalidad de socios, esto debido a que las decisiones se toman en asambleas por procesos democráticos y todas las opiniones de los socios cuentan para tomar decisiones.

Se aplicó encuestas a los 21 comerciantes de maíz y papa de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro De Riobamba” (EP-EMMPA).

No se aplicaron muestras por ser una población finita, en la tabla siguiente se cuantifica el total de población a analizar.

**Tabla 1-2:** Población

Población	Universo
Miembros de la Asociación San Pedro de Licto	182
Comerciantes de maíz y papa EP-EMMPA	21

**Fuente:** Asociación San Pedro de Licto y EP-EMMPA

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Análisis e interpretación de resultados

##### 3.1.1 Encuesta aplicada a los miembros de la asociación San Pedro de Lico

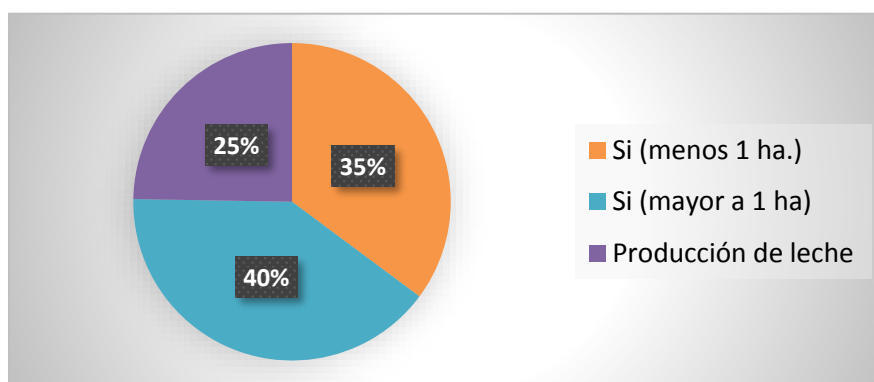
###### 1. ¿Usted realiza cultivos agrícolas?

**Tabla 1-3:** Probabilidad de cultivo agrícola

Criterio	Nº	Porcentaje
Si (menos 1 ha.)	64	35%
Si (mayor a 1 ha)	73	40%
Producción de leche	45	25%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta1)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 1-3:** Miembros de la asociación que cultivan productos agrícolas

**Fuente:** Tabla 1-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** En la tabla y gráfico anterior se identifica que el 75% si cultiva productos agrícolas, el 40% lo hace en sitios mayores a una hectárea y el 35% cultiva en menos de 1 hectárea. Mientras que el 25% solo se dedica al sector pecuario específicamente a la producción y venta de leche.

*\*Nota: Los 45 socios que se dedican exclusivamente a la producción y venta de leche, no seguirán contestando la encuesta, debido a que su producción no se concentra en productos agrícolas y este es el objeto de estudio.*

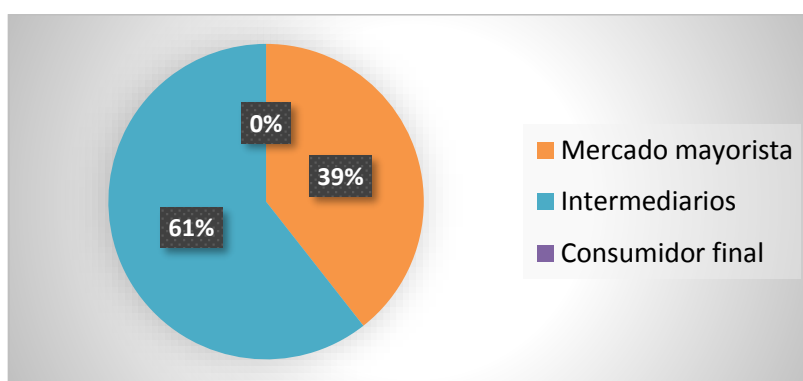
## 2. ¿A quién vende usted sus productos agrícolas?

**Tabla 2-3:** Comercialización de productos

Criterio	Nº	Porcentaje
Mercado mayorista	54	39%
Intermediarios	83	61%
Consumidor final	0	0%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 2)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 2-3:** Comercialización de productos

**Fuente:** Tabla 2-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** Se verificó a quien/es actualmente y de manera personal los miembros de la asociación expenden sus productos, así se definió que el 61% de los miembros destinan su producción a intermediarios, el 39% realiza una venta directa en el mercado mayorista; ningún asociado vende directamente al consumidor final.

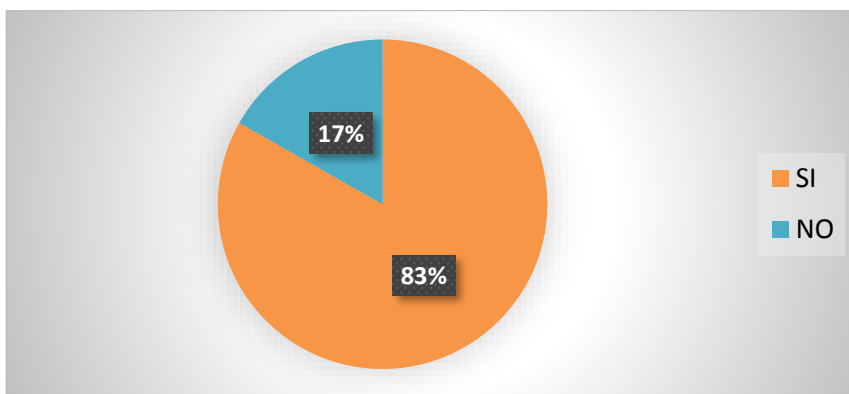
## 3. ¿Cree usted que sería favorable la implementación de un centro de acopio para el maíz y la papa en la asociación San Pedro de Licto?

**Tabla 3-3:** Percepción de la implementación de un centro de acopio

Criterio	Nº	Porcentaje
Si	114	83%
No	23	17%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 3)

**Elaborado por:** (Santana, 2019)



**Gráfico 3-3:** Percepción de la implementación de un centro de acopio

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Análisis:** De los 137 miembros de la asociación que contestan la encuesta, el 83% creen que un centro de acopio le aseguraría la venta a un precio justo de sus productos, sin embargo, el 17% considera a la papa como un cultivo de subsistencia y prefiere manejarlo por separado.

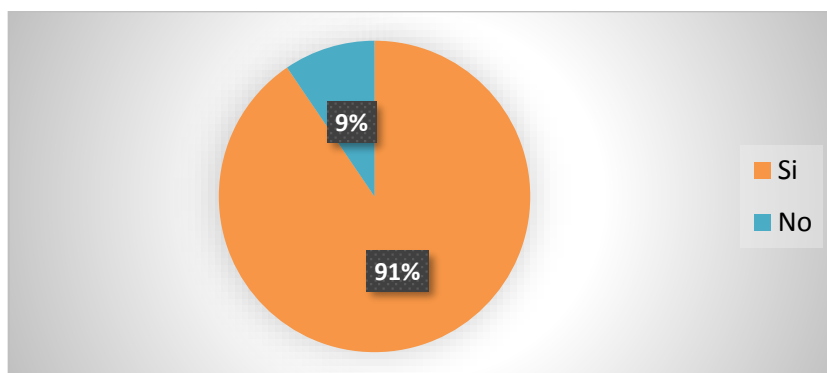
**4. De existirlo ¿Usted estaría de acuerdo en comercializar sus productos agrícolas en un centro de acopio?**

**Tabla 4-3:** Comercialización en un centro de acopio

Criterio	Nº	Porcentaje
Si	124	91%
No	13	9%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta4)

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 4-3:** Predisposición de comercializar en un centro de acopio

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Análisis:** Los asociados en un 91% tienen la predisposición de utilizar el centro de acopio para el maíz y la papa como un lugar de comercio, sin embargo, el 9% no estaría dispuesto a comercializar sus productos en este lugar.

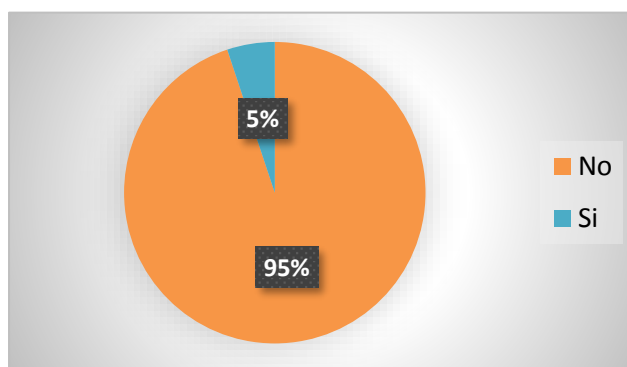
**5. ¿Considera usted que la actual comercialización de productos agrícolas tiene un precio justo?**

**Tabla 5-3:** Percepción de precios en el mercado

Criterio	Nº	Porcentaje
No	130	95%
Si	7	5%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 5)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 5-3:** Percepción de precios en el mercado

**Fuente:** Tabla 5-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** De los 137 miembros de la asociación que responde a la encuesta, 130 contestan que el precio para los productos agrícolas no es justo, representando el 95%, únicamente 7 asociados consideran que el precio es justo y representan el 5%.

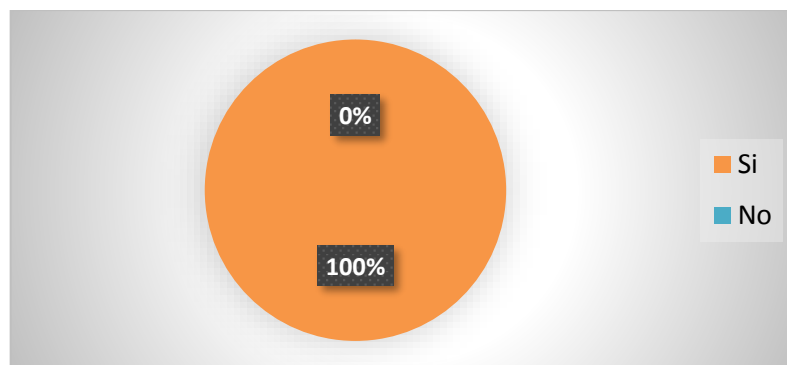
**6. ¿Cree usted que un plan de negocios apoyaría a mejorar la competitividad comercial de la asociación San Pedro de Licto?**

**Tabla 6-3:** Percepción de la importancia del plan de negocios

Criterio	Nº	Porcentaje
Si	182	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 6)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 6-3:** Percepción de la importancia del plan de negocio

**Fuente:** Tabla 6-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** Los 137 miembros de la asociación contestan que es importante la realización de un plan de negocios para mejorar la competitividad comercial de la misma. Esto significa que hay un 100% de aceptación por parte de la asociación para realizar el plan de negocios.

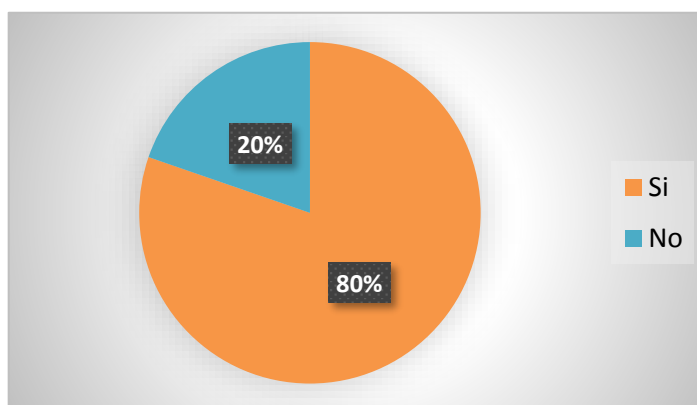
## 7. ¿Usted utiliza fertilizantes en la producción agrícola?

**Tabla 7-3:** Uso de fertilizantes en el proceso productivo

Criterio	Nº	Porcentaje
Si	120	88%
No	17	12%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 7)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 7-3:** Uso de fertilizantes en el proceso productivo

**Fuente:** Tabla 7-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** El 88% de los socios contestan que si utilizan químicos para sus plantaciones; apenas el 12% mencionan que no utilizan fertilizantes en el proceso productivo.

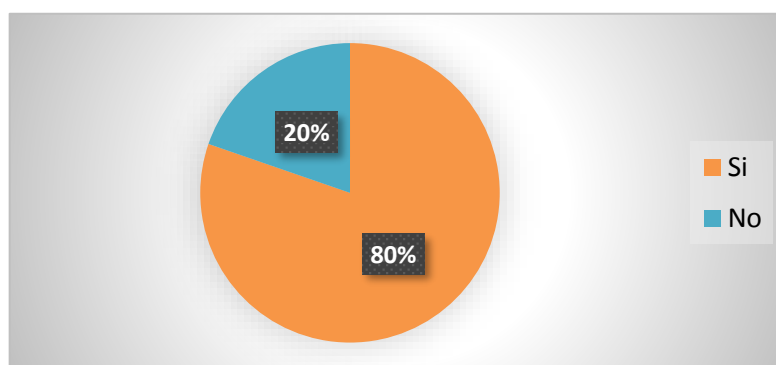
**8. ¿Usted estaría dispuesto a aplicar técnicas modernas de cultivo para mejorar los niveles de producción?**

**Tabla 8-3:** Disposición de aplicar técnicas modernas de cultivo

Criterio	Nº	Porcentaje
Si	144	79%
No	38	21%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 8)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 8-3:** Disposición de aplicar técnicas modernas de cultivo

**Fuente:** Tabla 8-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** 110 miembros de la asociación afirman que estarían dispuestos a cambiar la manera de llevar la siembra y cosecha de los cultivos los cuales representan el 80%; en contraposición se encuentra el 20% de los asociados quienes no estarían dispuestos a cambiar sus patrones de cultivo

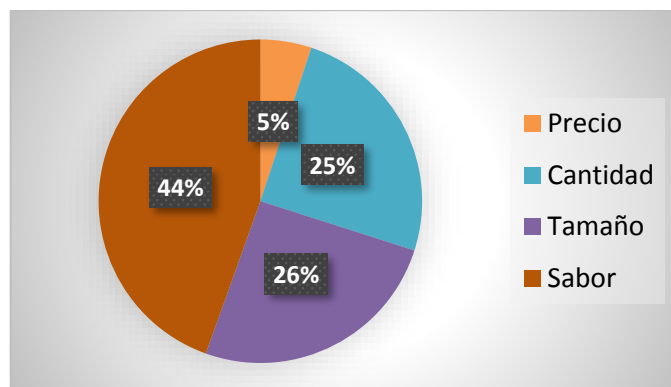
**9. ¿Por cuál de las siguientes características cree usted que le compran sus productos agrícolas?**

**Tabla 9-3:** Características del producto

Criterio	Nº	Porcentaje
Precio	7	5%
Cantidad	34	25%
Tamaño	35	26%
Sabor	61	45%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 9)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 9-3:** Características del producto

**Fuente:** Tabla 9-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** De los 137 miembros de la asociación, 61 contestan que la característica más importante es el sabor de sus productos los cuales representan el 45%, 35 asociados mencionan que es el tamaño su principal característica y estos representan el 26%, 34 asociados mencionan que es la cantidad justa de producto que representa el 25%, y 7 asociados aseguran que es el precio la característica más importante.

**10. ¿Cuál considera que podría ser el valor agregado que se le puede proporcionar al maíz?**

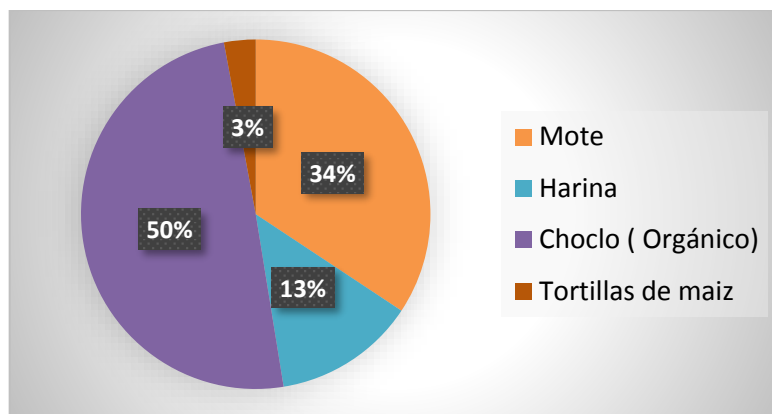
**Tabla 10-3:** Valor agregado para el maíz

Criterio	Nº	Porcentaje
Mote	47	34%
Harina	18	13%
Choclo (Orgánico)	68	50%
Tortillas de maíz	4	3%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los miembros de la Asociación (Pregunta 10)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)





**Gráfico 10-3:** Valor agregado para el maíz

**Fuente:** Tabla 10-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** De los 137 miembros de la asociación que responde a la encuesta, el 50% de los socios está de acuerdo con que el valor agregado sería el producir un choclo orgánico, el 34% de los socios indicaron que sería importante vender mote, el 13% de los socios prefieren que se realice la venta de harina y apenas un 3% estaría dispuesto a producir tortillas de maíz.

### Interpretación

Mediante la aplicación de las encuestas a los socios de la asociación “San Pedro de Licto” se obtuvo información necesaria para el desarrollo del proyecto, la cual se detalla a continuación:

- La mayoría de los asociados cultivan sus productos en extensiones mayores a una hectárea
- Los asociados prefieren vender sus productos agrícolas a intermediarios, siendo estos en su mayoría del EP-EMMPA
- Los socios consideran que es importante la implementación de un centro de acopio para el maíz y la papa dentro de la parroquia y que si este existiera ellos estarían dispuestos a comercializar sus productos en el mismo.
- Existe un descontento por parte de los socios, ya que consideran que sus productos no son vendidos a un precio justo.
- El 100% de los socios considera que un plan de negocios aportaría a mejorar la competitividad comercial de la asociación.
- Se identifica que existe un alto porcentaje de socios que utilizan fertilizantes en sus cultivos por la presencia de plagas. Sin embargo, con la debida capacitación la mayoría de los socios están dispuestos a implementar técnicas modernas de cultivo.
- Las características que se consideran importantes dentro de los productos son el sabor y la cantidad.

- Se verifica una predisposición a aportar un valor agregado al maíz para mejorar los ingresos de la asociación.
- Se consideró únicamente dar valor agregado al maíz, debido a que la situación geográfica de la parroquia Licto la hace ideal para el cultivo de maíz, siendo este su principal producto de producción.

### 3.1.2 Encuesta aplicada a los comerciantes de maíz y papa del EP-EMMPA

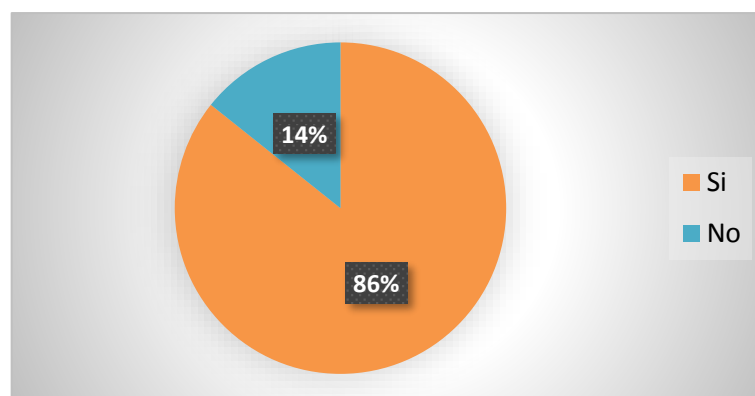
#### 1. ¿Compraría usted productos de un centro de acopio de productos agrícolas?

**Tabla 11-3:** Compra de productos de un centro de acopio

Criterio	N°	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los comerciantes del EP-EMMPA

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 11-3:** Compra de productos de un centro de acopio

Fuente: Tabla 11-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Análisis:** En relación a los vendedores del mercado mayorista el 86% expresan que les gustaría adquirir productos agrícolas del centro de acopio por el tipo de producto y su calidad, así mismo el 14% de los vendedores no anhelan realizar negocios con centros de acopios de productos agrícolas.

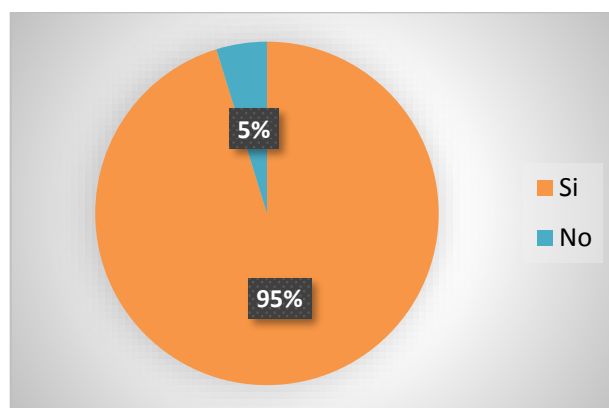
#### 2. ¿Considera usted importante que se comercialicen productos agrícolas orgánicos?

**Tabla 12-3:** Importancia de productos orgánicos

Criterio	N°	Porcentaje
Si	20	95%
No	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 12-3:** Importancia de productos orgánicos

Fuente: Tabla 12-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Análisis:** Los comerciantes consideran que los productos orgánicos se encuentran avanzando en un mercado muy solicitado, por sus beneficios a la salud ante productos derivados del manejo de químicos; esta aceptación está representada por el 95% de los comerciantes, tan solo el 5% consideran a los productos por igual.

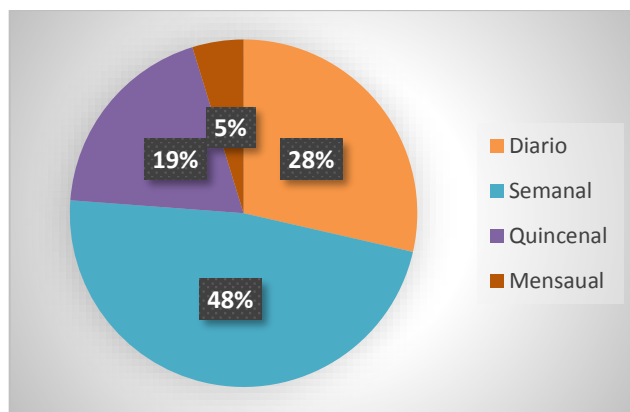
### 3. ¿Con que frecuencia usted se abastece de productos agrícolas?

**Tabla 13-3:** Frecuencia de compra

Criterio	N°	Porcentaje
Diario	6	29%
Semanal	10	48%
Quincenal	4	19%
Mensual	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 13-3:** Frecuencia de compra

**Fuente:** Tabla 13-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** Los comerciantes de maíz y papa del mercado mayorista presentan las siguientes frecuencias de compra de productos agrícolas: el 48% lo realiza semanalmente, el 28% de forma diaria, el 19% lo presenta de forma quincenal y tan solo 5% se abastece de forma mensual.

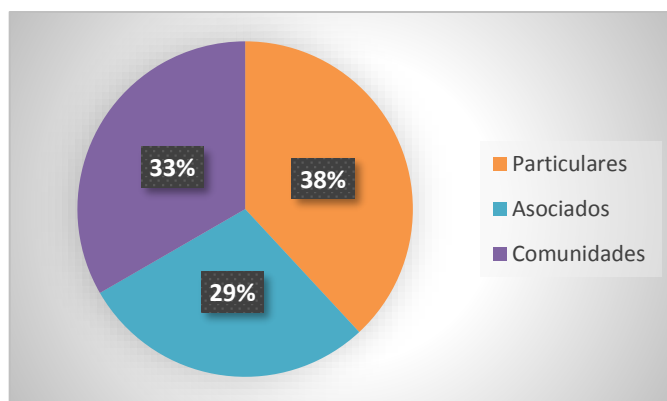
#### 4. ¿Quiénes son sus principales proveedores de maíz y papa?

**Tabla 14-3:** Proveedores de los productos agrícolas

Criterio	Nº	Porcentaje
Particulares	8	38%
Asociados	6	29%
Comunidades	7	33%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 14-3:** Proveedores de los productos agrícolas

**Fuente:** Tabla 14-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** El principal proveedor de productos agrícolas (maíz y papa) son las personas particulares que cuentan con parcelas productivas representados por el 38%, seguido de estos

están las comunidades con un 33%, y tan solo el 29% son asociaciones productivas dentro y fuera de la ciudad.

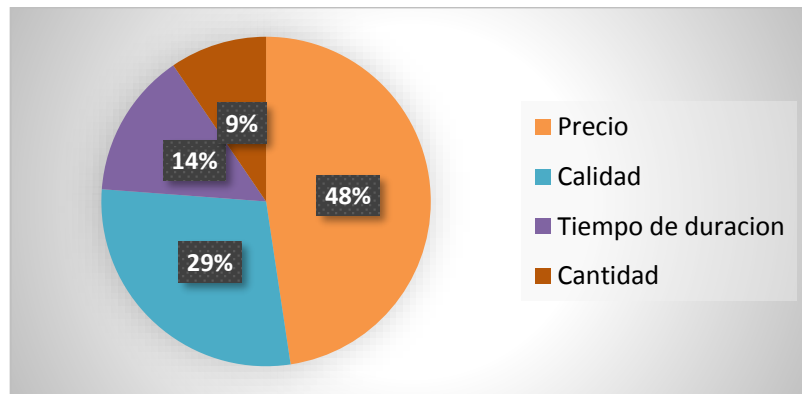
**5. ¿Qué característica considera que es importante para sus clientes al momento de adquirir los productos agrícolas?**

**Tabla 15-3:** Motivación de adquisición

criterio	N°	Porcentaje
Precio	10	48%
Calidad	6	29%
Tiempo de duración	3	14%
Cantidad	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 15-3:** Motivación de adquisición

Fuente: Tabla 15-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Análisis:** Una de las características importantes para adquirir productos agrícolas (maíz y papa) según los comerciantes es el precio el cual representa el 48%, la calidad tiene una relevancia del 29%, el tiempo de duración un 14% y la cantidad está representada por un 9%.

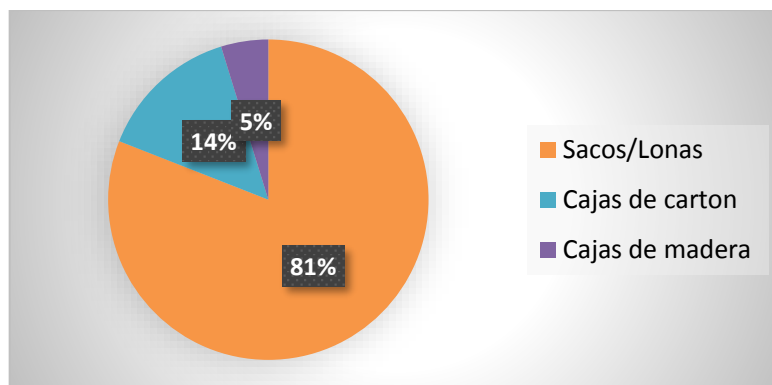
**6. ¿Cuál es la forma habitual en la cual los productores le entregan los productos agrícolas?**

**Tabla 16-3:** Entrega de los productos agrícolas

criterio	N°	Porcentaje
Saco/Lona	17	81%
Cajas de cartón	3	14%
Cajas de madera	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

Elaborado por: Santana, C. (2019)



**Gráfico 16-3:** Entrega de los productos agrícolas

**Fuente:** Tabla 16-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** La recepción de los productos agrícolas (maíz y papa), se lo hace en un 81% en sacos/lonas, el 14% lo hace mediante cajas de cartón y en un 5% se lo realiza en cajas de madera.

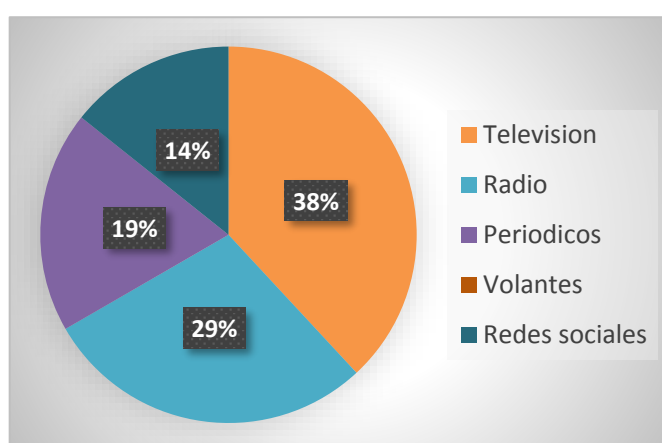
**7. ¿Por qué medio de comunicación usted acostumbra a recibir información sobre productos agrícolas?**

**Tabla 17-3:** Medios de información /Publicidad

Criterio	N°	Porcentaje
Televisión	8	38%
Radio	6	29%
Periódicos	4	19%
Volantes	0	0%
Redes sociales	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los vendedores del EP-EMMPA

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)



**Gráfico 17-3:** Medios de información /Publicidad

**Fuente:** Tabla 17-3

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Análisis:** Los medios de comunicación que son utilizados para informarse sobre productos agrícolas por los comerciantes del mercado mayorista son la televisión que representa un 38%, el 29% utiliza la radio, el 19% manifiesta que utiliza el periódico y el 14% asegura que la mejor forma para informarse son las redes sociales.

### **Interpretación**

Luego de haber aplicado las encuestas a los comerciantes de maíz y papa del mercado mayorista de Riobamba, se pudo recolectar la siguiente información que aportara al desarrollo del proyecto:

- La mayoría de comerciantes estaría dispuesto a adquirir productos de un centro de acopio
- El 95% considera que es importante adquirir productos orgánicos en lugar de los tradicionales
- Se identifica que la frecuencia en que se abastecen los comerciantes de productos es de forma semanal y diaria
- Los proveedores en su mayoría son personas particulares que cuentan con parcelas productivas
- Los comerciantes perciben que la característica principal que motiva a sus clientes a comprar sus productos es el precio seguido por la calidad.
- La forma más habitual de entregar los productos agrícolas por parte de los proveedores es en sacos/lonas
- La televisión es el medio más utilizado por los comerciantes para obtener información sobre productos agrícolas.

#### **3.1.3 *Entrevista realizada al Sr. Carlos Tixi presidente de la asociación***

##### **¿Cómo nació la idea de formar la asociación San Pedro de Licto?**

R: Nació la idea en el año de 1993 por la necesidad de obtener ingresos, sin embargo, la falta de apoyo por parte del estado y la crisis por la que atravesó el país no ayudo a que esta idea creciera. En el año 2003 conformamos nuevamente la asociación para comercializar 2014leche, maíz y papa.

##### **¿El giro de negocio ha cambiado desde su idea inicial? ¿Por qué?**

R: Si, inicialmente la asociación se centraba en la comercialización de leche, inclusive nuestra infraestructura está diseñada para todo el proceso de leche incluido productos derivados (queso, yogurt), sin embargo, como nuestra asociación es de productores agrícolas hay socios que se dedican al cultivo del maíz y la papa gracias a un proyecto de sistema de riego que se realizó en la parroquia.

**¿Cuántos miembros forman parte de la asociación desde sus inicios han cambiado o se han mantenido?**

R: Actualmente somos 182 socios activos, inicialmente éramos 80.

**¿La asociación tiene definida su misión, visión y valores?**

R: No, aun no contamos con la misión, visión ni valores

**¿Cómo visualizan a la asociación en 5 años?**

R: Nuestra visión es fortalecer a la asociación en el sector organizativo, económico y social

**¿En qué tiempo consideran que se puede arrancar con el centro de acopio?**

R: Es un objetivo a mediano plazo ya que primero se debería mejorar la producción, ya que ahora por la presencia de plagas la producción de maíz y papa ha sido muy fluctuante, siendo en temporadas mayor el costo de producción que el precio de venta. También se debe considerar que tendríamos que reunir los recursos necesarios a través de la aportación de los socios para la construcción de la infraestructura del centro de acopio, ya que únicamente contamos con un silo.

**¿Cada que tiempo se reúnen los miembros de la asociación? ¿Con que motivos?**

R: Cada 2 meses para tratar asuntos internos de la asociación

**¿Tienen el apoyo total de los miembros de la asociación para un nuevo modelo de negocio?**

R: Si, la mayoría queremos mejorar nuestra asociación

**¿Creen que los miembros de la asociación asumirían nuevas responsabilidades como nuevas formas de cultivo?**

R: Si, siempre y cuando haya el apoyo técnico por parte de las instituciones del gobierno como privadas para garantizar la cadena de valor de los productos.

**¿Conocen cuáles podrían ser sus posibles compradores, si ya existiera el centro de acopio?**

R: No, encontrar socios estratégicos es lo más difícil para nuestra asociación. Sin embargo, quisiéramos entrar en las grandes ciudades como Guayaquil, Quito, Cuenca y en las principales cadenas de supermercados.

**¿El silo con el que cuentan como lo adquirieron?**

R: Fue una gestión que realizamos en el MAGAP



**¿Aparte del MAGAP cuentan con el apoyo de alguna otra institución?**

R: Tenemos el apoyo de la Junta Parroquial y del Municipio de Licto, también se han hecho presentes el GAD de Chimborazo.

**¿Se han propuesto solicitar algún tipo de apoyo a entidades no gubernamentales?**

R: En este momento no tenemos el apoyo de ninguna, pero estamos en el proceso de buscar alguna entidad nacional o internacional que nos ayude con el financiamiento.

**¿Manejan ustedes certificaciones orgánicas dentro de sus productos?**

R: Para los productos agrícolas no contamos con ninguna, sin embargo, para el suelo si existe un estudio técnico. Lo que queremos es obtener una certificación para diferenciar al maíz de Licto del resto de las parroquias, ya que este maíz cuenta con unas características especiales.

**¿Ustedes consideran viable realizar un préstamo en una institución bancaria?**

R: No, la mayor parte de nuestros socios tienen la costumbre de trabajar con recursos propios. Sin embargo, hay otros que si estaríamos dispuestos a arriesgarnos en un préstamo.

**¿Cuál es la situación actual de la producción de la papa?**

R: La producción de papa se ha disminuido por los costos que esta genera, ya que muchas veces no cubren ni siquiera los costos de producción generando más bien una pérdida a los agricultores.

**¿Cuál consideran que es su principal competencia? ¿Por qué?**

R: En el tema de maíz la parroquia Chazo y el cantón de Guaranda. Porque ellos generan un costo de producción más bajo por las condiciones del suelo y pueden permitirse dar más cantidad del producto por el mismo precio.

**Interpretación**

La entrevista realizada a los dirigentes de la asociación nos permitió determinar:

- La asociación no cuenta con misión, visión y valores institucionales
- El objetivo a mediano plazo es crear un centro de acopio para el maíz y la papa, con financiamiento propio a través de la aportación de los socios.
- Cuenta con el espacio físico para la construcción del centro de acopio y con un silo que consiguieron a través de una gestión en el MAGAP
- La asociación quiere fortalecer el sector organizativo, económico y social y para ellos están dispuestos al cambio del modelo de negocio.

- No cuentan con socios estratégicos que adquieran sus productos
- Su principal competencia en la producción del maíz es la parroquia Chazo y el canto Guaranda.

La asociación presenta algunos puntos fuertes como su capacidad emprendedora, su identidad cultural y la propia organización y unión de los socios.

## 3.2 Propuesta

Plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la asociación “San Pedro de Licto” parroquia Licto, cantón Riobamba.

## 3.3 Diagnostico situacional de la empresa

### 3.3.1 Información general de la empresa

#### 3.3.1.1 Empresa (Razón social)

Asociación de Productores San Pedro de Licto

#### 3.3.1.2 Sector de la actividad

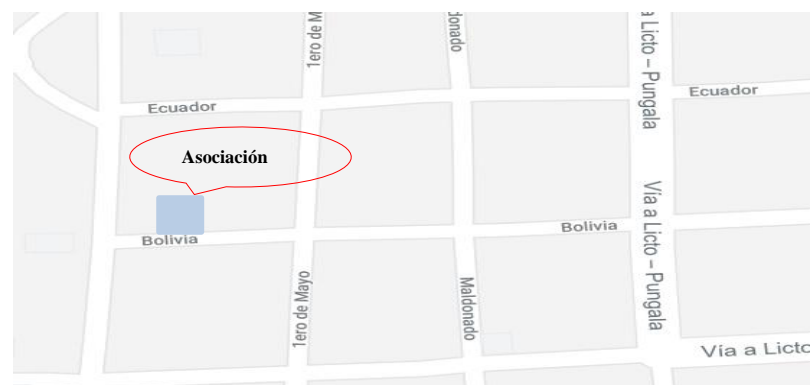
Agricultura y ganadería

#### 3.3.1.3 Principales productos que ofrece

- Maíz
- Papa
- Leche

#### 3.3.1.4 Localización

La asociación “San Pedro de Licto” está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Licto, en las calles Bolivia y 1ero de Mayo a cuatro cuadras de la casa parroquial de Licto.



**Ilustración 1-3:** Ubicación de la asociación “San Pedro de Licto”

Fuente: Google Maps

### 3.3.1.5 *Inicio y evolución*

La asociación “San Pedro de Licto” se encuentra supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desde el año 2014, sin embargo, está a tenido sus inicios desde mucho antes siendo administrada de forma empírica y sin ningún control. En la actualidad la asociación cuenta con 182 socios activos y a través de la capacitación por parte de entidades gubernamentales y de gestión propia de los socios a logrado adquirir equipo técnico e infraestructura propia para operar como un centro de acopio de leche, siendo una referente económico para la parroquia. La asociación también comercializa maíz y papa, no obstante, estos productos no tienen la misma relevancia que la leche, es por ello que el objetivo de este trabajo es crear un plan de negocios que permita a la asociación ser más competitiva en la comercialización de maíz y papa.

## **3.4 Gestión Estratégica**

### **3.4.1 *Definición del Negocio***

La Asociación de productores San Pedro de Licto pretende abarcar la producción y comercialización de maíz y derivados, además de la implementación de un centro de acopio para la papa, aprovechando que la parroquia Licto es conocida y caracterizada por el cultivo de maíz y papa en sus diferentes variedades, la cual posee una alta estima de los consumidores en el mercado riobambeño, por su tamaño y sabor distintivo. Se busca implementar un valor agregado en la futura elaboración de productos derivados del maíz como la comercialización de mote, choclo pelado y producción de harinas. Inicialmente se buscará la aceptación por parte de los consumidores del cantón Riobamba, a través de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EP- EMMPA), para posteriormente vender a cadenas de supermercados. Sus operaciones se desarrollarán en la Parroquia Licto dando la oportunidad a los socios de comercializar sus productos, además se busca que los comuneros no asociados también sean quienes abastezcan a la asociación de maíz y papa y así incrementar su volumen de producción.

### **3.4.2 *Visión***

Ser la asociación líder a nivel de la zona centro por la producción y comercialización de productos agrícolas y ganaderos, que busca la excelencia a través de sus procesos de cultivo, por la calidad y sabor de sus productos, siendo competitiva y generando un rendimiento óptimo de los suelos a través de un desarrollo permanente de los socios.

### 3.4.3 *Misión*

Satisfacer las necesidades de nuestros asociados y clientes, fortalecer la unión de los socios y respetar los aspectos culturales, sociales y ambientales de la parroquia. Comprometidos con la calidad de los productos a un precio justo, la eficiencia de los procesos y la generación de empleo en la localidad.

### 3.4.4 *Valores*

- **Honestidad:** Todas las actividades se realizarán con honradez y conciencia de tal forma que los clientes y asociados confíen en el producto que se expende.
- **Compañerismo:** El trabajo se realizará con solidaridad, no solo con los asociados si no con nuestros proveedores y clientes para ser un apoyo mutuo y enfrentar los retos diarios.
- **Mejora continua:** La asociación está dispuesta a someterse a un aprendizaje constante y diagnosticar falencias a fin de implementar mejoras.
- **Responsabilidad.** La asociación valora el nivel social, cultural y ambiental por lo cual fomentará una responsabilidad en la promoción e implementación de mantener procesos tradicionales de calidad que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.
- **Puntualidad:** Se buscará el cumplimiento estricto de los compromisos adquiridos de manera puntual con los miembros de la asociación y clientes.

### 3.4.5 *Análisis FODA del negocio*

Realizar un diagnóstico de la asociación “San Pedro de Licto” a través de un análisis FODA que nos permita visualizar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) para determinar cuál es la situación actual de la asociación.

- **Fortalezas:** Recursos o capacidad para alcanzar los objetivos → Análisis interno + resultados positivos.
- **Oportunidades:** Escenario favorable que permite analizar el entorno y que facilita el éxito → Análisis externo + resultados positivos.
- **Debilidades:** Limitación, carencia o defecto en el desarrollo de actividades → Análisis interno + resultados negativos.
- **Amenazas:** Situación desfavorable del entorno que constituye una barrera para alcanzar los objetivos. → Análisis externo + resultados negativos.

**Tabla 18-3:** Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1:</b> La asociación cuenta con equipo para la implementación del centro de acopio.</p> <p><b>F2:</b> Aplicación de habilidades gerenciales para solventar cualquier problema existente</p> <p><b>F3:</b> Se tiene conocimiento previo para el manejo de productos pecuarios y agrícolas</p> <p><b>F4:</b> Cuentan con instalaciones y terrenos que son propiedad de la asociación</p> <p><b>F5:</b> Cuentan con un maíz de alta calidad reconocido en el mercado riobambeño</p>	<p><b>O1:</b> Financiación por parte de instituciones financieras y ONGs</p> <p><b>O2:</b> Apoyo técnico por parte de entidades gubernamentales</p> <p><b>O3:</b> Legislación que favorece al fomento productivo (Ley de Fomento Productivo)</p> <p><b>O4:</b> Posibilidad de nuevos proveedores en la parroquia (personas no asociadas)</p> <p><b>O5:</b> El maíz y la papa se encuentran entre los principales productos alimenticios del país</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1:</b> Desconocimiento de estrategias de marketing y publicidad</p> <p><b>D2:</b> Poca planificación técnica dentro de la asociación</p> <p><b>D3:</b> Los socios no cuentan con capacitaciones constantes</p> <p><b>D4:</b> La asociación no cuenta con el espacio físico para implementar la planta de productos terminados</p> <p><b>D5:</b> Carencia de personal técnico para mejorar los procesos industriales</p>	<p><b>A1:</b> Tendencia a la variación de la oferta y demanda</p> <p><b>A2:</b> Presencia de plagas y enfermedades en los cultivos</p> <p><b>A3:</b> Presencia de competencia desleal</p> <p><b>A4:</b> Altos costos de producción de maíz y papa en referencia a su precio de venta</p> <p><b>A5:</b> Disminución de la vocación agrícola y pecuaria por parte de los jóvenes de la parroquia</p>

**Fuente:** Entrevista a los dirigentes de la asociación

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

Para la evaluación de la matriz FODA, se califica el criterio de Sr. Carlos Tixi presidente de la asociación y se pondera sus respuestas mediante los siguientes criterios:

**Tabla 19-3:** Criterio de ponderación

Criterio	Puntaje
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

**Fuente:** Gestión estratégica para emprendedores (Andrade et al, 2017)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 20-3:** Matriz de ponderación

Factores internos		Fortalezas					Debilidades					Suma	Promedio
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5		
Oportunidades	O1	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	40	4,0
	O2	5	5	5	3	5	1	5	5	3	3	40	4,0
	O3	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	41	4,1
	O4	3	3	3	3	5	3	1	3	1	3	28	2,8
	O5	5	1	5	3	5	1	3	3	5	1	32	3,2
Amenazas	A1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	32	3,2
	A2	1	3	3	1	3	1	3	5	3	5	28	2,8
	A3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	18	1,8
	A4	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	30	3,0
	A5	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	16	1,6
Suma		32	28	32	24	38	22	26	32	26	26		
Promedio		3,2	2,8	3,2	2,4	3,8	2,2	2,6	3,2	2,6	2,6		

Fuente: Gestión estratégica para emprendedores (Andrade et al, 2017)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.4.6 Factores estratégicos

De acuerdo con (Andrade , R.; Andrade, M.; Sánchez, P., 2017) una vez obtenidos los promedios de la matriz de ponderación se procede a seleccionar como factores estratégicos aquellos que tiene un promedio igual o mayor a tres

- **F1:** Equipo para el centro de acopio
- **F3:** Se tiene conocimiento para el manejo de productos agrícolas y pecuarios
- **F5:** Maíz de alta calidad
- **D3:** Los socios no cuentan con capacitaciones constantes
- **O1:** Financiación por parte de instituciones financieras
- **O2:** Apoyo técnico
- **O3:** Legislación de fomento productivo
- **O5:** El maíz y la papa son uno de los principales productos alimenticios
- **A1:** Variación de la oferta y demanda
- **A4:** Altos costos de producción de maíz y papa

#### 3.4.6.1 Objetivos estratégicos

Una vez determinados los factores estratégicos se proceden a plantear en base a estos algunos objetivos estratégicos en las diferentes áreas del Plan de negocios:

**Tabla 21-3:** Objetivos estratégicos

Área	Objetivos estratégicos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comercializar el maíz y papa a un precio justo</li><li>✓ Integrar a las comunidades de Licto para abastecer de materia prima a la asociación.</li><li>✓ Diagnosticar el mercado para integrarse con productos de papa, maíz y derivados</li></ul>
Operativo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Instalar la infraestructura adecuada para las operaciones del negocio</li><li>✓ Implementar un centro de producción de maíz y derivados con la tecnología apropiada</li><li>✓ Implementar un centro de acopio de papa con la tecnología apropiada para su conservación</li></ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contratar personal técnico que se encargue del funcionamiento de la nueva línea de comercialización</li></ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Obtener los permisos necesarios para la comercialización de las entidades competentes</li></ul>
Financiero	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Incrementar la rentabilidad actual de la Asociación.</li></ul>

Fuente: Factores estratégicos, Tabla 20-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5 Gestión de Marketing

#### 3.5.1 Estudio de Mercado

Objetivo: Demostrar la posibilidad de participación de la papa, maíz y derivados en el mercado actual.

La información para el estudio de mercado se obtiene de las entrevistas realizadas a los socios de la asociación “San Pedro de Licto” y a los comerciantes del EP-EMMPA y de la información que se pueda obtener de sitios web oficiales como el INEC

##### 3.5.1.1 Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda se realizó una encuesta a los comerciantes de maíz y papa del EP-EMMPA, para determinar la participación de estos productos dentro de este mercado.

##### 3.5.1.2 Demanda actual

- Demanda actual de maíz

De acuerdo a los datos registrados por el EP-EMMPA los comerciantes de la sección maíz comercializan alrededor de 15.345 quintales/año (Sistema de información pública agropecuaria, 2019). Para determinar la demanda actual del maíz se toma en cuenta la pregunta cuatro de la entrevista realizada a los comerciantes del EP-EMMPA ¿Quiénes son sus principales proveedores de maíz y papa?, dando como resultado que el 29% de los comerciantes adquieren estos productos a asociaciones agrícolas. Por lo tanto, la demanda anual para la asociación sería de 4.450 quintales.



La frecuencia de compra se puede determinar a través de la pregunta tres realizada en la encuesta a los mismos comerciantes ¿Con que frecuencia usted se abastece de productos agrícolas?, en donde se evidencia que la frecuencia de compra es semanal.

- Demanda actual de papas

Según (Sistema de información pública agropecuaria, 2019) la demanda de papas es sus distintas variedades en el mercado mayorista es de 27.870 quintales/año. Para determinar la demanda actual de la papa se toma en cuenta la pregunta cuatro de la entrevista realizada a los comerciantes del EP-EMMPA ¿Quiénes son sus principales proveedores de maíz y papa?, dando como resultado que el 29% de los comerciantes adquieren estos productos a asociaciones agrícolas. Por lo tanto, la demanda anual de papa para la asociación sería de 8.082 quintales.

La frecuencia de compra al igual que el maíz se puede determinar a través de la pregunta tres realizada en la encuesta a los mismos comerciantes ¿Con que frecuencia usted se abastece de productos agrícolas?, en donde se evidencia que la frecuencia de compra es semanal

### 3.5.1.3 Demanda proyectada

Para realizar la proyección de la demanda se utilizará el método de regresión por factor de crecimiento. (Sapag, N., 2011)

$$VF = VP * (1+n)^t$$

Donde:

VF: Valor futuro

VP: Valor presente

n: tasa de crecimiento poblacional

t: periodo de tiempo

La tasa de crecimiento se determinó en relación a la variación que existe en el crecimiento poblacional del año 2018 con respecto al año 2017.

**Tabla 22-3:** Tasa de crecimiento poblacional

Fórmula	Procedimiento	Resultado
Variación= (Valor presente – Valor histórico) /Valor histórico	Variación = 17023000-16750000/16750000	Variación= 1,630%

Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos (INEC, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Demanda proyectada de maíz

**Tabla 23-3:** Demanda proyectada del maíz

Fórmula	Procedimiento	Periodo	Resultado (Quintales)
$VF = VP * (1+n)^t$	Demanda actual	2019	4.450
	$VF=4.450*(1+1,630\%)^1$	2020	4.522,54
	$VF=4.522,54*(1+1,630\%)^2$	2021	4.671,18
	$VF=4.671,18 (1+1,630\%)^3$	2022	4.903,34
	$VF=4.903,34*(1+1,630\%)^4$	2023	5.230,94
	$VF=5.230,94*(1+1,630\%)^5$	2024	5.671,39

Fuente: Proyectos de inversión: formulación y evaluación (Sapag, N., 2011)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Demanda proyectada de papas

**Tabla 24-3:** Demanda proyectada de papas

Fórmula	Procedimiento	Periodo	Resultado (Quintales)
$VF = VP * (1+n)^t$	Demanda actual	2019	8.082
	$VF=8.082*(1+1,630\%)^1$	2020	8.213,74
	$VF=8.213,74*(1+1,630\%)^2$	2021	8.483,69
	$VF=8.483,69 (1+1,630\%)^3$	2022	8.904,34
	$VF=8.904,34*(1+1,630\%)^4$	2023	9.500,32
	$VF=9.500,32*(1+1,630\%)^5$	2024	10.300,25

Fuente: Proyectos de inversión: formulación y evaluación (Sapag, N., 2011)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

#### 3.5.1.4 Análisis de la oferta

#### 3.5.1.5 Oferta actual

- Oferta actual de maíz

El Gobierno Descentralizado Parroquial de Licto en el Plan de Ordenamiento Territorial cuenta con una producción actual de 2.250 quintales de maíz en el año, a su vez la parroquia tiene una tendencia de crecimiento de los sembríos, al contar con 584,46 hectáreas aptas para el cultivo en el año 2019 en relación a las 577,25 hectáreas con las que contaba el año anterior. (Sistema Nacional de Información, 2019)

- Oferta actual de papa

La producción de papas en la parroquia Licto es de 6.120 quintales al año, que a su vez representa un área de 40.04 hectáreas de cultivo según lo establece el Plan de Ordenamiento Territorial de la Parroquia Licto y el Ministerio de Agricultura. (Sistema Nacional de Información, 2019)

### 3.5.1.6 Oferta proyectada

Para realizar la proyección de la oferta se utilizará el método de regresión por factor de crecimiento. (Sapag, N., 2011)

$$VF = VP * (1+n)^t$$

Donde:

VF: Valor futuro

VP: Valor presente

n: tasa de crecimiento poblacional

t: periodo de tiempo

La tasa de crecimiento se determinó en relación a la variación que existe en el crecimiento del área de cultivo en la parroquia Licto del año 2019 con respecto al año 2018.

**Tabla 25-3:** Tasa de crecimiento del área de cultivo

Fórmula	Procedimiento	Resultado
Variación= (Valor presente – Valor histórico) /Valor histórico	Variación = 584,46-577,25 /577,25	Variación= 1,250%

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019 (Sistema Nacional de Información, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Oferta proyectada del maíz

**Tabla 26-3:** Oferta proyectada del maíz.

Fórmula	Procedimiento	Periodo	Resultado (Quintales)
$VF = VP * (1+n)^t$	Oferta actual	2019	2.250
	$VF=2.250*(1+1,250\%)^1$	2020	2.278,13
	$VF=2.278,13*(1+1,250\%)^2$	2021	2.335,44
	$VF=2.335,44*(1+1,250\%)^3$	2022	2.424,12

**Continua**

	$VF=2.424,12*(1+1,250\%)^4$	2023	2.547,62
	$VF=2.547,62*(1+1,250\%)^5$	2024	2.710,88

Fuente: Proyectos de inversión: formulación y evaluación (Sapag, N., 2011)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Oferta proyectada de papas

**Tabla 27-3:** Oferta proyectada de papas

Fórmula	Procedimiento	Periodo	Resultado (Quintales)
$VF = VP*(1+n)^t$	Oferta actual	2019	6.120
	$VF=6.120*(1+1,250\%)^1$	2020	6.196,50
	$VF=6.196,50*(1+1,250\%)^2$	2021	6.352,38
	$VF=6.352,38*(1+1,250\%)^3$	2022	6.593,58
	$VF=6.593,58*(1+1,250\%)^4$	2023	6.929,49
	$VF=6.929,49*(1+1,250\%)^5$	2024	7.373,55

Fuente: Proyectos de inversión: formulación y evaluación (Sapag, N., 2011)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.1.7 Determinación de la demanda insatisfecha

Para calcular la demanda insatisfecha utilizaremos la siguiente formula: (Sapag, N., 2011)

**Demanda insatisfecha**= Demanda proyectada - Oferta proyectada

- Demanda insatisfecha del maíz

**Tabla 28-3:** Demanda insatisfecha del maíz

Periodo	Demanda proyectada (Quintales)	Oferta proyectada (Quintales)	Demanda insatisfecha (Quintales)
2020	4522,54	2278,13	2244
2021	4671,18	2335,44	2336
2022	4903,34	2424,12	2479
2023	5230,94	2547,62	2683
2024	5671,39	2710,88	2961

Fuente: Tabla 6-3; Tabla 9-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Demanda insatisfecha de la papa

**Tabla 29-3:** Demanda insatisfecha de papas

<b>Periodo</b>	<b>Demanda proyectada (Quintales)</b>	<b>Oferta proyectada (Quintales)</b>	<b>Demanda insatisfecha (Quintales)</b>
2020	8213,74	6196,50	2017
2021	8483,69	6352,38	2131
2022	8905,34	6593,58	2312
2023	9500,32	6929,49	2571
2024	10300,25	7373,55	2927

Fuente: Tabla 24-3; Tabla 27-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### **3.5.2 Mercado Consumidor**

El segmento de mercado para el cual está orientada la oferta de los productos de la asociación “San Pedro de Licto” es el Mercado Mayorista San Pedro de Riobamba, específicamente a los comerciantes de maíz y papa. Los asociados no venden al consumidor final solamente a mayoristas e intermediarios.

El Plan de negocios pretende buscar nuevos mercados como cadenas de supermercados y locales comerciales considerados para la distribución del mismo.

### **3.5.3 Mercado Competidor**

#### **3.5.3.1 Competencia directa del maíz**

- ✓ Centro de acopio San José de Chazo (Guano)
- ✓ Centro de acopio San Antonio de Chacaza (Guamote)
- ✓ Pequeños productores Parroquia de Matus (Penipe)
- ✓ Productores de la parroquia San Miguel (Guaranda)

En el cantón Riobamba existen comunidades que se dedican a la siembra y cosecha de maíz, alguna de ellas como el Centro de Acopio San José de Chazo ubicado en el cantón Guano, el Centro de Acopio San Antonio de Chacaza ubicado en Guamote son considerados una competencia directa para el proyecto, debido a que estos poseen sus centros de acopio, para luego enviar el producto a la ciudad; conjuntamente la existencia de Pequeños productores de la Parroquia de Matus perteneciente a Penipe ofrecen de forma directa al consumidor un producto similar al ofertado en el plan de negocios. Otro competidor directo corresponde a los Productores de la parroquia San Miguel de la ciudad de Guaranda, quienes tienen posicionada su imagen puesto que su producto es llevado a la ciudad de Riobamba y posteriormente enviado a la ciudad de Guayaquil.

### 3.5.3.2 Análisis competitivo del maíz

Para evaluar nuestra competencia frente a nuestro proyecto se ha establecido una escala de evaluación del 1 al 5, siendo 1 malo y 5 excelente, para establecer un análisis comparativo del mercado competidor. (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Tabla 30-3:** Análisis comparativo del mercado competidor del maíz

Concepto	Centro de Acopio San José de Chazo (Guano )	Centro de Acopio San Antonio de Chacaza (Guamote)	Pequeños productores Parroquia de Matus (Penipe)	Productores Parroquia San Miguel (Guaranda)
Precios	4	4	3	5
Reputación	5	4	2	5
Calidad del producto	5	4	4	5
Disponibilidad del Producto	5	5	3	5
Promociones	1	1	1	1
Aplicación TIC*	1	1	1	1
<b>Puntajes</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>22</b>

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

Se puede identificar que la asociación tiene como competencia directa a nivel nacional, los productores de la parroquia San Miguel de Guaranda, puesto que estos poseen tradición y notoriedad del producto a nivel nacional.

A nivel local la competencia directa es el Centro de Acopio San José de Chazo (Guano), quienes también ofrecen un producto adecuado para el consumidor.

### 3.5.3.3 Competencia directa e indirecta de la papa

- ✓ Centro de acopio provincial CONPAPA (Riobamba, Guamote, Colta, Guano, Alausí, Pallatanga)
- ✓ Centro de acopio regional AGROPAPA (Píllaro, Quero, Tisaleo y Ambato)
- ✓ Pequeños productores de la parroquia Cunduana (Licán)
- ✓ Productores de la parroquia de Ilapo (Guano)

En la provincia de Chimborazo se encuentra CONPAPA quien es un fuerte competidor a nivel de centros de acopio de papa. Este organismo trabaja en los cantones Riobamba, Guamote, Colta, Guano, Alausí, Pallatanga, con 300 productores asociados y con más de 1200 familias

beneficiadas. De igual manera otro centro de acopio a nivel regional es AGROPAPA, ubicado en la parroquia Montalvo, cantón Ambato, agrupa a 280 productores de los cantones de Píllaro, Quero, Tisaleo y Ambato.

Otro de los productores que ofrecen este tipo de comercialización son los Pequeños productores de la parroquia Cunduana (Licán) y los productores de la parroquia de Ilapo perteneciente al cantón Guano.

#### 3.5.3.4 *Análisis competitivo de la papa*

**Tabla 31-3:** Análisis comparativo del mercado competidor de la papa

Concepto	Centro de acopio CONAPAPA Chimborazo	Centro de acopio AGROPAPA Tungurahua	Pequeños productores parroquia Cunduana (Licán)	Pequeños productores parroquia de Ilapo (Guano)
Precios	4	4	4	4
Reputación	5	4	4	5
Calidad del producto	5	4	5	4
Disponibilidad del producto	5	5	5	5
Promociones	1	1	3	2
Aplicación TIC*	1	1	0	0
<b>Puntajes</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

Se puede identificar que la asociación tiene como competencia directa a nivel de la provincia a CONAPAPA, puesto que esta organización abarca a seis cantones de la provincia siendo uno de los centros de acopio más grandes.

A nivel local la competencia directa son los Pequeños productores de la parroquia Cunduana (Licán) quienes ofrecen un producto similar al nuestro en los diferentes mercados de la ciudad.

#### 3.5.3.5 *Ventaja Competitiva*

Una vez analizada nuestra competencia podemos determinar aquellas características o atributos que estos no están ofreciendo a nuestro mercado consumidor:

- Elaboración de productos derivados del maíz (Maíz seco-mote y harina de maíz)
- Comercialización de papa, maíz y derivados de calidad, cuidando todos los procesos desde su cultivo.
- Productos procesados con las respectivas normas sanitarias y de calidad.

- Entrega del producto de forma permanente, con productos seleccionados.
- Agrupaciones organizadas para el acopio de papa, maíz y suministro de insumos agrícolas.

### 3.5.4 Mercado Proveedor

Los principales proveedores son los 182 miembros de la asociación “San Pedro de Licto”, los mismos que aportarán con la producción del maíz para posteriormente procesar y obtener como resultado, maíz en mazorca, harina de maíz y finalmente mote. De igual manera los miembros de la asociación contribuirán con la producción de papa para su acopio y posterior distribución.

Además, se considera la posibilidad de recibir aporte de otros proveedores, de la misma parroquia o fuera de ella, pero tomando en consideración las mejores opciones en cuestión de calidad y precio para los asociados.

#### 3.5.4.1 Principales productos de la parroquia de Licto

En la parroquia de Licto en las 1.930,84 hectáreas de superficie productiva se cultivan diferentes productos entre los que se destacan el maíz, pasto, papa, alfalfa hortalizas, quinua, arveja y otros. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

**Tabla 32-3:** Principales productos de la parroquia Licto

Frecuencia de cultivo	Cultivo	Superficie productiva (Ha)	% de cultivo	Superficie de cultivo (Ha)
Permanente	Maíz	1.930,84	30,27%	584,46
	Pasto		17,41%	336,13
	Papa		11,92%	230,22
Ocasional	Alfalfa		11,25%	217,25
	Hortalizas		10,73%	207,27
	Quinua		8,02%	154,82
	Arveja		4,13%	79,83
	Otros		6,27%	121,17

**Fuente:** Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019 (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

Según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Licto del total de la producción de los productos permanentes maíz, pasto y papa, el 34% es destinado al autoconsumo de la parroquia, mientras que el 63% es destinado a la comercialización y el 3% es utilizado para semilla.



### 3.5.4.2 Mercado proveedor de maíz

La asociación busca proveedores de toda la parroquia, a más de los asociados, así se ha procedido a analizar los recursos filogenéticos de la parroquia en las distintas comunidades y sus parámetros de cosecha, esto para determinar el tiempo en el que se puede proveer la asociación de maíz.

En la parroquia Licto se cultiva el maíz para uso en la alimentación humana, alimentación animal de especies mayores, alimentación animal de especies menores. El cultivo de maíz tiene un proceso desde su siembra hasta su cosecha, la cual pasa por distintos periodos:

**Tabla 33-3:** Períodos para la producción de maíz

Comunidad	Mes						
	Preparación del suelo	Siembra	Cosecha	Deshierba	Heladas	Sequía	Descanso del terreno
MOLOBOG	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Noviembre	Agosto	Septiembre
TULABUG	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Noviembre	Agosto	Septiembre
CHUMUG	Octubre	Noviembre	Mayo	Junio	Noviembre	Diciembre	Agosto
CUELLO LOMA	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	-	Agosto	Septiembre
TZIMBUTO	Septiembre	Octubre	Agosto	Enero	Enero Mayo	Agosto Febrero	Agosto Octubre
GUANGLUR	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Abril Marzo	Agosto	Agosto
SAN ANTONIO DE GUAÑAG	Noviembre	Noviembre	Septiembre	Enero	Abril	Febrero	-

**Continúa**

Continua

SANTA ANA DE GUAGÑAG	Septiembre	Noviembre	Agosto	Enero	Agosto	Agosto	Septiembre
POMPEYA	Septiembre	Octubre	Abril	Enero	Mayo	Agosto	Mayo
CECEL GRANDE	Septiembre	Octubre	Agosto	Diciembre	Agosto	Agosto	Septiembre
CECEL ALTO	Septiembre	Septiembre	Octubre	Agosto	Diciembre	Agosto	Septiembre
CECEL SAN ANTONIO	Octubre	Noviembre	Agosto	Febrero	Agosto	Agosto	Septiembre
GUARUÑAG	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Junio	Julio	Septiembre
LUCERO LOMA	Agosto	Septiembre	Julio	Noviembre	Diverso	Agosto	Agosto
ASO PUNGALÁ	Agosto	Septiembre	Julio	Noviembre	Diverso	Agosto	Agosto
PUNGALBUG	Agosto	Octubre Diciembre	Agosto	Diciembre	Diverso	Diciembre	Mayo
LLUGSHIBUG	Septiembre	Octubre	Julio	Diciembre	Agosto	Julio	Septiembre
GUESECHEG	Septiembre	Octubre	Agosto	Diciembre	Abril	Julio	Diciembre

Continua

Continúa

NUEVA ESPERANZA	Septiembre	Octubre	Agosto	Enero Febrero	Mayo	Abril	Septiembre
TUNSHI GRANDE	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Diciembre	Julio	Septiembre
CABECERA PARROQUIAL	Octubre	Noviembre	Agosto	Enero	Julio	Agosto	Septiembre

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015- 2019 (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

El maíz se cultiva entre las comunidades que se encuentran desde los 2.600 msnm hasta los 3.000 msnm, por lo general se lo cultiva entre los meses de octubre y noviembre y se cosecha en los meses de junio, julio, agosto. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015).

Se ha calculado que en la Parroquia Licto se producen alrededor de 584,46 hectáreas de cultivo de maíz, este hecho convierte al maíz como el cultivo más realizado en la parroquia, representando el 30% de las 1930,84 hectáreas de superficie productiva de la parroquia. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015), sin embargo, uno de los problemas graves que se ha identificado es que el 75% de tierras no se encuentran legalizadas.

#### 3.5.4.3 Mercado proveedor de papa

Dentro de la parroquia Licto la variedad de papa que se puede encontrar es la papa Gabriela, Súper chola y Fri papa. Para el cultivo de este producto también se debe seguir un proceso para tener un mejor rendimiento del producto:

**Tabla 34-3:** Periodos para la producción de papa

Comunidad	Nombre del cultivo	Mes de preparación de suelo	Mes de siembra	Mes de cosecha	Mes de deshierba	Mes que se presentan heladas	Meses más secos	Meses de descanso del terreno
SULSUL	Papas	Julio	Agosto	Dic.	Octubre	Nov	Agosto	Enero
TUNSHI SAN JAVIER	Papas	Sep.	Octubre	Febrero	Dic.	Abril	Agosto	Abril

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019 (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.5 Estrategia de Marketing

Dentro de este estudio se determinan cuatro estrategias que nos ayudaran a ganar la preferencia de los posibles clientes y con ello lograr los objetivos comerciales del negocio.

#### 3.5.5.1 Estrategia del producto

Para determinar la comercialización de los productos agrícolas se analizó el estado situacional de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EP-EMMPA), en donde se pudo evidenciar una demanda de maíz amarillo y maíz blanco, sin embargo, en la parroquia Licto se produce únicamente maíz blanco el cual será la materia prima para producir mote y harina de maíz.

En caso del tipo de papa que recibe el mercado de productores están: papa chola, gabriela, puña, uvilla, chaucha roja y blanca, fripapa. No obstante, dentro de la parroquia de Licto se cultiva preferentemente la papa tipo Gabriela y súper chola.

#### 3.5.5.2 Características generales del maíz y derivados

El maíz suave constituye un componente significativo en la dieta de la población y representa la principal fuente de energía en los sectores rurales; según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura el consumo per cápita en el país está alrededor de 14,5 kg/año. (Pazmiño, J., 2014)

La característica principal del maíz en el Ecuador, es que este representa un contenido nutricional muy rico en nutrientes, que permite un aporte en el cuadro alimenticio de las personas.

**Tabla 35-3:** Características generales del maíz

Productos	Características
Maíz en grano	Presentación: grano Envase: sacos de rafia, quintal Fecha de expiración: 1-2 años
Maíz seco-mote	Presentación: grano Envase: sacos de rafia, quintal Fecha de expiración: 1-3 años
Harina de maíz	Presentación: harina Envase: sacos de rafia, quintal Fechas de expiración: 1 año

**Fuente:** Estudio de las cadenas de valor del maíz blanco y frijol en Centroamérica  
(Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, 2013)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 36-3:** Características físicas - químicas del maíz

Componentes	%	Unidades
Humedad	10,25	g/100g
Proteínas	9,14	g/100g
Hidratos carbono	71,10	g/100g
Ex etéreo	3,14	g/100g
Cenizas	2,51	g/100g
Sodio	66,91	g/100g
Potasio	238,25	mg/100g
Hierro	10	mg/100g
Fósforo	591,21	mg/100g
Calcio	536,22	mg/100g

**Fuente:** Estudio de las cadenas de valor del maíz blanco y frijol en Centroamérica  
(Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, 2013)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 37-3:** Características alimenticias del maíz

- ✓ El maíz es alimento muy nutritivo que desempeña funciones energéticas debido a su alto contenido en almidón
- ✓ Cumple con funciones reguladoras del organismo por su elevado contenido en vitaminas hidrosolubles y minerales.
- ✓ Además, tiene un contenido no despreciable de proteínas, presentando éstas un valor biológico relativamente alto dentro de los alimentos de origen vegetal.

**Fuente:** Estudio de las cadenas de valor del maíz blanco y frijol en Centroamérica  
(Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, 2013)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.5.5.3 Variedades del maíz

Dentro del territorio ecuatoriano se producen distintas variedades del maíz, su cultivo dependerá de las condiciones del suelo y del clima. Entre las principales variedades del maíz que se producen en Chimborazo podemos encontrar las siguientes:

**Tabla 38-3:** Clasificación comercial del maíz

Color	Característica
Maíz blanco	Presenta un valor menor o igual a 5% de maíces amarillos. Un ligero tinte cremoso, pajizo o rosado no influye en esta clase

Continúa

Maíz amarillo	De granos amarillos o con un trozo rojizo y que tenga un valor menor o igual al 6% de maíces de otro color.
Maíz mezclado	Maíz blanco que contenga entre 5,1 a 10 % de maíces amarillos, así como el maíz amarillo que presenta un valor entre 5,1 a 10% de maíces blancos.
Maíz negro	Presenta un valor menor o igual a 5% de maíces blancos o amarillos. Siendo superior al 10% de maíces oscuros.

**Fuente:** Caracterización agro-morfológica del maíz (*Zea mays* L.) de la localidad San José de Chazo (Guacho, E., 2014)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.5.5.4 Características generales de la papa

La papa es uno de los cultivos de mayor importancia económica y alimenticia, en nuestro país ocupa el cuarto lugar en producción después de la caña de azúcar, banano y yuca; además, es el cultivo al que más extensión de terreno se le ha dedicado para su producción, utilizando el 5.5% del área total de cultivos de la sierra ecuatoriana, en zonas que van desde los 2.900-4000 m.s.n.m, siendo las provincias de Carchi, Chimborazo, Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi y Cañar, las principales productoras. (Rubio, C., 2015)

**Tabla 39-3:** Características generales de la papa

Producto	Características
Papas	Presentación: papa Envase: sacos de rafia, Quintal Sabor: natural Fechas de expiración: 6 meses

**Fuente:** (Ramirez, D., 2010)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 405-3:** Características físicas-químicas de la papa

Componentes	%	Unidades
Proteína	2.1	g/100g
Humedad	78.0	g/100g
Grasa	0.1	g/100g
Carbohidratos	19.0	g/100g
Fibra	2.1	g/100g
Cenizas	1.0	g/100g
Potasio	440	mg/100g
Calcio	4.5	mg/100g

**Fuente:** (Ramirez, D., 2010)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 41-3:** Clasificación de la papa según su tamaño

Denominación	Peso (g)	Longitud del diámetro (cm)
Gruesa	101 a 120	7 a 8
Grande	81 a 100	6 a 6.9
Mediana	61 a 80	5 a 5.9
Pequeña	40 a 60	4 a 4.9

Fuente: (Garrido, R., 2015)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.5.5 Variedades de la papa

En Chimborazo, el cultivo de papa tiene una elevada importancia por ser una provincia con mayor superficie cultivada a nivel nacional y la seguridad alimentaria que brinda al país, sin embargo, las tecnologías de nutrición foliar no tienen profundidad en su estudio menos en mezclas de soluciones nutritivas aplicadas según la etapa fenológica de desarrollo del cultivo, por lo tanto, esta investigación tiene una gran importancia como aporte a la sociedad y sector agrícola Andino. (Garrido, R., 2015)

Dentro de la provincia de Chimborazo se cultivan distintas variedades de papa, sin embargo, las más comunes y comerciales son la Súper chola, Gabriela y Fripapa.

### 3.5.5.6 Características de la papa Súper chola

- **Origen genético:** Curipamba negra x *Solanum demissum* x clon resistente con comida amarilla x chola seleccionada.
- **Subespecie:** Andígena
- **Características:** Tubérculos medianos, piel rosada y lisa, pulpa amarilla pálida, ojos superficiales.

**Tabla 42-3:** Características de la papa Súper chola

Características agronómicas	Observación
Periodo de reposo	80 días
Número de tubérculos	20-25
Maduración	180 días
Rendimiento	30t/ha
Contenido de materia seca	24%
Gravedad específica	1,098 g/cc
Usos	Consumo en fresco, sopas, puré, consumo procesado
Reacción a enfermedades	Susceptible a lancha, tolerante a nematodo del quiste de papa

Fuente: Evaluación de la producción de tubérculo semilla en cuatro variedades de papa (Rubio, C., 2015)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.5.7 Características de la papa Gabriela

- **Origen genético:** Algodona x chola
- **Subespecie:** Tuberosum Andígena
- **Características:** Tubérculos de medianos a grandes, de color rosado intenso en su mayoría, pulpa crema, ojos superficiales, tuberización tardía.

**Tabla 43-3:** Características de la papa Gabriela

Características agronómicas	Observación
Periodo de reposo	80 días
Número de tubérculos	8-10
Maduración	180 días (semitardía)
Rendimiento	36t/ha
Contenido de materia seca	21%
Gravedad específica	1,080 g/cc
Usos	Consumo en fresco, sopas, puré
Reacción a enfermedades	Susceptible a lancha, tolerante a nematodo del quiste de papa

**Fuente:** Evaluación de la producción de tubérculo semilla en cuatro variedades de papa (Rubio, C., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.5.5.8 Características de la papa Fripapa

- **Origen genético:** Bulk Méjico x nevada
- **Características:** Tubérculos con ojos superficiales, el color de la piel es rojo morado, el color de la pulpa es amarilla sin color secundario

**Tabla 44-3:** Características de la papa Fripapa

Características agronómicas	Observación
Periodo de reposo	30-40 días
Número de tubérculos	18-20
Maduración	150 días
Rendimiento	18-37t/ha
Contenido de materia seca	23,9%
Gravedad específica	1,103 g/cc
Usos	Apta para consumo fresco y fritura
Reacción a enfermedades	Es resistente a la lancha, medianamente susceptible a roya y cenicilla

**Fuente:** Evaluación de la producción de tubérculo semilla en cuatro variedades de papa (Rubio, C., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

## 3.5.6 Estrategia de precios

Para establecer un precio referencial del maíz y la papa analizaremos las diferentes fluctuaciones que estos productos han tenido en las principales ciudades del país durante el año 2018-2019.



También se analizarán los precios de los productos derivados del maíz (maíz seco-mote y harina de maíz) así como el precio de las distintas variedades de papa (Súper chola, Gabriela y Fri papa).

### 3.5.6.1 Variación del precio del maíz suave choclo

**Tabla 45-3:** Precio en kilogramos de compradores mayoristas de maíz suave choclo

Mercado	2018		2019				Promedio
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Ambato EP-EMA	\$ 0.54	\$ 0.53	\$ 0.52	\$ 0.56	\$ 0.44	\$ 0.37	\$ 0.51
Cuenca - El Arenal	\$ 0.66	\$ 0.63	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.64	\$ 0.55	\$ 0.57
Guayaquil – TTV	\$ 0.77	\$ 0.72	\$ 0.74	\$ 0.77	\$ 0.78	\$ 0.71	\$ 0.72
Ibarra – Comercibarra	\$ 0.33	\$ 0.26	\$ 0.28	\$ 0.33	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.30
Latacunga	\$ 0.36	\$ 0.35	\$ 0.32	\$ 0.34	\$ 0.31	\$ 0.23	\$ 0.33
Quito - MMQ-EP	\$ 0.52	\$ 0.43	\$ 0.51	\$ 0.54	\$ 0.43	\$ 0.27	\$ 0.44
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.63	\$ 0.51	\$ 0.60	\$ 0.58	\$ 0.45	\$ 0.39	\$ 0.53

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

En la tabla anterior se puede identificar que como compradores mayoristas a nivel nacional existen 7 localidades, ubicados en las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil, Ibarra Latacunga y Riobamba. De estas localidades la ciudad de Guayaquil es quien en promedio tiene el precio más alto a \$ 0,72 el kilogramo mientras que la ciudad de Ibarra es quien tiene el precio más bajo con \$ 0,30 el kilogramo.

**Tabla 46-3:** Variación de precios anual de compradores mayoristas de maíz suave choclo

Mercado	Precio Mínimo (Kg)	Precio Promedio (Kg)	Precio Máximo (Kg)	% Variación	Tendencia
Ambato EP-EMA	\$ 0.31	\$ 0.51	\$ 0.66	4.55%	SUBIÓ
Cuenca - El Arenal	\$ 0.31	\$ 0.57	\$ 0.82	3.39%	SUBIÓ
Guayaquil – TTV	\$ 0.45	\$ 0.72	\$ 0.84	-1.24%	BAJÓ
Ibarra – Comercibarra	\$ 0.22	\$ 0.30	\$ 0.36	6.06%	SUBIÓ
Latacunga	\$ 0.18	\$ 0.33	\$ 0.47	4.54%	SUBIÓ
Quito - MMQ-EP	\$ 0.21	\$ 0.44	\$ 0.82	-6.90%	BAJÓ
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.22	\$ 0.53	\$ 0.82	-2.78%	BAJÓ

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

Considerando el último año tomado desde el 25 de abril de 2018 hasta el 25 de abril del 2019 se ha identificado que la tendencia de precios del maíz suave choclo en el mercado mayorista de Riobamba (EP-EMMPA) ha disminuido en un 2,78%.

**Tabla 47-3:** Precio oficial del maíz suave choclo

Mercado	Fecha ( * )	Precio \$/kg
Ambato EP-EMA	24/04/2019	\$ 0.44
Cuenca - El Arenal	24/04/2019	\$ 0.50
Guayaquil – TTV	25/04/2019	\$ 0.68
Ibarra – Comercibarra	22/04/2019	\$ 0.33
Latacunga	20/04/2019	\$ 0.37
Quito - MMQ-EP	23/04/2019	\$ 0.29
Riobamba - EP-EMMPA	24/04/2019	\$ 0.36

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

\*El precio del maíz suave choclo fue tomado a la fecha entre el 20 y 25 de abril de 2019

### 3.5.6.2 Variación del precio del maíz seco – mote

**Tabla 48-3:** Precio en kilogramos de compradores mayoristas de maíz seco-mote

Mercado	2018		2019				Promedio
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Cuenca - 3 de Noviembre	\$ 1.41	\$ 1.44	\$ 1.48	\$ 1.35	\$ 1.46	\$ 1.43	\$ 1.43
Guayaquil – TTV	\$ 1.32	\$ 1.32	\$ 1.35	\$ 1.43	\$ 1.38	\$ 1.32	\$ 1.38
Huaquillas	\$ 0.78	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.82	\$ 0.92	\$ 0.94	\$ 1.05
Quito - MMQ-EP	\$ 1.09	\$ 1.06	\$ 1.06	\$ 1.06	\$ 1.03	\$ 1.13	\$ 1.09
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.00	\$ 0.94	\$ 1.03	\$ 0.99	\$ 0.99
Tulcán – Bodegas	\$ 1.46	\$ 1.43	\$ 1.34	\$ 1.32	\$ 1.32	\$ 1.32	\$ 1.44

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

En la tabla anterior se puede identificar que como compradores mayoristas a nivel nacional del maíz seco blanco-mote existen 6 localidades, ubicados en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Huaquillas, Quito, Riobamba y Tulcán. De estas localidades la ciudad de Tulcán y Cuenca son las que manejan el precio más alto, mientras que la ciudad de Riobamba cuenta con uno de los precios más bajo llegando a \$ 0,99 el kilogramo.

**Tabla 49-3:** Variación de precios anual de compradores mayoristas de maíz seco-mote

Mercado	Precio Mínimo (Kg)	Precio Promedio (Kg)	Precio Máximo (Kg)	Tendencia
Cuenca - 3 de Noviembre	\$ 1.24	\$ 1.43	\$ 1.54	Bajo
Guayaquil – TTV	\$ 1.21	\$ 1.38	\$ 1.43	Se mantiene
Huaquillas	\$ 0.62	\$ 1.05	\$ 1.91	Se mantiene
Quito - MMQ-EP	\$ 0.99	\$ 1.09	\$ 1.94	Se mantiene
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.93	\$ 0.99	\$ 1.10	Se mantiene
Tulcán – Bodegas	\$ 1.32	\$ 1.44	\$ 1.54	Se mantiene

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

Considerando el último año desde el 25 de abril de 2018 hasta el 25 de abril del 2019 se identifica que la tendencia de precios del maíz seco blanco-mote en el mercado mayorista de Riobamba se ha mantenido siendo su precio mínimo \$ 0,93 y su precio máximo \$1,10 por kilogramo.

**Tabla 50-3:** Precio oficial del maíz seco-mote

Mercado	Fecha ( * )	Precio \$/kg
Cuenca - 3 de Noviembre	23/04/2019	\$ 1.32
Guayaquil – TTV	25/04/2019	\$ 1.32
Huaquillas	18/04/2019	\$ 0.94
Quito - MMQ-EP	23/04/2019	\$ 0.99
Riobamba - EP-EMMPA	24/04/2019	\$ 0.99
Tulcán – Bodegas	25/04/2019	\$ 1.32

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

\*El precio del maíz seco blanco fue tomado a la fecha del 24 de abril de 2019

### 3.5.6.3 Variación de precios de la papa Gabriela

**Tabla 51-3:** Precio en kilogramos de compradores mayoristas de papa Gabriela

Mercado	2019					
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ambato - EP-EMA	\$ 0.34	\$ 0.32	\$ 0.37	\$ 0.43	\$ 0.43	\$ 0.41
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.27	\$ 0.22	\$ 0.26	\$ 0.31	\$ 0.33	\$ 0.35
San Gabriel - Carchi	\$ 0.21	\$ 0.19	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

En la tabla anterior se puede evidenciar que en los mercados mayoristas de las ciudades de Ambato EP- EMA, Riobamba EP-EMMPA y San Gabriel de Carchi, los precios de la papa tipo Gabriela han variado constantemente, sin embargo, en los últimos meses en la provincia de Carchi no se pudo obtener información sobre el precio de esta variedad de papa.

**Tabla 52-3:** Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Gabriela

Mercado	Precio mínimo (Kg)	Precio promedio (Kg)	Precio máximo (Kg)	% Variación	Tendencia
Ambato EP-EMA	\$ 0.37	\$ 0.41	\$ 0.44	-2.33%	Bajo
Riobamba EP-EMMPA	\$ 0.33	\$ 0.34	\$ 0.35	0.00%	Se mantiene

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

En el mercado mayorista de Ambato EP-EMA el precio de la papa Gabriela tiene una tendencia a la baja del 2.33%, mientras que en el mercado mayorista de la ciudad de Riobamba EP-EMMPA este precio se ha mantenido.

**Tabla 53-3:** Precio actual de la papa Gabriela

Mercado	Fecha ( * )	Precio \$/kg
Ambato EP-EMA	15/09/2019	\$ 0.43
Riobamba EP-EMMPA	15/09/2019	\$ 0.33

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

\* El precio de la variedad de papa Gabriel fue tomado a la fecha del 15 de septiembre de 2019

#### 3.5.6.4 Variación de precios de la papa Súper chola

**Tabla 54-3:** Precios por kilogramo de compradores mayoristas de papa Súper chola

Mercado	2019						Promedio
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Ambato - EP-EMA	\$ 0.44	\$ 0.41	\$ 0.43	\$ 0.47	\$ 0.54	\$ 0.51	\$ 0.50
Cuenca - El Arenal	\$ 0.58	\$ 0.55	\$ 0.56	\$ 0.58	\$ 0.65	\$ 0.67	\$ 0.66
Guayaquil TTV	\$ 0.45	\$ 0.41	\$ 0.43	\$ 0.46	\$ 0.57	\$ 0.51	\$ 0.51
Latacunga	\$ 0.38	\$ 0.36	\$ 0.39	\$ 0.39	\$ 0.46	\$ 0.42	\$ 0.41
Quito - MMQ-EP	\$ 0.41	\$ 0.34	\$ 0.37	\$ 0.40	\$ 0.49	\$ 0.44	\$ 0.44
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.38	\$ 0.33	\$ 0.37	\$ 0.41	\$ 0.47	\$ 0.46	\$ 0.47
San Gabriel Carchi	\$ 0.32	\$ 0.30	\$ 0.34	\$ 0.36	\$ 0.44	\$ 0.42	\$ 0.41

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

En la tabla anterior se evidencia que los mercados que comercializan la papa súper chola son los mercados de Ambato, Cuenca; Guayaquil, Latacunga, Quito, Riobamba y Carchi. El precio de esta variedad de papa ha sido fluctuante, sin embargo, se puede observar que en promedio la ciudad de Cuenca tiene el precio más alto llegando a \$ 0,66 el kilogramo.

**Tabla 55-3:** Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Súper Chola

Mercado	Precio mínimo (Kg)	Precio promedio (Kg)	Precio máximo (Kg)	% Variación	Tendencia
Ambato EP-EMA	\$ 0.49	\$ 0.50	\$ 0.52	-2.04%	Bajo
Cuenca El Arenal	\$ 0.61	\$ 0.66	\$ 0.70	0.00%	Se mantiene
Guayaquil TTV	\$ 0.50	\$ 0.51	\$ 0.52	-2.00%	Bajo
Latacunga	\$ 0.39	\$ 0.41	\$ 0.44	0.00%	Se mantiene
Quito - MMQ-EP	\$ 0.43	\$ 0.44	\$ 0.46	2.27%	Subio
Riobamba EP-EMMPA	\$ 0.46	\$ 0.47	\$ 0.49	0.00%	Se mantiene
San Gabriel Carchi	\$ 0.41	\$ 0.41	\$ 0.41	0.00%	Se mantiene

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

El precio de venta de la papa Súper chola en los mercados mayoristas de las diferentes ciudades tiende a mantenerse y en ciertas ciudades como Ambato y Guayaquil este precio bajo. Para la ciudad de Riobamba el precio de esta variedad de papa se ha mantenido.

**Tabla 56-3:** Precio actual de la papa Súper Chola

Mercado	Fecha ( * )	Precio \$/kg
Ambato EP-EMA	15/07/2019	\$ 0.49
Cuenca - El Arenal	13/07/2019	\$ 0.61
Guayaquil – TTV	13/07/2019	\$ 0.50
Latacunga	13/07/2019	\$ 0.39
Quito MMQ-EP	13/07/2019	\$ 0.44
Riobamba - EP-EMMPA	15/07/2019	\$ 0.46
San Gabriel - Carchi	12/07/2019	\$ 0.41

**Fuente:** Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

\* El precio de la variedad de papa Súper chola fue tomado a la fecha del 12 de julio de 2019

### 3.5.6.5 Variación de precios de la papa Fripapa

**Tabla 57-3:** Precio en kilogramos de compradores mayoristas de papa Fripapa

Mercado	2019						Promedio
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Ambato - EP-EMA	\$ 0.29	\$ 0.28	\$ 0.34	\$ 0.36	\$ 0.40	\$ 0.37	\$ 0.36
Guayaquil – TTV	\$ 0.30	\$ 0.29	\$ 0.30	\$ 0.31	\$ 0.35	\$ 0.34	\$ 0.34
Latacunga	\$ 0.34	\$ 0.31	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.42	\$ 0.39	\$ 0.39
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.38	\$ 0.36	\$ 0.38	\$ 0.43	\$ 0.47	\$ 0.52	\$ 0.50

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

Los mercados que comercializan la variedad de papa Fripapa son las ciudades de Ambato, Guayaquil, Latacunga y Riobamba, en la tabla anterior se evidencia que los precios varían mensualmente, sin embargo, en el mercado mayorista de Riobamba EP-EMMPA este precio en promedio es el más alto en comparación a las otras ciudades llegando a \$ 0,50 el kilogramo.

**Tabla 58-3:** Variación de precios anual de compradores mayoristas de papa Fripapa

Mercado	Precio Mínimo (Kg)	Precio Promedio (Kg)	Precio Máximo (Kg)	% Variación	Tendencia
Ambato - EP-EMA	\$ 0.35	\$ 0.36	\$ 0.37	0.00%	Se mantiene
Guayaquil – TTV	\$ 0.33	\$ 0.34	\$ 0.35	0.00%	Se mantiene
Latacunga	\$ 0.39	\$ 0.39	\$ 0.39	0.00%	Se mantiene
Riobamba - EP-EMMPA	\$ 0.49	\$ 0.50	\$ 0.51	2.04%	Subio

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

En el último año el precio de la papa Fripapa en las diferentes ciudades en donde se comercializa se ha mantenido, sin embargo, en el mercado mayorista de Riobamba EP-EMMPA este precio se ha incrementado en un 2,04%.

**Tabla 59-3:** Precio actual de la papa Fripapa

Mercado	Fecha ( * )	Precio \$/kg
Ambato EP-EMA	15/07/2019	\$ 0.37
Guayaquil – TTV	13/07/2019	\$ 0.33
Latacunga	13/07/2019	\$ 0.39
Riobamba - EP-EMMPA	15/07/2019	\$ 0.49

Fuente: Reporte de coyuntura sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

\* El precio de la variedad de papa Fripapa fue tomado a la fecha del 13 y 15 de julio de 2019

### 3.5.6.6 Estructura del precio

Una vez analizadas todas las variaciones del precio de maíz y papa en los últimos meses se proceden a determinar el precio más conveniente para la asociación “San Pedro de Licto” de acuerdo al precio referencial del mercado y a la percepción de lo que los socios quisieran ganar en cada producto.

### 3.5.6.7 Establecimiento del precio de maíz y derivados

Para establecer el precio del maíz y de los derivados que se pretenden comercializar primero se determina el porcentaje que la asociación desea destinar a cada producto en base a la demanda insatisfecha del maíz.

**Tabla 60-3:** Porcentaje de participación por producto

Periodo	Demanda Insatisfecha	Producto	Porcentaje de participación	Materia Prima (Quintal)	Variación de la materia prima	Producto terminado (Quintal)
2020	2244	Maíz suave- Choclo	50%	1122	Se mantiene	1122
		Maíz seco-Mote	25%	561	Sube 10%	617
		Harina de maíz	25%	561	Disminuye 9%	511
2021	2336	Maíz suave- Choclo	50%	1168	Se mantiene	1168
		Maíz seco-Mote	25%	584	Sube 10%	642
		Harina de maíz	25%	584	Disminuye 9%	532
2022	2479	Maíz suave- Choclo	50%	1239	Se mantiene	1239
		Maíz seco-Mote	25%	620	Sube 10%	682
		Harina de maíz	25%	620	Disminuye 9%	564
2023	2683	Maíz suave- Choclo	50%	1342	Se mantiene	1342
		Maíz seco-Mote	25%	671	Sube 10%	738
		Harina de maíz	25%	671	Disminuye 9%	610
2024	2961	Maíz suave- Choclo	50%	1481	Se mantiene	1481
		Maíz seco-Mote	25%	740	Sube 10%	814
		Harina de maíz	25%	740	Disminuye 9%	674

Elaborado por: Santana, C. (2019)

Según (Guacho, E., 2014) el rendimiento de un quintal de maíz de 45,36 kilogramos varía dependiendo del producto que se pretende realizar con este. En este caso para obtener un quintal de maíz seco-mote el rendimiento del quintal de maíz incrementa en un 10%, mientras que para extraer un quintal de harina de maíz este rendimiento disminuye en un 9%.

Una vez determinada la participación de cada producto, se procede a establecer el precio para cada uno estos tomando como referencia los precios oficiales del Ministerio de Agricultura y

Ganadería y considerando que estos precios generen un mejoramiento económico a los productores de la asociación. De acuerdo a (Sapag, N., 2011) el precio de venta estará conformado por el costo de producción + el margen de utilidad deseado.

**Tabla 61-3:** Precio de venta de productos derivados del maíz

Producto	Costo de producción		Margen de utilidad		Precio de venta
	%	Valor	%	Valor	
Maíz suave choclo	80%	\$ 12,80	20%	\$ 3,20	\$ 16,00
Maíz seco mote	80%	\$ 56,00	20%	\$ 14,00	\$ 70,00
Harina de maíz	80%	\$ 48,00	20%	\$ 12,00	\$ 60,00

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.6.8 Establecimiento del precio de la papa

Para establecer el precio de venta de la papa se tomó como referencia los precios oficiales del Ministerio de Agricultura y Ganadería y se consideró que estos aporten un valor económico significativo a los productores de la asociación.

El precio de venta de la papa se estableció en promedio para las tres variedades que comercializa la asociación: Súper chola, Gabriela y Friapapa

**Tabla 62-3:** Precio de venta de la papa

Producto	Costo de producción		Margen de utilidad		Precio de venta
	%	Valor	%	Valor	
Papa Gabriela y Súper chola	80%	\$ 8,00	20%	\$ 2,00	\$ 10,00
Friapapa	80%	\$ 6,40	20%	\$ 1,60	\$ 8,00

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.5.7 Estrategia de distribución del producto

Para distribuir los productos de la asociación se ha determinado el canal de distribución más apropiado para cada producto, los cuales permitirán que el producto esté disponible para el consumidor final en condiciones óptimas y en lugar en que los consumidores lo necesitan.

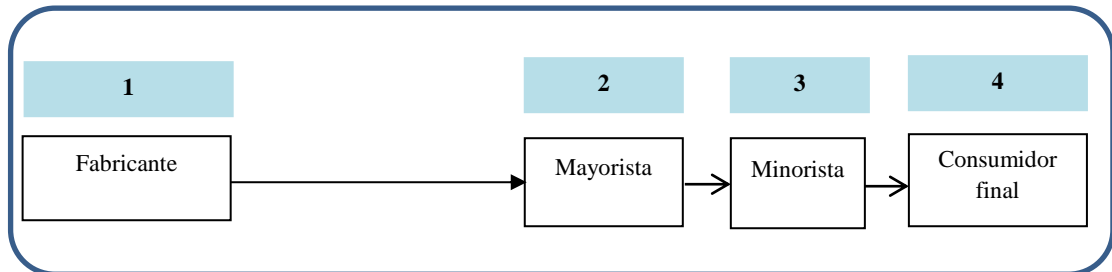
Dentro de estos canales intervendrán los siguientes agentes de distribución:

- **Fabricante:** Productores de la asociación “San Pedro de Licto”
- **Mayoristas:** Comerciantes del mercado mayorista de Riobamba EP-EMMPA
- **Minoristas:** Comerciantes que adquieren los productos en cantidades menores
- **Consumidor Final:** Familias y consumidores de la ciudad de Riobamba



### Canal de distribución para el maíz seco-mote

Para la distribución del maíz seco-mote existirán dos intermediarios desde el fabricante hasta el consumidor final



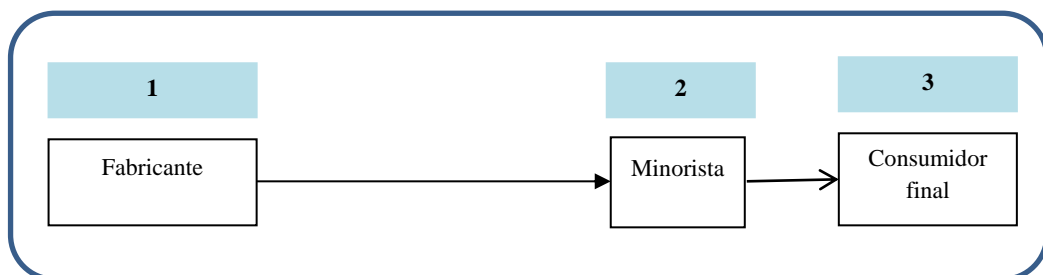
**Ilustración 2-3:** Canal de distribución para el maíz seco-mote

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### Canal de distribución para el maíz suave-choclo

Para la distribución del maíz suave-choclo existirá un intermediario desde el fabricante hasta el consumidor final



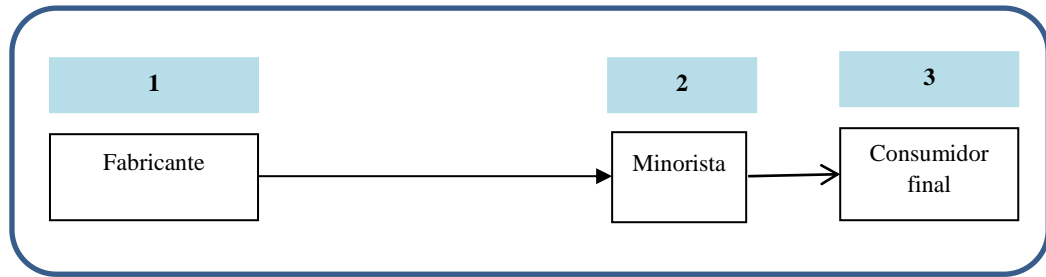
**Ilustración 3-3:** Canal de distribución para el maíz suave-choclo

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### Canal de distribución para la harina de maíz

Para la distribución de la harina de maíz existirán dos intermediarios desde el fabricante hasta el consumidor final



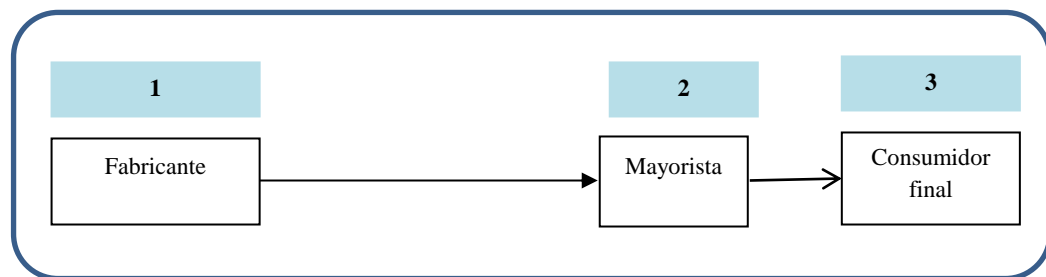
**Ilustración 4-3:** Canal de distribución para la harina de maíz

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### Canal de distribución para la papa

Para la distribución de la papa existirá un intermediario desde el fabricante hasta el consumidor final



**Ilustración 5-3:** Canal de distribución para la papa

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.5.8 Estrategia de comunicación

Para dar a conocer los productos que ofrece la asociación “San Pedro de Licto” se utilizarán diferentes herramientas de comunicación las cuales permitirán tener un contacto con los posibles clientes.

**Tabla 63-3:** Elementos para la estrategia comunicación

Componente	Elementos	Presupuesto
Papelería	Volantes	\$ 30,00
Publicidad	Publicidad en radio	\$ 80,00
	Publicidad en televisión	\$ 130,00

### Continuación de página

	Publicidad en Web	\$ 20,00
Red Social	Diseño de pagina	\$ 20,00
<b>Total</b>		<b>\$ 280,00</b>

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.6 Gestión Operativa

Dentro de este inciso se establecen los requerimientos necesarios para el desarrollo operativo de la asociación “San Pedro de Licto”, para la producción de maíz suave-choclo, maíz seco-mote, harina de maíz y para el acopio de la papa.

#### 3.6.1 *Objetivos de producción*

Considerando la capacidad productiva de los suelos de la parroquia Licto se identifican los productos y la cantidad que ofrecerá la asociación en el mes.

**Tabla 64-3:** Objetivos de Producción

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Maíz seco-mote	Quintal	88
2	Harina de maíz	Quintal	34
3	Maíz suave-choclo	Quintal	65
4	Papas	Quintal	168

Elaborado por: Santana, C. (2019)

#### 3.6.2 *Equipo y maquinaria*

Los activos fijos como maquinarias y equipos serán identificados mediante una codificación para facilitar la gestión de un sistema de mantenimiento.

Se implementará un sistema de 7 dígitos, utilizando números y letras, el significado del código sería el siguiente:

- Con los dos primeros dígitos (**00**) se determinará el área donde se encuentra el equipo.

**Tabla 65-3:** Codificación por área

Área	Código
Dirección General	01
Área de Producción	02
Área Administrativa- Financiera	03
Área Comercialización	04

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- En el área productiva la primera letra indicará el tipo de producto agrícola a tratar, para equipos que no pertenecen al área productiva se incluye la letra A (Administrativo).

**Tabla 66-3:** Codificación por producto

Producto	Código
Maíz	M
Papa	P
Administrativo	A

Elaborado por: Santana, C. (2019)

- Con las dos letras (**AA**) siguientes se indicará el tipo de equipo a codificar, con las iniciales del nombre común del equipo.
- Con los dos últimos números (**00**) se indicará el número de equipos obtenidos de las mismas características.

**Tabla 67-3:** Equipos y maquinaria

Código	Equipo/maquinaria	Capacidad	Característica relevante
<b>Dirección General</b>			
01ACO-01	Computadora	-	Core i5
01AIM-01	Impresora	-	Tinta continua
01AES-01	Escritorio	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
01AAR-01	Archivador	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
01AES-02	Escritorio de reuniones	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
<b>Área administrativa financiera</b>			
03ACO-01	Computadora	-	Core i5
03AIM-01	Impresora	-	Tinta continua
03AES-01	Escritorio	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
03AAR-01	Archivador	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
<b>Área de comercialización</b>			
04ACO-01	Computadora	-	Core i5
04AIM-01	Impresora	-	Tinta continua
04AES-01	Escritorio	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
04AMF-01	Máquina para imprimir facturas	-	Funcionalidad, adaptabilidad y buen tamaño.
<b>Área de producción</b>			
02MDE-01	Desgranadora	1000 kg /h	Velocidad de rotación: 700 rpm 0.2% de granos partidos.
02MSE-01	Secadora	100kg	Tambor giratorio
02MMH-01	Medidor de humedad	7.5% -50%	Sonda doble Voice over: support
02MDM-01	Desinfectadora de maíz	1000kg	
02MCS-01	Cosedora de sacos industrial	100/h	Velocidad de motor 10500 R.P.M - 110000 R.P.M
02PCS-01	Cosedora de sacos industrial	100/h	Velocidad de motor 10500 R.P.M - 110000 R.P.M

Continúa

02MBA-01	Balanza	1500kg	Clase de precisión OIML III
02PBA-01	Balanza	1500kg	Clase de precisión OIML III
02MSM-01	Seleccionadora	150kg/h	Moto-vibrador: 1 hp / 1750 rpm.
02MSE-01	Selladora		Fundas 50cm
02MSI-01	Silo de almacenaje	5mc	3 patas, A:34 B:0,9 C:2
02PSI-01	Silo de almacenaje	5mc	3 patas, A:34 B:0,9 C:2
02MMC-01	Marmita de cocción	150 l	25 psi con válvula de seguridad y nanómetro de presión, moto reductor weg angular 1/2hp monofásico
02MMP-01	Marmita de pelado	150 l	25 psi con válvula de seguridad y nanómetro de presión, moto reductor weg angular 1/2hp monofásico
02MTO-01	Tostadora	400 kl/h	
02MMO-01	Molino	400 kl/h	Motor 20 hp
02MCD-01	Cucharón despachador	2.5kg	Acero inoxidable
02MCD-02	Cucharón despachador	2.5kg	Acero inoxidable
02MCD-03	Cucharón despachador	2.5kg	Acero inoxidable
02MCD-04	Cucharón despachador	5kg	Acero inoxidable
02MCD-05	Cucharón despachador	5kg	Acero inoxidable

**Fuente:** Certificaciones orgánicas para productos de exportación ecuatoriana (Duarte, H.; Sánchez, L.; Sánchez, J., 2018)  
**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.6.3 *Equipo, insumos y materiales clasificados por producto*

**Tabla 68-3:** Equipos e insumos necesarios para la recepción y tratamiento del maíz

Equipos e insumos	Unidad	Detalles
Desgranadora	1	Utiliza para desgranar la mazorca de maíz
Secadora	1	Sirve para secar el maíz
Medidor de humedad	1	Sirve para determinar el nivel de humedad de la mazorca
Cilindros de gas	2	Utilizado para el funcionamiento de la secadora
Seleccionadora	1	Utilizado para clasificar la semilla por su grosor
Desinfectadora	1	se utiliza para desinfectar el maíz con ingredientes químicos
Cosedora	2	sirve para coser los sacos de semilla de maíz
Pesadora	2	Es utilizada para pesar las libras que contienen los sacos
Selladora	1	Se utiliza para sellar las fundas, cuando venden la semilla solo por libras.
Silo grande	1	El silo grande sirve para almacenar la semilla en grandes cantidades.
Cucharon despachador	5	Utilizado para despachar y seleccionar los granos.

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

**Tabla 69-3:** Materiales e insumos necesarios para el maíz seco-mote

Materiales e insumos	Cantidad	Detalles
Marmita cocción	1	Utilizado para la pre cocción de mote
Marmita de pelado	1	Utilizado para pelar el grano
Madero (cucharon)	6	Sirve para batir el grano
Gas	1	Funcionamiento de la cocina industrial
Fundas	Millar	Utilizado para empaquetado del producto.

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 70-3:** Materiales e insumos necesarios para la harina de maíz

Materiales e insumos	Cantidad	Detalles
Tostadora	1	Sirve para tostar el maíz, y convertir en harina
Molino para granos secos	1	Sirve para moler el maíz semi cocido para obtener harina de maíz
Sacos de rafia	Millar	Utilizado para el empaquetado del maíz

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 71-3:** Insumos necesarios para el maíz suave-choclo

Insumos	Cantidad	Detalles
Sacos de rafia	Millar	Utilizado para el empaquetado del maíz

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 72-3:** Insumos necesarios para la papa

Insumos	Cantidad	Detalles
Sacos de rafia	Millar	Utilizado para el empaquetado del maíz

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.6.4 Capacidad de Producción

En la asociación San Pedro de Licto se establece el siguiente pronóstico de producción de maíz suave-choclo, harina de maíz, maíz seco-mote y papas. Esta proyección se determina trimestralmente tomando como año de cálculo el año 2020

**Tabla 73-3:** Capacidad de producción trimestral (Año 2020)

Productos	Producción total (Quintales)	1 Trim (Quintales)	2 Trim (Quintales)	3 Trim (Quintales)	4 Trim (Quintales)
Maíz suave-choclo	1122	280	280	281	281
Harina de maíz	511	127	127	128	129
Maíz seco-mote	617	154	154	154	155
Papas	2017	504	504	504	505

Elaborado por: Santana, C. (2019)

La introducción de los productos en el primer año del nuevo modelo de negocio será progresiva, en el primer trimestre la producción será solo de 10% la cual ira incrementando cada trimestre hasta alcanzar la producción total esperada.

En los siguientes años la producción será igual, dependiendo la aceptación que tengan los productos agrícolas.

**Tabla 74-3:** Capacidad de producción anual

Producto (Quintales)	Años				
	2020	2021	2022	2023	2024
Maíz suave-choclo	1122	1168	1240	1342	1481
Harina de maíz	511	531	564	610	674
Maíz seco-Mote	617	642	682	738	814
Papas	2017	2131	2312	2571	2927

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.6.5 *Flujograma de procesos*

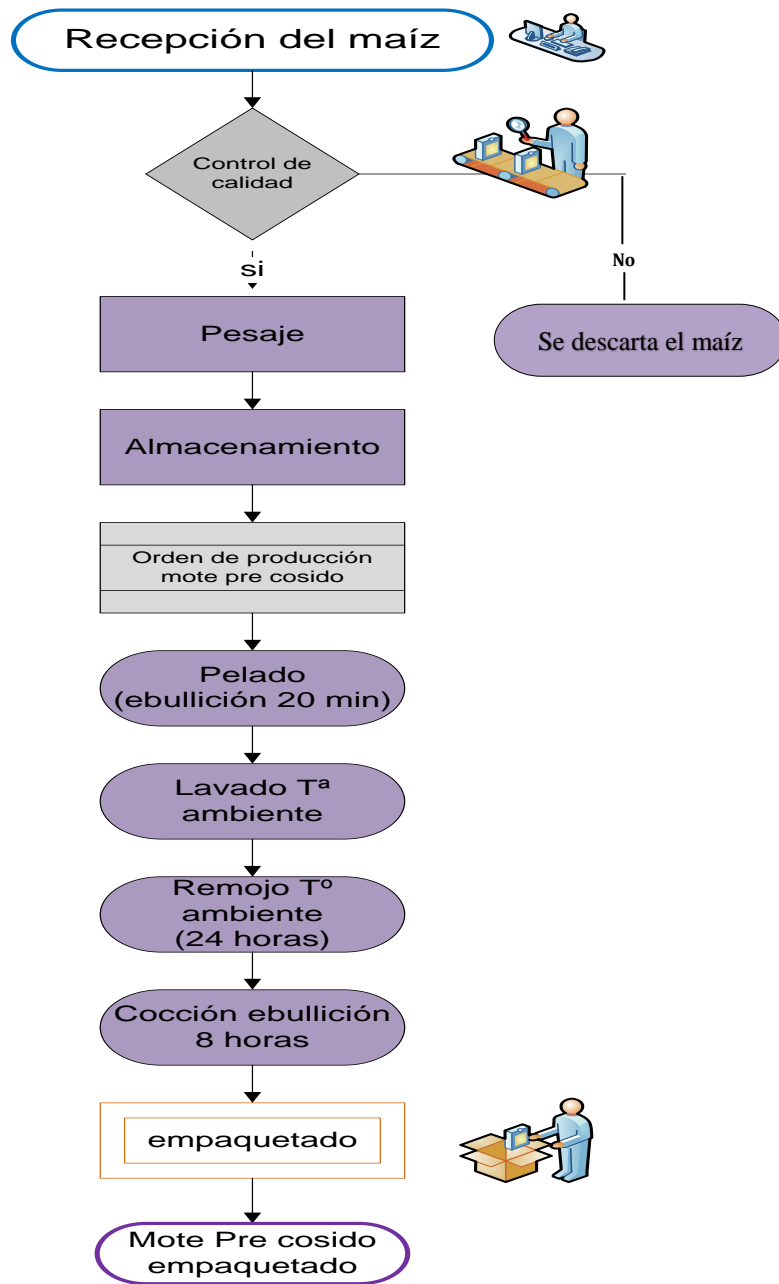
Para la producción de los distintos productos que ofrecerá la asociación de productores “San Pedro de Licto”, se utilizará maquinaria determinada para la fabricación de cada producto. Todos los productos ofrecidos deben seguir por un proceso preliminar.

En el caso del maíz primero se debe desgranar las mazorcas, pasarlas por un proceso de desinfección, secar el maíz, medir la humedad del grano y seleccionar el grano según su grosor. Luego de pasar el proceso preliminar se efectuarán los procesos de producción (harina de maíz, maíz seco-mote).

Para la papa el proceso es mucho más sencillo, ya que una vez agrupada las distintas variedades de papa esta es empacada en los sacos de rafia con un peso de 45,36 kg.

Para visualizar los distintos procesos de cada producto que se efectuarán dentro de la asociación se elaboraron los siguientes flujogramas:

3.6.5.1 *Flujograma de procesos para el maíz seco-mote*

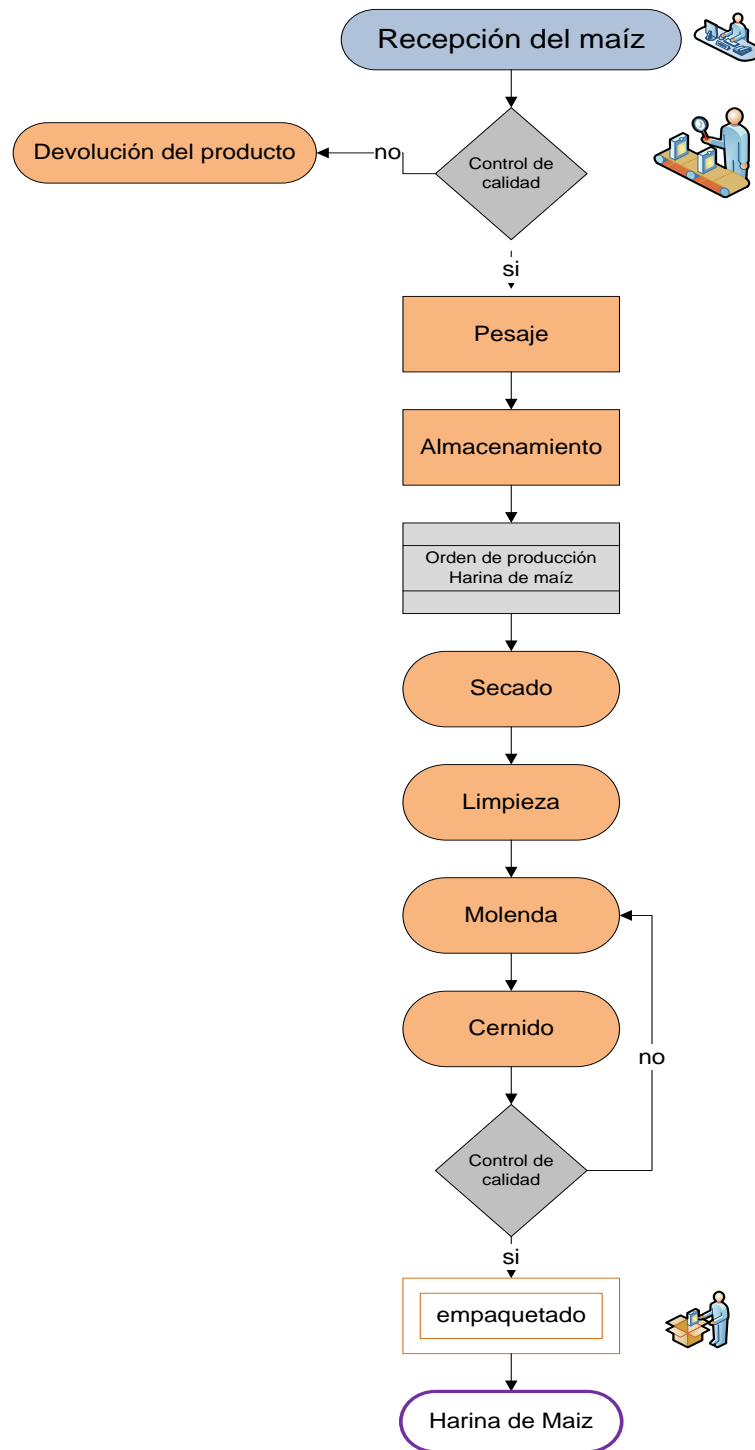


**Ilustración 6-3:** Flujograma de procesos para el maíz seco-mote

Elaborado por: Santana, C. (2019)



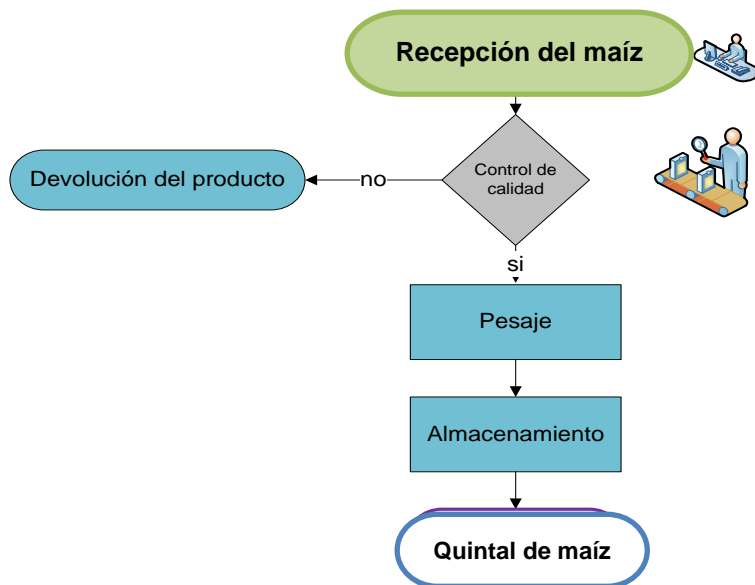
3.6.5.2 Flujo grama de procesos para la harina de maíz



**Ilustración 7-3:** Flujograma de procesos para la harina de maíz

Elaborado por: Santana, C. (2019)

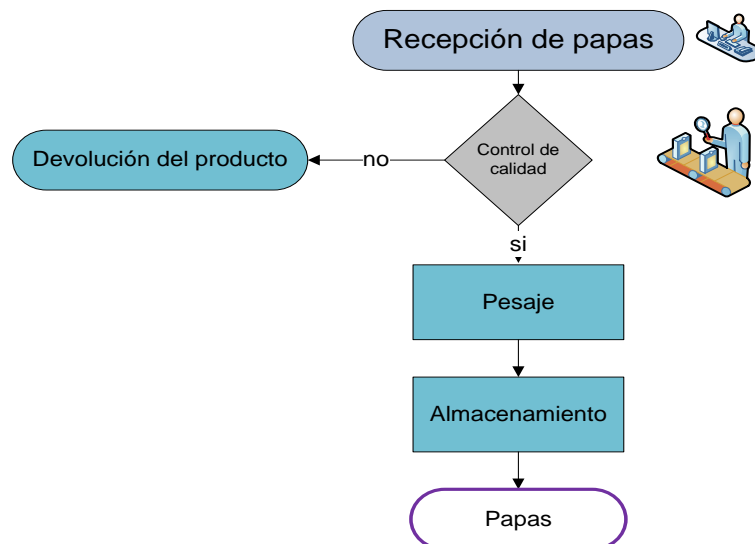
### 3.6.5.3 Flujograma de procesos para el maíz suave-choclo



**Ilustración 8-3:** Flujograma de procesos para el maíz suave-choclo

Elaborado por: Santana, C. (2019)

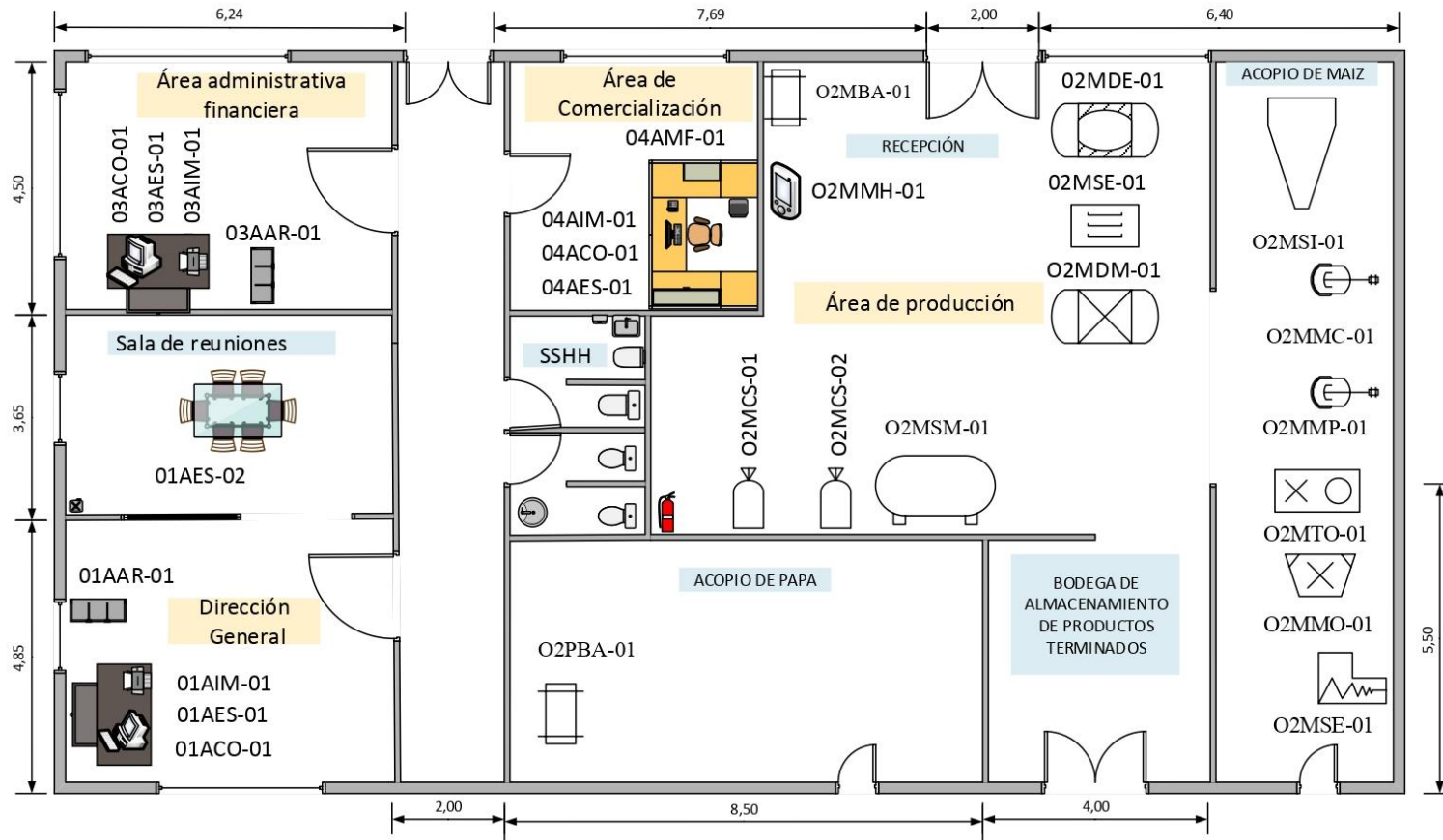
### 3.6.5.4 Flujograma de procesos para las papas



**Ilustración 9-3:** Flujograma de procesos para las papas

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.6.6 Distribución de la Planta



**Ilustración 10-3:** Distribución de la planta en la asociación “San Pedro de Licto”

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.6.7 Localización

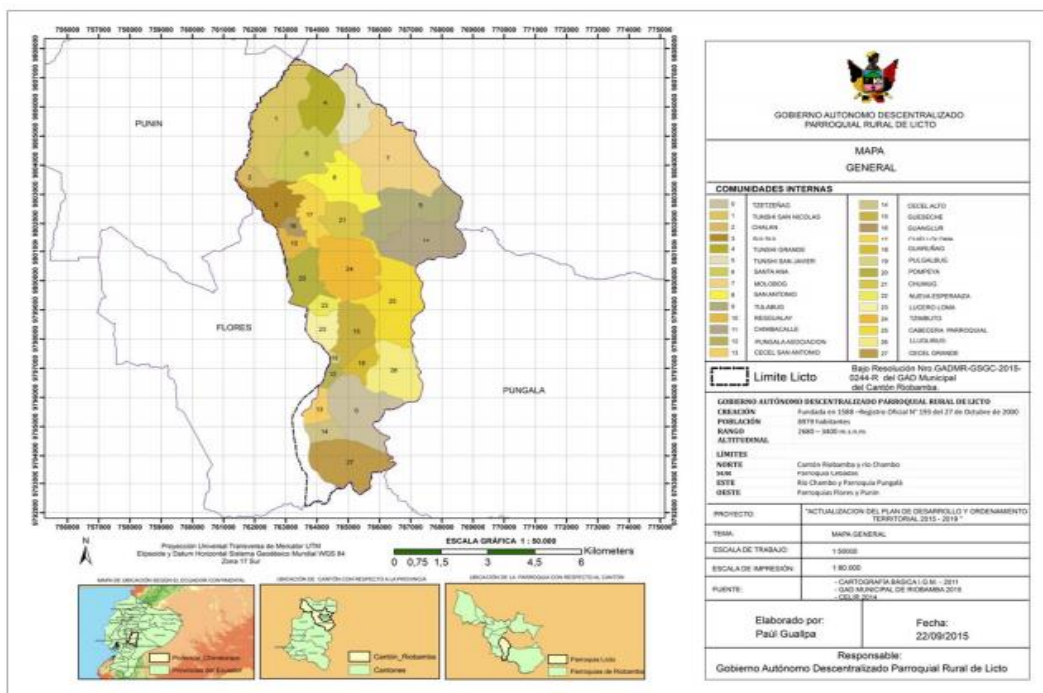
La localización del proyecto se determina a nivel macro y micro, basado en ciertas técnicas de observación y por conveniencia de los socios.

#### 3.6.7.1 Macro localización

La empresa estará ubicada en la república del Ecuador, en la parroquia Licto dentro del espacio geopolítico del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, a 18 Km de la cabecera cantonal en dirección sur-oeste.

La superficie total de la planta es de 58.42 Km<sup>2</sup>. Sus límites son Norte: Cantón y río Chambo; sur: parroquia Cebadas; este: río Chambo y parroquia Pungalá; oeste: parroquias Flores y Punin. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Parroquia:** Licto
- **Rango altitudinal:** 2680-3320 msnm



**Ilustración 11-3:** Macro localización - parroquia Licto

**Fuente:** Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019 (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto, 2015)

**Elaborado por:** Santana, C (2019)

### 3.6.7.2 Micro localización

La empresa se ubicará en la cabecera parroquial de Licto, en las calles Bolivia y 1° de Mayo. En el sector existen los servicios de agua potable, línea telefónica, alcantarillado, recolección de basura, energía eléctrica.



**Ilustración 12-3:** Micro localización - parroquia Licto

Fuente: Google Imágenes

### 3.6.8 Buenas prácticas laborales

Se plantean buenas prácticas laborales para que sean aplicadas dentro de la asociación en el ámbito laboral y así garantizar la salud ocupacional, la seguridad interna y garantizar que los procesos del negocio sean ambiental y social mente responsables.

**Tabla 75-3:** Buenas prácticas laborales

Nº	Buenas prácticas	Descripción
1	Normas de seguridad	-Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores del medio ambiente de trabajo. -Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo. -Registro único de trabajo (Registro paritario)
2	Normas de higiene	-Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores del medio ambiente de trabajo. -Registro Agro calidad -Ley Orgánica de salud
3	Normas ambientales	-Código Orgánico Ambiental

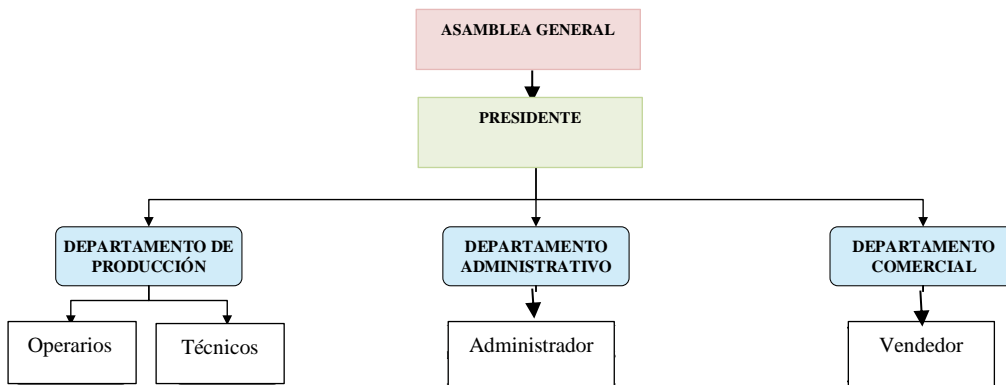
**Continúa**

		-Acuerdo Ministerial 061(Reforma del Libro VI del Texto Unificado de Legislación secundaria) -Acuerdo Ministerial 109(Reforma al acuerdo ministerial 061) -Reglamento Ley de Recurso Hídrico, uso y aprovechamiento de agua
4	Normas sociales	-Acuerdo Ministerial 109(Reforma al acuerdo ministerial 061) -Reglamento Interno Asociación de San Pedro de Licto” -Ley de compañías

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.7 Gestión de personal

#### 3.7.1 Estructura organizativa



**Ilustración 135-3:** Estructura organizativa de la asociación “San Pedro de Licto”

Fuente: Asociación de productores “San Pedro de Licto”

Elaborado por: Santana, C. (2019)

#### 3.7.2 Necesidad del personal

**Tabla 76-3:** Necesidad de personal

Departamento	Cargo	Cantidad	Contratación		Estado situacional	
			Permanente	Temporal	Contratado	Por contratar
Producción	Operarios	1	x			x
	Técnico	1	x		x	
Administrativo	Administrador	1	x			x
Comercial	Vendedor	1	x			x

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.7.3 Principales funciones del personal

#### Administrador

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la empresa.
- Preparar y discutir con los involucrados las políticas y objetivos a desarrollarse en la empresa.
- Comunicar sobre la situación real interna y externa de la empresa.
- Establecer normas, reglamentos e instructivos para la correcta marcha de la empresa.
- Coordinar funciones de contabilidad, planeación financiera

#### Vendedor

- Coordinar e investigar mercados
- Elaborar y coordinar estrategias de ventas.
- Realizar promociones

#### Operarios

- Recepción de materia prima en centro de acopio.
- Coordinar proceso de producción
- Empaquetamiento de productos terminados.
- Mantenimiento de maquinarias

#### Técnicos

- Controlar los procesos de producción

### 3.7.4 Proceso de contratación

Según las características y necesidades de la asociación, se han establecido ciertos parámetros necesarios para el reclutamiento y selección del personal.

**Tabla 77-3:** Modelo de reclutamiento y selección de personal-Administrador

<b>Cargo</b>	Administrador
<b>Perfil</b>	Contador o afines
<b>Experiencia</b>	Un año experiencia sector público u organizaciones no gubernamentales
<b>Funciones</b>	Coordinación
<b>días y horarios</b>	Lunes – viernes (7am - 17 pm)
<b>Remuneración</b>	\$500
<b>Tipo de contratación</b>	Permanente

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 78-3:** Modelo de reclutamiento y selección de personal-Vendedor

<b>Cargo</b>	Vendedor
<b>Perfil</b>	Contador o afines
<b>Experiencia</b>	6 meses de experiencia en ventas
<b>Funciones</b>	Promoción y estudio de mercado
<b>días y horarios</b>	Lunes – viernes (7am - 17 pm)
<b>Remuneración</b>	\$397
<b>Tipo de contratación</b>	Permanente

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 79-3:** Modelo de reclutamiento y selección de personal-Técnico

<b>Cargo</b>	Técnico
<b>Perfil</b>	Industrial
<b>Experiencia</b>	Conocimiento en procesos industriales
<b>Funciones</b>	Controlar los procesos de producción
<b>días y horarios</b>	Lunes – viernes (7am - 17 pm)
<b>Remuneración</b>	\$397
<b>Tipo de contratación</b>	Permanente

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 80-3:** Modelo de reclutamiento y selección de personal-Operarios

<b>Cargo</b>	Operarios
<b>Perfil</b>	Bachilleres
<b>Experiencia</b>	6 meses de experiencia en manejo de maquinas
<b>Funciones</b>	Apoyo en el proceso productivo
<b>días y horarios</b>	Lunes – viernes (7am - 17 pm)
<b>Remuneración</b>	\$397
<b>Tipo de contratación</b>	Permanente

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.7.5 Evaluación de desempeño

Al personal administrativo y técnico que conforme la asociación “San Pedro de Licto” se le realiza una evaluación de desempeño, esto para verificar si la decisión de contratación fue la correcta. Esta evaluación se la puede aplicar en cualquier momento y se recomienda que se aplique como mínimo una vez al año a todo el personal.

**Tabla 81-3:** Modelo de ficha para Evaluación de Desempeño

Identificación del evaluado			
<b>Nombre y Apellido</b>			
<b>C.I:</b>		<b>Fecha de ingreso:</b>	
<b>Cargo:</b>		<b>Área:</b>	

Continua



Criterios de evaluación		1	2	3	4	5
Calidad de trabajo						
Creatividad						
Trabajo en equipo						
Cumplimiento de normas						
Capacidad de aprendizaje						
Comunicación						
Evaluador:						
Cargo:		Área:				
Periodo de evaluación:						

**Fuente:** Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

### 3.8 Gestión Legal

Según la Ley de Compañías, artículo 2, existen cinco especies de compañías de comercio: (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2019)

**Tabla 82-3:** Tipos de compañías

Forma Legal
Compañía en nombre colectivo.
Compañía en comandita simple y dividida por acciones
Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda.
Sociedad anónima S.A.
Compañía de economía mixta

**Fuente:** Ley de compañías (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2019)

**Elaborado por:** Santana, C. (2019)

De acuerdo a la constitución de la asociación “San Pedro de Licto” se puede decir que esta está enmarcada dentro de la compañía de comercio Sociedad Anónima S.A, para lo cual deberá cumplir con los siguientes requerimientos para constituirse como tal.

#### 3.8.1 Documentación general requerida

Según la (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2019) para constituirse como Sociedad Anónima S.A se debe cumplir con lo siguiente:

- Reservar un nombre: Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías con el fin de cada compañía tenga un nombre particular.

- Elaborar los estatutos: Es el contrato social que registrará a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
- Abrir una “cuenta de integración de capital”: Los requisitos básicos pueden variar dependiendo del banco:
  - ✓ Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)
  - ✓ Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
  - ✓ Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
  - ✓ Solicitar “certificado de cuentas de integración de capital”.
- Elevar a escritura pública
- Aprobar el estatuto: Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
- Publicar en un diario: La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
- Obtener los permisos municipales.
  - ✓ Pagar la patente municipal
  - ✓ Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
- Inscribir la compañía: Esto se lo realizara una vez que tenga todos los documentos antes descritos
- Realizar la Junta General de Accionistas: Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
- Obtener los documentos habilitantes: Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías se entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.
- Inscribir el nombramiento del representante: Nuevamente en el Registro Mercantil, se debe inscribir el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

#### 3.8.1.1 *Documentos para la obtención del Registro único de contribuyentes (RUC)*

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios

- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

### 3.8.1.2 *Actividades bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*

1. Abrir una cuenta bancaria corporativa y depositar el capital mínimo de la compañía.
  - Crear una cuenta con la “Superintendencia de Compañías”.
  - Registrar la compañía en la Administración de Seguro Social (IESS).
  - Pagar el patente municipal y conseguir la licencia para actividades económicas.

### 3.8.2 *Aspectos tributarios*

Las obligaciones tributarias que la asociación tendrá son las siguientes:

**Tabla 83-3:** Aspectos tributarios

Obligaciones tributarias		Tipo de declaración
<b>IVA</b>	Impuesto al valor agregado	Mensual
<b>IR</b>	Impuesto a la renta	Anual
<b>IP</b>	Impuesto predial rural / urbano	Anual

Elaborado por: Santana, C. (2019)

## 3.9 **Gestión Financiera**

El ámbito financiero es uno de los objetivos principales del plan de negocios, puesto que en éste se evidencia y se determina la viabilidad o no del proyecto, a través de un estudio minucioso de aspectos como inversión, depreciación, presupuesto de ventas, costos fijos y variables, y entre otros que a continuación se detallan:

### 3.9.1 *Inversión en activo fijo*

La asociación “San Pedro de Licto” estableció una inversión de activo fijo en obra civil, maquinaria, equipos de cómputo y equipos de oficina.

#### 3.9.1.1 *Inversión en obra civil*

Para cubrir la necesidad de la infraestructura del área de recepción, producción, almacenamiento y expendio de los productos agrícolas se estableció la construcción de 317 m<sup>2</sup>. Esta construcción cumplirá los estándares nacionales e internacionales en la calidad y seguridad pertinente en la obra civil. El presupuesto para este fin se detalla a continuación:

**Tabla 84-3:** Inversión en obra civil

Rubros	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
<b>OBRAS CIVILES</b>				
Planta de Producción y bodega	317	m2	\$ 75,00	\$ 23.775,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23.775,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.1.2 Inversión en equipo y maquinaria

Para la producción de los derivados del maíz y el almacenamiento y expendio de maíz y papa por parte de la asociación “San Pedro de Licto”, se cuantifica una inversión en equipo y maquinaria de alrededor de \$17.140,00, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 85-3:** Inversión en equipo y maquinaria

Rubros	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
<b>MAQUINARIA</b>				
Desgranadora	1	Unidad	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Secadora	1	Unidad	\$ 800,00	\$ 800,00
Seleccionadora	1	Unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Desinfectadora	1	Unidad	\$ 800,00	\$ 800,00
Marmita	2	Unidad	\$ 2.600,00	\$ 5.200,00
Tostadora	1	Unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Molino para grano	1	Unidad	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Cosedora	2	Unidad	\$ 150,00	\$ 300,00
Pesadora	2	Unidad	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Selladora	1	Unidad	\$ 1.285,00	\$ 1.285,00
<b>EQUIPO</b>				
Medidor de humedad	1	Unidad	\$ 80,00	\$ 80,00
Cilindro de gas	3	Unidad	\$ 50,00	\$ 150,00
Silo grande	1	Unidad	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Cucharon	5	Unidad	\$ 5,00	\$ 25,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.140,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.1.3 Inversión en muebles de oficina

Se estableció la implementación de muebles para tres áreas de oficina y una sala de reuniones por un valor aproximado de \$ 900,00.

**Tabla 86-3:** Inversión en muebles de oficina

Rubros	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
<b>MUEBLES DE OFICINA.</b>				
Muebles de Oficina	2	Unidad	\$ 225,00	\$ 450,00
Archivador	2	Unidad	\$ 75,00	\$ 150,00
Escritorio de reuniones	1	Unidad	\$ 300,00	\$ 300,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 900,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

3.9.1.4 *Inversión en equipo de computo*

Para las tres áreas de oficina se instalarán los equipos de cómputo e impresión por un valor aproximado de \$ 2.409,00.

**Tabla 87-3:** Inversión en equipo de computo

Rubros	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				
Equipo de Computo	3	Unidad	\$ 490,00	\$ 1.470,00
Impresora de factura	3	Unidad	\$ 250,00	\$ 750,00
Impresora	1	Unidad	\$ 189,00	\$ 189,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.409,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

3.9.2 *Inversión en activo intangible*

Los activos intangibles de la asociación están constituidos por el estudio de mercado, gastos, permisos y patentes para el funcionamiento.

**Tabla 88-3:** Inversión en activo intangible

Rubros	Cantidad	Precio	
		Unitario	Total
<b>Gastos Constitución</b>			
Estudios	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Gastos de organización	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Gastos de Instalación	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Patentes, marcas	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Permisos (municipal, bomberos, sanitario)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
<b>Otros activos</b>			\$ 5.000,00
Imprevistos	1	\$ 200,00	\$ 200,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.200,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.3 Inversión en materia prima

La asociación deberá abastecerse de maíz y papa que constituye la materia prima para la producción de los derivados del maíz y para la distribución de maíz y papa por quintales.

**Tabla 89-3:** Inversión en materia prima

Materia Prima	Precio	Cantidad (Quintales)	Mensual	Anual
Maíz	\$ 12,80	187	\$ 2.393,60	\$ 28.723,20
Papa	\$ 7,20	168	\$ 1.209,60	\$ 14.522,40
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.603,20</b>	<b>\$ 43.245,60</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.4 Inversión en materiales directos

**Tabla 90-3:** Inversión en materiales directos

Materiales	Precio	Cantidad (Unidad)	Mensual
Fundas	\$ 0,10	167	\$ 16,70
Sacos de rafia	\$ 0,15	167	\$ 25,05
Desinfectante	\$ 9,50	2	\$ 19,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,75</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.5 Gastos de operación

**Tabla 91-3:** Gastos de operación

Costo de operación	Mensual	Anual
Energía Eléctrica	\$ 285,60	\$ 3.427,20
Agua potable	\$ 80,00	\$ 960,00
Internet	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>TOTAL</b>	<b>395,60</b>	<b>\$ 4.747,20</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.6 Inversión en Publicidad

**Tabla 92-3:** Inversión en publicidad

Componente	Elementos	Presupuesto
Papelería	Volantes	\$ 30,00
Publicidad	Publicidad en radio	\$ 80,00
	Publicidad en televisión	\$ 130,00
	Publicidad en Web	\$ 20,00
Red Social	Diseño de pagina	\$ 20,00
<b>Total</b>		<b>\$ 280,00</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.7 Remuneración del personal

**Tabla 93-3:** Remuneración de personal

CÁLCULO DE LA REMUNERACIÓN DE LA MANO DE OBRA INDIRECTA								
Denominación del puesto	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Fondos reserva	Vacaciones	Total rem Mensual	Total rem anual
Administrador	\$ 397,00	\$ 33,08	\$ 31,50	\$ 48,24	\$ 33,08	\$ 16,54	\$ 559,44	\$ 6.713,33
Vendedor	\$ 397,00	\$ 33,08	\$ 31,50	\$ 48,24	\$ 33,08	\$ 16,54	\$ 559,44	\$ 6.713,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 794,00</b>	<b>\$ 66,17</b>	<b>\$ 63,00</b>	<b>\$ 96,47</b>	<b>\$ 66,17</b>	<b>\$ 33,08</b>	<b>\$ 1.118,89</b>	<b>\$ 13.426,65</b>
CÁLCULO DE LA REMUNERACIÓN DE LA MANO DE OBRA DIRECTA								
Denominación del puesto	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Fondos reserva	Vacaciones	Total rem. Mensual	Total rem anual
Técnico	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 31,50	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 696,42	\$ 8.357,00
Operario	\$ 397,00	\$ 33,08	\$ 31,50	\$ 48,24	\$ 33,08	\$ 16,54	\$ 559,44	\$ 6.713,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 897,00</b>	<b>\$ 74,75</b>	<b>\$ 63,00</b>	<b>\$ 108,99</b>	<b>\$ 74,75</b>	<b>\$ 37,38</b>	<b>\$ 1.255,86</b>	<b>\$ 15.070,33</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.8 Capital de trabajo

El capital de trabajo nos permite determinar la cantidad de dinero necesaria que la asociación deberá disponer para realizar sus actividades de manera normal. Este valor está calculado de manera mensual.

**Tabla 94-3:** Capital de trabajo

Rubros	Cantidad	Precio	
		Unitario	Total
<b>Materia Prima</b>			<b>\$ 3.603,20</b>
Maíz	187	\$ 12,80	\$ 2.393,60
Papa	168	\$ 7,20	\$ 1.209,60
<b>Materiales Directos(insumos)</b>			<b>\$ 60,75</b>
Funda	167	\$ 0,10	\$ 16,70
Saco de rafias	167	\$ 0,15	\$ 25,05
Desinfectante	2	\$ 12,00	\$ 19,00
<b>CIF</b>			<b>\$ 775,60</b>
Servicios básicos			\$ 395,00
Mantenimiento			\$ 100,00
Publicidad			\$ 280,00
<b>Mano de Obra</b>			<b>\$ 1.255,86</b>
<b>Gastos Administración</b>			<b>\$ 559,44</b>
<b>Gastos de venta</b>			<b>\$ 559,44</b>
		<b>TOTAL C.T</b>	<b>\$ 6.814,29</b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.9 Inversión total

**Tabla 95-3:** Inversión total

INVERSIÓN TOTAL				
Rubros	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
<b>Inversión Fija</b>				
<b>OBRAS CIVILES</b>				<b>\$ 23.775,00</b>
Planta de Producción y bodega	317	m2	\$ 75,00	\$ 23.775,00
<b>MAQUINARIA</b>				<b>\$ 14.285,00</b>
Desgranadora	1	Unidad	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Secadora	1	Unidad	\$ 800,00	\$ 800,00
Seleccionadora	1	Unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Desinsectadora	1	Unidad	\$ 800,00	\$ 800,00
Marmita	2	Unidad	\$ 2.600,00	\$ 5.200,00
Tostadora	1	Unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00

Continúa



Continua

Molino para grano secado	1	Unidad	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Cosedora	2	Unidad	\$ 150,00	\$ 300,00
Pesadora	2	Unidad	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Selladora	1	Unidad	\$ 1.285,00	\$ 1.285,00
<b>EQUIPO</b>				<b>\$ 2.855,00</b>
Medidor de humedad	1	Unidad	\$ 80,00	\$ 80,00
Cilindro de gas	3	Unidad	\$ 50,00	\$ 150,00
Silo grande	1	Unidad	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Cucharon	5	Unidad	\$ 5,00	\$ 25,00
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>				<b>\$ 900,00</b>
Muebles de Oficina	2	Unidad	\$ 225,00	\$ 450,00
Archivador	2	Unidad	\$ 75,00	\$ 150,00
Escritorio de reuniones	1	Unidad	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				<b>\$ 2.409,00</b>
Equipo de Computo	3	Unidad	\$ 490,00	\$ 1.470,00
Impresora de factura	3	Unidad	\$ 250,00	\$ 750,00
Impresora	1	Unidad	\$ 189,00	\$ 189,00
<b>GASTO CONSTITUCIÓN</b>				<b>\$ 5.000,00</b>
Estudios				\$ 700,00
Gastos de organización				\$ 300,00
Gastos de Instalación				\$ 1.000,00
Patentes, marcas				\$ 1.800,00
Permisos (municipal, bomberos, sanitario)				\$ 1.200,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>				<b>\$ 200,00</b>
Imprevistos				\$ 200,00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 49.424,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>				
<b>MATERIA PRIMA</b>				<b>\$ 3.603,20</b>
Maíz	187	Quintal	\$ 12,80	\$ 2.393,60
Papa	168	Quintal	\$ 7,20	\$ 1.209,60
<b>MATERIALES DIRECTOS(INSUMOS)</b>				<b>\$ 60,75</b>
Funda	167	Unidad	\$ 0,10	\$ 16,70
Saco de rafias	167	Unidad	\$ 0,15	\$ 25,05
Desinfectante	2	Unidad	\$ 9,50	\$ 19,00
<b>CIF</b>				<b>\$ 775,60</b>
Gastos de operación				\$ 395,60
Mantenimiento				\$ 100,00
Publicidad				\$ 280,00
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>\$ 1.255,86</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>\$ 559,44</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>				<b>\$ 559,44</b>

Continua

Continúa

<b>Subtotal</b>					\$ 6.814,29
<b>Inversión Total</b>					\$ 56.238,29

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.10 Estimación de los ingresos

#### 3.9.10.1 Proyección de las ventas

**Tabla 96-3:** Proyección de ventas de maíz suave choclo

		Periodo				
		2020	2021	2022	2023	2024
Cant (Quintales)	1122	\$ 17.952,00	\$ 18.244,62	\$ 18.844,24	\$ 19.780,82	\$ 21.102,41
Precio	\$ 16,00					

Fuente: Tabla 60-3; Tabla 61-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 97-3:** Proyección de ventas de maíz seco-mote

		Periodo				
		2020	2021	2022	2023	2024
Cant (Quintales)	617	\$ 43.190,00	\$ 43.894,00	\$ 45.336,60	\$ 47.589,90	\$ 50.769,45
Precio	\$ 70,00					

Fuente: Tabla 60-3; Tabla 61-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 98-3:** Proyección de ventas de harina de maíz

		Periodo				
		2020	2021	2022	2023	2024
Cant (Quintales)	511	\$ 30.660,00	\$ 31.159,76	\$ 32.183,84	\$ 33.783,43	\$ 36.040,55
Precio	\$ 60,00					

Fuente: Tabla 60-3; Tabla 61-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 99-3:** Proyección de ventas de papa

		Periodo				
		2020	2021	2022	2023	2024
Cant (Quintales)	2017	\$ 18.153,00	\$ 18.448,89	\$ 19.055,23	\$ 20.002,30	\$ 21.338,69
Precio	\$ 9,00					

Fuente: Tabla 62-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

Para el año 2020 se establecen unas ventas actuales multiplicando el año por el precio de cada producto. Para los siguientes años la proyección se realiza en base al crecimiento poblacional 1,630 %

### 3.9.10.2 Ventas totales proyectadas

**Tabla 100-3:** Ventas totales proyectadas

Ventas proyectadas				
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
\$ 109.955,00	\$ 111.747,27	\$ 115.419,92	\$ 121.156,45	\$ 129.251,10

Fuente: Tabla 96-3; Tabla 97-3; Tabla 98-3; Tabla 99-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.11 Depreciación y amortización de los activos

Para el cálculo de la depreciación se utilizará el método de línea recta. En los activos fijos se aplicará un valor de salvamento o valor residual del 5%. Para los gastos de constitución se aplicará una amortización del 20% para cada año.

#### 3.9.11.1 Vida útil de los activos

**Tabla 101-3:** Vida útil de los activos

Activo	Vida útil (Años)	% de depreciación
Edificio	20	5%
Maquinaria y Equipo	10	10%
Muebles de oficina	10	10%
Equipo de computo	3	33,33%

Elaborado por: Santana, C. (2019)

#### 3.9.11.2 Calculo de la depreciación y amortización

**Tabla 102-3:** Cálculo de la depreciación de activos

Activo	Formula	Procedimiento	Resultado (Anual)
Edificio	$Dep = (\text{Valor real} - \text{Valor residual}) / \text{Vida útil}$	$Dep = (23.775 - 1.188,75) / 20$	\$ 1.129,31
Maquinaria y Equipo		$Dep = (17.140 - 1.714) / 10$	\$ 1.542,60
Muebles de oficina		$Dep = (900 - 90) / 10$	\$ 81,00
Equipo de computo		$Dep = (2.409 - 802,92) / 20$	\$ 535,36

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 103-3:** Depreciación y amortización de los activos

Activo	Depreciación				
	Periodo				
	2020	2021	2022	2023	2024
Obras civiles	\$ 1.129,31	\$ 1.129,31	\$ 1.129,31	\$ 1.129,31	\$ 1.129,31
Maquinaria y Equipo	\$ 1.542,60	\$ 1.542,60	\$ 1.542,60	\$ 1.542,60	\$ 1.542,60
Muebles de oficina.	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00

Continua

Continúa

Equipo de computo	\$ 535,36	\$ 535,36	\$ 535,36	\$ 535,36	\$ 535,36
<b>Total</b>	<b>\$ 3.288,27</b>	<b>\$ 3.288,27</b>	<b>\$ 3.288,27</b>	<b>\$ 3.288,27</b>	<b>\$ 3.288,27</b>
Amortización					
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>

Fuente: Tabla 102-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.12 Costo de producción

#### 3.9.12.1 Costos Fijos

**Tabla 104-3:** Costos fijos

Costos fijos	Periodo				
	2020	2021	2022	2023	2024
Depreciación activos fijos	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27
Amortización (Gasto constitución)	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Mano de Obra Directa	\$ 1.255,86	\$ 1.255,86	\$ 1.255,86	\$ 1.255,86	\$ 1.255,86
Gastos administrativos	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44
Gastos de venta	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44	\$ 559,44
Gastos de operación (Internet)	\$ 360,00	\$ 361,94	\$ 363,89	\$ 365,86	\$ 367,84
Gasto mantenimiento	\$ 100,00	\$ 100,54	\$ 101,08	\$ 101,63	\$ 102,18
Publicidad	\$ 280,00	\$ 281,51	\$ 283,03	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.403,01</b>	<b>\$ 7.407,00</b>	<b>\$ 7.411,01</b>	<b>\$ 7.130,50</b>	<b>\$ 7.133,03</b>

Fuente: Tabla 91-3; Tabla 92-3; Tabla 93-3; Tabla 98-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

#### 3.9.12.2 Costo Variable

**Tabla 105-3:** Costos variables

Costos variables	Periodo				
	2020	2021	2022	2023	2024
Materia prima	\$ 43.245,60	\$ 43.950,50	\$ 45.394,97	\$ 47.651,16	\$ 50.834,81
Materiales indirectos	\$ 729,00	\$ 740,88	\$ 765,23	\$ 803,27	\$ 856,93
Gastos de operación (Luz y agua)	\$ 4.387,20	\$ 4.410,89	\$ 4.434,71	\$ 4.458,66	\$ 4.482,74
Gastos imprevistos	\$ 200,00	\$ 201,08	\$ 202,17	\$ 203,26	\$ 204,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48.561,80</b>	<b>\$ 49.303,35</b>	<b>\$ 50.797,08</b>	<b>\$ 53.116,35</b>	<b>\$ 56.378,84</b>

Fuente: Tabla 89-3; Tabla 91-3; Tabla 94-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.13 Estado de resultados proyectado

**Tabla 106-3:** Estado de resultados proyectado

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES “SAN PEDRO DE LICTO”						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
		Periodo				
		2020	2021	2022	2023	2024
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
	Ventas	\$ 109.955,00	\$ 111.747,27	\$ 115.419,92	\$ 121.156,45	\$ 129.251,10
(-)	Costo de Producción	\$ 43.974,60	\$ 44.691,38	\$ 46.160,20	\$ 48.454,43	\$ 51.691,74
(=)	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 65.980,40</b>	<b>\$ 67.055,89</b>	<b>\$ 69.259,72</b>	<b>\$ 72.702,02</b>	<b>\$ 77.559,36</b>
(-)	<b>GASTOS</b>					
	<b>Mano de Obra</b>	<b>\$ 15.070,32</b>	<b>\$ 15.151,70</b>	<b>\$ 15.233,52</b>	<b>\$ 15.315,78</b>	<b>\$ 15.398,49</b>
	Sueldo y salarios	\$ 10.764,00	\$ 10.822,13	\$ 10.880,57	\$ 10.939,32	\$ 10.998,39
	Beneficios legales	\$ 2.998,44	\$ 3.014,63	\$ 3.030,91	\$ 3.047,28	\$ 3.063,73
	IESS por pagar	\$ 1.307,88	\$ 1.314,94	\$ 1.322,04	\$ 1.329,18	\$ 1.336,36
	<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 11.101,55</b>	<b>\$ 11.138,34</b>	<b>\$ 11.175,33</b>	<b>\$ 11.212,52</b>	<b>\$ 11.249,91</b>
	Sueldo y salarios	\$ 4.764,00	\$ 4.789,73	\$ 4.815,59	\$ 4.841,59	\$ 4.867,74
	Beneficios legales	\$ .370,40	\$ 1.377,80	\$ 1.385,24	\$ 1.392,72	\$ 1.400,24
	IESS por pagar	\$ 78,88	\$ 582,01	\$ 585,15	\$ 588,31	\$ 591,49
	Depreciaciones	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27	\$ 3.288,27
	Amortizaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
	Mantenimiento	\$ 100,00	\$ 100,54	\$ 101,08	\$ 101,63	\$ 102,18
	<b>Gasto de Venta</b>	<b>\$ .993,28</b>	<b>\$ 7.031,04</b>	<b>\$ 7.069,01</b>	<b>\$ 6.822,62</b>	<b>\$ 6.859,47</b>
	Sueldo y salarios	\$ 4.764,00	\$ 4.789,73	\$ 4.815,59	\$ 4.841,59	\$ .867,74

Continua

Continua

	Beneficios legales	\$ 1.370,40	\$ 1.377,80	\$ .385,24	\$ .392,72	\$ .400,24
	IESS por pagar	\$ 578,88	\$ 582,01	\$ 585,15	\$ 588,31	\$ 591,49
	Publicidad	\$ 280,00	\$ 281,51	\$ 283,03	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$ 4.747,20</b>	<b>\$ 4.772,83</b>	<b>\$ .798,60</b>	<b>\$ 4.824,52</b>	<b>\$ 4.850,57</b>
	Energía eléctrica	\$ 3.427,20	\$ 3.445,71	\$ 3.464,31	\$ 3.483,02	\$ 3.501,83
	Agua	\$ 960,00	\$ 965,18	\$ 970,40	\$ 975,64	\$ 980,90
	Internet	\$ 360,00	\$ 361,94	\$ 363,89	\$ 365,86	\$ 367,84
	<b>Gastos imprevistos</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 201,08</b>	<b>\$ 202,17</b>	<b>\$ 203,26</b>	<b>\$ 204,36</b>
(=)	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 28.068,05</b>	<b>\$ 28.961,97</b>	<b>\$ 30.983,26</b>	<b>\$ 34.526,58</b>	<b>\$ 39.200,92</b>
(-)	15% participación trabajadores	\$ 4.210,21	\$ 3.345,67	\$ 4.191,89	\$ 5.719,94	\$ 8.086,84
(=)	<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 23.857,84</b>	<b>\$ 25.616,30</b>	<b>\$ 6.791,37</b>	<b>\$ 28.806,64</b>	<b>\$ 31.114,08</b>
(-)	22% Impuesto a la renta	\$ 5.248,73	\$ 5.635,59	\$ 5.894,10	\$ .337,46	\$ 6.845,10
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u>\$ 18.609,12</u></b>	<b><u>\$ 19.980,71</u></b>	<b><u>\$ 20.897,27</u></b>	<b><u>\$ 22.469,18</u></b>	<b><u>\$ 24.268,98</u></b>

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.14 Flujo de caja proyectado

**Tabla 107-3:** Flujo de caja proyectado

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES “SAN PEDRO DE LICTO”						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 109.955,00	\$ 111.747,27	\$ 115.419,92	\$ 121.156,45	\$ 129.251,10
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 109.955,00</b>	<b>\$ 111.747,27</b>	<b>\$ 115.419,92</b>	<b>\$ 121.156,45</b>	<b>\$ 129.251,10</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Inversión</b>	<b>\$ 56.238,29</b>					
Materia prima		\$ 43.974,60	\$ 44.691,38	\$ 46.160,20	\$ 48.454,43	\$ 51.691,74
Sueldos y salarios		\$ 20.292,00	\$ 20.401,59	\$ 20.511,75	\$ 20.622,50	\$ 20.733,87
Beneficios legales		\$ 5.739,24	\$ 5.770,23	\$ 5.801,39	\$ 5.832,72	\$ 5.864,22
IESS por pagar		\$ 2.465,64	\$ 2.478,95	\$ 2.492,34	\$ 2.505,80	\$ 2.519,33
Mantenimiento		\$ 100,00	\$ 100,54	\$ 101,08	\$ 101,63	\$ 102,18
Publicidad		\$ 280,00	\$ 281,51	\$ 283,03	\$ -	\$ -
Energía eléctrica		\$ 3.427,20	\$ 3.445,71	\$ 3.464,31	\$ 3.483,02	\$ 3.501,83
Agua potable		\$ 960,00	\$ 965,18	\$ 970,40	\$ 975,64	\$ 980,90
Internet		\$ 360,00	\$ 361,94	\$ 363,90	\$ 365,86	\$ 367,84
Gastos imprevistos		\$ 200,00	\$ 201,08	\$ 202,17	\$ 203,26	\$ 204,36
15% participación trabajadores		\$ 4.210,21	\$ 3.345,67	\$ 4.191,89	\$ 5.719,94	\$ 8.086,84
22% impuesto a la renta		\$ 5.248,73	\$ 5.635,59	\$ 5.894,10	\$ 6.337,46	\$ 6.845,10
<b>Total egresos</b>		<b>\$ 87.257,62</b>	<b>\$ 87.679,38</b>	<b>\$ 90.436,56</b>	<b>\$ 94.602,26</b>	<b>\$ 100.898,21</b>
<b>Valor residual</b>						\$ 2.211,20
<b>FLUJO DE CAJA DE NETO</b>	<b>\$ (56.238,29)</b>	<b>\$ 22.697,38</b>	<b>\$ 24.067,89</b>	<b>\$ 24.983,36</b>	<b>\$ 26.554,19</b>	<b>\$ 30.564,09</b>

Fuente: Tabla 106-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

### 3.9.15 Evaluación financiera del proyecto

Para determinar la viabilidad del Plan de negocios se establecen varios indicadores que nos permitirán realizar al final un análisis exhaustivo del negocio.

#### 3.9.15.1 Periodo de retorno de la inversión (PRI)

**Tabla 108-3:** Periodo de retorno de la inversión

Periodo	Inversión Inicial	Flujo de caja	Flujo de caja proyectado
Año 0	(b) \$ 56.238,29		
2020		\$ 22.697,38	\$ 22.697,38
2021		\$ 24.067,89	(c) \$ 46.765,27
2022		(d) \$ 24.983,36	\$ 71.748,63
2023		\$ 26.554,19	\$ 98.302,82
2024		\$ 30.564,09	\$ 128.866,91

Fuente: Tabla 107-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

$$PRI = a + \frac{b - c}{d}$$

$$PRI = 2 + \frac{56.238,29 - 46.765,27}{24.983,36}$$

$$PRI = 2 + 0,3791 * 12 \text{ meses}$$

$$PRI = 2 + 4,55$$

$$PRI = 2 \text{ años, } 4 \text{ meses, } 17 \text{ días}$$

El periodo de recuperación de la inversión por parte de la asociación “San Pedro de Licto” se dará en 2 años, 4 meses y 17 días

#### 3.9.15.2 Punto de equilibrio

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos totales}}}$$



**Tabla 109-3: Punto de equilibrio**

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES “SAN PEDRO DE LICTO”					
	Punto de equilibrio				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 109.955,00	\$ 111.747,27	\$ 115.419,92	\$ 121.156,45	\$ 129.251,10
Costos Fijos	\$ 7.403,01	\$ 7.407,00	\$ 7.411,01	\$ 7.130,50	\$ 7.133,03
Costos Variables	\$ 48.561,80	\$ 49.303,35	\$ 50.797,08	\$ 53.116,35	\$ 56.378,84
Punto de Equilibrio	\$ 13.258,76	\$ 13.255,29	\$ 13.236,47	\$ 12.697,01	\$ 12.651,62

Fuente: Tabla 104-3; Tabla 105-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

La asociación “San Pedro de Licto” en el primer año de vida del proyecto tendrá que tener unos ingresos de \$ 13.258,76 para cubrir sus costos fijos y variables, siendo este su punto de equilibrio en el año 1.

### 3.9.15.3 Valor actual neto (VAN)

**Tabla 110-3: Tasas de interés referenciales**

Tasa	%	Fecha
Tasa activa	19,51 %	Septiembre 2019
Tasa pasiva	5,98 %	Septiembre 2019
Inflación	0,54 %	Enero 2019

Fuente: Tasas de interés (BanEcuador, 2019)

Elaborado por: Santana, C. (2019)

**Tabla 111-3: Resumen del Flujo de caja**

Periodo	Inversión Inicial	Flujo de caja
Año 0	\$ 56.238,29	
2020		\$ 22.697,38
2021		\$ 24.067,89
2022		\$ 24.983,36
2023		\$ 26.554,19
2024		\$ 30.564,09

Fuente: Tabla 107-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

*Calculo de la tasa de descuento*

**Tasa de descuento** = (capital propio \* tasa pasiva) + tasa activa + inflación

**Tasa de descuento** = (100% \* 5,98%) + 19,51% + 0,54%

**Tasa de descuento** = 26,03

$$\text{VAN} = - \text{Inversión inicial} + \frac{\text{Flujo caja 1}}{(1+td)^1} + \frac{\text{Flujo caja 2}}{(1+td)^2} + \frac{\text{Flujo caja 3}}{(1+td)^3} + \frac{\text{Flujo caja 4}}{(1+td)^4} + \frac{\text{Flujo caja 5}}{(1+td)^5}$$

$$\text{VAN} = - 56.238,29 + \frac{22.697,38}{(1+0,2603)^1} + \frac{24.067,89}{(1+0,2603)^2} + \frac{24.983,36}{(1+0,2603)^3} + \frac{26.554,19}{(1+0,2603)^4} + \frac{30.564,09}{(1+0,2603)^5}$$

$$\text{VAN} = \$ 9.542,32$$

El VAN resultante de \$ 9.542,32 nos indica la viabilidad del proyecto ya que al ser un valor positivo este dinero puede ser invertido para generar una utilidad.

#### 3.9.15.4 Tasa interna de retorno

**Tabla 112-3:** Tasa interna de retorno

Periodo	Inversión Inicial	Flujo de caja
Año 0	\$ 56.238,29	
2020		\$ 22.697,38
2021		\$ 24.067,89
2022		\$ 24.983,36
2023		\$ 26.554,19
2024		\$ 30.564,09

Fuente: Tabla 107-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

*Función TIR generada mediante Excel*

**TIR** = (valores; estimar)

**TIR** = 33,81 %

$$\text{VAN} = - 56.238,29 + \frac{22.697,38}{(1+0,3381)^1} + \frac{24.067,89}{(1+0,3381)^2} + \frac{24.983,36}{(1+0,3381)^3} + \frac{26.554,19}{(1+0,3381)^4} + \frac{30.564,09}{(1+0,3381)^5}$$

$$\text{VAN} = 0$$

La Tasa interna de retorno es de 33,81 % la cual representa la rentabilidad que existe en relación a la inversión inicial.

#### 3.9.15.5 Relación Beneficio/costo

$$\text{RBC} = \frac{\text{VAN Ingresos actualizados}}{\text{VAN Egresos actualizados}}$$

**Tabla 113-3:** Resumen de Ingresos – Egresos

	Ingresos	Egresos
2020	\$ 109.955,00	\$ 87.257,62
2021	\$ 111.747,27	\$ 87.679,38
2022	\$ 115.419,92	\$ 90.436,56
2023	\$ 121.156,45	\$ 94.602,26
2024	\$ 129.251,10	\$ 100.898,21

Fuente: Tabla 107-3

Elaborado por: Santana, C. (2019)

$$\text{VAN ingresos} = \frac{109.955,00}{(1+0,2603)^1} + \frac{111.747,27}{(1+0,2603)^2} + \frac{115.419,92}{(1+0,2603)^3} + \frac{121.156,45}{(1+0,2603)^4} + \frac{129.251,10}{(1+0,2603)^5}$$

$$\text{VAN ingresos} = \$ 303.930,60$$

$$\text{VAN egresos} = \frac{87.257,62}{(1+0,2603)^1} + \frac{87.679,38}{(1+0,2603)^2} + \frac{90.436,56}{(1+0,2603)^3} + \frac{94.602,26}{(1+0,2603)^4} + \frac{100.898,21}{(1+0,2603)^5}$$

$$\text{VAN egresos} = \$ 238.845,43$$

$$\text{RBC} = \frac{303.930,60}{238.845,43}$$

$$\text{RBC} = \$ 1,27$$

El proyecto muestra una relación beneficio/costo de \$ 1,27 el resultado es mayor a 1 por lo que se acepta el proyecto. Esta relación muestra que por cada dólar invertido se genera una ganancia de 0,27 centavos.

## CONCLUSIONES

- Una vez concluida la investigación se determina que la revisión bibliográfica y documental a través de un análisis exhaustivo en libros, revistas, folletos e información digital, permitió dar a conocer la importancia que posee la implementación de un Plan de negocios dentro de la asociación “San Pedro de Licto” para mejorar sus niveles de competitividad comercial.
- A través del diagnóstico situacional se pudo determinar que la asociación cuenta con instalaciones y terrenos propios para la construcción del centro de acopio, también se determinó que el maíz y la papa son principales productos alimenticios del país generando una oportunidad de negocio para la asociación. En el estudio de mercado se constató que existe una demanda insatisfecha de productos agrícolas (maíz, papa) debido al crecimiento poblacional existente y que la competencia no ofrece productos derivados del maíz para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La elaboración de un Plan de negocios incide favorablemente en la competitividad comercial de la asociación, en la optimización de los recursos e incrementa el margen de utilidad de los asociados. Esta información se ve reflejada en los indicadores financieros que constan en la evaluación financiera del proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar búsquedas bibliográficas que garanticen la veracidad de la información, y contrarrestar con la ya existente, y de esta manera generar nuevos datos que sean utilizados en futuras investigaciones en beneficio de la asociación.
- Efectuar un diagnostico situacional de la asociación por lo menos una vez al año para determinar cómo marcha esta y así efectuar los correctivos necesarios. Realizar estudios de mercado constantes para determinar las nuevas necesidades de los consumidores y así adaptar los productos a estas necesidades.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del Plan de negocios y determinar cuál es su desempeño dentro de la asociación, con el fin de aplicar las correcciones necesarias que permitan mejorar la competitividad comercial de la asociación y a si posicionarla en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade , R., Andrade, M., & Sánchez, P. (2017).** *Gestión Estratégica para emprendedores*. Madrid: Academia Española .
- Baca, G. (2010).** *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Baena , V., & Moreno, M. (2010).** *Instrumentos de marketing*. Barcelona: UOC.
- BanEcuador. (septiembre de 2019).** *Tasas de Interés* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes092019.htm>
- Borello, A. (2014).** *Guías de Gestión de la pequeña empresa. Plan de negocios*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015).** *Guía Práctica para la elaboración de un plan de negocios*. Bogotá: Consultora Productiva
- Burbano, V. (Mayo de 2015).** *Estudio de la demanda insatisfecha de los productos alimenticios para personas hipertensas y diabéticas y la viabilidad de la creación de un centro de distribución dirigido a este mercado en la ciudad de Tulcán*. (Trabajo de pregrado, Universidad Politécnica Estatal de Carchi). Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/316>
- Córdoba, M. (2011).** *Formulación y evaluación de proyectos* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Córdoba, M. (2014).** *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cortiñas, J. (2019).** *Planificación, concepto, planificación, ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de: Apuntes Gestión: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Días, M. (2013).** *Producción, comercialización y rentabilidad de la naranja (citrus aurantium) y su relación con la economía del cantón la Maná y su zona de influencia, año 2011*. (Trabajo de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1567>
- Dominguez, G., Dominguez, B., & Dominguez, J. (2016).** *Guía práctica para un plan de negocios u obtencion de fondos del Gobierno Federal*. México: Instituto Mexicano de Contadores Publicos.
- Duarte, H., Sánchez, L., & Sánchez, J. (2018).** Certificaciones orgánicas para productos de exportación ecuatoriana. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte*, pp. 4-10.
- Fernández, P., & Díaz , P. (2016).** Investigación cualitativa y cuantitativa. *Unidad de Epidemiología, Clínica y Bioestadística*. Obtenido de [https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti\\_cuali2.pdf](https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf)
- Fischer, L., & Espejo, J. (2017).** *Introducción a la investigación de mercados (4a.)*. Madrid: Mcgraw-Hill Interamericana.
- García, V. (2015).** *Análisis financiero: Un enfoque integral*. México: Patria.

- Garrido, R. (2015).** *Eficacia de la nutrición foliar con 2 soluciones nutritivas y 4 dosis, en el rendimiento del cultivo de papa (Solanum tuberosum L. var Cecilia) en la estación experimental Tunshi-ESPOCH.* (Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/4830>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Licto. (2015).** *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019.* Licto: GAD Licto
- González, L. A. (2014).** *Entorno empresarial competitivo e industrial.* Guatemala: Universidad Mariano Galvez de Guatemala
- Guacho, E. (2014).** *Caracterización Agro-Morfológica del maíz (Zea mays L.) de la localidad San José de Chazo.* (Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/3455>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014).** *Metodología de la investigación* (6a.). México D.F: McGraw-Hill.
- INCE (2019).** *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: Reporte estadístico del sector agropecuario.* Obtenido de: Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac\\_2010.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac_2010.pdf)
- INEC. (2010).** *Fascículo provincial de Chimborazo.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. (2013).** *Estudio de las cadenas de valor del maíz blanco y frijol en Centroamérica.* Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/b3540e/b3540e.pdf>
- Lara, B. (2011).** *Cómo elaborar proyectos de inversión paso a paso.* Quito: Oseas Espín .
- Lebet, G. (2014).** *Técnicas de recolección de datos.* Recuperado el 16 de abril de 2019, de <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Luna, A. (2016).** *Plan estratégico de negocios.* Mexico: Patria.
- Luna, A. (2016).** *Proceso Administrativo.* México: Patria.
- Martínez, C. (2014).** *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos.* Madrid: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Martínez, C. I. (2018).** *Marketing y Plan de negocio de la micro empresa.* Bogotá: Ediciones de la U.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019).** *Reporte de coyuntura sector agropecuario.* Quito: MAG.
- Monje, C. (2011).** *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa .* Neiva: Universidad Surcolombiana.

- Pazmiño, J. (2014).** *Estimación del impacto de la diversidad genética de maíz en la función de producción agrícola Cotacachi-Imbabura Saraguro-Loja, Ecuador.* (Trabajo de pregrado, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Ecuador). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/8586>
- Pedraza, O. (2014).** *Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeñas empresas.* Mexico: Patria.
- Pérez, J., & Merino, M. (2012).** *Definición de proyectos.* Obtenido de <https://definicion.de/proyecto/>
- Peteiro, D. (2016).** *Todo sobre la gestión por procesos.* Recuperado el noviembre de 2019, de <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Raffino, M. (2018).** *Diagrama de flujo .* Obtenido de <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>
- Ramírez, D. (2010).** *Caracterización física, química y nutricional de la papa chaucha (solanum phureja) cultivado en dos suelos edafoclimáticos del Ecuador, como base de estudio para la elaboración de una Norma técnica (papa chaucha fresca requisitos 2010) por parte del INEN.* (Trabajo de pregrado, Universidad Técnica Equinoccial). Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/5198>
- Rodríguez, A. F. (2018).** *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: una propuesta metodológica.* México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rojas, M. (2015).** *Evaluación de proyectos para ingenieros (2a.).* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rubio, C. (2015).** *Evaluación de la producción de tubérculo semilla en cuatro variedades de papa (Solanum tuberosum L.).* (Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/4263>
- Sandoval, L. F. (2012).** *Temas de Administración de Empresas Agropecuarias.* Obtenido de <http://admluisfernando.blogspot.com/>
- Sapag, N. (2011).** *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación.* México: Pearson Education.
- Sistema de información pública agropecuaria (2019).** *Información macroeconómica agropecuaria.* Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>
- Sistema Nacional de Información. (2019).** *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015 - 2019.* Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0660823340001\\_PD\\_YOT%20LICTO%202015-2019\\_29-10-2015\\_13-39-04.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660823340001_PD_YOT%20LICTO%202015-2019_29-10-2015_13-39-04.pdf)
- Soria, I. M. (2017).** *Plan de marketing empresarial: UF2392.* Madrid: CEP.
- Soria, M. d. (2016).** *Plan de marketing empresarial.* Madrid: CEP.
- Soria, S. (2012).** *Plan de negocios para la producción y comercialización de cortinas y persianas para venta por catálogo en la ciudad de Quito.* (Trabajo de pregrado, Universidad de las Américas). Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1164>



- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2019).** *Ley de Compañías* . Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Ubilla, A. (2018).** *La producción de maíz en el 2019 será de 1,3 millones de toneladas*. Quito: El Comercio.
- Vaca, G., & Veloz, J. (2018).** *Propuesta de Plan de Negocio para la elaboración y comercialización de Artesanías*. (Trabajo de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30771>
- Vega, L. (2014).** *Diseño de un plan de negocios para la comercialización de banano deshidratado como alternativa de desarrollo para la Cooperativa Cobaoro*. (Trabajo de pregrado, Universidad Técnica de Machala). Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4705>
- Verdezoto, V. V., & Viera, P. J. (2018).** Caracterización de Sistemas de Producción Agropecuarios en el proyecto de riego Guarguallá-Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Riobamba: Ciencias Agrarias.
- Weinberger, K. (2009).** *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.

