



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
SEMILLAS CATEGORÍAS INICIALES DE LA ASOCIACIÓN
CONPAPA TUNGURAHUA “AGROPAPA” EN LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

JANNETH ESTEFANIA NAULA ANILEMA

Riobamba – Ecuador

2021



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
SEMILLAS CATEGORÍAS INICIALES DE LA ASOCIACIÓN
CONPAPA TUNGURAHUA “AGROPAPA” EN LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: JANNETH ESTEFANIA NAULA ANILEMA

DIRECTORA: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Janneth Estefanía Naula Anilema

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, Janneth Estefania Naula Anilema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes 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, 10 de marzo de 2021



Janneth Estefanía Naula Anilema

C.C: 0604475111

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SEMILLAS CATEGORÍAS INICIALES DE LA ASOCIACIÓN CONPAPA TUNGURAHUA “AGROPAPA” EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**, realizado por la señorita: **JANNETH ESTEFANÍA NAULA ANILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FECHA

FIRMA

FECHA

Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

ERNESTO
MARCELO
BONILLA
TORRES

Firmado digitalmente por ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES

2021 – 03 – 10

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

LETTY
KARINA
ELIZALDE
MARIN

Firmado digitalmente por LETTY KARINA ELIZALDE MARIN

2021 – 03 – 10

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Firmado digitalmente por EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ
DN: cn=EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ c=EC o=SECURITY DATA S.A. 1 ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION
Ubicación:

2021 – 03 – 10

DEDICATORÍA

El presente trabajo de investigación, dedico principalmente a Dios, por brindarme salud, ser mi inspiración y otorgarme la fuerza necesaria para continuar cada uno de mis sueños y anhelos. A mis padres Ignacio y Elena, quienes, con infinito amor, paciencia y esfuerzo, me han ayudado a lograr cada uno de mis metas, más aún, por ser mis mentores, amigos y maestros de vida, al demostrarme su valentía, coraje y humildad; sobre todo inculcarme el amor a Dios y el ayudar a los demás.

Además, quiero extender mi gratitud, a mis hermanas Yesenia y Emily, por acompañarme en el camino de la vida, ya que juntas somos un gran equipo. Una mención especial a mi familia por sus oraciones, consejos y apoyo brindado.

Janneth

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de titulación agradezco a Dios por ser mi sustento, pese a las adversidades siempre está conmigo. A mis padres por ser mi ejemplo a seguir, mi inspiración, el hombro donde puedo descansar y demostrar que puedo con todo hoy, mañana y siempre. De igual forma, a mi Directora de tesis Ing. Letty Elizalde, quien, con su amplia experiencia, conocimiento y motivación, me guío en el proceso de investigación, al miembro de tesis el Ing. Edwin Pombosa, por su enseñanza, apoyo y sobre todo su amistad. Por último, agradezco al personal docentes de la Escuela de Administración de Empresas, quienes, con su sabiduría, conocimiento y consejos, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Janneth

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Marco referencial.....	2
1.1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. ¿Qué es plan?.....	3
1.2.2. ¿Qué es el plan de negocios?.....	4
1.2.3. ¿Para qué sirve el plan de negocios?.....	5
1.2.4. Características esenciales del plan de negocios.....	6
1.2.5. Elementos claves de un plan de negocios.....	6
1.2.6. Tipos de planes de negocio.....	7
1.2.7. ¿Por qué es importante seguir un plan de negocios?.....	8
1.2.8. Contenido de un plan de negocios convincente.....	9
1.2.9. ¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?.....	9
1.2.10. El proceso de elaboración de un plan de negocios.....	10
1.2.10.1. Resumen ejecutivo.....	10
1.2.10.2. Estudio de mercado.....	10
1.2.10.3. Estudio de la demanda.....	11
1.2.10.4. Mercado potencial.....	11
1.2.10.5. Estudio de la oferta.....	11
1.2.11. ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?.....	11
1.2.12. ¿Qué es el análisis FODA?.....	12
1.2.13. ¿Qué es una asociación?.....	14
1.2.14. ¿Qué son los tubérculos?.....	15
1.2.15. ¿Qué son las semillas de calidad?.....	16

1.2.16.	<i>Ventajas de las semillas de calidad certificadas</i>	16
1.2.17.	<i>Análisis de costo y beneficio</i>	17
1.2.18.	<i>Cómo calcular y analizar la relación costos y beneficios</i>	18
1.2.19.	<i>¿Qué es un productor?</i>	18
1.2.20.	<i>¿Qué son los pequeños productores?</i>	19
1.2.21.	<i>¿Qué son modelos?</i>	19
1.2.22.	<i>¿Qué son modelos administrativos?</i>	19
1.2.22.1.	<i>Características de los modelos administrativos</i>	20
1.2.22.2.	<i>Tipos de modelos administrativos</i>	20
1.2.23.	<i>¿Qué es modelo CANVAS?</i>	21
1.2.24.	<i>Beneficios del modelo CANVAS</i>	21
1.2.25.	<i>Principales elementos del modelo de negocio CANVAS</i>	22
1.2.25.1.	<i>Segmento de clientes</i>	22
1.2.25.2.	<i>Propuesta de valor</i>	22
1.2.25.3.	<i>Canales</i>	22
1.2.25.4.	<i>Relación con los clientes</i>	23
1.2.25.5.	<i>Flujo de ingresos</i>	23
1.2.25.6.	<i>Recursos clave</i>	23
1.2.25.7.	<i>Actividades clave</i>	23
1.2.25.8.	<i>Aliados clave</i>	24
1.2.25.9.	<i>Estructura de costes</i>	24
1.3.	Marco Conceptual	24
1.3.1.	<i>Empresa</i>	24
1.3.2.	<i>Meta</i>	24
1.3.3.	<i>Objetivo</i>	25
1.3.4.	<i>Planeación</i>	25
1.3.5.	<i>Estrategia</i>	25
1.4.	Idea a defender	25

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1.	Enfoque de investigación	26
2.2.	Nivel de investigación	26
2.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	26
2.2.2.	<i>Investigación Documental</i>	27
2.2.3.	<i>Investigación de Campo</i>	27

2.3.	Diseño de investigación	27
2.3.1.	<i>Investigación no experimental</i>	27
2.3.2.	<i>Investigación Transversal</i>	28
2.4.	Tipo de estudio	28
2.4.1.	<i>Investigación histórica</i>	28
2.5.	Población y muestra	28
2.5.1.	<i>Población</i>	28
2.5.2.	<i>Muestra</i>	28
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	29
2.6.1.	<i>Método inductivo</i>	29
2.6.2.	<i>Método deductivo</i>	29
2.6.3.	<i>Técnicas de investigación</i>	30
2.6.3.1.	<i>Entrevista</i>	30
2.6.3.2.	<i>Observación</i>	30
2.6.3.3.	<i>Encuesta</i>	30
2.6.3.4.	<i>Cuestionario</i>	30

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	31
3.1.	Resultados	31
3.1.1.	<i>Tabulación de resultados</i>	32
3.2.	Verificación de la idea a defender	43
3.3.	Propuesta	44
3.3.1.	<i>Resumen ejecutivo</i>	45
3.4.	Información general de la asociación	47
3.4.1.	<i>Domicilio, responsabilidad y duración</i>	47
3.4.2.	<i>Objeto social</i>	47
3.4.3.	<i>Misión</i>	48
3.4.4.	<i>Visión</i>	48
3.4.5.	<i>Objetivos estratégicos</i>	48
3.4.6.	<i>Valores corporativos</i>	49
3.4.7.	<i>Principios corporativos</i>	49
3.4.8.	<i>Estructura orgánica de gestión</i>	50
3.4.9.	<i>Organigrama estructural de la Asociación “AGROPAPA”</i>	52
3.4.10.	<i>Análisis FODA</i>	53
3.4.10.1.	<i>Matriz de prioridades internas</i>	54

3.4.10.2. <i>Matriz de prioridades externas</i>	56
3.4.10.3. <i>Matriz FODA priorizada</i>	58
3.4.11. <i>Estudio de mercado</i>	61
3.4.11.1. <i>Análisis y sondeo del mercado</i>	63
3.4.11.2. <i>Análisis de la competencia</i>	68
3.4.11.3. <i>Estrategias en el mercado</i>	69
3.4.12. <i>Estudio técnico de la producción</i>	78
3.4.13. <i>Estudio económico</i>	86
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Conoce a la organización CONPAPA.....	32
Tabla 2-3:	Medio de difusión.....	33
Tabla 3-3:	Personas que conocen la semilla de papa	34
Tabla 4-3:	Criterios al momento de comprar.....	35
Tabla 5-3:	Frecuencia de compra de semilla de papa	36
Tabla 6-3:	Lugar donde adquiere la semilla	37
Tabla 7-3:	Comprar semilla por lotes	38
Tabla 8-3:	Beneficios al sembrar semilla registrada	39
Tabla 9-3:	Precio a pagar	40
Tabla 10-3:	Variedad de papa a comprar.....	41
Tabla 11-3:	Datos generales de la asociación	47
Tabla 12-3:	Estructura orgánica de gestión.....	50
Tabla 13-3:	Análisis situacional	53
Tabla 14-3:	Matriz de prioridades internas	54
Tabla 15-3:	Perfil estratégico interno	55
Tabla 16-3:	Matriz de prioridades externas	56
Tabla 17-3:	Perfil estratégico externo.....	57
Tabla 18-3:	Establecimiento de estrategias.....	58
Tabla 19-3:	Metodología CANVAS.....	60
Tabla 20-3:	Análisis de estudio de mercado	61
Tabla 21-3:	Tipos de clientes.....	62
Tabla 22-3:	Sondeo de mercado	63
Tabla 23-3:	Producción de papa	64
Tabla 24-3:	Oferta proyecta.....	66
Tabla 25-3:	Oferta proyecta.....	67
Tabla 26-3:	Análisis de la competencia	68
Tabla 27-3:	Producto – Semillas de papa	69
Tabla 28-3:	Presupuesto de comercialización.....	77
Tabla 29-3:	Flujograma del proceso productivo de la semilla de papa.....	78
Tabla 30-3:	Costo de la materia prima directa	82
Tabla 31-3:	Proveedores.....	82
Tabla 32-3:	Mano de obra directa.....	83
Tabla 33-3:	Costos indirectos de fabricación.....	84
Tabla 34-3:	Inventario de propiedad planta y equipo.....	85
Tabla 35-3:	Registro de la producción de papa.....	85
Tabla 36-3:	Registro de ventas	86

Tabla 37-3:	Costo total semillas básica.....	86
Tabla 38-3:	Precio unitario	88
Tabla 39-3:	Costo total semillas básica.....	89
Tabla 40-3:	Precio unitario	90
Tabla 41-3:	Proyección de ventas	93
Tabla 42-3:	Distribución de las ventas.....	93
Tabla 43-3:	Proyección de ingresos	93
Tabla 44-3:	Estimación de la inversión.....	94
Tabla 45-3:	Flujo de efectivo.....	95
Tabla 46-3:	Flujo de efectivo acumulado	95
Tabla 47-3:	Tasa interna de retorno	96
Tabla 48-3:	Valor actual neto	96
Tabla 49-3:	Tasa de descuento.....	97
Tabla 50-3:	Actualización del valor actual neto.....	97
Tabla 51-3:	Costo – beneficio.....	98
Tabla 52-3:	Tiempo de recuperación de inversión.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Conoce a la organización CONPAPA.....	32
Gráfico 2-3:	Medios de difusión	33
Gráfico 3-3:	Personas que conocen las semillas de papa.....	34
Gráfico 4-3:	Criterios al momento de comprar semillas de papa.....	35
Gráfico 5-3:	Frecuencia de compra las semillas de papa.....	36
Gráfico 6-3:	Lugar de compra de semillas de papa	37
Gráfico 7-3:	Compra de semillas por su lote	38
Gráfico 8-3:	Beneficios de sembrar semilla registrada	39
Gráfico 9-3:	Precio a pagar	40
Gráfico 10-3:	Variedad de papa	41
Gráfico 11-3:	Estructura empresarial.....	51
Gráfico 12-3:	Estructura organizacional de Asociación “AGROPAPA”	52
Gráfico 13-3:	Cadena de distribución del producto	73
Gráfico 14-3:	Punto de equilibrio de las semillas de papa básica	88
Gráfico 15-3:	Punto de equilibrio de las semillas de papa registrada.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Características de la semilla de calidad	17
Figura 1-3:	Valores corporativos	49
Figura 2-3:	Cultivo de papa en el Ecuador.....	64
Figura 3-3:	Participación del cultivo de papa	65
Figura 4-3:	Empaque para la producción	70
Figura. 5-3:	Cadena de comercialización actual de la asociación	71
Figura 6-3:	Cadena de comercialización propuesta	72
Figura 7-3:	Publicidad en redes sociales.....	74
Figura 8-3:	Diseño de la publicidad.....	75
Figura 9-3:	Diseño de la publicidad.....	75
Figura 10-3:	Ubicación de la asociación AGROPAPA	79
Figura 11-3:	Distribución de la planta asociación AGROPAPA	80
Figura 12-3:	Plano del terreno asociación AGROPAPA	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: DATOS DE LA ASOCIACIÓN “AGROPAPA”

ANEXO B: REPRESENTANTE LEGAL Y DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN
“AGROPAPA”

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de establecer estrategias que contribuyan en el desarrollo de la producción y comercialización de sus productos y ayude a mejorar la toma de decisiones empresariales. Para el desarrollo de la investigación, se aplicó una metodología de tipo descriptiva para narrar la problemática existente, se empleó una encuesta a los productores de la asociación y se apoyó de técnicas de información como la observación directa y la revisión bibliográfica. Por el cual, se identificó una serie de deficiencias, tales como: la asociación carece de un plan de negocios, lo que representa una desventaja para insertarse en el mercado competitivo provocando así una inadecuada asignación de recursos y el incumplimiento de los objetivos. Los resultados más relevantes fueron que la asociación no realiza estudios de mercado al momento de incorporar nuevo producto, además, una pequeña parte del cultivo de papa está destinada a la producción de semilla categoría básica, en este contexto, se determinó que el producto con mayor demanda es la papa superchola. Se concluyó que la asociación para comercializar las semillas de papa categoría básica debe analizar y controlar los gastos con el propósito de evitar el sobreprecio en la producción; es así que la relación costo – beneficio permite evaluar la inversión del proyecto para garantizar el bienestar económico de los productores. Se recomendó a la máxima autoridad de la Asociación “AGROPAPA”, la implementación de un plan de negocios para la comercialización de semillas de papa con el afán alcanzar la rentabilidad esperada y cumplir el logro de sus metas.

Palabras claves: <PLAN DE NEGOCIOS>, <ORGANIZACIÓN>, <PRODUCTIVIDAD>, <COMERCIALIZACIÓN>, <RENTABILIDAD>

**LUIS ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento (DN):
CN=Luis Alberto Caminos
Vargas, O=AGROPAPA
Fecha: 2021.03.26 11:26:32
+0500



0852-DBRAI-UTP-
2021

ABSTRACT

The objective of this title work was to develop a business plan for the commercialization of seeds initial categories of the CONPAPA Tungurahua association "AGROPAPA" in the city of Ambato, Tungurahua province, in order to establish strategies that contribute to the development of the production and marketing of your products and help improve business decision-making. For the development of the research, a descriptive methodology was applied to narrate the existing problem, a survey was used with the producers of the association and supported by information techniques such as direct observation and bibliographic review. A series of deficiencies were identified, such as: The association lacks a business plan, it represents a disadvantage for inserting itself in the competitive market, thus causing an inadequate allocation of resources and the non- fulfillment of objectives. The most relevant results were that the association does not carry out market studies when incorporating a new product, in addition, a small part of the potato crop is destined to the production of basic category seed, in this context, it was determined that the product with the highest demand is the "superchola" potato.

It was concluded that the association to commercialize basic category potato seeds should analyze and control expenses in order to avoid overpricing in production; Thus, the cost- benefit relationship allows evaluating the investment of the project to guarantee the economic well-being of the producers. It was recommended to the highest authority of the Association "AGROPAPA", the implementation of a business plan for the commercialization of potato seeds in order to achieve the expected profitability and meet the achievement of its goals.

Keywords: <BUSINESS PLAN>. <ORGANIZATION>, <PRODUCTIVITY>, <MARKETING>, <PROFITABILITY>.

I, José Andrade M.A., English Professor at "Escuela Superior Politécnica de Chimborazo", hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English

language:

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA

Firmado digitalmente
por JOSE LUIS
ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2021.03.30
16:23:19 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está enmarcado en la elaboración de un plan de negocios para la comercialización de semillas categorías iniciales de la Asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, el cual destaca el dinamismo empresarial, el crecimiento económico de la organización y el bienestar económicos de los socios – productores de la asociación.

El sector agropecuario en el Ecuador es una de las actividades económicas principales del país, por ende, estos modelos administrativos permiten generar valor agregado a procesos de producción, distribución y comercialización permitiendo obtener réditos económicos y ampliación de mercados a nivel nacional e internacional. Por ello, es importante justificar la investigación a través del marco teórico, metodológico y resultados para garantizar la factibilidad de la inversión.

En lo que respecta, al primer capítulo permite sustentar el marco teórico referencial a través de la recopilación bibliográfica y linkográfica de los distintos autores para establecer la importancia de elaborar un plan de negocios y describir cómo opera en los procesos de producción y comercialización a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

El segundo capítulo se basa en técnicas e instrumentos de investigación con el objetivo de obtener información primaria y secundaria para sustentar la idea a defender y obtener los respectivos resultados.

El tercer capítulo consolida los resultados y el desarrollo de la propuesta del plan de negocios, el cual se realiza el estudio organizacional, de mercado, marketing y económico, con el propósito de determinar la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco referencial

1.1.1. *Antecedentes de investigación*

La presente investigación se considera como referencia algunas tesis presentadas en la biblioteca de la institución de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con las cuales han sido de guía para el desarrollo del plan de negocio.

Villa, (2018) en su trabajo de titulación, denominado: “Plan de negocios para el mejoramiento de la productividad y la gestión comercial de la producción de mora de castilla en la Asociación ASOPROCASE, de la parroquia Ruimiag, cantón Riobamba, año 2018”, realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye que:

“Un proceso sistemático, secuenciado y establecido de acuerdo a las necesidades presentes y futuras la cual sirve para establecer la hoja de ruta a seguir y mediante su aplicación permitirá alcanzar los objetivos institucionales planteados, utilizando eficientemente los recursos disponibles y utilizables con los que cuenta la institución, analizando el entorno tanto interno como externo en el que esta se desenvuelve”

Por otra parte, Morales, (2018) en su trabajo de titulación, denominado: “Plan de negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCHC de la Corporación de Organizaciones campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo, período 2017-2020”, realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye que:

“El desarrollo de un plan de negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC busca generar una herramienta administrativa que mejore la gestión económica financiera de la organización. Para ello se aplicaron los métodos cualitativos y cuantitativos por medio de encuestas, entrevistas y la observación directa al personal y a los socios productores, determinándose su inconformidad con los precios establecidos y la falta de control periódico de las actividades”

En conclusión, la elaboración de un plan de negocios es de gran importancia ya que ayuda a las empresas a cubrir las necesidades que sean futuras o presentes que se van generando a lo largo de su ciclo contable, una vez establecido la hoja de ruta será más fácil poder tomar decisiones, ya que permite lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el buen manejo de los recursos con lo que se cuenta, manteniendo un control sobre los mismos sin malgastarlos, estudiando el entorno externo e interno para poder conocer sus posibles oportunidades y debilidades que tiene la Asociación.

Por otra parte, el desarrollo de un plan de negocios en una organización ayuda a generar herramientas administrativas que buscan el buen desarrollo de la economía financiera organizacional y ofrece diferentes técnicas de soluciones a dichos problemas como la satisfacción de las necesidades del productor y del consumidor final.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. ¿Qué es plan?

Para (Luna González, 2015) menciona que el plan, es:

El término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo. Además, es la planificación de un proceso que busca adecuar los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) a los fines propuestos (visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan).

Por su parte, (Rodríguez Cairo & García Cardenas, 2014) define que un plan es “un documento que contribuye a la planificación del carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos generales y metas a obtener, así como las acciones para su ejecución”

En este contexto, el plan es el fin es a lo que se quiere llegar, es la esencia de aquello que se quiere encarar. En general, definir el plan es más un ejercicio conceptual que práctico, porque todas las organizaciones conocen su fin, al menos en términos generales. Y los proyectos heredan de las organizaciones esa orientación. Es posible que en algunos casos excepcionales la finalidad del proyecto no esté directamente vinculada a la finalidad de la organización. Esto significa que el proyecto es una pérdida de tiempo o que simplemente es un proyecto intermedio que sirve para que se puedan desarrollar otros proyectos (Joanidis, C,2017).

1.2.2. ¿Qué es el plan de negocios?

Para (Jack, 2000) establece que un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito. En este contexto, (Andia, 2016) señala que es un documento que resume los objetivos operativos y financieros de una organización y contiene los planes y presupuestos detallados que muestran cómo se deben cumplir los objetivos. Dicho plan es útil para guiar un negocio, porque muestra desde las metas que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos.

Mientras tanto, (Etzel & Walker, 2004) indica que:

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

Según (Luna González, 2015) define al plan de negocios como un: “documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio, como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas, ubicándose en el plan de negocios estratégicos.

Además, el plan de negocios es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones de emprendimiento (Oviedo & Bóveda, 2015). A continuación, se detalla lo siguiente:

- Proceso de generación de ideas.
- La captación de análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad de riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas.

En este sentido, un plan de negocios es de vital importancia para la empresa porque es una carta de presentación para poder obtener inversionistas o para que los trabajadores puedan comprender las metas que se quiere lograr, y ponernos en la realidad para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder actuar sobre ellas.

1.2.3. ¿Para qué sirve el plan de negocios?

Según (Villarán , 2013) establece que un plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones una que puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa, puede ser:

- Un documento que definirá y enfocará el objetivo de la organización usando la información precisa y análisis apropiado.
- Puede ser usado como una herramienta de ventas para relaciones importantes con prestamistas, inversores y bancos.
- Podría revelar omisiones y/o debilidades en el proceso de planeación de la organización.
- Puede ser utilizado para solicitar opiniones y consejos a otras personas incluyendo a aquellos que estén dentro de la industria del negocio previsto, quienes aportaran consejos invaluable, lo cual revierte gran importancia en el hecho de que, en demasiadas ocasiones, los emprendedores avanzan a tropiezos.

En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupo de interés), que la asociación:

- Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permita alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

Mientras tanto, (Bernabeu, 2020) menciona que un plan de negocios tiene varias utilidades, tales como:

- **Personal o interna:** Al realizar un plan de negocios organizamos y planificamos mejor nuestras ideas. Vemos los puntos débiles y fortalezas y esto nos sirve para para encaminar o ajustar nuestra idea principal y hacer pequeños cambios para mejorarla, gracias a que podemos verla desde otra perspectiva.
- **Al exterior:** Al realizar un plan de negocios, tenemos un documento donde plasma la idea y que pasos se seguirán para conseguirla. Es una gran carta de presentación, que se vería con buenos ojos a la hora de pedir financiación, para conseguir buenos proveedores, para la administración o incluso en la búsqueda de socios, además de ayudar en los pasos acciones futuras y de instrumento de medida para ver si vas alcanzando los objetivos.

En síntesis, se puede decir que un plan de negocios está dirigido a las empresas u organizaciones interesadas para informales de manera clara y concisa el producto o servicio que se va ofrecer, y de la forma en que se va ejecutar con el personal adecuado para brindar calidad a los clientes, en un período de tiempo obtener el retorno de la inversión realizada, manteniendo la comunicación sobre las estrategias, programas y proyectos que se ejecutarán para alcanzar la rentabilidad esperada.

1.2.4. Características esenciales del plan de negocios

Para (Casero, 2001) refiriéndose a las características esenciales del plan de negocios son las siguientes:

- Prioriza los factores claves de éxito del negocio.
- Responde las posibles preguntas de los inversionistas.
- En nítido, no deja ideas en el aire y utiliza términos precisos.
- Es breve, usualmente no sobrepasa las 30 páginas.
- Es estructurado para permitir una lectura sencilla.

1.2.5. Elementos claves de un plan de negocios

Según (Casero, 2001) menciona que los elementos claves de un plan de negocios son las siguientes:

- Evidencias concretas y fehacientes ponderadas.
- Bases financieras para ponerse en acción.
- Localización y tamaño óptimo.
- Normatividad a respetar.

1.2.6. Tipos de planes de negocio

Para (Moreno & Vega , 2017) señalan que los tipos de planes de negocios, se establece por cada objetivo. Conscientes de esto y de la importancia de que utilices el más apropiado para la organización, a continuación, se te presenta los más comunes:

- **Plan de negocios para empresa en marcha:** El plan utilizado para esta etapa debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y deberán distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Además, se debe mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.
- **Plan de negocios para nuevas empresas:** En este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas.
- **Plan de negocios para inversionistas:** Debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.
- **Plan de negocios para administradores:** Éste debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan debe ser más detallado pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la organización.

Por otra parte, (Caurin, 2017) advierte que cualquier emprendedor necesita un plan de negocio para poder iniciar su camino empresarial y crear su empresa. Sin embargo, en el ámbito empresarial podemos encontrar diferentes tipos de planes de negocio, según la forma que posean, el objetivo que tengan y a quién se dirijan, se detalla lo siguiente:

- **Planes de negocio para nuevas empresas:** Estos planes de negocio se realizan con el objetivo de describir un proyecto empresarial que tenemos en mente desarrollar próximamente.

- **Planes de negocio para empresas en funcionamiento:** Estos planes de negocio deben tener en cuenta la situación actual de la empresa y los objetivos empresariales que se plantean. Se realiza para conseguir mejores resultados en la empresa.
- **Planes de negocio según el momento en que se realicen:** Será muy diferente el plan de negocio realizado para crear una empresa que los planes de empresas que ya están consolidadas.

En este contexto, todos estos planes de negocios, independientemente a su tipología ayudan a guiar a la administración, los inversionistas y otras partes interesadas para la puesta en marcha y la etapa por etapa del crecimiento exitoso la organización en cuestión, ya que los mismos aclaran a la alta dirección de las entidades sobre el aspecto inicial de su operación y crecimiento comercial (Villarán , 2013).

En conclusión, los tipos de planes de negocio están orientados a brindar ayuda en el área que quiere desempeñar, ya que este documento se plasma todas las estrategias posibles que se presentan y esto es de gran utilidad para la toma de decisiones futuras, ayudan a tener un panorama claro del entorno en que se desenvuelve la organización sobre las estrategias claves para lograr los objetivos que se plantean.

1.2.7. ¿Por qué es importante seguir un plan de negocios?

Según (Zorita, 2015) manifiesta que la importancia de seguir un plan de negocios permite, lo siguiente:

- **Su diseño:** El hecho de escribir una idea y estructurarla hace que lo que en un principio surge como algo hipotético pueda empezar a tomar forma.
- **Su estructura:** Se debe dar respuesta a una serie de cuestiones como los objetivos, el tipo de cliente, los recursos, la situación externa, el producto, la política de precio, los canales de distribución, la política de comunicación y la política de atención al cliente o post-venta.
- **Aporta credibilidad:** Cuando necesitas compartirla. Queda claro que el contenido es lo importante.
- **Información a buscar:** Puede haber variables que desconozco.
- **Es una guía:** Se puede hacer sin un plan de negocio por su puesto, pero es más fácil de tener una guía a seguir sobre todo cuando estoy empezando.

- **Incluye un plan de viabilidad:** Trasladar a una hoja de cálculo los ingresos previstos en los objetivos, los gastos fijos por local, personal, los gastos variables por comisiones, transporte. Esta información nos dirá cuántos clientes necesito obtener el primer y segundo año y cuál es el ritmo de trabajo y la presión a imponer.
- **Es revisable:** Un buen plan de negocio no debe de ser estático sino dinámico y cambiante. Debemos revisarlo y adaptarlo a las necesidades y oportunidades del mercado. (p.16)

Es necesario que se detallen las actividades a la que se dedica la empresa, los principales clientes, la competencia y las estrategias que se van a desarrollar para poder penetrarse en el mercado, los recursos financieros y las diferentes fuentes de financiación, la que será para cubrir los gastos de la inversión. Para la elaboración del plan de negocios mientras más información tengamos más opciones para la toma de decisiones que permitan conocer sobre las posibilidades del negocio para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

1.2.8. Contenido de un plan de negocios convincente

Según (Zorita, 2015) señala que un plan de negocios convincente, tiene las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el beneficio para el cliente?, ¿qué problema vamos a resolver? El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, no a unos productos asombrosos.
- ¿Cuál es el mercado? Así, la segunda característica de una idea de negocio con éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivos. ¿Cómo ganará dinero?
- La tercera característica para que una idea de negocio tenga éxito es que deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.

En síntesis, el producto y/o servicio que se va a ofrecer debe ser atractiva para las personas interesadas, en el documento respondiendo todas las preguntas y dudas que tengan y que sea de la manera más clara y concisa, sin dejar duda alguna.

1.2.9. ¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?

Para (Zorita, 2015) menciona que el plan de negocios debe “prepararse por todos los socios o promotores del proyecto, garantizando de esta forma la implicación de todas las personas que van a intervenir en el análisis previo del mismo”

Generalmente, es formulado por empresarios, directivos o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, como hemos dicho, suele usarse para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, (...) (Mateos, 2012).

Para la elaboración de un plan de negocios es de vital importancia que el emprendedor participe en diseño del mismo, de manera errónea se piensa que se debe ser realizado por consultores, así perjudicando a las personas que participan en las organizaciones en no conocer la situación de la empresa y que decisión se debe tomar, como emprendedor involucrarse desde el día primero para conocer y corregir los procedimientos de las actividades y conocer las estrategias del plan de negocios.

1.2.10. El proceso de elaboración de un plan de negocios

Para (Peña, 2018) refiriéndose a la elaboración de un plan de negocios debe contar con los siguientes aspectos:

1.2.10.1. Resumen ejecutivo

Todo plan de negocio, en sus partes fundamentales, se da inicio con una introducción, si bien es lo último en ser elaborado aun después de las conclusiones. Este apartado, tiene por objetivo demostrar, en dos o tres páginas, la esencia del negocio y su atractivo; de manera a motivar, a quien lo lea, a profundizar en el plan de negocios.

1.2.10.2. Estudio de mercado

El estudio de mercado como un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen y otros.

En este apartado, se presentan los resultados del estudio del entorno que rodea al negocio. Por lo general, se hace hincapié en el entorno más cercano, estableciendo: la demanda, la oferta y las fuerzas que gobiernan el mercado.

1.2.10.3. Estudio de la demanda

En el estudio de la demanda, se aplican varias técnicas de investigación, con el fin obtener la información deseada. Se puede recurrir a fuentes primarias o secundarias. Entre las fuentes primarias se puede optar por las encuestas, entrevistas, entrevistas en profundidad a expertos, pruebas sensoriales y otros. En las investigaciones, siempre se establece enunciados o no alguna hipótesis de trabajo, que oriente las acciones.

1.2.10.4. Mercado potencial

El mercado potencial, es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado. El interés del consumidor no basta para definir un mercado. Los clientes potenciales deben tener ingresos suficientes para poder adquirir el producto. El tamaño de un mercado es una función tanto del interés como de los ingresos.

1.2.10.5. Estudio de la oferta

Estudio de la oferta, tiene por fin determinar si existe empresa oferente del mismo o similar producto, al del emprendimiento. Ente otras cosas se trata de establecer el número de ellos y los recursos con los que cuenta. Se puede recurrir a fuentes primarias y secundarias de información. Como en el caso de la demanda, también en este caso se puede recurrir, inicialmente a la opinión de expertos, encuestas estructuradas y otros.

1.2.11. ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?

Según (Quintana, 2013) con respecto a las cinco fuerzas de Porter, es:

El entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de las mismas determina la rentabilidad potencial del sector. El propulsor de esta idea fue Porter, por lo que en algunos casos se denomina al análisis la Cruz de Porter.

Al aplicar este método se estudia: riesgo de rivalidad intensa en el segmento; riesgo de nuevo entrante; riesgo de productos sustitos; riesgo de crecimiento de poder de negociación del comprador; riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores. (p.3)

Mientras tanto, (Morales, 2019), señala que el implementar las cinco fuerzas de Porter en la organización es de gran ayuda, nos permite conocer la competencia que tenemos y de los productos que los mismos ofrecen y así analizando el entorno en que nos manejamos y poder añadir el valor agregado a los productos que ofreceremos en el mercado. Es de gran importancia para conocer y analizar y con qué recursos contamos, partiendo de eso se podrá tomar decisiones para las nuevas estrategias aprovechando sus oportunidades y poder solucionar las amenazas.

- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de nuevos productos o servicios.

Para (Peiro, 2020) menciona que las cinco fuerzas de Porter, el principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias.

1.2.12. ¿Qué es el análisis FODA?

Según (Lazzari, 2006) manifiesta que el análisis FODA, es una metodología que se visualiza como conveniente para aquellas situaciones en las que una capacidad proactiva del management es necesaria, es decir cuando la anticipación a los eventos es predecible con alguna incertidumbre. Además, el análisis FODA es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y también parte del denominado análisis estratégico. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos de oportunidades y amenazas. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado.

Por otra parte, (Espinosa, 2013) menciona que la matriz DAFO o FODA es:

El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las

oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

El análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una de las formas más adecuadas de realizar el estudio del ambiente externo e interno de una organización o de un emprendimiento. Cabe indicar que cuando se trata de un emprendimiento nuevo, es decir no existe una empresa previa, no es posible establecer adecuadamente las posibles fortalezas y debilidades.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

- **Oportunidades:** Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- **Amenazas:** Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la

competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa presenta deficiencias frente a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

En síntesis, el realizar en análisis de FODA poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder hacer frente a la competencia, tomando en cuenta el análisis del plan de negocio ya que este documento muestra de manera resumida del funcionamiento de la organización, el mismo que ayuda para la toma de decisiones en base a la realidad y diseñar estrategias en base a la necesidad que se desea cumplir.

1.2.13. ¿Qué es una asociación?

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2019), Según (Aguado, 2016) señala que cuando se hace mención al término de asociación en general se refiere a las organizaciones de miembros que participan y apoyan la promoción de los intereses comerciales, económicos y sociales de sus miembros.

Por su parte, (Díaz & Aguado, 2016) al hablar de asociación, en su regulación jurídica destaca la necesidad de ausencia de ánimo de lucro que siempre debe existir en las actividades de la asociación, así como la libertad de que disponen los asociados para organizar el funcionamiento de la asociación. La primacía de las personas y el fin de la asociación sobre el capital, el destino de sus beneficios a la satisfacción de sus fines y la propia naturaleza de éstos determina su inclusión entre las entidades de la economía social

Mientras tanto, (Calderón, 2017), menciona que una asociación está:

“Formando por un grupo de personas que realizan alguna actividad sin buscar lucrarse, los responsables de la toma de decisiones es la asamblea general o de socios, ya que ellos

analizarán los temas que serán presentados y aprobados ya sea con respecto a presupuestos o modificación de estatutos etc.”

Se puede definir una asociación a través de cuatro características fundamentales.

- **Persona jurídica:** Formada por varias personas o colectivos.
- **Con un interés compartido:** Se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.
- **Sin ánimo de lucro:** Los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que posee no se pueden repartir entre las personas socias, sino que se deben usar para cumplir la finalidad de la asociación.
- **Funcionamiento democrático:** Todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio.

1.2.14. ¿Qué son los tubérculos?

En el Ecuador la producción de papa está orientada principalmente al consumo interno, aproximadamente el 81% es comercializado para consumo en fresco y el resto es utilizado por la industria de procesamiento (INIAP, 2014).

Por su parte, (Clavijo Ponce, Barón, & Combariza, 2014) menciona que son los tubérculos, son

Uno de los mayores retos para la conservación de especies nativas como los tubérculos andinos, es encontrar usos que sean económica y socialmente rentables para los productores y ambientalmente sustentables.

Los tubérculos andinos son un grupo único en el mundo que se distingue por su alta diversidad varietal e intravarietal que ha sido acumulada tras miles de años de selección y manejo por parte de los agricultores andinos.

Uno de los problemas en el Ecuador es la falta de semillas de papa y que las mismas sean de calidad, esto representa un limitante en la producción de papa. Afectando tanto a los pequeños y medianos productores ya que no pueden renovar su semilla cada ciclo como se espera.

1.2.15. ¿Qué son las semillas de calidad?

Según, la Organización Internacional Potato Center, (2020) menciona que:

Las papa semillas de calidad corresponde a tubérculos semillas que permiten a una variedad mantener sus características genéticas y su potencialidad productiva. Se trata de tubérculos sanos y fisiológicamente aptos cuya utilización es un requisito fundamental para la producción exitosa.

La semilla es uno de los factores de mayor importancia para la producción agrícola. Una semilla de buena calidad aumenta la producción, productividad y optimiza el uso de insumos debido a una mayor uniformidad de emergencia y vigor de plantas. Recuperado de: <https://cipotato.org/es/lapapa/papas-nativas/>

Mientras tanto, (Antón, 2018) señala que las semillas certificadas son también conocidas como semillas comerciales. Proceden de la semilla madre y se obtienen de un proceso legal de producción y multiplicación para después, llevar a cabo la venta de semillas. En resumen, se obtienen variedades mejoradas de semillas certificadas de cereales entre otros tipos de cultivos.

En conclusión, el productor pueda tener a su alcance semilla de calidad representan una gran ventaja, para producir una nueva planta, esto representa una gran ganancia y el reducir los costos ya que en todo cultivo es importante la calidad de estas, es el punto de partida para la producción tomando en cuenta las condiciones para que produzcan una plántula que alcance los mejores niveles de rendimiento.

1.2.16. Ventajas de las semillas de calidad certificadas.

Para (Pérez , 2018) menciona que las ventajas de las semillas certificadas, tanto en el sector fitosanitario como agronómico. Por este motivo, resultan muy interesantes para los productores. Destacamos algunos de sus beneficios:

- Gracias a las semillas certificadas se incrementa la productividad y se garantiza la germinación homogénea. Esto último es debido a que son uniformes y se clasifican en tamaños. Facilitando así la cosecha mecánica.
- La cosecha es de mejor calidad porque las semillas se encuentran libres de malezas. Además, el tratamiento químico por el que pasan elimina las plagas y enfermedades.

- Es habitual que los productores utilicen semillas criollas o aptas para siembra.
- Mayor tiempo de conservación de frutas y verduras.
- Aumento de la producción en general.
- Aunque inicialmente el coste de una semilla certificada es más elevado que el de una semilla tradicional, los beneficios que se obtienen a largo plazo generan la disminución de los costes de la agricultura.



Figura 1-1: Características de la semilla de calidad
Fuente: Instituto Nacional autónomo de Investigaciones Agropecuarias, (INIAP)
Elaborado por: Naula J, (2020)

1.2.17. Análisis de costo y beneficio

Para (Kamiya, 2019) señala que el análisis costo beneficio es una herramienta financiera que mide la relación que existe entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión, tal como la creación de una nueva empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, con el fin de conocer su rentabilidad, la cual es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Por otra parte, (Iturrioz, 2014) señala que el análisis de costo beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras.

En conclusión, el análisis de costo y beneficios permite a estimar los valores del proyecto, es decir determinar si son factibles realizarlos o no existe posibilidad alguna para continuar. Al realizar este análisis ayuda a determinar los beneficios y costos, realizando las estimaciones precisas sobre los beneficios que obtiene con el producto al ofrecer al productor.

1.2.18. *Cómo calcular y analizar la relación costos y beneficios*

Según (Kamiya, 2019) señala los pasos necesarios para calcular y analizar la relación costo-beneficio:

- **Identificar costos y beneficios:** en primer lugar, debemos hacer la proyección de los costos de inversión o costos totales y de los ingresos totales netos o beneficios netos del proyecto para un periodo de tiempo determinado.
- **Convertir costos y beneficios a un valor actual:** debido a que los montos que hemos proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (hoy en día tendrían otro valor), debemos actualizarlos a través de una tasa de descuento.
- **Calcular relación costos y beneficios:** a continuación, dividimos el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos del proyecto.
- **Analizar relación costos y beneficios:** si el valor resultante es mayor que 1 el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que 1 el proyecto no es rentable y, por tanto, no es viable ya que significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.
- **Comparar con otros proyectos:** si tuviéramos que elegir entre varios proyectos de inversión, teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio, elegiríamos aquél que tenga la mayor relación costo-beneficio.

1.2.19. *¿Qué es un productor?*

Según (Programa de Censo Agropecuario Mundial (FAO), 2000) señala que un productor es:

Una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado.

1.2.20. ¿Qué son los pequeños productores?

Según el (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 2020) señala que los pequeños productores son personas naturales que labran las tierras. Además, el Gobierno Nacional permite a los pequeños productores que posean hasta una hectárea, acceder a los paquetes tecnológicos de alto rendimiento para mejorar la calidad de su producción, esta incluye semilla certificada, fertilizantes y fitosanitarios adecuados para potenciar el rendimiento de la producción del cultivo de la papa.

1.2.21. ¿Qué son modelos?

Según (Flores , Torres , & Gomez, 2007) señala que un modelo es guía administrativa para las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Según (Duff, 2020) menciona que un modelo empresarial de negocio es el método para ganar dinero. Existen cuatro tipos de modelos empresariales: diseñadores, distribuidores, dueño y agentes. El diseñador fabrica los bienes para que se vendan; el distribuidor vende o distribuye los bienes; el dueño cobra una cuota por el uso de sus productos y el agente se encuentra a la mitad del proceso presentando por una tarifa a los consumidores (compradores) a las empresas (vendedores) que suplirán sus necesidades.

En síntesis, se puede decir que un modelo es la representación de algo puede ser un objeto, sistema o alguna idea que se tenga. El objetivo de los modelos es de guiarnos a entender el sistema o en tal caso de mejorarlo.

1.2.22. ¿Qué son modelos administrativos?

Para (Tamayo, 2003) advierte que un modelo administrativo está destinado para:

Un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe. Son características moldeables, ajustables o aplicables a otros entornos. Un modelo puede representar específicamente en la administración han venido, sugiriendo una serie de modelos generalizados o universales que son aplicables a cualquier tipo de organización o sistema.

Según (Bogard, 2010) refiriéndose al tema, un modelo administrativo tiene: “características totalmente distintas y marcan significadamente la visión gerencial de cada sistema, ya que las organizaciones tienen la oportunidad de adaptarlas a sus necesidades a través de técnicas, modelos y procesos”.

1.2.22.1. Características de los modelos administrativos

Según (Tamayo, 2003) señala que las características son importantes acerca de los modelos administrativos detalla los siguientes:

- Son aplicados para producir un cambio en la organización.
- Se requiere de uso de distintas herramientas para ser puesto en marcha.
- Pueden ser aplicados más de un tipo de organización.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

1.2.22.2. Tipos de modelos administrativos

(Valerio, 2008), sobre los diferentes tipos administrativos menciona los siguientes:

- **Modelo autocrático:** Este modelo depende del poder, quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.
- **Modelo de custodia:** Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.
- **Modelo de apoyo:** El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.
- **Modelo colegial:** Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados.
- **Modelo sistemático:** Esquema teórico, generalmente en forma matemática de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar comprensión y el estudio de su comportamiento.

1.2.23. *¿Qué es modelo CANVAS?*

Según (More, 2015) menciona que el llamado modelo CANVAS o método CANVAS fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de modelos de negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad; lo más importante ahora es crear valor para los clientes.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas (Pymes.com, 2018) señalan que el modelo CANVAS es el lienzo donde se divide en dos partes:

- Según definan el valor que el negocio pretende generar a los clientes (hemisferio derecho) o analicen las actividades internas de la compañía y el modo de estructurar sus operaciones (hemisferio izquierdo).
- A pesar de esta diferenciación en dos grupos, hay que tener presente que cualquier cambio en uno de ellos termina por afectar a todo el conjunto, por lo que hay que revisar permanentemente la estructura en sí misma.

1.2.24. *Beneficios del modelo CANVAS*

Según (Carazo, 2019) menciona que los beneficios de implementar el modelo dentro de la organización, permite lo siguiente:

- **Mejora la comprensión:** Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo.
- **Amplios puntos de enfoque:** En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución
- **Análisis estratégico:** En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

1.2.25. Principales elementos del modelo de negocio CANVAS

Para (Carazo, 2019) refiriéndose a los principales elementos del modelo, muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos dentro de un modelo de negocio. A continuación, se detalla el orden y qué significa cada apartado del lienzo.

1.2.25.1. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del mercado y del cliente. Nuestro foco siempre es el cliente y debemos orientar el producto a sus necesidades y deseos.

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

1.2.25.2. Propuesta de valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué problema resolvemos?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué tipo de producto ofrecemos?

1.2.25.3. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

1.2.25.4. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué coste tiene?

1.2.25.5. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

1.2.25.6. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste.

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?

1.2.25.7. Actividades clave

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en el corte de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día.

- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

1.2.25.8. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser: una serie de socios y/o colaboradores, que pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores?

1.2.25.9. Estructura de costes

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

- ¿Cuáles son los costes más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Empresa

Según (Soriano Llobera, García Pellicer, & Torrents Arevalo, 2015) define a la empresa como un:

Influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovaciones.

1.3.2. Meta

Según (Milla Gutierrez & Martínez, 2012) mencionan que la meta es: “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”.

1.3.3. *Objetivo*

Según (Milla Gutierrez & Martínez, 2012) definen al objetivo como: “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”

1.3.4. *Planeación*

Según (Morales Castro & Castro , 2015) define a la planeación tiene como objetivo: “establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas”

1.3.5. *Estrategia*

Para (Significados, 2018) menciona que la estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

1.4. *Idea a defender*

La elaboración de un plan de negocios para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, contribuirá en el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de sus productos.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, debido a que se utilizó ambos métodos tanto cuantitativos y cualitativo, es decir en el enfoque cuantitativo permitió levantar la información mediante un cuestionario elaborado para cada sujeto que aborda temática del plan de negocios, lo que permite la cuantificación y tratamiento estadístico, así como la generalización de los resultados obtenidos.

Según (Fernández & Díaz, 2009) evita la cuantificación, los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Desde el enfoque cuantitativo, se refiere a la revisión de la información necesaria de la empresa y de su situación financiera para poder determinar como investigador, tomando en cuenta las teorías de factibilidad, si el proyecto es viable o no y si se tendrá los beneficios que se espera como asociación. Además, la diferencia fundamental entre ambas metodologías es la cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, sus sistemas de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de la asociación o correlación entre variables.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Investigación descriptiva*

Para (Bernal , 2010) señala que la investigación descriptiva es:

Uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto

de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (p. 113)

2.2.2. Investigación Documental

Según (Robles, 2020) expresa que la investigación documental es un tipo de estudio de preguntas que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

Esta investigación es de tipo documental para el desarrollo se tuvo que acudir a documentos y libros sean estos físicos como virtuales, todo esto para tener un enfoque más amplio sobre, teorías, conceptualizaciones, y criterios de diversos libros e internet en los cuales se encontró fundamentos, los mismos que fueron analizados y comparados con el tema de investigación de la misma manera que ayudó a establecer relaciones y diferencias respecto al tema de estudio. Este tipo de investigación se aplicó en el Capítulo I; II y IV.

2.2.3. Investigación de Campo

Según (Stracuzzi & Martins, 2010) menciona que la investigación de campo consiste en:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

La investigación de campo se aplicó para la recolección de la información en el lugar de los hechos donde se origina el problema de estudio, es decir la asociación AGROPAPA. La información obtenida fue analizada e interpretada para identificar la fuente de problema de estudio partiendo de una conversación directa con los involucrados.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Investigación no experimental

Según el autor (Muñoz, 2012) El investigador no solo identifica las características que se estudian, sino que las controla, las altera o manipula con el fin de observar los resultados al tiempo que procura evitar que otros factores intervengan en la observación.

2.3.2. *Investigación Transversal*

Para (Muñoz, 2012), menciona que la investigación es de carácter transversal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno.

2.4. **Tipo de estudio**

2.4.1. *Investigación histórica*

Para (Meyer & Van , 2006) En el esfuerzo de conocer el pasado, los fines de los historiadores y los alcances de su labor se han ido transformando a través del tiempo.

2.5. **Población y muestra**

2.5.1. *Población*

Según (Tamayo, 2012) señala que la población es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), en el año 2019, las Personas Económicamente Activa (PEA), son los habitantes de 18 años hasta los 65 años. Por otra parte, la provincia de Tungurahua cuenta aproximadamente con 227.114 las familias productoras de papa (INEC, 2019).

Para efectos de estudio, la información citada anteriores fue considera como universo de la investigación.

2.5.2. *Muestra*

Según el autor (López, 2004) menciona que la muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Para obtener la cantidad de los componentes es necesario la aplicación de fórmula:

$$= \frac{* *}{(- 1) 0 + (*)}$$

- N° es el tamaño de la población o universo.
- K: es una constante que depende del nivel de confianza (1,96)
- E: es el error muestra deseado (0,05)
- P: es la proporción de individuos que posee esa característica, es decir, es 1-p. (0,50)
- N: es el tamaño de la muestra.

El cálculo de la muestra por conveniencia fue la siguiente:

$$= \frac{227114 * 0.5 * 0.5}{(227114-1)\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$= 384$$

Para efectos de estudios, las familias productoras de papa fueron 384, las cuales proporcionar información suficiente y adecuada para proponer el plan de negocios de comercialización de semillas categorías iniciales a la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método inductivo

Según (Abreu, 2014) señala que el método inductivo plantea:

Un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo.

2.6.2. Método deductivo

Para (Abreu, 2014) menciona que el método deductivo que permite:

Generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas. En este sentido, los futuros objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la formulación científica general que se ha inducido, podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran y, además, serán susceptibles de ser estudiados analítica o comparativamente. (p. 200)

2.6.3. Técnicas de investigación

2.6.3.1. Entrevista

Según (Martinez C, 2011) menciona que la entrevista: “trata de pedir información a una muestra representativa de personas, denominados encuestados, utilizando preguntas escritas. Los cuestionarios o entrevistas recopilan datos cara a cara, teléfono, por correo o través de medios de comunicación”

2.6.3.2. Observación

Para (Bernal , 2010) señala que la observación es una: “técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”

2.6.3.3. Encuesta

Según (Thompson, 2006) menciona que a encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercadologías e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

La encuesta se aplicó a las personas que producen papa, los que consumen los tubérculos una vez encontrada la información la misma será analizada para posteriormente ser tabuladas e interpretadas obteniendo información específica.

2.6.3.4. Cuestionario

Según (Alaminos, & Castejón) señalan que los cuestionarios consisten en:

Un formulario que contiene escritas una serie de preguntas o afirmaciones, y sobre el que se consignan las respuestas. La redacción y estructuración de las preguntas en el cuestionario es una tarea cuidadosa, pues de ella depende, primero, que se obtenga la información que se desea y no otra y, segundo, no influir en las respuestas de los individuos, ya directa o indirectamente.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Para levantar la información primaria y secundaria se aplicó una encuesta a las familias productoras de papa, asociadas con la organización CONPAPA Tungurahua AGROPAPA, con el propósito de determinar las necesidades para la elaboración del plan de negocios.

ENCUESTA

ASOCIACIÓN CONPAPA TUNGURAHUA “AGROPAPA” ENCUESTA

OBJETIVO: Obtener información de las preferencias de los productores en los cantones, Ambato, Pillarlo y Quero, sobre el uso de semillas de papa de las categorías iniciales: “registrada y certificada”

3.1.1. Tabulación de resultados

Pregunta 1.- ¿Ud. conoce a la organización CONPAPA, Tungurahua “AGROPAPA”?

Tabla 1-3: Conoce a la organización CONPAPA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)



Gráfico 1-3: Conoce a la organización CONPAPA

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 100% de los habitantes de Tungurahua conocen la asociación “CONPAPA”, debido a las ferias agrícolas que participa la institución y a la calidad de sus semillas de papas que ofrece al agricultor.

Análisis

La asociación “CONPAPA”, tiene gran aceptación por los productos expresado que sus productos son de calidad, de esta manera, apoyan con un punto a favor para poder introducir nuevos productos en este caso el de las semillas registradas a los productores.

Pregunta 2.- La respuesta anterior es SI, ¿Cómo llego a conocer usted? o su respuesta fue No, marque (ninguna)

Tabla 2-3: Medio de difusión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	0	0%
Radio	22	5,53%
Ferias agrícolas	170	44,44%
Redes Sociales	64	16,70%
Ninguna de la anteriores	128	33,33%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

)

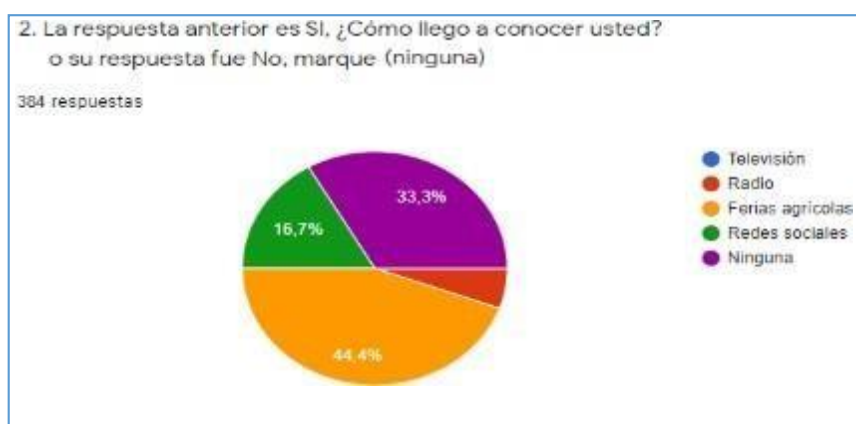


Gráfico 2-3: Medios de difusión

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Interpretación

El 44.4% de habitantes del cantón Ambato conocieron a la asociación por ferias agrícolas, mientras que el 33.3% de los colaboradores advierten que fueron por otros medios, comunicación verbal de algún familiar; por otra parte, el 16.7% de los productores manifestaron que fue a través de las redes sociales; y, por último, el 5,53% de lo restante expresaron que escucharon por la radio.

Análisis

Los encuestados conocen la asociación “CONPAPA” por las ferias agrícolas realizadas por el GAD cantonal de Ambato, el Ministerio de la Agricultura y el área de vinculación de las Universidades locales, de esta manera, ayudan a promocionar al productor y comunidad sobre los productos agrícolas, es decir, buscan satisfacer necesidades con productos de calidad y sobre todo precios accesibles. Por lo tanto, se determina que existe una aceptación y un mercado potencial para ofrecer las semillas registradas.

Pregunta 3.- ¿Cuáles son las categorías de semilla de papa existente en el país que usted conoce o ha utilizado?

Tabla 3-3: Personas que conocen la semilla de papa

Encuestado	Semillas	Productores que conocen	Porcentaje
384 productores	Básica	149	38,9%
	Registrada	301	77,8%
	Certificada	288	75,0%
	Común	96	25,0%
	Seleccionada	170	44,40%
	Calidad 1	11	2,80%

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

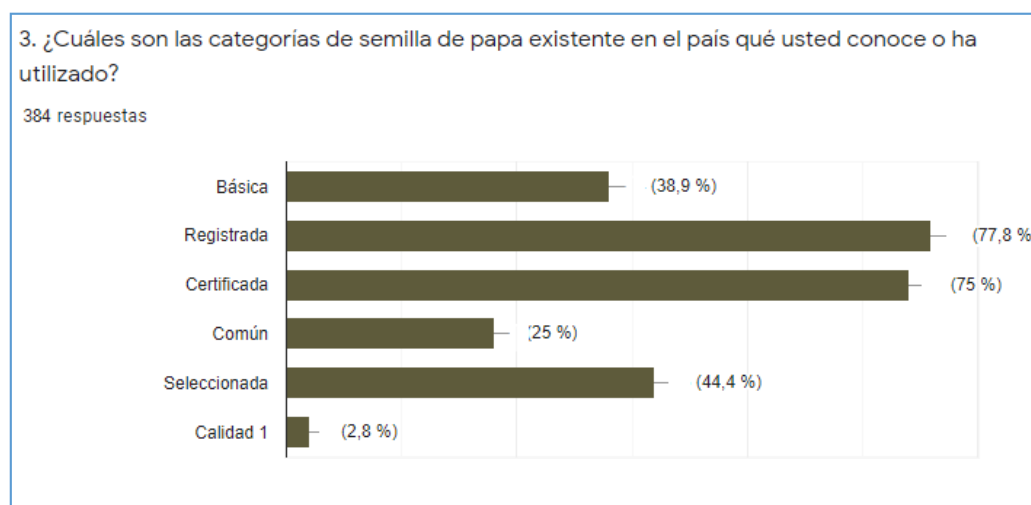


Gráfico 3-3: Personas que conocen las semillas de papa

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 77,8% de los productores manifiestan que conocen la semilla de papa la registrada, un 75% de los individuos la semilla certificada, un 44,4% la población la semilla seleccionada, un 38,9% de los colaboradores manifiestan que conocen la semilla de papa la básica, un 25% de las personas la semilla común; y, por último, el 2,8% de los agricultores la semilla de calidad 1.

Análisis

Los productores conocen la categoría de semilla de papa registrada y certificada, es decir, el agricultor se inclina por sembrar estas dos semillas, es así que, la asociación “CONPAPA, debe explorar este mercado emergente para capacitar y ofertar su producto al consumidor final, más allá, promover la aceptación de las otras semillas.

Pregunta 4.- Al momento de comprar semilla. ¿Ud. que criterios considera?

Tabla 4-3: Criterios al momento de comprar

Encuestado	Semillas	Productores que conocen	Porcentaje
384 productores	Precio	107	27,8%
	Calidad	341	88,9%
	Categoría de la semilla	139	36,1%
	Proveedor	11	2,8%

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

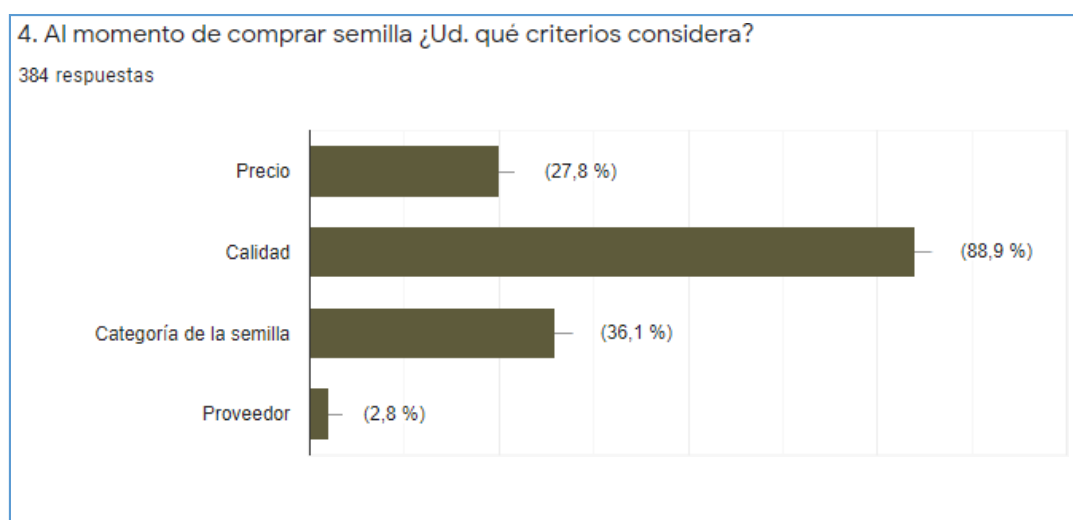


Gráfico 4-3: Criterios al momento de comprar semillas de papa

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 88.9% de los productores expresaron que al momento de adquirir la semilla optan por la calidad, el 36.1% de los colaboradores eligen la categoría de la semilla, el 27.8% de los agricultores escogen el precio; y, por último, el 2.8% de lo restante manifiestan que seleccionan al proveedor.

Análisis

Los productores al momento de adquirir las semillas de papas optan por la calidad, ya que esto representa múltiples ventajas como: están libres de malas hierbas y desinfectada, adaptarse al clima y entre otras. Además, se determinó que al disponer productos de primera línea asegura mayores retos económicos en el mercado.

Pregunta 5.- ¿Con que frecuencia usted compra semilla de papa?

Tabla 5-3: Frecuencia de compra de semilla de papa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Mensual	11	2,8%
Trimestral	32	8,3%
Semestral	85	22,2%
Anual	256	66,7%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

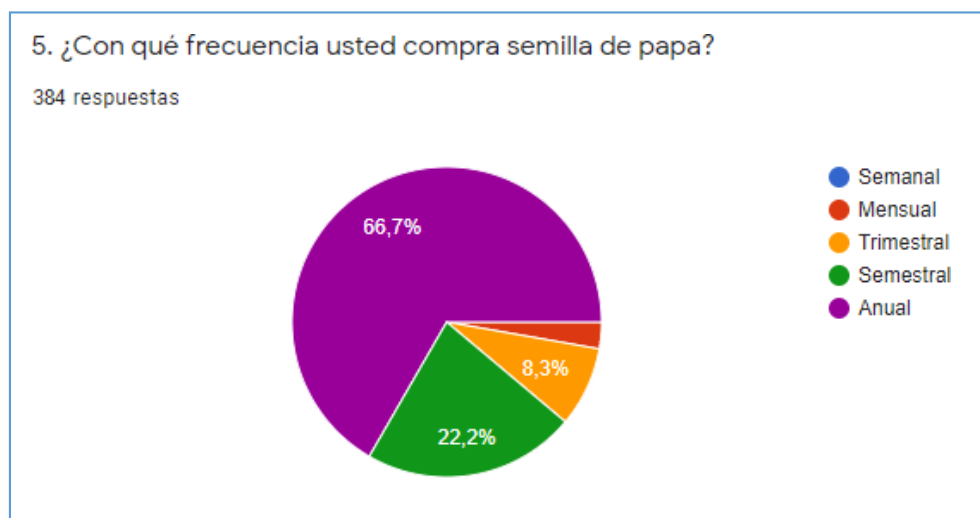


Gráfico 5-3: Frecuencia de compra las semillas de papa

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

Los resultados obtenidos de los encuestados, el 66.7% de los productores expresaron que adquieren las semillas de papa de forma anual, el 22,2% de los agricultores mencionan que compran cada semestre, el 8,3% de los colaboradores manifiestan que lo realizan trimestralmente; y, por último, el 2,8% de lo restante señalan que es mensual.

Análisis

La mayoría de los productores prefieren comprar las semillas de forma anual, a su vez, se conoce que en ocasiones reutilizan las semillas, por las situaciones económicas que los agricultores, que no pueden acceder a comprar las semillas de papa de manera constante por el alto costo que representan.

Pregunta 6.- ¿Ud. en qué lugar adquiere (compra) la semilla?

Tabla 6-3: Lugar donde adquiere la semilla

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
AGROPAPA	201	52,5%
CONPAPA	105	27,5%
INIAP	29	7,5%
MAGAP	20	5%
Mercado mayoristas	29	7,5%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

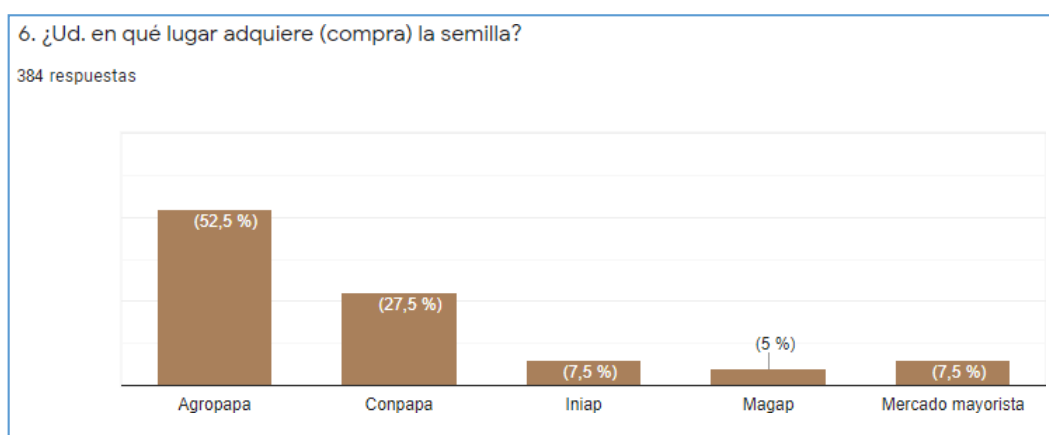


Gráfico 6-3: Lugar de compra de semillas de papa

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 52,5% de los productores manifiestan que la adquisición de las semillas de papa lo realizan en la asociación AGROPAPA, el 27,5% de los agricultores expresaron que compran en la asociación CONPAPA Chimborazo, el 7,5% de los individuos lo efectúan en el INIAP, el 7,5% de los colaboradores lo consiguen en el mercado mayorista; y, por último, el 5% de lo restante en el MAGAP.

Análisis

La mayoría de los productores encuestados compran su semilla de papa en la asociación AGROPAPA, por el prestigio de los productos de calidad, además, ofrecen asesoría técnica para la siembra adecuada del producto.

Pregunta 7.- ¿A Ud. le gustaría comprar semilla registrada para sus lotes?

Tabla 7-3: Comprar semilla por lotes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)



Gráfico 7-3: Compra de semillas por su lote

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 100% de los productores expresaron que desearían adquirir semillas registradas para sus lotes.

Análisis

Los productores prefieren las semillas registradas, se determinó que existe una alta demanda de semillas registradas, porque representa beneficios como reducir el tiempo de preparación para la siembra y la mejora en los cultivos.

Pregunta 8.- ¿Qué beneficio tiene al sembrar con semilla registrada?

Tabla 8-3: Beneficios al sembrar semilla registrada

Encuestado	Semillas	Productores que conocen	Porcentaje
384 productores	Buen precio por la venta de la producción	181	47,2%
	Los cultivos son más resistentes a plaga	160	41,7%
	Incremento en la cosecha	213	55,6%

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)



Gráfico 8-3: Beneficios de sembrar semilla registrada

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 55.6% de los productores manifiestan que los beneficios que tienen al sembrar semilla registrada es un incremento en la cosecha, mientras que el 47.2% de los agricultores advierten que otorga un buen precio por la venta de la producción; y, por último, el 41,7% de lo restante mencionaron que los cultivos son más resistentes a las plagas.

Análisis

Los agricultores reconocen que el beneficio de utilizar la semilla registrada es el incremento de la cosecha, es así que, se establece que permite al productor generar mayores ganancias al momento de ofrecer su producto en el mercado, además, la producción resiste en tiempos de plagas.

Pregunta 9.- Al conocer los beneficios. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la semilla de papa registrada?

Tabla 9-3: Precio a pagar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 25 – 30 USD	309	80,6%
De 30 – 40 USD	64	16,7%
De 40 – 50 USD	0	0%
Menor a 25 UDS	11	2,7%
Total	384	100%

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

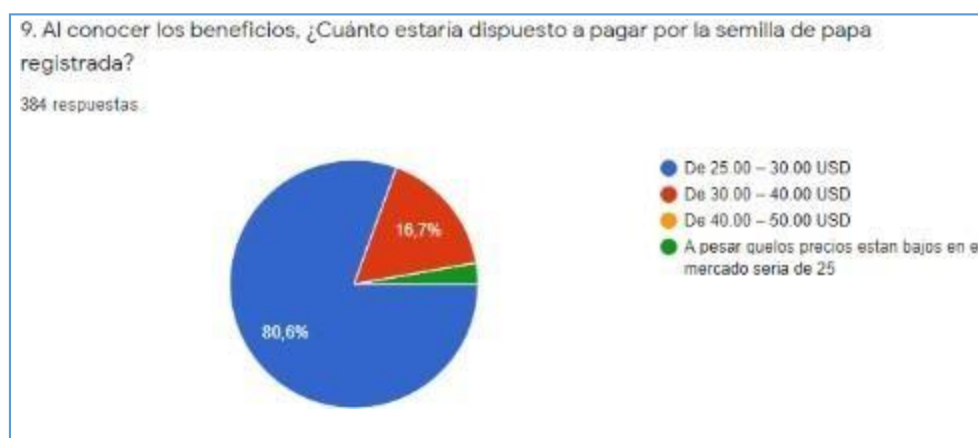


Gráfico 9-3: Precio a pagar

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretaciones

El 80,6% de los productores mencionan que están dispuestos a pagar entre 25 a 30 USD, mientras que el 16,7% de los agricultores establecen que estarían de acuerdo con un precio de 30.00 a 40.00 USD; y, por último, el 2,7% de lo restante advierte que sería viable un valor menor de 25 USD.

Análisis

Los productores para adquirir la semilla registrada pagarían en un rango de 25.00 – 30.00 USD, por tal motivo, se determinó que la situación actual de los agricultores, por lo general es deficiente, es así que, el precio de venta de producto está acorde a su economía. Es decir, la asociación incrementa el valor del producto, existe una probabilidad que los productores no adquieran la semilla.

Pregunta 10.- ¿De cuál variedad de papa le gustaría adquirir (comprar) semilla registrada?

Tabla 10-3: Variedad de papa a comprar

Encuestado	Semillas	Productores que conocen	Porcentaje
384 productores	Superchola	341	88,9%
	I-Fripapa	223	58,3%
	I-Libertad	53	13,9%
	I-Puca Shungo	106	27,8%
	I-Yana Shungo	117	30,6%
	Gabriela	11	2,8%
	Chaucha	11	2,8%

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

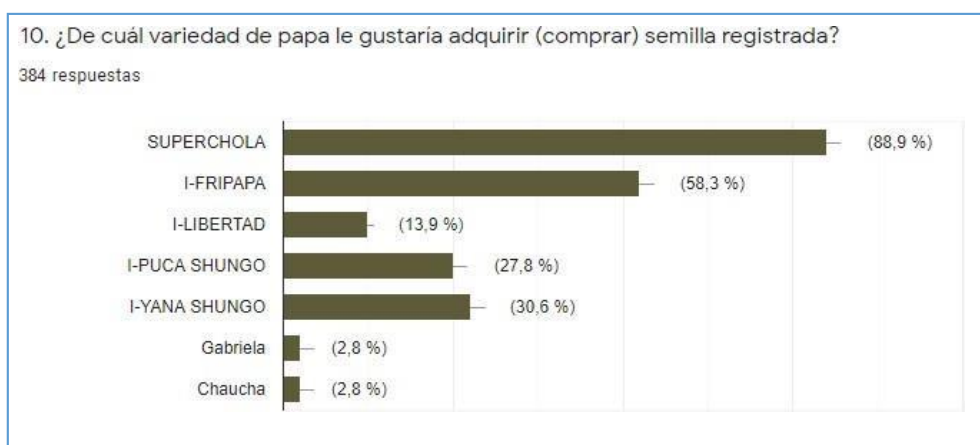


Gráfico 10-3: Variedad de papa

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Interpretación

El 88,9% de los productores mencionan que comprarían semilla de papa registrada tipo superchola, el 58,3% de los agricultores la I-fripapa, el 30,6% de los colaboradores la I-libertad, el 27,8% de los individuos la I-puca shungo, el 13,9% de las personas la I-yana shungo, el 2,8% de la población investigada la gabriela; y, por último, el 2,8% de lo restante la chaucha.

Análisis

Los productores en su mayoría comprarían la semilla de papa superchola, se estipula que este producto tiene una aceptación de venta en el mercado, es decir, La Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” para satisfacer las necesidades debe producir este tipo semilla y otras más, con el afán de ofertar variedad de semillas al agricultor.

Pregunta 11.- Si Ud. ya ha utilizado la semilla de AGROPAPA ¿Que recomendación le gustaría compartir con los demás productores?

Los productores encuestados mencionaron lo siguiente, al utilizar una semilla de calidad obtendrán incrementos en la producción, combate con las plagas y evita perder, aceptación en el mercado del producto, precios justos en su venta, además, capacita a los socios como sembrar dicho producto y promueve créditos a los productores para el equipamiento de regadío.

3.2. Verificación de la idea a defender

Con base a los resultados obtenidos se comprueba la veracidad de la idea a defender que la elaboración de un plan de negocios para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, contribuye en el desarrollo de las actividades de producción, comercialización de sus productos y mejora toma de decisiones empresariales.

En este contexto, el plan de negocios para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, será una herramienta administrativa de gran utilidad para el desarrollo de la mejora continua de las actividades administrativas, financieras y operativos de la organización, además permitirá incrementar las ventas, tener ventaja competitiva frente a sus competidores y apoyar a mejorar la calidad de vida de sus socios.

El plan de negocios es aquel documento que proporciona las directrices para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para ello, es importante un análisis de la visión empresarial de la asociación “AGROPAPA”, establecer sistemas de comercializar para la optimización los recursos y mejorar la gestión administrativa y financiera de la dirección en aras de logro de metas.

3.3. Propuesta



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SEMILLAS
CATEGORÍAS INICIALES DE LA ASOCIACIÓN CONPAPA TUNGURAHUA
“AGROPAPA” EN LA CUIDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

3.3.1. Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios demuestra que es posible aprovechar las oportunidades del entorno, para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo orientado a satisfacer la demanda del productor y los mismos que tengan acceso a las semillas en categorías iniciales, a volúmenes que el mismo desee adquirir, ya que esto mejora la producción. Ofrecer un producto de calidad en el mercado contribuirá a la asociación a maximizar los ingresos y por ende el mejorar la calidad de vida de quienes forman la misma.

Las empresas tienen como actividad principal el producir y comercializar productos y/o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor y lograr un margen de utilidad. Por tal motivo, es necesario elaborar del plan de negocio para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, esta herramienta administrativa se desarrolla bajo a la metodología CANVAS con el propósito de analizar las diferentes perspectivas empresariales como: estudio de mercado, productivo y económico a fin de garantizar la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este contexto, el plan de negocios demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno para establecer estrategias de comercialización con la finalidad de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, además, este modelo empresarial permite a los directivos a tomar decisiones administrativas y contables a fin de garantizar el crecimiento económico de la organización. Sin lugar alguno, las proyecciones financieras permiten medir el nivel de ventas que requiere la asociación para alcanzar las metas y evitar el sobre-endeudamiento.

La estrategia de la organización será la alta segmentación o nicho de mercado y tendrá como objetivo posicionar el producto, como la primera asociación en ofrecer semillas en categorías iniciales a un precio accesible y reduciendo el tiempo de espera. El factor diferenciador ante la competencia es el acompañamiento la supervisión técnica a las respectivas parcelas ya que esto es indispensable para que el productor conozca los periodos de sembrío, la forma de hacerlo y sobre todo el debido cuidado ante las plagas.

Los recursos claves de la asociación es que financia a los socios desde el cultivo hasta la cosecha así reduciendo la pérdida económica de la inversión inicial, también de la misma forma ofrecen los insumos a los productores para el sembrío en las parcelas que este es financiado por el MAGAP. Las materias que son recibidas son almacenadas en la bodega, manteniendo el control

y la calidad esto representa una alternativa ya que cuenta con infraestructura para cada proceso de producción.

Los canales de distribución del producto será la venta asociativa es decir la distribución de acuerdo al volumen de pedido estableciendo modalidades de entrega del mismo, también es indispensable los convenios que mantenga la asociación con las empresas de transporte de esta manera disminuir los costos. El poder llegar a nuestro segmento de mercado como son el MAGP, gobiernos provinciales, productores medianos externos, ecua química y socios de la organización, realizar convenios de compra y venta con los clientes, estableciendo formas de pago efectivo, tarjeta de crédito o débito y transferencias. Vender los productores al contado y crédito en caso de efectuársela venta a crédito procedan a la firma con un documento habilitante que garantice su cobro, promover promociones o descuentos con la finalidad de fidelizar al cliente.

La asociación “AGROPAPA” tiene convenios con instituciones públicas como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (INAIP) y Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca (MAGAP), que certifican y comercializar las semillas de papa, también se suma la colaboración de un organismo no gubernamental internacional como TRIAS ya que este se encarga del financiamiento de la organización, y los los resultados del estudio económico que fue realizado contando la materia prima, mano de obra directa- indirecta y Costos Indirectos de fabricación y fueron favorables, el valor actual neto es de \$ 32.090,23; tasa interna de retorno es de 29,95% y la relación costo – beneficio por cada dólar que se invierta en el mismo se obtendrá \$ 0,55; la inversión se recuperara aproximadamente en 2 años, 9 meses y 13 días.

3.4. Información general de la asociación

La Asociación de Productores Agrícolas del rubro PAPA CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, se constituyó el 4 de junio del 2014 mediante resolución de la SEPS-ROEPS-2014-900439, su actividad principal es el cultivo de papa y es una empresa no obligada a llevar contabilidad, además esta supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). A continuación, se detalla los siguientes aspectos: (Ver anexo 1)

Tabla 11-3: Datos generales de la asociación

Aspectos	Descripción
Denominación	Asociación de Productores Agrícolas del rubro PAPA CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”
Registro único del contribuyente	1891757189001
Representante legal	Luis Abelardo Montesdeoca Medina
Tipo de contribuyente	Sociedad
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Dirección	Montalvo / Espectador S/N y siete tratados

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.1. Domicilio, responsabilidad y duración

El domicilio principal de la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” está ubicada en el Cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Ver anexo 2)

La asociación será de duración indefinida y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la asociación.

3.4.2. Objeto social

La asociación tendrá como objeto principal la producción, acopio, procesamiento, distribución y comercialización de productos agrícolas de la zona en especial el rubro papa esta actividad contribuirá a que los asociados y sus familias mejoren las condiciones de vida, la práctica de la solidaridad, el trabajo colectivo, la unidad y la organización.

3.4.3. Misión

Producir semilla de papa, con alta calidad genética y fitosanitaria, respondiendo a las preferencias de los productores, mediante el aprovechamiento tecnológico y respetando la biodiversidad del suelo para lograr una sostenibilidad económica.

3.4.4. Visión

Ser una organización líder en la producción de semillas papas, solida e independiente que integre productores papero, añada valor agregado, oferte una variedad de papas, cuente con un centro de acopio y manejan un precio estable, a fin de garantizar calidad y competitividad del producto en el mercado nacional e internacional.

3.4.5. Objetivos estratégicos

La Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, tiene plasmado los siguientes objetivos:

- Posicionar los productos de los socios de AGROPAPA a nivel local, regional y nacional para garantizar un desarrollo sustentable en la economía de los productores,
- Impulsar mecanismos de gestión para asegurar el cumplimiento de planes de producción de acuerdo a la demanda (calidad y cantidad),
- Aumentar el nivel de ventas de los productos de la asociación AGROPAPA para alcanzar ventaja competitiva en el mercado.
- Identificar y seleccionar a los mejores productores de acuerdo al nivel de cumplimiento de producción, capacitaciones recibidas, adquisición de semillas, entre otras.
- Fomentar la motivación a los socios de AGROPAPA a través de incentivos, reconocimientos, disminución del precio en las semillas y crédito asociativo con garantía grupal para la producción.
- Establecer canales o servicio de comercialización sostenible para garantizar la demanda del mercado,
- Buscar proveedores que ayuden asegurar la calidad del producto,
- Comunicar y sociabilizar el plan organización a los socios de AGROPAPA para el logro de las metas establecidas.
- Evitar la deserción de los socios de AGROPAPA que pueden afectar en la vida empresarial.

3.4.6. Valores corporativos

La Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, los valores corporativos establecidos son los siguientes:

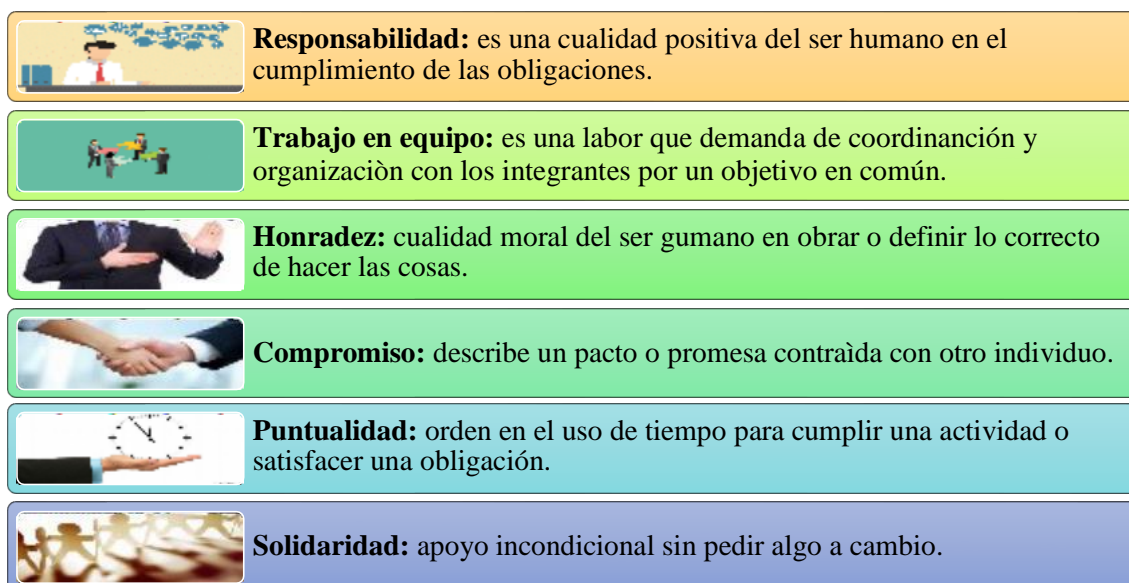


Figura 1-3: Valores corporativos

Fuente: (Rojas & Medina, 2011)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.7. Principios corporativos

La Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, los principios corporativos son los siguientes:

- Una empresa asociativa que genere beneficios sociales de los procesos de producción y comercialización de la papa a sus socios.
- Una organización de valores comunitarios que respeta las relaciones sociales de confianza, unidad, equidad, justicia, solidaridad y reciprocidad.
- La representación y unidad de los pequeños productores organizados de papa de Tungurahua en la construcción de una visión común que se interacciona con instituciones públicas y privadas.
- Una organización que facilita el acceso a factores de producción como: capacitación, asistencia técnica, insumos, crédito, información, semilla y otros habilitantes que mejoran la productividad y competitividad de los pequeños productores.

3.4.8. Estructura orgánica de gestión

La estructura orgánica de gestión se presenta por niveles jerárquicos, tales como: directivo, técnicos y promotores, en este contexto, se detallan los requerimientos para el desempeño del puesto de trabajo, se hace hincapié a los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia del trabajador. A continuación, se describen los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel directivo: Son los cargos del directorio de la asociación, además, cumplen las funciones de formular y plantear las políticas institucionales, planes, programas, proyectos y rendición de cuentas a sus socios.

Nivel técnico: Comprende los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas específicas y de apoyo, por consiguiente, se puede asignar funciones complementarias según el grado de exigencia del cargo o dependencia que corresponda.

Nivel apoyo: Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles.

Tabla 12-3: Estructura orgánica de gestión

Nivel	Cargo
Junta administración	Presidente
	Vicepresidente
	Secretaria
	Vocales
Junta de vigilancia	Presidente
	Vocales
Equipo técnico	Administrador
	Gestor de ventas
	Contador
	Promotores

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

La asociación AGROPA para que afiance la gestión empresarial debe alinearse bajo este enfoque estructural, ya que permite evidenciar el riesgo productivo de los papicultores de la organización a través de las deficiencias encontradas estructurar estrategias para incorporar valor agregado a sus productos.

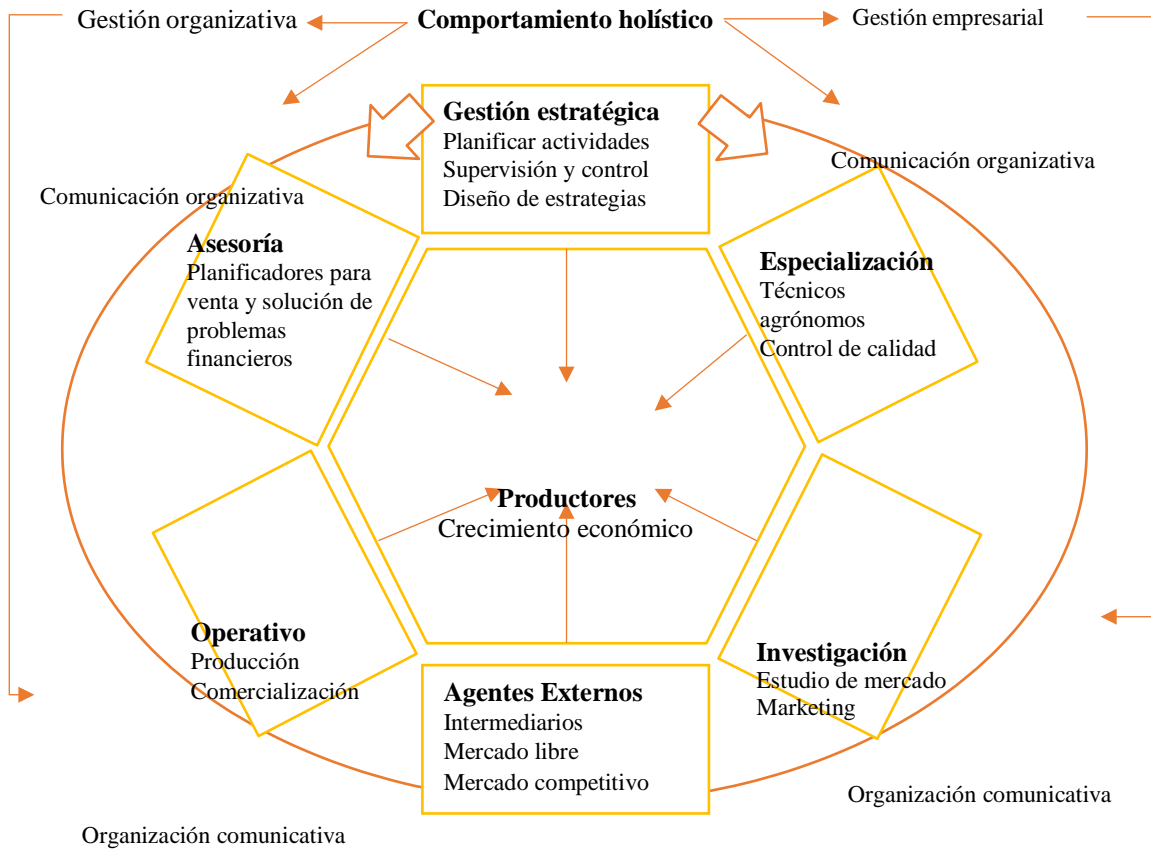


Gráfico 11-3: Estructura empresarial
Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)
Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.9. Organigrama estructural de la Asociación “AGROPAPA”

Para organizar las funciones empresariales se restructuro el organigrama de la entidad. A continuación, se presenta el siguiente:

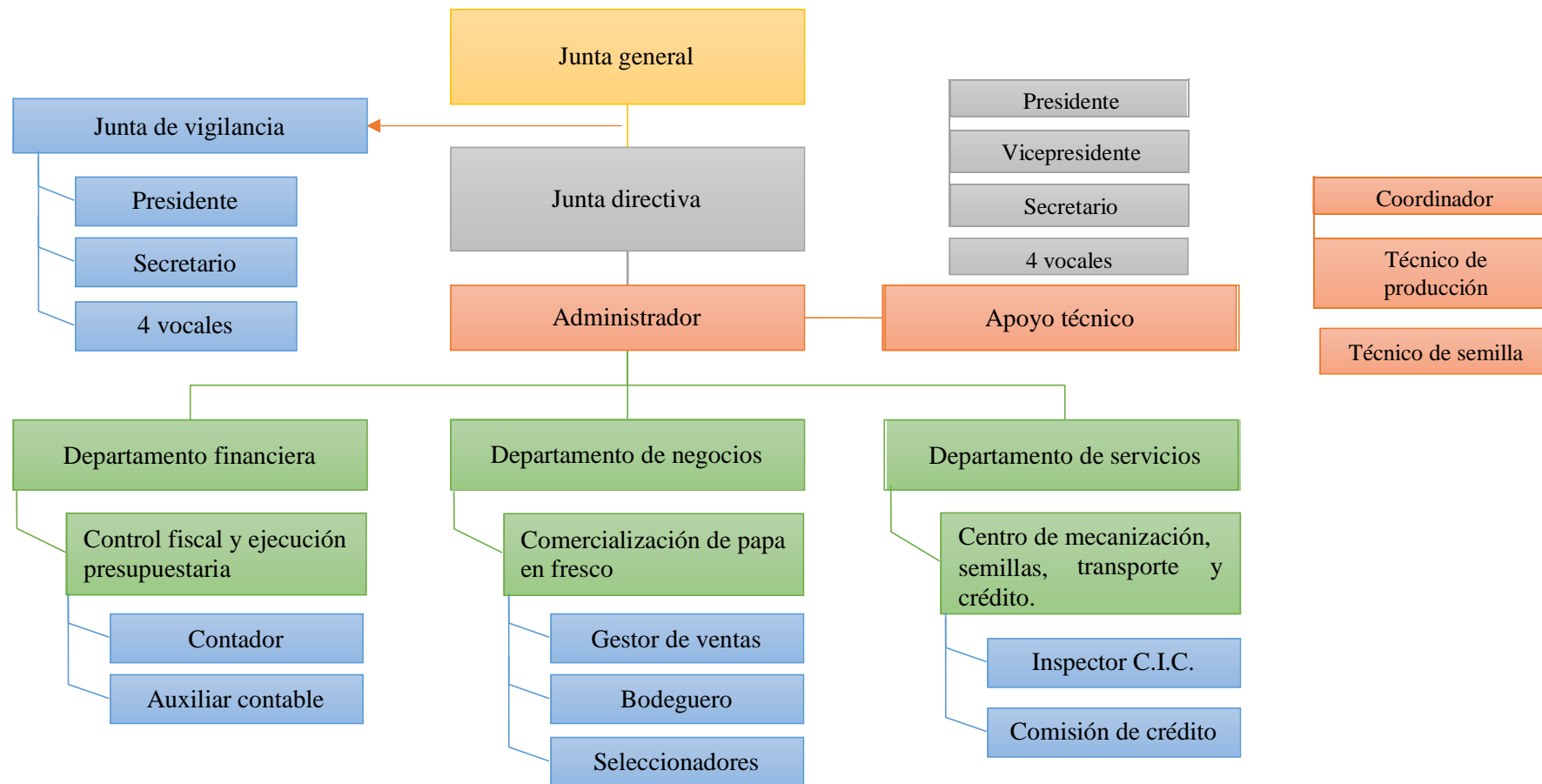


Gráfico 12-3: Estructura organizacional de Asociación “AGROPAPA”

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

3.4.10. Análisis FODA

Una vez evaluada la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, se determinó fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades. A continuación, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 13-3: Análisis situacional

Fortaleza		Debilidades	
F1	Asistencia técnica calificada.	D1	Falta de compromiso de los socios en la calidad de la producción.
F2	Semillas de papa calificadas por el INIAP.	D2	Deficiente sistema de comercialización.
F3	Variedad de semillas de papa.	D3	Limitado acceso al financiamiento.
F4	Canales de distribución de semillas adecuados.	D4	Desacuerdos entre la directiva y mandos medios.
F5	Otorgamiento de créditos de semilla a los socios.	D5	Alto nivel de alfabetismo de los socios.
F6	Equipos y maquinaria agrícolas para asegurar la calidad de la producción de los socios.		
F7	Infraestructura adecuada para la producción de papa.		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Alta demanda en adquisición de papa por parte del consumidor interno.	A1	Cambios climáticos.
O2	Nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales.	A2	Competencia desleal.
O3	Alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y OGNS.	A3	Introducción de plagas y enfermedades en la producción.
O4	Exportación de productos agrícolas libres de impuestos.	A4	Normativa tributaria cambiante.
O5	Acceso a la tecnología.	A5	Aumento de productos sustitutos.
O6	Incentivos gubernamentales a los emprendedores.		

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Con lo anterior expuesto, el diagnóstico situacional de la asociación “AGROPAPA”, permitió formular estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización y mitigar el riesgo empresarial.

3.4.10.1. Matriz de prioridades internas

Con base a la matriz FODA de la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, se evaluó el grado de relevancia de los factores interno mediante una calificación de cinco para aspectos primordiales, tres significativos y uno necesarios, con la finalidad de neutralizar o disminuir deficiencias empresariales. A continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 14-3: Matriz de prioridades internas

Factores internos		Grado de importancia	Calificación	Total
Fortalezas				
F1	Asistencia técnica calificada.	9%	3	0,27
F2	Semillas de papa calificadas por el INIAP.	10%	5	0,50
F3	Variedad de semillas de papa.	8%	5	0,40
F4	Canales de distribución de semillas adecuados.	9%	3	0,27
F5	Otorgamiento de créditos de semilla a los socios.	7%	3	0,21
F6	Equipos y maquinaria agrícolas para asegurar la calidad de la producción de los socios.	8%	3	0,24
F7	Infraestructura adecuada para la producción de papa.	5%	3	0,15
Debilidad				
D1	Falta de compromiso de los socios en la calidad de la producción.	8%	3	0,24
D2	Deficiente sistema de comercialización.	15%	5	0,75
D3	Limitado acceso al financiamiento.	10%	5	0,50
D4	Desacuerdos entre la directiva y mandos medios.	6%	3	0,18
D5	Alto nivel de alfabetismo de los socios.	5%	1	0,05
Total		100%	42	4,20

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Una vez evaluado los factores internos de la asociación “AGROPAPA”, se determinó que mayor fortaleza es la semilla de papa calificada por el INIAP y la potencial debilidad es deficiente sistema de comercialización es decir que la organización para incrementar el nivel de utilidad debe implementar estrategias de ventas para fidelizar al consumidor final.

En cuanto, al perfil estratégico interno de la asociación “AGROPAPA”, permitió determinar que los factores internos (fortalezas y debilidades) no tienen la misma incidencia ante los riesgos empresariales, por ello se consideró priorizar las fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

Tabla 15-3: Perfil estratégico interno

Factores internos		Análisis interno				
		Gran debilidad (- -)	Debilidad (-)	Equilibrio	Fortaleza (+)	Gran fortaleza (++)
D1	Falta de compromiso de los socios en la calidad de la producción.		●			
D2	Deficiente sistema de comercialización.	●				
D3	Limitado acceso al financiamiento.	●				
D4	Desacuerdos entre la directiva y mandos medios.		●			
D5	Alto nivel de alfabetismo de los socios.		●			
F1	Asistencia técnica calificada.					●
F2	Semillas de papa calificadas por el INIAP.					●
F3	Variedad de semillas de papa.				●	
F4	Canales de distribución de semillas adecuados.				●	
F5	Otorgamiento de créditos de semilla a los socios.				●	
F6	Equipos y maquinaria agrícolas para asegurar la calidad de la producción de los socios.					●
F7	Infraestructura adecuada para la producción de papa.				●	
Total		2	5	0	4	3

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.10.2. Matriz de prioridades externas

Con base a la matriz FODA de la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, se evaluó el grado de relevancia de los factores externo, a través de una calificación de cinco para aspectos primordiales, tres significativos y uno necesarios, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para controlar y garantizar el logro de los objetivos organizacionales. A continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 16-3: Matriz de prioridades externas

Factores externos		Grado de importancia	Calificación	Total
Oportunidad				
O1	Alta demanda en la adquisición de papa por parte del consumidor final.	10%	5	0,50
O2	Nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales.	12%	3	0,36
O3	Alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y OGNS.	8%	3	0,24
O4	Exportación de productos agrícolas libres de impuestos.	10%	3	0,30
O5	Acceso a la tecnología.	8%	1	0,08
O6	Incentivos gubernamentales a los emprendedores.	7%	1	0,07
Amenazas				
A1	Cambios climáticos.	12%	5	0,60
A2	Competencia desleal.	8%	3	0,24
A3	Introducción de plagas y enfermedades en la producción.	15%	5	0,75
A4	Normativa tributaria cambiante.	5%	1	0,05
A5	Aumento de productos sustitutos.	5%	3	0,15
Total		100%	33	3,30

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Los resultados obtenidos tras la evaluación a los factores externos de la asociación “AGROPAPA”, se determinó que las oportunidades que la organización puede explorar son las siguientes: alta demanda en adquisición de papa por parte del consumidor interno y nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales, mientras que, las amenazas que enfrenta la producción son los cambios climáticos e introducción de plagas y enfermedades en semillas de papa.

Por lo consiguiente, el perfil estratégico externo de la asociación “AGROPAPA”, permitió identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) para garantizar estudios de mercado y poseionar los productos en el mercado, a su vez apoya a la máxima autoridad a establecer medidas preventivas y correctivas ante dichas amenazas que pueden afectar la vida empresarial de la organización.

Tabla 17-3: Perfil estratégico externo

Factores internos		Análisis interno				
		Gran Amenaza (- -)	Amenaza (-)	Equilibrio	Oportunidad (+)	Gran Oportunidad (++)
A1	Cambios climáticos.	●				
A2	Competencia desleal.	●				
A3	Introducción de plagas y enfermedades en la producción.	●				
A4	Normativa tributaria cambiante.		●			
A5	Aumento de productos sustitutos.		●			
O1	Alta demanda en la adquisición de papa por parte del consumidor final.					●
O2	Nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales.					●
O3	Alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y OGNS.				●	
O4	Exportación de productos agrícolas libres de impuestos.					●
O5	Acceso a la tecnología.				●	
O6	Incentivos gubernamentales a los emprendedores.				●	
Total		3	2	0	3	3

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.10.3. Matriz FODA priorizada

Una vez priorizada la matriz FODA es el momento de formular las estrategias con la finalidad de aprovechar las principales fortalezas y oportunidades para neutralizar o disminuir las debilidades y amenazas. A continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 18-3: Establecimiento de estrategias

Establecimiento de estrategias		ANÁLISIS EXTERNO	
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
FODA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda en la adquisición de papa por parte del consumidor final. 2. Nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales. 3. Exportación de productos agrícolas libres de impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción de plagas y enfermedades en la producción. 2. Cambios climáticos. 3. Competencia desleal.
		<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semillas de papa calificadas por el INIAP. 2. Variedad de semillas de papa. 3. Asistencia técnica calificada. 4. Canales de distribución de semillas adecuados. 	<p>Estrategia (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los productos que ofrece la asociación a los productores y consumidor final. • Realizar estudios de mercados con la finalidad garantizar el incremento de la rentabilidad. • Buscar alianzas de comercio para exportar los productos a nivel mundial.
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Debilidad (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente sistema de comercialización. 2. Limitado acceso al financiamiento. 	<p>Estrategia (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar modelos de comercialización para incrementar el nivel de ventas. • Buscar mecanismo de financiamiento público o privado para aumentar la rentabilidad. 	<p>Estrategia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de control interno

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Desarrollo

El presente plan de negocios está desarrollado bajo la metodología CANVAS (ver tabla 19), tiene como objetivo, agregar valor a sus productos y/o servicios, por esta razón, la asociación “AGROPAPA”, hace uso de esta herramienta administrativa para garantizar la comercialización de sus productos y el crecimiento económico de la organización.

Además, este modelo permite identificar los procesos claves que tiene la asociación, para establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores, comprende el funcionamiento global de la cadena de valor, alianzas estratégicas, segmentación de la demanda, entre otros aspectos. Las características proporcionadas son las siguientes:

1. Entender el entorno empresarial en el que está desarrollando las actividades económicas la asociación.
2. Establecer relaciones entre los componentes del método para alcanzar las metas.
3. Analizar la estructura administrativa y la financiera para generar procesos sistémicos y apoyar a la alta gerencia tomar decisiones.

Al emplear de manera correcta esta técnica la asociación, permitirá generar valor agregado a sus productos y/o servicios y cumplir en su producción estándares de calidad

Tabla 19-3: Metodología CANVAS

Aliados clave	Actividades clave	Valor añadido	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
<p>Para ofrecer productos de calidad la asociación “AGROPAPA”, tiene alianzas estratégicas con los siguientes organismo y socios como son: INIAP: Provee de semilla a la asociación (Plántulas). MAGAP: Otorga la de certificación de la semilla. Agrocalidad: Dirección, supervisión y control de la semilla. Socios: certificados y capacitados en semillas (13 semilleros), además son colaboradores como técnicos-agricultores. TRIAS: Cooperación para adecuación de infraestructura (Bodega).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Gestión administrativa y financiera. Procedimiento de marbeteo. Actividades pos cosecha (Clasificación, selección, desinfección, almacenamiento, pesaje). Comercialización. Incidencia política. 	<ol style="list-style-type: none"> Ofrecer semilla de papa de calidad y certificada (MAGAP). Planificar, organizar, dirigir y controlar los cultivos de papa para evitar enfermedades y plagas en la producción. Competir en el mercado por calidad. Establecer precio competitivo y sostenible en el mercado de semilla de papa. Capacitar a los socios como cultivar y cosechar el producto final. Comunicar a los clientes los beneficios de adquirir productos certificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar convenios de compra y venta con los clientes. Establecer forma de pago: efectivo, tarjetas de crédito o débito y transferencias. Vender los productos al contado o crédito, en caso de efectuarse la venta a crédito proceder a firma un documento habilitante que garantice su cobro. Estabilidad en los precios. Promover promociones o descuento con la finalidad de fidelizar al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> MAGAP Gobiernos provinciales Productores medianos externos. Ecu química Socios.
	Recursos clave		Canales	
	<ol style="list-style-type: none"> La asociación financia a los socios desde el cultivo hasta la cosecha. El MAGAP provee a la asociación los insumos para el cultivo. La asociación cuenta con semilla registrada. Infraestructura para guarda las semillas (Bodega). Transporte. 		<ol style="list-style-type: none"> Venta asociativa Distribución de acuerdo al volumen de pedido. Establecer modalidades de entrega del producto. Realizar convenios con empresa de transporte de mercadería para disminuir costos. 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ol style="list-style-type: none"> Insumos agrícolas, semilla. Jornales, mano de obra del agricultor, intercambio de mano de obra. Identificar y calcular los costos de producción. Aportación a la Asociación de \$2 por quintal (qq) vendido. 		<ol style="list-style-type: none"> Precio piso: \$16 - \$18 (qq) Precio techo: \$22/ qq Ecu química: \$22,50/qq Volumen: 260 qq/mes; 20% para la venta a socios de la asociación y 80% para la venta común. 		

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Con respecto a lo anterior, este modelo administrativo para que tenga éxito debe cumplir con los siguientes componentes: estudio de mercado, productivo y económico

3.4.11. Estudio de mercado

El presente estudio de mercado fue fundamental en la segmentación de los clientes al cual debe apuntar la asociación “AGROPAPA”, para satisfacer la demanda insatisfecha del consumidor final. Además, este análisis considera los siguientes aspectos, tales como:

Tabla 20-3: Análisis de estudio de mercado

Análisis	Descripción
Análisis del entorno empresarial	<p>La asociación “AGROPAPA” cuenta con una matriz FODA, a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades para hacer frente a sus debilidades y amenazas; los principales recursos que apoyan a las actividades administrativas, financieras y operativas de la organización son las siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano interno: la asociación dispone de un personal idóneo, a su vez, existen técnicos agropecuarios para asesorar a los productores, además • Talento humano externo: socio – productores certificados y capacitados en la producción de semillas de papa, además estos apoyan a sus compañerosproductores como cultivar y cosechar el productivo final. • Maquinaria: la asociación cuenta de equipos para disminuir tiempos y garantizar productos de calidad. • Infraestructura: la asociación dispone de almacenamiento para salvaguardar los productos. • Insumos: el MAGAP provee de insumo para evitar enfermedades y plagas.
Análisis del mercado potencial	<p>La asociación “AGROPAPA” tiene convenios con instituciones públicas como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (INAIP) y Ministerio de agricultura, ganadería acuicultura y pesca (MAGAP), que certifican y comercializar las semillas de papa, también se suma la colaboración de un organismo no gubernamental internacional como TRIAS – Sudamérica que apoyan al fomento productivo del Ecuador.</p>
Clientes	<p>La asociación tiene establecido dos tipos de clientes internos corresponde a los socios – productores y externos todos aquellos que se encuentran fuera de la organización como son: instituciones públicas y privadas.</p>
Ventaja competitiva	<p>La asociación “AGROPAPA”, se diferencia de sus competidores por la calidad de sus productos, gama de semillas certificadas, precios estable y técnico que apoyan a los productores a evitar plagas y enfermedades en la producción.</p>

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

En este contexto, el estudio de mercado sobre el cual se desarrolló el plan de negocio para la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación “AGROPAPA”, se determinó lo siguiente:

Tabla 21-3: Tipos de clientes

Tipos de clientes	Descripción
Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca (MAGAP)	Promocionar y distribuir las semillas certificadas y con categoría inicial a los productores a nivel nacional.
Gobiernos provinciales – GAD’s	Atender las necesidades de los proyectos del fomento productivo a través de la venta de los productos.
Pequeños, medianos y grandes agricultores	Promover el consumo de las semillas certificadas y con categoría inicial a los productores locales, regionales y nacionales.
Socio – productores	Fidelizar a los socios – productores la utilización de las semillas certificadas y con categoría inicial.
Centros comerciales agroquímicos	Captar nuevos nichos de mercado para ofrecer los productos al productor.

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Una vez identificada la segmentación de los clientes permitió analizar y estudiar la viabilidad de fidelizar al consumidor final a través de productos de calidad y lograr la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

3.4.11.1. Análisis y sondeo del mercado

El análisis y sondeo del mercado es necesario realizar un estudio previo por tal motivo se debe considerar las fuentes de información para establecer los sectores donde la asociación “AGROPAPA”, puede ofrecer sus productos en el mercado:

- **La información primaria:** Para conocer la demanda insatisfecha se realizó a través de una encuesta a los productores de la ciudad de Ambato, con el propósito de obtener información de primera mano.
- **La información secundaria:** Para afianzar la investigación se procedió a revisar la información documental como: revistas económicas, trabajos de titulación, estadísticas del INEC, Banco Central del Ecuador, MAGAP, INIAP, entre otros, a fin de establecer los potenciales clientes.

Como resultado del análisis y sondeo del mercado se evidenció que la región sierra del Ecuador, en la mayoría de provincia el área sembrada corresponde a la producción de papa (ver tabla 23), por ello que la asociación para ofertar sus productos debe tener la capacidad de abastecer a sus mercados más próximos, con el fin de asegurar la demanda y conjuntamente mejorar la productividad de los agricultores.

Tabla 22-3: Sondeo de mercado

Provincia	Superficie Plantada (Has)	Requerimientos globales (QQ)	Requerimientos reales de semilla (QQ) 7%	Requerimientos reales de semilla SCH (QQ) 50%
Azuay	1.395	41.852	2.930	1.465
Bolívar	3.490	104.694	7.329	3.664
Cañar	1.176	35.291	2.470	1.235
Carchi	5.948	178.429	12.490	6.245
Cotopaxi	3.817	114.506	8.015	4.008
Chimborazo	5.383	161.491	11.304	5.652
Imbabura	1.317	39.525	2.767	1.383
Loja	232	6.955	487	243
Pichincha	5.252	157.562	11.029	5.515
Tungurahua	3.370	101.096	7.077	3.538
Total	31.380	941.400	65.898	32.949

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Además, se puede observar las hectáreas del cultivo de papa en el Ecuador.

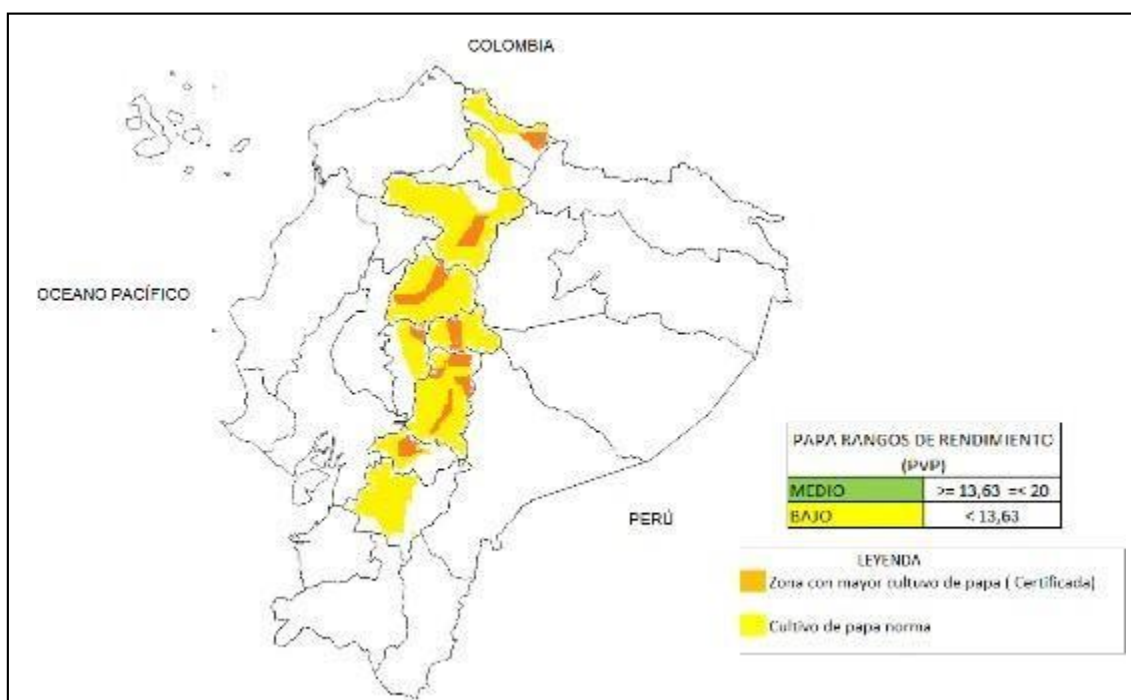


Figura 2-3: Cultivo de papa en el Ecuador

Fuente: Ministerio de agricultura, ganadería acuicultura y pesca (MAGAP), (2020)

Elaborado por: Naula Anilema Janneth Estefanía, (2020)

La producción de papa a nivel nacional en los últimos años tuvo el siguiente comportamiento, tal como lo representa la siguiente tabla:

Tabla 23-3: Producción de papa

Producción nacional				
Año	Superficie		Producción	Ventas
	Sembrada	Cosechada		
2016	34.014	33.208	421.061	371.238
2017	32.037	29.703	397.521	341.849
2018	32.742	29.635	422.589	378.853

Fuente: Instituto Nacional de Investigadores Agropecuarios, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Con base a los datos anteriores, se establece que el abastecimiento de requerimientos de semilla certificada en el Ecuador es:

$$= \frac{941.400}{31.380} = 30$$

La demanda de semilla papa por hectárea a nivel global del Ecuador es 30 quintales de semilla de papa en promedio; la asociación “AGROPAPA” desea expandir su producto a nivel nacional debe considerar la capacidad de producción de la organización para cumplir con dicha necesidad antes los productores, caso contrario su enfoque será limitado.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador, el cultivo de papa a nivel centro del país el 7,07% representa la provincia de Tungurahua, 12,07% Cotopaxi, el 27,04% Chimborazo y el 1,01% Bolívar (ver figura), con estos datos estadístico la asociación “AGROPAPA”, establece los nichos de mercado potenciales para diseñar el sistema de comercialización a fin de satisfacer la demanda insatisfecha. En este contexto, se determina que la demanda nacional del producto el 74% corresponde al consumo doméstico, el 9% como materia prima para la producción industrial y el 17% como semilla.

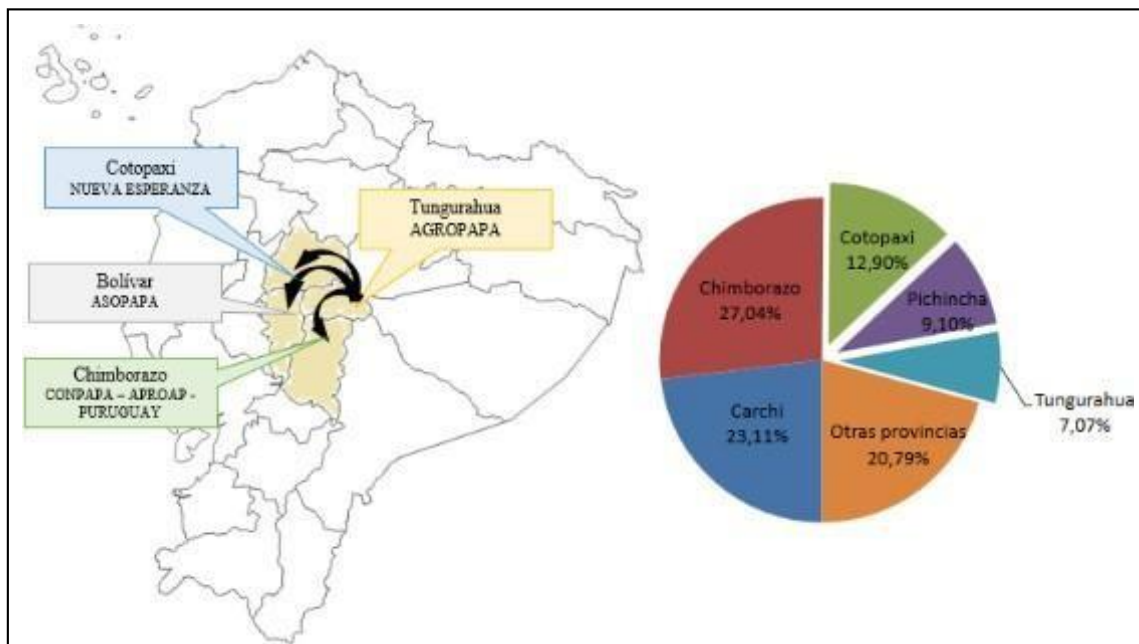


Figura 3-3: Participación del cultivo de papa
Fuente: Ministerio de agricultura, ganadería acuicultura y pesca (MAGAP), (2020)
Elaborado por: Naula, J, (2020)

Desde otra perspectiva, el requerimiento de semilla certificada en la provincia de Tungurahua es:

$$= \frac{101.096}{3.370} = 30$$

Es decir que, existe un promedio de 30 quintales de semilla de papa por hectárea considerando que los productores siempre consideran nueva semilla a fin de evitar la reutilización de las semillas de papa.

La papa es uno de los principales cultivos agrícolas en Ecuador, en el desarrollo de la producción se vincula a 1.335.965 productores en un total de más de 90 cantones que abastecen su consumo nacional. Para determinar la oferta proyectada de la asociación “AGROPAPA”, fue necesario la aplicación de la siguiente fórmula:

$$C(n) = Co(1+i)^n$$

Donde:

C (n): Oferta estimada

.Co: Cantidad del año base.

n: Periodo de tiempo proyectado

i: Tasa de crecimiento.

Para efecto del cálculo la oferta proyectada durante los cinco años es:

Tabla 24-3: Oferta proyectada

Periodo	Años	Oferta de semilla (QQ)
	2020	7077
1	2021	7577
2	2022	8113
3	2023	8687
4	2024	9301
5	2025	9958

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Según la información obtenida en la oferta proyectada la asociación “AGROPAPA” tendría la capacidad de ofrecer su semilla de papa al productor local, cantonal y nacional. Sin embargo, la oferta está atada a la demanda, por ello es necesario su estimación:

Demanda estimada = Productores nacionales * % de producción de cultivo de papa.

Demanda estimada = 1.335.965* 17% = 227.114 productores de papa.

Con base al dato estadístico anterior, las encuestas realizadas a los productores establecieron que 52,5% estarían dispuestos a comprar la semilla de papa a la asociación “AGROPAPA”; por lo que:

Demanda estimada = 227.114 * 47, 19% = 107.175 productores de papa centro del país.

Demanda estimada aceptación= 107.175 * 52,5% = 56.2667 productores de papa.

Finalmente, los productores encuestados señalaron que adquieren las semillas de papa dos veces en el año.

Demanda estimada total = 56.2667 * 2 = 112.534 demanda insatisfecha.

Por consiguiente, es necesario realizar la respectiva proyección de la demanda.

Tabla 25-3: Oferta proyecta

Periodo	Años	Demanda insatisfecha
	2020	112.534
1	2021	120.490
2	2022	129.007
3	2023	138.130
4	2024	147.895
5	2025	158.351

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

Los resultados obtenidos en el análisis de mercado permitieron establecer el nivel de capacidad y demanda insatisfecha para diseñar el plan de negocios en la comercialización de semillas categorías iniciales de la asociación “AGROPAPA” en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con el propósito de aprovechar y estructurar estrategias de mercadeo.

3.4.11.2. Análisis de la competencia

Se procede al análisis de la competencia es un factor clave para evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores que comparten el mismo mercado; con base este estudio los directivos de la asociación “AGROPAPA”, están en la capacidad de establecer estrategias, ventajas competitivas y tomar decisiones para implementar sistema de comercialización de productos a fin de fidelizar al consumidor final.

Tabla 26-3: Análisis de la competencia

Empresas competidores o productor	Nivel de aceptación			Tipo de cliente que atienden	Por qué razón lo eligen	Donde se comercializa el producto	A qué precio lo venden
	Alto	Medio	Bajo				
Aso. San José de Llangahua		X		Productor	Precio Zona	Tungurahua	\$ 0,85 (kg) semilla papa – certificada \$ 0,95 (kg) semilla papa – registrada \$ 3,00 (kg) semilla papa – básica
Oswaldo Sevilla			X	Productor	Precio	Tungurahua	\$ 0,70 (kg) semilla papa – certificada \$ 0,80 (kg) semilla papa – registrada \$ 2,90 (kg) semilla papa – básica
Fernando Cobo			X	Productor	Precio	Tungurahua	
Homero Camino			X	Productor	Precio	Tungurahua	
Eliecer Freire			X	Productor	Precio	Tungurahua	
Holger Gavilanes			X	Productor	Precio	Tungurahua	
Margarita Gavilanes			X	Productor	Precio	Tungurahua	
APROAP	X			Productor	Precio Calidad	Chimborazo	\$ 0,80 (kg) semilla papa – certificada \$ 0,90 (kg) semilla papa – registrada
PURUGUAY		X		Productor	Precio Zona	Chimborazo	\$ 0,75 (kg) semilla papa – certificada \$ 0,90 (kg) semilla papa – registrada
ASOPAPA		X		Productor	Precio Zona	Bolívar	\$ 0,80 (kg) semilla papa – certificada \$ 0,95 (kg) semilla papa – registrada

Fuente: Ministerio de agricultura, ganadería acuicultura y pesca (MAGAP), (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Con base a los resultados obtenidos en el análisis de competencia la asociación “AGROPAPA”, está en la capacidad de estructurar estrategias para conseguir ventaja competitiva frente a sus competidores.

3.4.11.3. Estrategias en el mercado

Para asegurar las estrategias en el mercado es necesario considerar el marketing a fin de responder la demanda del mercado de manera correcta y fidelizar al consumidor final con los productos de calidad. A continuación, se detalla los siguientes aspectos:

Producto

El producto es el primer factor para diseñar estrategias de mercado, ya que engloba los bienes producidos por la asociación “AGROPAPA”, el cual será sujeto a comercializa a fin de satisfacer las necesidades de los productores y del consumidor final, este elemento tiene las siguientes características:

Tabla 27-3: Producto – Semillas de papa

Semilla	Características	Atribuciones
Seleccionada		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Única 2. Suprema 3. Cecilia 4. Superchola 5. Fripapa 	<p>Al sembrar una semilla seleccionada mejora su resistencia a los climas, plagas y enfermedades.</p> <p>El precio de la semilla es de \$ 2,90 (kg) y saco a \$ 132,00.</p> <p>Altos índices de calidad</p> <p>Aceptación como materia prima y exportación</p>	<p>Estas semillas de papa son de primera son destina a la exportación, semillas y producción industrial, además tiene un precio de venta representativo lo que aumenta el margen de ganancia.</p>
Registrada		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Superchola 2. Libertad 	<p>Al sembrar una semilla registrada mejora su resistencia a los climas, plagas y enfermedades, debe ir acompañado de una compatibilidad química de los fertilizantes</p> <p>El precio de la semilla es de \$ 0,80 (kg) y saco a \$ 32,00 a \$ 34,00.</p> <p>Altos índices de calidad</p>	<p>Estas semillas de papa es producción normal que se destina a los supermercados, producción nacional y consumo doméstico y su margen de utilidad es aceptable.</p>

	Aceptación como materia prima producción nacional	
Certificada		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carolina 2. Superchola 	<p>Al sembrar una semilla certificada su resistencia a los climas, plagas y enfermedades es menor en relación a las anteriores los costos de producción en el cultivo tiene a incrementar.</p> <p>El precio de la semilla es de \$ 0,70 (kg) y saco a \$ 36,00 a \$ 38,00.</p> <p>Aceptación como materia prima producción nacional</p>	<p>Estas semillas de papa es producción normal que se destina a los supermercados, producción nacional y consumo doméstico y su margen de utilidad es aceptable.</p>

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”

Elaborado por: Naula Anilema Janneth Estefanía, (2020)

Detalle:

Peso: Las semillas de papa pueden ser vendido por saco (45kg) o kilogramos al productor.

Empaque: El empaque para la distribución del producto está conformado por un saco con fibras de plástico biodegradable con dos colores blanco y verde que permita ofrecer soportar el peso y su conservación. Para la venta de 1 kg es una fonda plástica biodegradable color transparente que brinde todos los estándares de calidad.

Presentación: El diseño del empaque representa la unión de los productores de papa lo cual está presente el logo de la asociación “AGROPAPA, el color blanco y verde representa la grandeza de la producción de los andes. A continuación, se muestra la siguiente presentación:



Figura 4-3: Empaque para la producción

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”,(2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Plaza

Los productores de la asociación “AGROPAPA”, históricamente operan sus actividades de mercadeo con un modelo poco eficiente y eficaz en el cual no permite poseer su marca frente a los competidores y agricultores. Tal como lo muestra la siguiente figura:

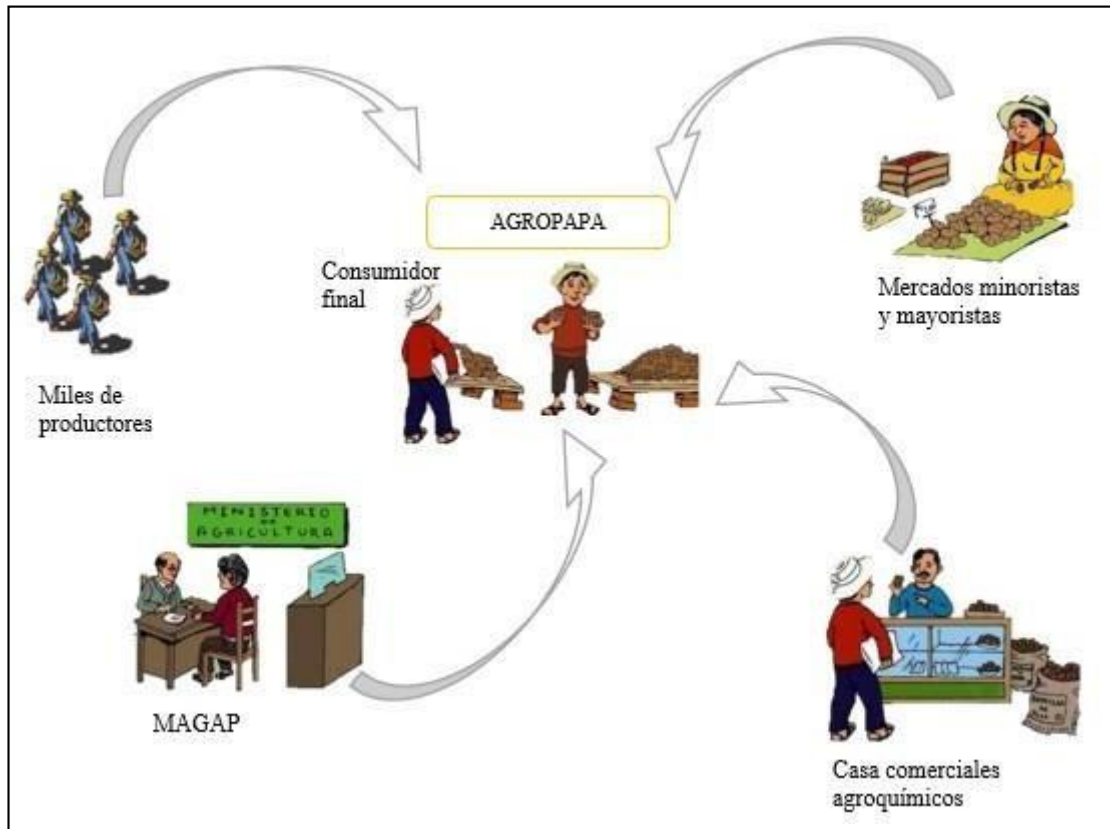


Figura. 5-3: Cadena de comercialización actual de la asociación

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Se evidencia que la cadena de comercialización entre la asociación y los distintos actores como: productores, casa comercial agroquímicos, minoristas y mayoristas e instituciones gubernamentales, al permitir que el consumidor busque al ofertante una de tantas desventajas es que el margen de ganancia sea mínimo y el nivel de crecimiento sea paulatino, lo que índice que sus productos no tengan una proyección de exportación a mercados internacionales.

En este contexto, la cadena de comercialización de la asociación “AGROPAPA” debe ser la siguiente:

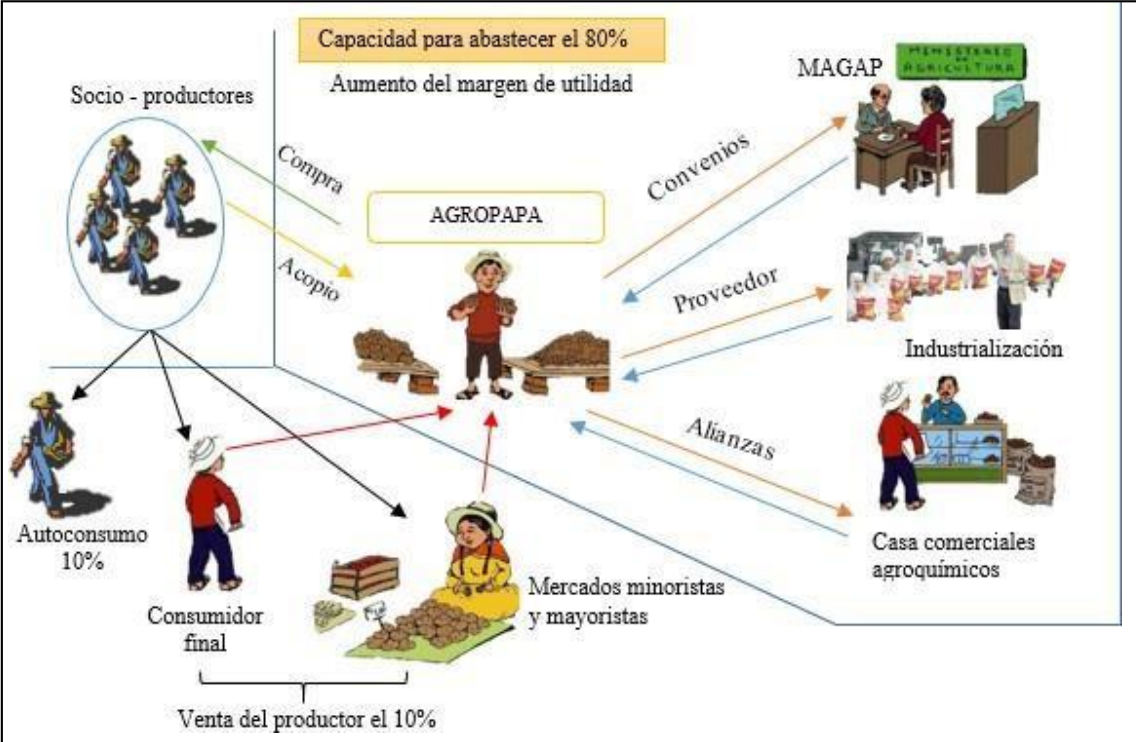


Figura 6-3: Cadena de comercialización propuesta
 Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)
 Elaborado por: Naula, J, (2020)

El desarrollo de la nueva cadena de comercialización permite mejorar las condiciones de negociación entre ofertante y demandante. En otras palabras, este mecanismo de distribución no elimina su esencia de comercialización, sino que a través de ella afino ciertos canales de distribución con el propósito de elevar el margen de utilidad de la asociación y en aras de un mejoramiento continuo.

Además, los canales de comercialización se establecen por medio de los acuerdos pactados con los clientes. Una de las fortalezas de la asociación, es que su capacidad de gestión permite dar flexibilidad en la modalidad de entrega del producto; es decir, si la entrega es en un punto específico, el cual la asociación incurre en los costos de movilización o es entregado en el centro de acopio. La asociación al vender bajo una manera asociativa gestiona de manera interna con sus socios semilleristas.

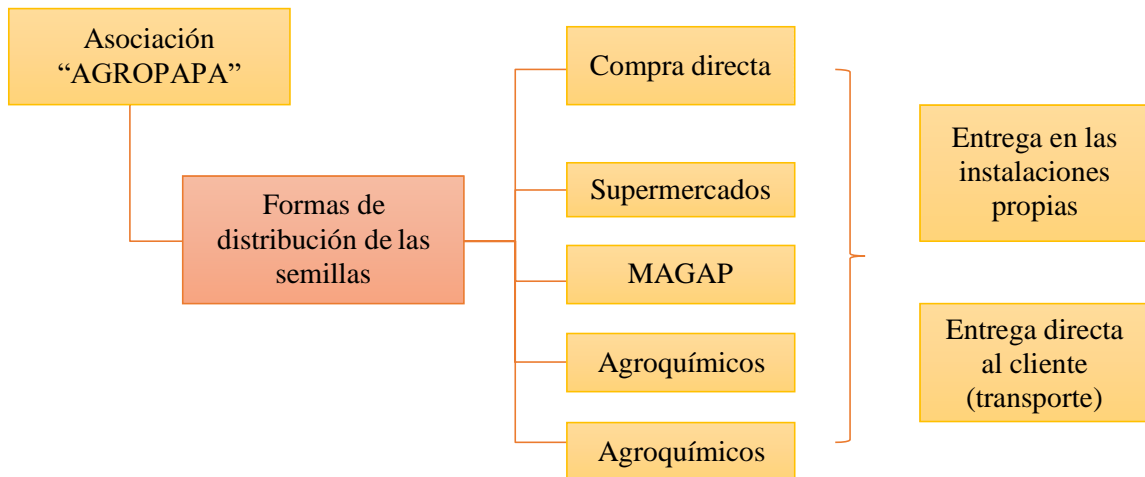


Gráfico 13-3: Cadena de distribución del producto

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J, (2020)

En este sentido, los canales de distribución diseñados tienen como finalidad optimizar los recursos económicos y de tiempo para que los productos adquiridos lleguen en el menor tiempo y evitar pérdidas económicas (daños, errores en la entrega o diferencias en las cantidades).

Precio

Para determinar el precio de venta de un saco de semilla de papa, se consideró la información levantada en las encuestas aplicadas a los productores del cantón Ambato, donde el 80,6% de los encuestados señalaron que están dispuestos a pagar entre \$ 25,00 a \$ 30,00. Es decir que los agricultores cultivan la semilla registrada por el menor costo. Además, este precio tiene similitud con la tabla de precio de producción del Instituto Nacional de Investigadores Agropecuarios de Ecuador, de igual manera la competencia mantiene el mismo precio; es así que las semillas registradas y certificadas tienen gran aceptación por parte del productor y las semillas básicas o iniciales por el costo de venta de 132 dólares el mercado de venta son los organismos gubernamentales y no gubernamentales.

En este contexto, la asignación del precio de venta de la semilla de papa debe estar ligado a costos de producción y el margen de utilidad, por tal motivo se debe considerar los siguientes puntos:

- El precio establecido permite recuperar la inversión a corto, mediano o largo plazo.
- El precio de venta al público está acorde a la capacidad económica del productor o empresario.
- El precio será comparado costo de producción y precio de mercado para medir el nivel de ganancia.

Al respecto, para introducir un precio al mercado debe ser competitivo y estable que garantice la calidad del producto; por esta razón un precio busca:

- Logar posicionamiento en el mercado y fidelizar al cliente.
- Incrementar el margen de utilidad de la asociación.
- Establecer promociones con semillas de baja rotación a fin ingresar al mercado.

Promoción

Con base a los datos obtenidos en las encuestas el consumidor final le gustaría recibir la publicidad y promociones de la asociación “AGROPAPA”, a través de redes sociales. A continuación, se detalla cómo debe diseñar la publicidad de sus productos:



Figura 7-3: Publicidad en redes sociales
Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)
Elaborado por: Naula, J, (2020)

El costo mínimo de publicidad en redes sociales es \$1,00 por 24 horas, además estas herramientas digitales promocionar al usuario la segmentación del mercado y que personas recibirán las promociones; es necesario diseñar volantes o plantillas electrónicas para ofertar los productos.



Figura 8-3: Diseño de la publicidad
Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)
Elaborado por: Naula, J, (2020)

Realizar publicidad y promociones de la venta de la semilla de papa mediante las redes sociales optimiza recursos económicos ya que su publicación será visualiza por un selecto grupo de productores y tendrá mayor impacto que haber entregado afiches publicitarios al público en general.



Figura 9-3: Diseño de la publicidad
Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”
Elaborado por: Naula, J, (2020)

Para posesionar la marca de la asociación es necesario utilizar merchandising internamente y externamente con el propósito de llamar la atención del consumidor final y que estime el hábito de compra. Al respecto, este componente permite establecer las siguientes estrategias:

- Establecer descuentos hasta el 5% cuando las compras sean al contado y superen los \$1000,00.
- Promocionar sus productos y servicios complementarios para fortalecer la asociación.
- Publicar en sus redes sociales descuentos y promociones para llegar a nuevos nichos de mercados nacionales.
- Capacitar a los vendedores temas de negociación y cierres de ventas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- Implementar plataformas digitales para las ventas online.
- Utilizar herramientas gratuitas o pagadas (google adwords, CANVAS, adobe) para diseñar programas de publicidad o anuncios a fin de publicar en redes sociales o cualquier otra plataforma digital.

Tabla 28-3: Presupuesto de comercialización

Presupuesto Campaña de Comercialización de papa Red de Semilleristas							
Cantidad	Producto	Realizador/a	Precio Unitario	Precio Total	Medio difusión	Precio Difusión	Precio Total Prod+Dif.
Primera fase de publicidad							
2	Plantilla editable infografía para redes sociales	Byron Bravo (diseñador gráfico)	\$ 33,60	\$ 67,20	Redes sociales TRIAS, MAG, Org. Prod., aliados	\$ -	\$ 67,20
1000	Afiche promocional (Precio por millar, otra opción 300 afiches por 156,80 y solo diseño digital: 39,20)	Byron Bravo (diseñador gráfico)	\$ -	\$ 201,60	Redes sociales TRIAS, MAG, Org. Prod., aliados	\$ -	\$ 201,60
4	Testimonios de productores y/o aliados/as escritos o en video (zoom)	Maritza Lara (TRIAS)	\$ -	-	Redes sociales TRIAS, MAG, Org. Prod., aliados	\$ -	\$ -
3	Artículo escrito sobre proceso de capacitación técnica de semilleristas, invitando a la compra	Maritza Lara (TRIAS)	-	-	Diarios: Los Andes (Chimborazo), La Gaceta (Cotopaxi y El Heraldo (Tungurahua)	\$ -	\$ -
1	Anuncio publicitario en prensa escrita para motivar la compra de semilla (1/8 de página: 14,7x11, 7 B/N) por 30 días, incluye difusión de publicidad en redes sociales y página web del diario.	Maritza Lara (TRIAS)	-	-	Diario Regional Los Andes	\$ 1.411,00	\$ 1.411,00
Segunda fase de publicidad							
1	Anuncio publicitario en TV: Spot simple con gráficos, duración 30 segundos. 29 pasadas en el mes en varios horarios de lunes a domingo.	Teleamazonas TRIAS proporciona información	-	-	Teleamazonas	\$ 5.779,20	\$ 5.779,20
						TOTAL	\$ 7.459,00

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

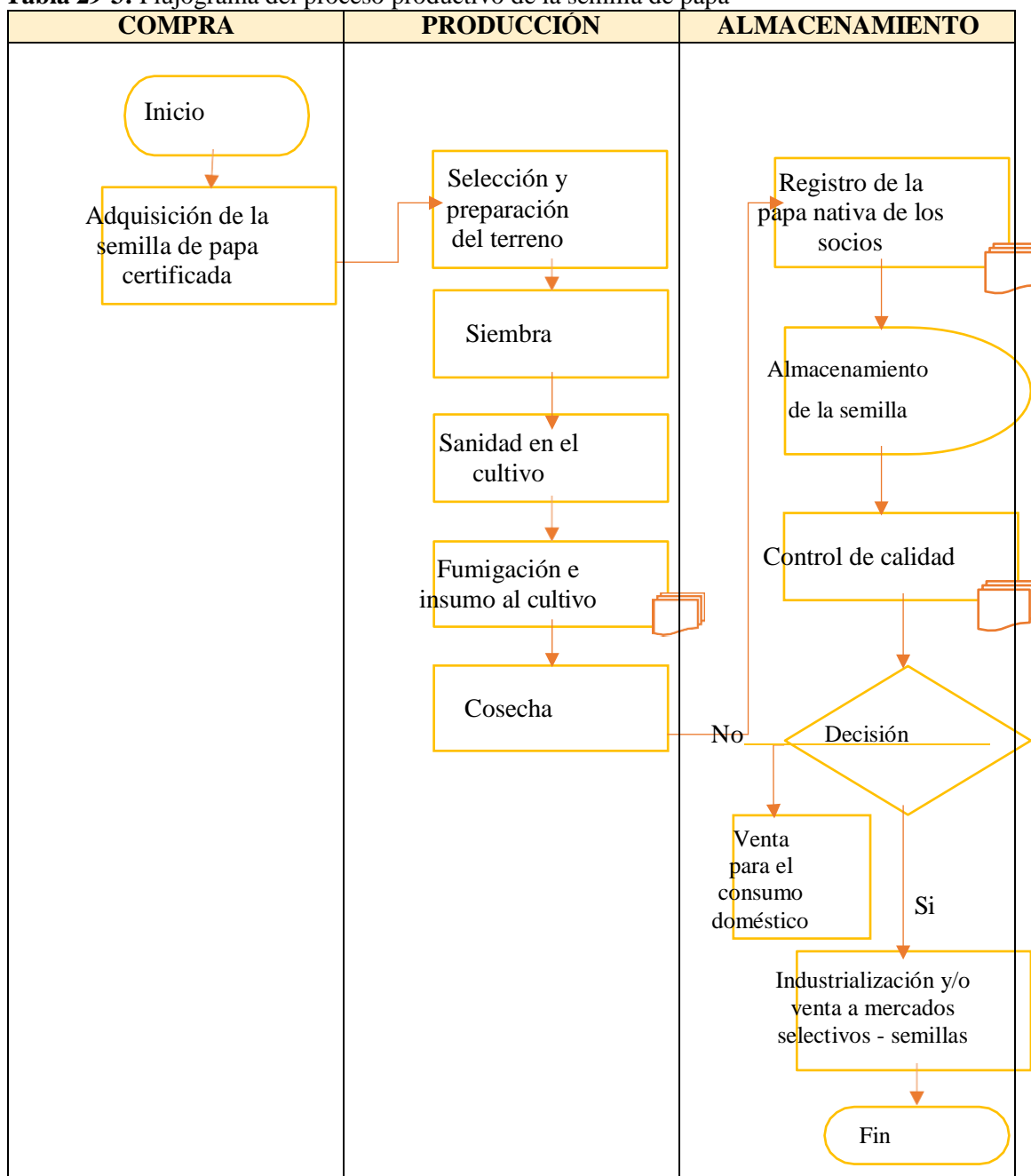
Elaborado por: Naula, J, (2020)

3.4.12. Estudio técnico de la producción

Proceso productivo

Se evidencia mediante un diagrama de flujo las actividades que realiza la asociación “AGROPAPA” para producir la semilla de papa certificada y garantizar la calidad al consumidor final.

Tabla 29-3: Flujograma del proceso productivo de la semilla de papa



Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

El proceso productivo permite garantizar una producción de calidad, la cual es sometida a un control de técnicos agropecuarios de tal manera que los parámetros establecidos por el MAGAP e INIAP sean cumplidos a cabalidad así colocar semilla de papa certificada en el mercado, en caso de los estándares de calidad sean menores la distribución están destina a la venta del consumo doméstico y/o mercados mayoristas.

Además, varios organismos públicos y privados se articulan durante el proceso productivo con la finalidad de apoyar al pequeño agricultor a desarrollar producción de calidad y capacitar en el área técnica para que el productor tenga mayores oportunidades de comercialización en el mercado.

Localización de las operaciones

La Asociación de Productores Agrícolas del rubro PAPA CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, realiza sus operaciones en el cantón Ambato, en la parroquia Montalvo, en las calles: Espectador S/N y siete tratados.



Figura 10-3: Ubicación de la asociación AGROPAPA

Fuente: Google maps, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Las operaciones son realizadas en dos solares, un centro de operaciones administrativas – Financieras y un almacenamiento para su producción.

Distribución de asociación AGROPAPA

Una adecuada distribución de la planta (asociación) permite al socio y empleado ubicarse de manera pronta más aún permite señalar los departamentos y las bodegas de almacenamiento, además, los costos de implementación y desmantelamiento de la maquinaria tienen hacer menores cuando existen una adecuada división de áreas también brinda un ambiente laboral armónico y seguro para el trabajador.

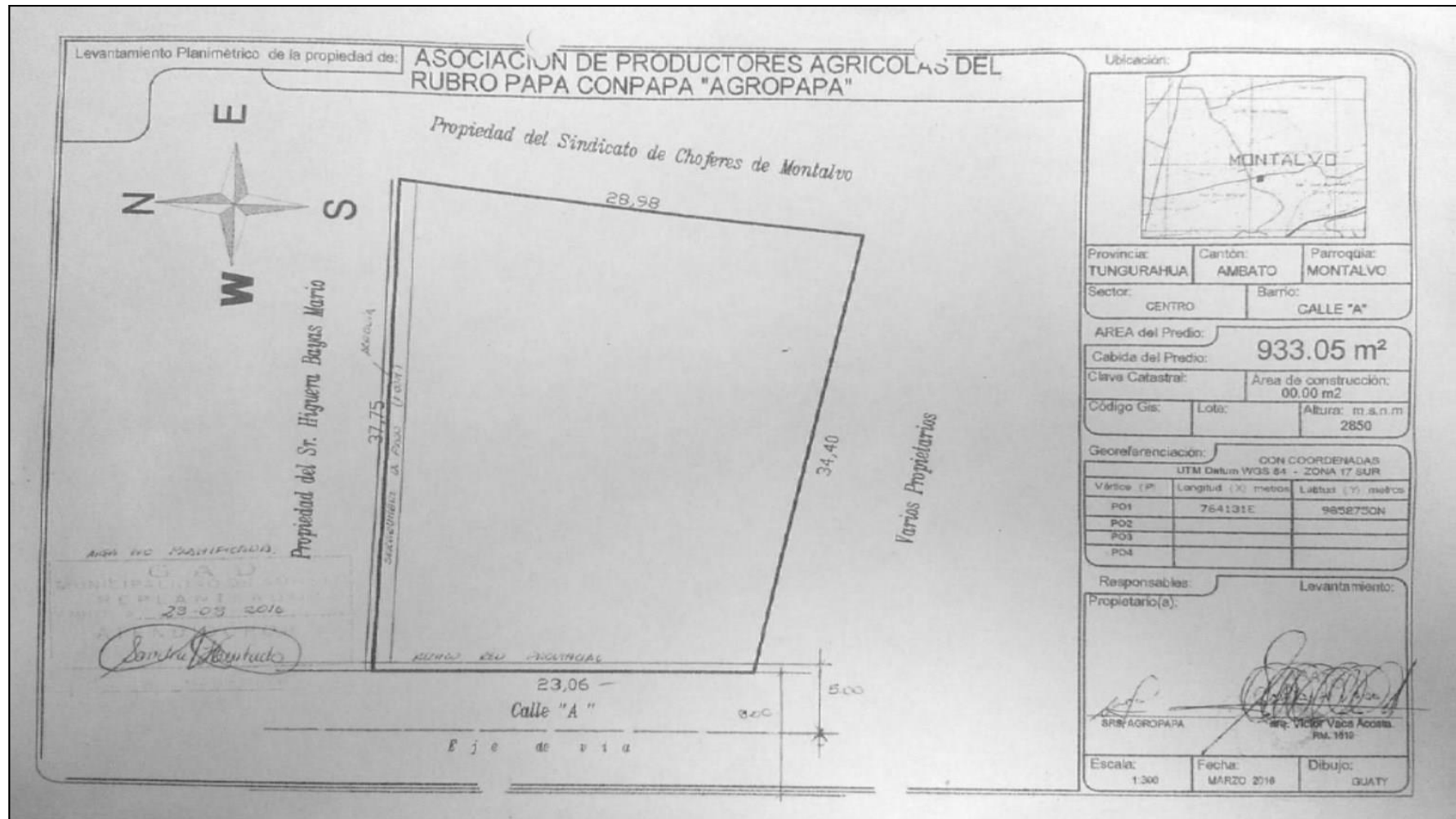


Figura 12-3: Plano del terreno asociación AGROPAPA

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Costos de materias primas

Los costos de producción de las semillas de papa deber ser entendida no solo como un proceso técnico sino también económico, ya que este permite establecer el margen de utilidad y el precio de venta. El primer elemento del costo de producción es la materia prima:

Tabla 30-3: Costo de la materia prima directa

Materia prima			
Material	Cant.	C. Unitario	C. Total
Semillas de papa Superchola	900	\$ 2,93	\$ 2.637,00
Total			\$ 2.637,00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

En este contexto, los costos de materia prima varían de acuerdo a la cantidad a producir, por ello que los costos permiten al productor tomar decisiones con base a las erogaciones y recuperación de capital.

Proveedores

Los proveedores que abastecen los insumos a los productores de la asociación son los siguientes:

Tabla 31-3: Proveedores

Proveedor	Localización
Casas comerciales agroquímicas	Ambato – parroquia Montalvo
Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca	Provincial Tungurahua
Asociación AGROPAPA	Ambato – parroquia Montalvo

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Los productores de la asociación tienen como principal proveedor a la organización AGROPAPA para la compra de la semilla de papa certificada, registrada y/o básica; los insumos provienen de donaciones de instituciones públicas y privadas, el restante de insumo es compradas en las casas comerciales agroquímicas de la localidad o el cantón Ambato.

Además, la asociación debe considerar la mano de obra directa para el proceso productivo, estos trabajadores son contratados de acuerdo a las etapas de cultivo de la papa.

Tabla 32-3: Mano de obra directa

Mano de obra directa				
Labor	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total
Deshierba	Jornal	25	\$ 15,00	\$ 375,00
Surcada	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Siembra	Jornal	15	\$ 15,00	\$ 225,00
Rascadillo	Jornal	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Tape, retape y fertilización	Jornal	32	\$ 15,00	\$ 480,00
Colocación de trampas	Jornal	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Medio aporque	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Aporque	Jornal	12	\$ 15,00	\$ 180,00
1° Control fitosanotario	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
2° Control fitosanotario	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
3° Control fitosanotario	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
4° Control fitosanotario	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
5° Control fitosanotario	Jornal	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Riego	Jornal	4	\$ 15,00	\$ 60,00
Cosecha	Jornal	70	\$ 15,00	\$ 1.050,00
Selección, desinfección	Jornal	20	\$ 15,00	\$ 300,00
Total				\$ 3.870,00

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

La mayoría de trabajadores son socios y productores de la localidad, así la asociación apoya a disminuir las tasas desempleo de la provincia de Tungurahua.

En la producción están presente los costos indirectos de fabricación y estos son:

Tabla 33-3: Costos indirectos de fabricación

Costos indirectos de fabricación			
Elemento	Cant.	C. Unitario	C. Total
Sacos blancos	700	\$ 0,24	\$ 168,00
Sacos ralos	400	\$ 0,31	\$ 124,00
Piola	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Servicios básicos			\$ 100,00
Flete de insumos y productos	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Flete de papa comercial y semilla	700	\$ 0,51	\$ 360,00
Alquiler de tierra ha	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Visitas técnicas	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Inscripción lote, CIC- Marbetes	1	\$ 113,90	\$ 113,90
Análisis de fertilibilidad	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Seguro agrícola	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Depreciación de herramientas y equipos			\$ 160,00
Arada (maquinaria)	10	\$ 14,00	\$ 140,00
Cartón trampas	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Fertilizantes 8-20-20	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Fertilizantes 18-46-00	350	\$ 0,64	\$ 224,00
Muriato	200	\$ 0,45	\$ 90,00
Fertilizante fertipapa siembra	150	\$ 0,60	\$ 90,00
Materia orgánica	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mezcla voleo	450	\$ 0,70	\$ 315,00
Insecticidas Iannate	4000	\$ 0,04	\$ 160,00
insecticidas orthene (2 fundas)	400	\$ 0,03	\$ 12,00
Insecticidas curacrón-otros	4	\$ 23,50	\$ 94,00
Insecticidas Regent-engeo	2	\$ 104,00	\$ 208,00
fungicidas Coraza (fundas 500 gr)	20	\$ 12,30	\$ 246,00
Fungicidas Curzate (fundas 500 gr)	10	\$ 6,50	\$ 65,00
Fungicidas Alto 100 (frascos 250 cc)	8	\$ 10,50	\$ 84,00
Fungicidas foliares (desarrollo, floración, engrose)	25	\$ 12,00	\$ 300,00
Fungicidas Amistar Top, Celest, mertec	4000	\$ 0,04	\$ 148,00
Total			\$ 4.498,90

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Una vez finalizado el coste de los elementos del costo de producción se restan los gastos administrativos para determinar el margen de utilidad del producto, si estos costos durante la cadena productiva se añade materia prima, mano de obra y/o costos indirectos de fabricación; el costo de producción se incrementa y tiene incidencia en el precio final del producto y en la rentabilidad.

Planta propiedad planta y equipo

El uso de los activos fijos para las actividades productivas de la asociación AGROPAPA representa un beneficio económico a la entidad; el activo fijo (producción) debe ser depreciado y este valor contable debe ser considerado como costo de fabricación.

Tabla 34-3: Inventario de propiedad planta y equipo

Propiedad planta y equipo				
Descripción	Cantidad	Precio	Total	Vida útil
Maquinaria y Equipos				
Tractor	1	\$ 53.200,00	\$ 53.200,00	10
Pelador	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	10
Contador	1	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	10
Selladora	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	10
Equipos de computo	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00	3
Herramientas				
Azadón	15	\$ 12,00	\$ 180,00	10
Balanza gramera	1	\$ 45,00	\$ 45,00	10
Bomba Manual	12	\$ 120,00	\$ 2.160,00	10
Pala	20	\$ 12,00	\$ 240,00	10
Silo verdeador	2	\$ 150,00	\$ 300,00	10
Carretillas	25	\$ 22,00	\$ 550,00	10
Tijeras de podar	30	\$ 15,00	\$ 450,00	10
Muebles y enseres				
Escritorio	3	\$ 85,00	\$ 255,00	10
Archivadores	3	\$ 70,00	\$ 210,00	10
Sillas	50	\$ 6,00	\$ 300,00	10

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

La depreciación de la maquinaria y de las herramientas que estén relacionadas con la producción forma parte de los costos indirectos de fabricación, de esta manera la asociación puede recuperar su valor.

Una vez determinado los costos se procede a la elaboración el registro de producción de la papa, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 35-3: Registro de la producción de papa

Producto	Lote	Superficie	Cant	Producción	Producción por categoría			
					Gruesa	Segunda	Semilla	Mal estado
Superchola	AGROPAPA	1 ha	50 qq	700qq	450qq	112qq	130qq	8qq

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Para determinar los ingresos obtenidos por cada producción se debe registrar en la siguiente planilla.

Tabla 36-3: Registro de ventas

Nombre	Asociación AGROPAPA			
Fecha	Año 2020			
Producción	700qq			
Producto	Lote	Categoría	Cantidad	Precio
Superchola	AGROPAPA	Gruesa	450qq	\$ 16,00
		Semilla - básica	112qq	\$ 130,00
		Segunda Semilla - básica	130qq	\$ 115,00
		Mal estado	8qq	\$ 0,00

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula Anilema Janneth Estefanía, (2020)

3.4.13. Estudio económico

La asociación AGROPAPA comercializa de manera anual aproximadamente 700 sacos de papa de la semilla categoría inicial a los siguientes clientes: productores, MAGAP, casas comerciales agropecuarias, mercados mayoristas, entre otros. Este volumen de ventas significa para los socios productores generar ingresos económicos.

Tabla 37-3: Costo total semillas básica

Año:2020						
Agricultor:						
Variedad: Superchola			Categoría: básica			
Sector: Pilahuin – Tamboloma			Superficie: 1 ha			
Ciclo de producción: 9 meses			Producción: 700			
Concepto del costo	Unidad	Cant.	P. Unit. Usd	Subtotal usd	Total usd	% del costo
Costos variables						
Materia prima Directa						
Semilla					\$ 2.637,00	20,49
Superchola	Kilogramo	900	\$ 2,93	\$ 2.637,00		
Materia prima Indirecta						
Fertilizantes					\$ 1.219,00	9,47
Fertilizantes 8-20-20	Kilogramo	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,17
Fertilizantes 18-46-00	Kilogramo	350	\$ 0,64	\$ 224,00		1,74
Muriato	Kilogramo	200	\$ 0,45	\$ 90,00		0,70
Fertipapa siembra	Kilogramo	150	\$ 0,60	\$ 90,00		0,70
Materia orgánica	Camión	1	\$ 350,00	\$ 350,00		2,72
Mezcla voleo	Kilogramo	450	\$ 0,70	\$ 315,00		2,45
Insecticidas					\$ 474,00	3,68
Lannate (5 fundas) otros	Gramos	4000	\$ 0,04	\$ 160,00		1,24
Orthene (2 fundas)	Gramos	400	\$ 0,03	\$ 12,00		0,09
Curacròn, otros	Litro	4	\$ 23,50	\$ 94,00		0,73
Regent – Engeo	Litro	2	\$ 104,00	\$ 208,00		1,62
Fungicidas					\$ 843,00	8,58
Coraza (fundas 500 gr)	Kilogramo	20	\$ 12,30	\$ 246,00		2,50
Curzate (fundas 500 gr)	Kilogramo	10	\$ 6,50	\$ 65,00		0,66

Alto 100 (frascos 250 cc)	Cc	8	\$ 10,50	\$ 84,00		0,86
Foliars	Kg., cc,	25	\$ 12,00	\$ 300,00		3,05
Amistar Top, CelesT	Cc, gr	4000	\$ 0,04	\$ 148,00		1,51
Otros materiales					\$ 324,00	2,99
Cartón trampas	Pliegos	2	\$ 15,00	\$ 30,00		
Sacos blancos	Sacos	700	\$ 0,24	\$ 168,00		1,71
Sacos ralos	Sacos	400	\$ 0,31	\$ 124,00		1,26
Piola	Rollo	2	\$ 1,00	\$ 2,00		0,02
Costos indirectos de fabricación						
Maquinaria agrícola					\$ 140,00	
Arada-rastra	Horas	10	\$ 14,00	\$ 140,00		
Transporte					\$ 440,00	5,09
Flete (insumos – productos)	Viajes	4	\$ 20,00	\$ 80,00		0,81
Flete semilla y comercio	Quintal	700	\$ 0,51	\$ 360,00		4,28
Uso del suelo					\$ 500,00	5,09
Alquiler de la tierra	Ha	1	\$ 500,00	\$ 500,00		5,09
TOTAL DE COSTOS VARIABLES					\$ 6.577,00	48,82
Agricultor:		Año:2020				
Variedad: Superchola		Categoría: Básica				
Sector: Pilahuin – Tamboloma		Superficie: 1 ha				
Ciclo de producción: 9 meses		Producción: 700				
Concepto del costo	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Subtotal USD	Total USD	% del COSTO
COSTOS FIJOS						
Mano de obra directa					\$ 3.120,00	29,65
Deshierba	Jornal/Día	25	\$ 15,00	\$ 375,00		1,53
Surcada	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		0,31
Siembra	Jornal/Día	15	\$ 15,00	\$ 225,00		2,29
Rascadillo	Jornal/Día	8	\$ 15,00	\$ 120,00		1,53
Tape, retape y fertilización	Jornal/Día	32	\$ 15,00	\$ 480,00		1,53
Colocación de trampas	Jornal/Día	2	\$ 15,00	\$ 30,00		1,83
Medio aporque	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,53
Aporque	Jornal/Día	12	\$ 15,00	\$ 180,00		0,00
Riego	Jornal/Día	4	\$ 15,00	\$ 60,00		10,69
Cosecha	Jornal/Día	70	\$ 15,00	\$ 1.050,00		0,61
Selección, desinfección	Jornal/Día	20	\$ 15,00	\$ 300,00		7,63
Mano de obra indirecta					\$ 750,00	29,65
1° Control fitosanotario	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
2° Control fitosanotario	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
3° Control fitosanotario	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
4° Control fitosanotario	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
5° Control fitosanotario	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
Costos indirectos de fabricación						
Otros costos de fabricación					\$ 332,90	3,40
Visitas Técnicas	Visita	3	\$ 20,00	\$ 60,00		0,61
Inscripción lote, CIC – marbetes		1	\$ 113,90	\$ 113,90		1,16
Análisis de fertilidad		1	\$ 30,00	\$ 30,00		0,31
Seguro Agrícola		1	\$ 95,00	\$ 95,00		0,97
Depreciación de maquinaria herramientas y equipos		1	\$ 34,00	\$ 34,00		0,35
Gastos Generales					\$ 1.800,00	18,32
Gastos de administración		450	\$ 4,00	\$ 1.800,00		18,32
TOTAL DE COSTOS FIJOS					\$ 6.002,90	51,18
COSTO TOTAL					\$ 12.579,90	100,00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Tabla 38-3: Precio unitario

Descripción	Totales
Costo total	\$ 12.579,90
Producción	700 unidades
Costos de producción	\$ 17,97
Margen de utilidad (33,34%)	\$ 6,03
Precio venta	\$ 24.00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Un punto importante en la producción es determinar el punto de equilibrio.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ 6.002,90}{\$ 24.00 - (\$ 6.577.00 / 700)}$$

Punto de Equilibrio = 411 unidades de semillas de papa básica.

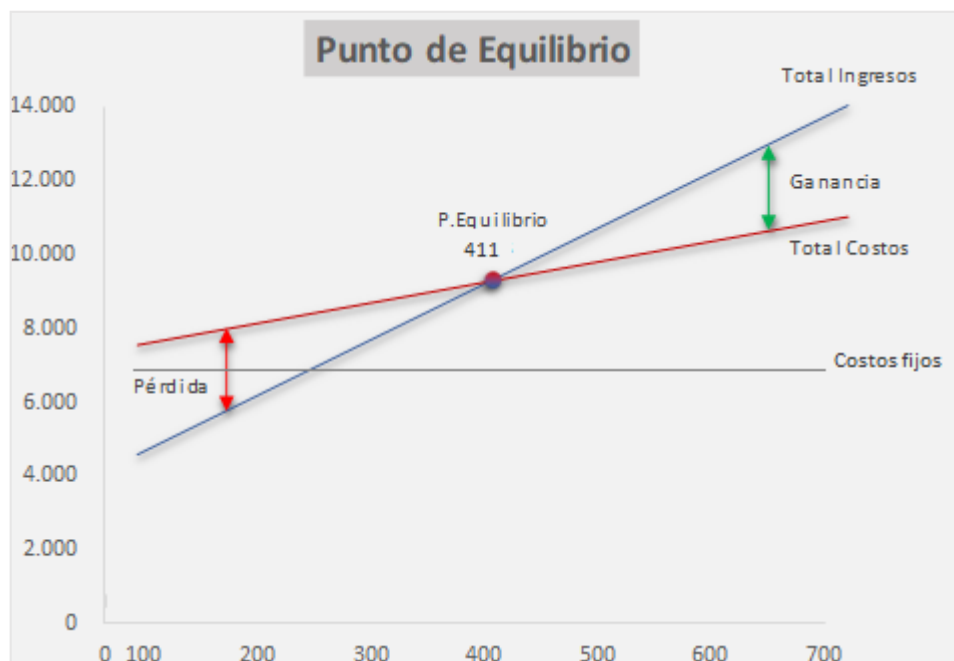


Gráfico 14-3: Punto de equilibrio de las semillas de papa básica

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

La asociación AGROPAPA debe producir 411 unidades de semillas de papa básica para no tener pérdidas económicas y recuperar los costos de producción, posteriormente generar rentabilidad.

Para comparar la producción de la semilla básica con la registrada, se procedió a calcular los costos de producción de la semilla registrada.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 39-3: Costo total semillas básica

Agricultor:		Año:2020				
Variedad: Superchola		Categoría: Registrada				
Sector: Pilahuin – Tamboloma		Superficie: 1 ha				
Ciclo de producción: 9 meses		Producción: 700				
Concepto del costo	Unidad	Cant.	P. Unit. Usd	Subtotal usd	Total usd	% del costo
Costos variables						
Materia prima Directa						
Semilla					\$ 976,50	9,94
Superchola	Kilogramo	1575	0,62	976,5		
Materia prima Indirecta						
Fertilizantes					\$ 1.069,00	10,88
18-46-00	Kilogramo	350	\$ 0,64	\$ 224,00		2,28
Muriato	Kilogramo	200	\$ 0,45	\$ 90,00		0,92
Fertipapa siembra	Kilogramo	150	\$ 0,60	\$ 90,00		0,92
Materia orgánica	Camión	1	\$ 350,00	\$ 350,00		3,56
Mezcla voleo	Kilogramo	450	\$ 0,70	\$ 315,00		3,21
Insecticidas					\$ 474,00	4,82
Lannate (5 fundas) otros	Gramos	4000	\$ 0,04	\$ 160,00		1,63
Orthene (2 fundas)	Gramos	400	\$ 0,03	\$ 12,00		0,12
Curacròn, otros	Litro	4	\$ 23,50	\$ 94,00		0,96
Regent – Engeo	Litro	2	\$ 104,00	\$ 208,00		2,12
Fungicidas					\$ 843,00	8,58
Coraza (fundas 500 gr)	Kilogramo	20	\$ 12,30	\$ 246,00		2,50
Curzate (fundas 500 gr)	Kilogramo	10	\$ 6,50	\$ 65,00		0,66
Alto 100 (frascos 250 cc)	Cc	8	\$ 10,50	\$ 84,00		0,86
Foliares	Kg., cc,	25	\$ 12,00	\$ 300,00		3,05
Amistar Top, Celest,	Cc, gr	4000	\$ 0,04	\$ 148,00		1,51
Otros materiales					\$ 294,00	2,99
Sacos blancos	Sacos	700	\$ 0,24	\$ 168,00		1,71
Sacos ralos	Sacos	400	\$ 0,31	\$ 124,00		1,26
Piola	Rollo	2	\$ 1,00	\$ 2,00		0,02
Costos indirectos de fabricación						
Maquinaria agrícola					\$ 140,00	1,43
Arada-rastra	Horas	10	\$ 14,00	\$ 140,00		1,43
Transporte					\$ 500,00	5,09
Flete (insumos – productos)	Viajes	4	\$ 20,00	\$ 80,00		0,81
Flete de papa comercial y semilla	Quintal	700	\$ 0,60	\$ 420,00		4,28
Uso del suelo					\$ 500,00	5,09
Alquiler de la tierra	Ha	1	\$ 500,00	\$ 500,00		5,09
TOTAL DE COSTOS VARIABLES					\$ 4.796,50	48,82

Agricultor:		Año:2020				
Variedad: Superchola		Categoría: Registrada				
Sector: Pilahuin – Tamboloma		Superficie: 1 ha				
Ciclo de producción: 9 meses		Producción: 700				
Concepto del costo	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Subtotal USD	Total USD	% del COSTO
COSTOS FIJOS						
Mano de obra directa					\$ 2.895,00	29,65
Surcada	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,53
Trampeo de Gusano Blanco	Jornal/Día	2	\$ 15,00	\$ 30,00		0,31
Siembra	Jornal/Día	15	\$ 15,00	\$ 225,00		2,29
Rascadillo	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,53
Medio Aporque	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,53
Aporque	Jornal/Día	12	\$ 15,00	\$ 180,00		1,83
Controles Fitosanitarios	Jornal/Día	10	\$ 15,00	\$ 150,00		1,53
Corte de Follaje	Jornal/Día		\$ -	\$ -		0,00
Cosecha	Jornal/Día	70	\$ 15,00	\$ 1.050,00		10,69
Riego	Jornal/Día	4	\$ 15,00	\$ 60,00		0,61
Selección, desinfección	Jornal/Día	50	\$ 15,00	\$ 750,00		7,63
Costos indirectos de fabricación						
Otros costos de fabricación					\$ 332,90	3,40
Visitas Técnicas	Visita	3	\$ 20,00	\$ 60,00		0,61
Inscripción lote, CIC – marbetes		1	\$ 113,90	\$ 113,90		1,16
Análisis de fertilidad		1	\$ 30,00	\$ 30,00		0,31
Seguro Agrícola		1	\$ 95,00	\$ 95,00		0,97
Depreciación de maquinaria herramientas y equipos		1	\$ 34,00	\$ 34,00		0,35
Gastos Generales					\$ 1.800,00	18,32
Gastos de administración		450	\$ 4,00	\$ 1.800,00		18,32
TOTAL DE COSTOS FIJOS					\$ 5.027,90	51,18
COSTO TOTAL					\$ 9.764,40	100,00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Tabla 40-3: Precio unitario

Descripción	Totales
Costo total	\$ 9.764,40
Producción	700 unidades
Costos de producción	\$ 13,95
Margen de utilidad (14,69%)	\$ 2,05
Precio venta	\$ 16,00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Un punto importante en la producción es determinar el punto de equilibrio.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 5.027,90}{\$ 16.00 - (\$ 4.796,50 / 700)}$$

Punto de equilibrio = 549 unidades de semillas de papa registrada

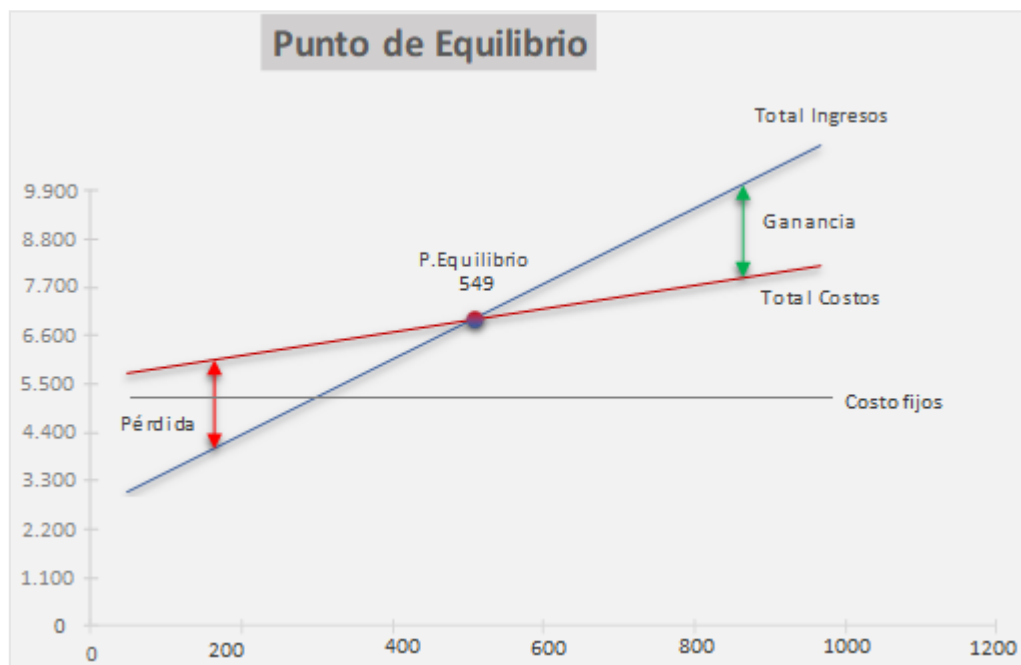


Gráfico 15-3: Punto de equilibrio de las semillas de papa registrada

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

La asociación AGROPAPA debe producir 549 unidades de semillas de papa registrada para no tener pérdidas económicas y recuperar los costos de producción, posteriormente generar rentabilidad

Proyección de ventas

El volumen de ventas está acorde a la capacidad productiva de la asociación y la extensión de siembra, por lo general la organización parcializa su cultivo de papa por categorías y variedad, para el caso de estudio se tomó la semilla básica superchola, En lo que respecta, al crecimiento de cultivo la empresa considera el 5% anual del producto de mayor demanda (superchola), este

porcentaje está dado por la capacidad de producción y el crecimiento de la demanda. Por consiguiente, el precio se basa en el mercado y la publicación del último mes INEC e INIAP (Tasa 0,22%) del año de producción.

Tabla 41-3: Proyección de ventas

Ventas	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Superchola básica	700qq	735qq	772qq	811qq	852qq	895qq

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Una vez determina la cantidad de producción, la asociación distribuye su producción de la siguiente manera:

Tabla 42-3: Distribución de las ventas

Producto	Nivel de producción	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Superchola categoría básica	Gruesa	450qq	472qq	496qq	521qq	548qq	575qq
	Semilla – básica	112qq	118qq	124qq	130qq	136qq	143qq
	Segunda Semilla – básica	130qq	137qq	143qq	151qq	158qq	166qq
	Mal estado	8qq	8qq	9qq	9qq	9qq	11qq
Total		700qq	735qq	772qq	811qq	852qq	895qq

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

En este sentido, se procede a determinar el nivel de ingresos de la asociación AGROPAPA, tal como detalla la siguiente tabla:

Tabla 43-3: Proyección de ingresos

Producto	Nivel de producción	Precio	Cant. 2020	Cant. 2021	Cant. 2022	Cant. 2023	Cant. 2024	Cant. 2025
Superchola categoría básica	Gruesa	\$ 16,00	450qq	472qq	496qq	521qq	548qq	575qq
	Semilla – básica	\$ 130,00	112qq	118qq	124qq	130qq	136qq	143qq
	Segunda semilla – básica	\$ 115,00	130qq	137qq	143qq	151qq	158qq	166qq
	Mal estado	\$ 0,00	8qq	8qq	9qq	9qq	9qq	11qq

Producto	Ingreso 2020	Ingreso 2021	Ingreso 2022	Ingreso 2023	Ingreso 2024	Ingreso 2025
Gruesa	\$ 7.200,00	\$ 7.552,00	\$ 7.936,00	\$ 8.336,00	\$ 8.768,00	\$ 9.200,00
Semilla – básica	\$ 14.560,00	\$ 15.340,00	\$ 16.120,00	\$ 16.900,00	\$ 17.680,00	\$ 18.590,00
Segunda semilla – básica	\$ 14.950,00	\$ 15.755,00	\$ 16.445,00	\$ 17.365,00	\$ 18.170,00	\$ 19.090,00
Mal estado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 36.710,00	\$ 38.647,00	\$ 40.501,00	\$ 42.601,00	\$ 44.618,00	\$ 46.880,00

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Con base a lo anterior, el ingreso previsto por concepto de ventas de las semillas categoría básica para el año 2020 es de \$ 36.710,00 y en el año 2025 será \$ 46.880,00, a partir de los datos proyectados los productores de la asociación AGROPAPA pueden incrementar su flujo de dinero con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida.

Inversión de la producción de semilla básica

La asociación AGROPAPA para emprender cualquier proyecto tiene como base la siguiente inversión:

Tabla 44-3: Estimación de la inversión

Rubro	Aporte propio	Aporte Requerido / Préstamo		
		MAGAD	ONG	Financiera
Activo				
Terrenos	\$ 50.000,00			
Edificios				\$ 66.000,00
Maquinaria y Equipos				
Tractor			\$ 53.200,00	
Equipos de computo	\$ 2.550,00			
Herramientas				
Azadón	\$ 180,00			
Balanza gramera	\$ 45,00			
Bomba Manual			\$ 2.160,00	
Pala	\$ 240,00			
Silo verdeador	\$ 300,00			
Carretillas	\$ 550,00			
Tijeras de podar	\$ 450,00			
Muebles y enseres				
Escritorio	\$ 255,00			
Archivadores	\$ 210,00			
Sillas	\$ 300,00			
Capital de trabajo				
Materia prima	\$ 2.637,00			
Insumos		\$ 2.566,00		
Arriendos	\$ 2.000,00			
Total de la inversión	\$ 59.717,00	\$ 2.566,00	\$ 55.360,00	\$ 66.000,00

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Flujo de efectivo

La asociación AGROPAPA proyecta un flujo de efecto hasta el año 2025, tomando como base la tasa crecimiento económico del país para la estimación de ingresos (ventas) y tasa de inflación, con la finalidad de evaluar la implementación del proyecto su rentabilidad o pérdida económica. Los resultados obtenidos muestran la siguiente tabla:

Tabla 45-3: Flujo de efectivo

Concepto	Años					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos						
Semillas básica	\$ 36.710,00	\$ 38.647,00	\$ 40.501,00	\$ 42.601,00	\$ 44.618,00	\$ 46.880,00
Total de ingreso	\$ 36.710,00	\$ 38.647,00	\$ 40.501,00	\$ 42.601,00	\$ 44.618,00	\$ 46.880,00
Egresos						
Gasto producción						
Materia prima	\$ 2.637,00	\$ 2.768,85	\$ 2.906,56	\$ 3.055,99	\$ 3.208,35	\$ 3.372,43
Mano de obra	\$ 3.120,00	\$ 3.045,00	\$ 3.195,00	\$ 3.360,00	\$ 3.525,00	\$ 3.705,00
Costos indirectos	\$ 6.822,90	\$ 7.164,05	\$ 7.524,68	\$ 7.904,82	\$ 8.304,44	\$ 8.723,56
Gasto administrativo						
Sueldo	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
Servicio básicos	\$ 145,71	\$ 145,71	\$ 145,71	\$ 145,71	\$ 145,71	\$ 145,71
Depreciación	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Impuesto	\$ 324,30	\$ 340,52	\$ 357,66	\$ 375,72	\$ 394,72	\$ 414,64
Gasto financiera	\$ 1.267,12	\$ 1.267,12	\$ 1.267,12	\$ 1.267,12	\$ 1.267,12	\$ 1.267,12
Total de egreso	\$ 16.587,03	\$ 17.001,25	\$ 17.666,73	\$ 18.388,36	\$ 19.015,34	\$ 19.898,46
Saldo	\$ 20.122,97	\$ 21.645,75	\$ 22.834,27	\$ 24.212,64	\$ 25.602,66	\$ 26.981,54

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Con los resultados obtenidos en el flujo de efectivo proyectado hasta el año 2025, se procede a determinar el saldo acumulado para establecer el tiempo de recuperación de la inversión.

Tabla 46-3: Flujo de efectivo acumulado

Concepto	Año 0	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Inversión	- \$ 59.717,00	- \$ 59.717,00	- \$ 39.594,03	- \$ 17.948,28	\$ 4.885,99	\$ 29.098,63	\$ 54.701,29
Flujo		\$ 20.122,97	\$ 21.645,75	\$ 22.834,27	\$ 24.212,64	\$ 25.602,66	\$ 26.981,54
Acumulado	- \$ 59.717,00	- \$ 39.594,03	- \$ 67.948,28	\$ 4.885,99	\$ 29.098,63	\$ 54.701,29	\$ 81.682,83

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Índices económicos y financieros

Los resultados obtenidos en el análisis económico ayudan a determinar los índices económicos y financieros, tales como: la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN) y el costo beneficio, estos radios permiten evaluar la factibilidad de un proyecto.

Metodología para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

Para obtener la tasa interna de retorno (TIR) se procedió a utilizar la fórmula:

Tabla 47-3: Tasa interna de retorno

TIR	Formula	$r = i1 + (VA1 (i2 - i1)) / (VA1 + VA2)$					
	Inversión	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
	(\$ 59.717,00)	\$ 20.122,97	\$ 21.645,75	\$ 22.834,27	\$ 24.212,64	\$ 25.602,66	\$ 26.981,54
	29,95%						

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

La tasa interna de retorno de la venta de semilla categoría básica es de 29,95%, es decir el valor de recuperación es aceptable. El Banco Central del Ecuador, (2020) señala que la tasa pasiva referencial para inversiones en el sistema financiero es del 6,31%. Una vez comparado las dos tasas, se concluye que el TIR es mayor que el interés financiero, por tal razón, se establece la viabilidad del proyecto; la asociación obtendría una rentabilidad económica favorable y permitirá mejorar las condiciones financieras de sus socios.

Metodología para el cálculo del valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN), permite establecer la confiabilidad del proyecto para invertir o rechazar, a continuación, se presenta lo siguientes cálculos:

Tabla 48-3: Valor actual neto

VAN	Formula	$VAN = -i_0 + R1/(1+r) + R2/(1+r)^2 + R3/(1+r)^3 + \dots + R4/(1+r)^n$					
	Inversión	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
	(\$ 59.717,00)	\$ 20.122,97	\$ 21.645,75	\$ 22.834,27	\$ 24.212,64	\$ 25.602,66	\$ 26.981,54
	29,945%						
	0,00						

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

Con la tasa interna de retorno de 29,945%, el VAN es cero, esto significa que la inversión es factible. Por consiguiente, se debe actualizar los flujos de efectivo a valor actual para determinar la rentabilidad.

Tabla 49-3: Tasa de descuento

Financiamiento	Monto	Participación	Interés BCE - Pasiva	Tasa descuento
Capital	\$ 59.717,00	47.50%	6.31%	2.997%
Préstamo bancario	\$ 66.000,00	52.50%	19.35%	10.159%
Total	\$ 125.717,00	100%		13,16%
Tasa descuento para cálculo de actualización de VAN				1.1316

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Una vez determinada la tasa de descuento, esta permite actualizar los flujos de efectivo a valor presente, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 50-3: Actualización del valor actual neto

Tasa	Años	Fnc	Factor de actualización	Factor actual
1,1316	2020	\$ 20.122,97	0,88373572766800	\$ 17.783,39
	2021	\$ 21.645,75	0,78098883635689	\$ 16.905,09
	2022	\$ 22.834,27	0,69018773759844	\$ 15.759,93
	2023	\$ 24.212,64	0,60994356251408	\$ 14.768,34
	2024	\$ 25.602,66	0,53902891805480	\$ 13.800,57
	2025	\$ 26.981,54	0,47635911313125	\$ 12.852,90
Financiamiento				\$ 91.807,23
Inversión				(\$ 59.717,00)
Van				\$ 32.090,23

Fuente: Asociación CONPAPA "AGROPAPA", (2020)

Elaborado por: Naula, J. (2020)

Aplicando la tasa de descuento mínima del 13,16%, el VAN asume un valor positivo de \$ 32.090,23, el proyecto de venta de semilla categoría básica es factible económica y socialmente, esto ayudará a mejorar las condiciones económicas de los productores de la asociación AGROPAPA.

Con estos resultados financieros, la asociación debe invertir en la producción y comercialización de se semilla categoría básica, ya que obtendría mayores beneficios económicos

Análisis del costo – beneficio

Para determinar la relación costo – beneficio, se debe considerar los valores actuales de la corriente de beneficios, así como los valores actuales de la corriente de egresos, para comparar con los valores de los costos, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 51-3: Costo – beneficio

Costo – beneficio	
Total de costos y gastos	\$ 23.667,03
Total de ingresos	\$ 36.710,00
Relación = B/C	\$ 1,55

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

En el análisis que se deriva de este proyecto, permite obtener la rentabilidad de \$ 1.55, por cada dólar invertido en la producción de semilla de papa, a partir del detalle de los costos y beneficios juega un papel primordial para la toma de decisiones gerenciales.

Tiempo de recuperación de inversión

Para recuperar la inversión la asociación, debe esperar la maduración de la inversión para generar réditos económicos, a continuación, se detalla el tiempo estimado:

Tabla 52-3: Tiempo de recuperación de inversión

Años	Flujos de efectivo	Efectivo acumulado	Inversión	Tiempo
2020	\$ 20.122,97	\$ 0,00		
2021	\$ 21.645,75	\$ 41.768,72	} (\$ 59.717,00)	2 años
2022	\$ 22.834,27	\$ 64.602,99		$(59.717,00 - 41.768,73)$
2023	\$ 24.212,64	\$ 88.815,63		$= (17.948,28 / 22.834,27) * 12$
2024	\$ 25.602,66	\$ 114.418,20		= 9 meses
2025	\$ 26.981,54	\$ 141.399,83		$= 0,43228577 * 30 = 13$ días

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, (2020)

Elaborado por: Naula, J., (2020)

La asociación AGROPAPA deberá producir y mantenerse en el mercado aproximadamente 2 años, 9 meses y 13 días, para recuperar la inversión de \$ 59.717,00 dólares; posteriormente, generar réditos económicos.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló un modelo de negocios para la asociación CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”, con el pertinente sondeo de mercado para determinar los factores de éxito, conocer los aspectos más apreciables, el análisis de la viabilidad y proponer estrategias, acorde a sus recursos.
- El desarrollo del plan de negocios se realizó bajo la metodología CANVAS que ayudo a determinar la viabilidad y la forma de accionar de la organización estableciendo canales de distribución o la forma de llegar al nuestro cliente.
- Los resultados del estudio económico fueron favorables, reflejando a nuestros potenciales consumidores finales como son los productores de la zona de Ambato y sus alrededores, así asumiendo que la preferencia de los productores de las semillas en categorías iniciales es la papa superchola el valor actual neto es de \$ 32.090,23; tasa interna de retorno es de 29,95% y la relación costo – beneficio es de \$ 1,55; la inversión se recuperado aproximadamente en 2 años, 9 meses y 13 días.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de negocios desarrollado para la asociación “AGROPAPA”, con el respectivo sondeo de mercado para determinar los factores de éxito, conocer los aspectos más relevantes, el análisis de la viabilidad y proponer estrategias, acorde a sus recursos.
- Aprovechar la aplicación del plan de negocios desarrollado bajo la metodología CANVAS que ayudo a determinar canales de distribución, es decir la forma de llegar al cliente.
- Trabajar con los potenciales consumidores finales identificados como son los productores de la zona de Ambato y sus alrededores, asumiendo que la preferencia de los productores de las semillas en categorías iniciales es la papa super chola.
- Estimular alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas para mejorar los canales de producción y comercialización e incorporar en sus productos valor agregado para diferenciarse de la competencia.

GLOSARIO

Plan de negocios: documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. (Jack, 2000)

Empresa: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios. (Luna González, 2015)

Meta: Resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido) (Milla Gutierrez & Martínez, 2012)

Objetivo: Resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad

Planeación: Planeación tiene como objetivo: “establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas” (Morales Castro & Castro , 2015).

Estrategia: Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abolacio, M. (2018). *Planificación de la auditoría*. España: IC Editorial.
- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y control interno*. Madrid: Grupo Cultural S.A.
- Antón, J. (2011). *Empresa y administración*. Madrid: Macmillan Iberia S.A.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. (11ª.ed). México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Editorial Person Educación.
- Bernal s, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (4ª.ed). Colombia: Pearson Educación.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. (2ª.ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bogard, M. (2010). *Enfoque sistemático de la administración*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ysancler/modelos-administrativos-6841884>
- Carazo, J. (2019). *Modelo canvas*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3ª.ed.) Buenos Aires: Pearson Educación.
- Chavarría, C. (2014). *Auditoría administrativa*. Mexico: Editorial Digital UNID.
- Contraloría General del Estado del Ecuador. (2014). *Manual de auditoría de gestión*. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
- Duff, V. (2020). *¿Qué es el modelo empresarial de un negocio?*. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-modelo-empresarial-de-un-negocio-12788.html>
- Espino, M. (2015). *Fundamentos de auditoría*. México: Patria S.A.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales análisis de informe COSO I y II*. (2ª.ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán n, R. (2007). *Pruebas selectivas en auditoría*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Eyssautier de la Mora, M. (2016). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias aplicadas: desarrollo de la inteligencia*. México: Trillas. S.A.
- Federico, M. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Flores, F., Torres, J., & Gomez, A. (2007). *Modelos administrativos*. Recuperado de: <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>
- Flores, S. (2010). *Análisis de interpretación de estados financieros*. Lima: CECOF.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa*. (2ª.ed.) México: Peason Educación.

- Hernández, E. (2010). *Modelo sistemático de auditoría interna con enfoque de riesgo*. México: Patria S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jara, M. (2017). *Auditoría de gestión a la Unidad de Planificación Técnica Zona 3 MAGAP, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo año 2015* (Trabajo de titulación, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/12948>
- Koenes, A. (2007). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. México: Patria S.A.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2020). *Pequeños productores de papa se benefician del plan de semillas*. Recuperado de: <https://www.agricultura.gob.ec/pequenos-productores-de-papa-se-benefician-del-plan-semillas/#:~:text=El%20Plan%20busca%20conseguir%20altos,contribuir%20a%20la%20soberan%C3%ADa%20alimentaria>.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala S.A.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del control interno*. (2ª.ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, C. (2011). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid: Editorial Tébar Flores.
- Meléndez, J. (2016). *Control interno*. Perú: Uladech.
- Mendivil, V. (2016). *Elementos de auditoría*. (7ª.ed.) México: Cengage Learning.
- Meyer, D., & Van, D. (3 2006). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Recuperado de: <https://noemagico.blogia.com/2006/100101-la-investigaci-n-hist-rica.php>
- Milla, A., & Martínez, P. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, J., & Castro, A. (2015). *Planeación financiera*. México: Editorial Patria. S.A.
- Morales, A. (2019). *Auditoría del estado*. Venezuela: COFAE.
- More, M. (2015). *Qué es el modelo canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Muñoz Razo, C. (2002). *Auditoría en sistemas computacionales*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (3ª.ed.) México: Pearson Educación.
- Ongay, J. (2018). *Empresa y sociedad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pallerola, J., & Monfort, E. (2015). *Auditoría*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Paredes, J. (2014). *Auditoría I*. Perú: Unión S.A.
- Programa Censo Agropecuario Mundial. (2000). *Desarrollo estadístico*. Recuperado de: <http://www.fao.org/world-census-agriculture/wcarounds/wca2000/es/>

- Pymes.com. (2018). *Qué es y para qué sirve el modelo canvas*. Recuperado de: <https://asesoresdepymes.com/sirve-modelo-canvas/>
- Rivera, A. (2018). *Auditoría de gestión a la Empresa Seroil Instruments CIA. LTDA., cantón Fco. de Orellana, provincia de Orellana, Período 2016* (Trabajo de titulación, ESPOCH).. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13021/1/72T01242.pdf>
- Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall Interamericana.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Santillana, J. (2013). *Auditoría interna*. México: Pearson Educación.
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. (3ª.ed.) México: Pearson Educación.
- Significados. (2018). *Estrategia*. Recuperado de: <https://www.significados.com/estrategia/>
- Sopena, R. (2004). *Diccionario ilustrado*. Barcelona: Editorial Ramón S.A.
- Soriano, J, García, M, & Torrents, J. (2015). *Economía de la empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa: procesos y aplicación*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, A. (2003). *Proceso de la investigación científica*. México: Editores: Limusa Noriega.
- Tapia, C., Castillo, S., & Guevara, E. (2016). *Fundamentos de auditoría: aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Valencia, J. (2009). *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*. (2ª.ed.) México: Trillas.
- Valerio, E. (2008). *Modelos administrativos*. Recuperado de: <http://jhonym.blogspot.com/2008/05/modelos-administrativos.html>
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión: un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
- Villavicencio, E. (2017). *Auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Río Blanco, ubicado en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, para el período fiscal 2016*. (Trabajo de titulación, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12924/1/72T01170.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: DATOS DE LA ASOCIACIÓN “AGROPAPA”



Fecha de Generación de Documento: 18/agosto/2020

FICHA INFORMATIVA DE EXISTENCIA LEGAL

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS DEL RUBRO PAPA CONPAPA AGROPAPA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN/ACTUALIZACIÓN: SEPS-ROEPS-2014-900439

FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN/ACTUALIZACIÓN:
04/06/2014

RUC:	1891757189001
SECTOR:	ASOCIACION-PRODUCCION
RAZÓN SOCIAL:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS DEL RUBRO PAPA CONPAPA AGROPAPA
ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:	ACTIVA

El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que **no constituye certificación de ningún tipo.**

La información contenida en la ficha informativa es la que reposa en el Catastro Digital de Organizaciones y Entidades de esta Superintendencia, a la fecha de consulta, recalcando que la información se actualiza de manera permanente.

Esta información deberá ser contrastada con la publicada en la página web institucional: www.seps.gob.ec

En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.

**ANEXO B: REPRESENTANTE LEGAL Y DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN
“AGROPAPA”**



Fecha de Generación de Documento: 18/agosto/2020

**FICHA INFORMATIVA DE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL DE
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SECTOR:	ASOCIACION-PRODUCCION
RUC:	1891757189001
RAZÓN SOCIAL:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS DEL RUBRO PAPA CONPAPA AGROPAPA
ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:	ACTIVA

DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL A LA FECHA DE CONSULTA

REPRESENTANTE LEGAL (ADMINISTRADOR):	MONTESDEOCA MEDINA LUIS ABELARDO
PRESIDENTE:	NUÑEZ RODRIGUEZ ELIECER MEDARDO
SECRETARIO:	PANIMBOSA PANIMBOSA MIGUEL ANGEL

El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que **no constituye certificación de ningún tipo.**

La información contenida en la ficha informativa es la que ha sido remitida por la entidad, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por su error o falsedad. Se recuerda que, la actualización de la información y su veracidad es obligación y responsabilidad expresa de la organización controlada.

Se debe considerar que, la información se actualiza de manera permanente, debiendo ser contrastada con la publicada en la página web institucional: www.seps.gob.ec

En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.