



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE RECURSOS NATURALES
CARRERA AGRONOMÍA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE
HARINAS DE CEREALES EN LA COMUNIDAD ATAPO
CULEBRILLAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Emprendimiento

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO AGRÓNOMO

AUTOR: CHRISTIAN ENRIQUE LEIVA CHAMBA

DIRECTOR: Ing. EDUARDO ANTONIO MUÑOZ JÁCOME, M.Sc.

Riobamba – Ecuador

2021

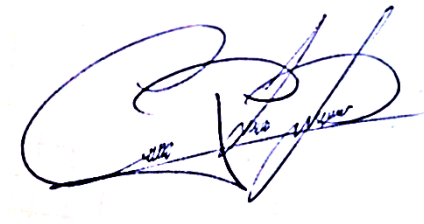
©2021, Christian Enrique Leiva Chamba

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, Christian Enrique Leiva Chamba, declaro que el siguiente 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 autor, 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, 6 de diciembre del 2021






Christian Enrique Leiva Chamba

C.I.: 1105783003

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE RECURSOS NATURALES
CARRERA AGRONOMÍA

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Emprendimiento, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE HARINAS DE CEREALES EN LA COMUNIDAD ATAPO CULEBRILLAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por el señor: **CHRISTIAN ENRIQUE LEIVA CHAMBA**, 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.

	FIRMA	FECHA
Dr. Víctor Alberto Lindao Córdova Ph. D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: VÍCTOR ALBERTO LINDAO CORDOVA	2021-12-06
Ing. Eduardo Antonio Muñoz Jácome M.Sc. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: EDUARDO ANTONIO MUNOZ JACOME	2021-12-06
Ing. Alex Estuardo Erazo Lara M.Sc. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por ALEX ESTUARDO ERAZO LARA Fecha: 2022.01.25 11:25:06 -05'00'	2021-12-06

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todas las personas que formaron parte de mi historia universitaria y me permitieron aprender y crecer. A quienes siempre con sus palabras de aliento me daban ánimos para seguir caminando, a quienes me enseñaron en más de una ocasión que lo importante siempre será levantarse y luchar por nuestros sueños.

Christian Leiva

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y a la universidad pública por permitirme caminar y aprender de luchas y sueños colectivos.

Christian Leiva

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Problemática	3
1.2. Marco Organizacional.....	3
1.3. Plan de negocios.....	4
1.3.1. <i>Objetivos del plan de negocios</i>.....	4
1.3.2. <i>Estructura del Plan de Negocios</i>	5
1.3.3. <i>Componentes del plan de negocios</i>	5
1.3.4. <i>Diseño de plan de negocios</i>	6
1.4. Estudio de Mercado.....	7
1.4.1. <i>Contenido de un estudio de mercado</i>	8
1.4.1.1. <i>Objetivos del estudio de mercado</i>.....	8
1.4.1.2. <i>Recolección de información</i>	8
1.4.1.3. <i>Encuestas</i>	8
1.4.1.4. <i>Elaboración del cuestionario</i>	9
1.4.1.5. <i>Análisis de la información obtenida</i>.....	9
1.5. Plan de producción	9
1.5.1. <i>Objetivos de operaciones</i>	9
1.5.2. <i>Actividades previas al inicio de la producción</i>.....	10
1.5.3. <i>Proceso de producción del producto</i>	10
1.6. Generalidades de los cultivos.....	10
1.6.1. <i>Cebada</i>.....	10
1.6.1.1. <i>Importancia alimenticia</i>	11
1.6.1.2. <i>Importancia económica</i>	11

CAPÍTULO II

2.	DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	13
2.1.	Plan estratégico del proyecto	13
2.1.1.	<i>La asociación (reseña histórica)</i>	13
2.2.	Descripción de la asociación	13
2.2.1.	<i>Tipo</i>	13
2.2.2.	<i>Tamaño y ubicación</i>	13
2.2.3.	<i>Misión</i>	14
2.2.4.	<i>Visión</i>	14
2.2.5.	<i>Valores</i>	14
2.2.6.	<i>Confianza</i>	14
2.2.7.	<i>Calidad</i>	15
2.2.8.	<i>Trabajo en equipo</i>	15
2.2.9.	<i>Responsabilidad</i>	15
2.3.	Análisis FODA	16
2.4.	Análisis MECA	16
2.5.	<i>Objetivos estratégicos del emprendimiento</i>	17
2.6.	Ventajas competitivas	18
2.7.	Distingos competitivos	18

CAPÍTULO III

3.	ESTUDIO DE MERCADO	19
3.1.	Análisis del sector	19
3.2.	Análisis de demanda	21
3.2.1.	<i>Segmentación</i>	21
3.2.2.	<i>Tamaño de la población</i>	21
3.2.3.	<i>Tamaño de la muestra</i>	22
3.2.4.	<i>Estratificación de la muestra</i>	23
3.2.5.	<i>Técnica</i>	24
3.2.6.	<i>Instrumento</i>	24
3.3.	Resultado del estudio de la demanda	24
3.3.1.	<i>Distribución de la muestra en el cantón Riobamba</i>	24
3.3.2.	<i>Edad y género</i>	25
3.3.3.	<i>Consumo, frecuencia y preferencia de consumo</i>	26

3.3.4.	<i>Cantidad, marca de consumo y precio de compra</i>	28
3.3.5.	<i>Lugar de compra</i>	29
3.3.6.	<i>Medios de comunicación que usan los potenciales clientes</i>	30
3.3.7.	<i>Mejoras recomendadas en la harina de cebada</i>	30
3.3.8.	<i>Perfil del cliente</i>	31
3.3.9.	<i>Demanda actual</i>	31
3.3.10.	<i>Proyección de la demanda</i>	33
3.3.11.	<i>Participación en el mercado</i>	34
3.4.	Plan mercadotécnico	34
3.4.1.	<i>Características del producto</i>	34
3.5.	Canales de distribución	36
3.6.	Precio del producto	36
3.6.1.	<i>Descripción de la competencia</i>	36
3.6.2.	Precios de la competencia	39
3.7.	Determinación del precio del producto	39
3.8.	Publicidad	39
3.8.1.	<i>Logo</i>	40
3.8.2.	<i>Slogan</i>	40
3.8.3.	<i>Afiche</i>	41
3.8.4.	<i>Anuncio Radial</i>	42
3.8.5.	<i>Página de Facebook</i>	42
3.9.	Presupuesto para el área comercial	43
3.9.1.	<i>Talento Humano</i>	43
3.9.2.	<i>Activos Fijos</i>	44
3.9.3.	<i>Activos diferidos</i>	44
3.9.4.	<i>Materiales e insumos</i>	45
3.10.	Estudio técnico - productivo	45
3.10.1.	<i>Tamaño del proyecto</i>	46
3.10.1.1.	<i>Capacidad operativa del emprendimiento</i>	46
3.11.	Localización del proyecto	47
3.11.1.	<i>Macro localización</i>	47
3.11.2.	<i>Micro Localización</i>	48
3.12.	Proceso productivo- representación esquemática del proyecto	48
3.13.	Control de calidad	51
3.13.1.	<i>Materia prima</i>	51
3.14.	Personal que labora en la planta	51

3.15.	Instalaciones, maquinarias y equipos	52
3.16.	Pesado, empaçado y transporte del producto.	52
3.17.	Presupuesto para el área productiva	52
3.17.1.	<i>Talento Humano</i>	52
3.17.2.	<i>Activos Fijos</i>	53
3.17.3.	<i>Activos diferidos</i>	54
3.17.4.	<i>Materiales e insumos</i>	54
3.18.	Estudio de impacto ambiental	54
3.18.1.	<i>Presupuesto para mitigación de impacto ambiental</i>	55

CAPÍTULO IV

4.	ENTORNO JURÍDICO	56
4.1.	Estudio legal administrativo	56
4.1.1.	<i>Análisis legal (Constitución-Ley de compañías-LOEPS)</i>	56
4.1.2.	<i>Requisitos para la constitución legal y funcionamiento del emprendimiento.</i>	57
4.1.3.	<i>Constitución de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.</i>	57
4.1.4.	<i>Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)</i>	58
4.1.5.	<i>Emisión de permisos de funcionamiento</i>	58
4.1.6.	<i>Notificación sanitaria</i>	59
4.1.7.	<i>Patente municipal</i>	59
4.1.8.	<i>Presupuesto para el área legal - administrativa</i>	60
4.1.8.1.	<i>Talento Humano</i>	60
4.1.8.2.	<i>Activos Fijos</i>	61
4.1.8.3.	<i>Activos diferidos</i>	62
4.1.8.4.	<i>Materiales e insumos</i>	63
4.1.9.	<i>Gestión de personal</i>	63
4.1.10.	<i>Funciones del personal</i>	64
4.1.11.	<i>Evaluación de desempeño del personal</i>	64

CAPÍTULO V

5.	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....	66
5.1.	Evaluación financiera	66
5.1.1.	<i>Inversiones</i>	66
5.1.2.	<i>Deuda</i>	68

5.1.3.	<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	69
5.1.4.	<i>Punto de equilibrio</i>	69
5.1.5.	<i>Flujo de caja e indicadores de rentabilidad</i>	72
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Diseño de un plan de negocios	7
Tabla 2-1:	Valor nutricional cebada	11
Tabla 1-2:	Matriz FODA	16
Tabla 2-2:	Análisis MECA	16
Tabla 3-2:	Objetivos estratégicos del emprendimiento	17
Tabla 1-3:	Superficie, producción y rendimiento de cebada en el periodo 2007 – 2017.....	19
Tabla 2-3:	Total de la población, número de hogares y promedio de personas por hogar en el cantón Riobamba, año 2010.....	21
Tabla 3-3:	Proyección de número de hogares en el cantón Riobamba, periodo 2010 - 2020	22
Tabla 4-3:	Estratificación de la muestra	23
Tabla 5-3:	Estratificación de la muestra de Riobamba por parroquia urbanas	24
Tabla 6-3:	Perfil del cliente	31
Tabla 7-3:	Demanda actual de harina de cebada en el cantón Riobamba.....	32
Tabla 8-3:	Demanda actual semanal de los productos derivadas de la harina de cebada por presentación en gramos.....	32
Tabla 9-3:	Demanda anual actual de harina de cebada pura por cantidad	32
Tabla 10-3:	Demanda futura de los productos derivadas de la harina de cebada	33
Tabla 11-3:	Demanda futura de la harina de cebada por presentación en gramos.....	33
Tabla 12-3:	Demanda anual futura de harina de cebada pura por cantidad.	34
Tabla 13-3:	Análisis de la competencia "Maquita"	37
Tabla 14-3:	Análisis de la competencia "Más Corona"	37
Tabla 15-3:	Análisis de la competencia "Camari"	37
Tabla 16-3:	Análisis de la competencia "La Pradera".....	38
Tabla 17-3:	Presentación, PVP y PVP/100g de la competencia	39
Tabla 18-3:	Elementos del logotipo.....	40
Tabla 19-3:	Guion para anuncio radial.....	42
Tabla 20-3:	Requerimiento de talento humano, área comercial.	43
Tabla 21-3:	Rol de pago para el vendedor/a para el primer año de proyecto	44
Tabla 22-3:	Rol de pago para el vendedor/a para el segundo año de proyecto.....	44
Tabla 23-3:	Activos fijos, área comercial.....	44
Tabla 24-3:	Activos diferidos, área comercial.....	45
Tabla 25-3:	Promoción durante, área comercial	45
Tabla 26-3:	Materiales e insumos, área comercial.....	45

Tabla 27-3:	Consumo aparente harina de cebada	46
Tabla 28-3:	Criterios para determinar la capacidad operativa del emprendimiento	46
Tabla 29-3:	Consumo aparente con relación a la capacidad operativa del emprendimiento ...	47
Tabla 30-3:	Grados de calidad del grano de cebada para consumo alimentario	51
Tabla 31-3:	Requisitos físicos y químicos del grano de cebada para consumo alimentario....	51
Tabla 32-3:	Requerimiento de talento humano, área productiva	52
Tabla 33-3:	Rol de pago para el operador/a para el primer año de proyecto	53
Tabla 34-3:	Rol de pago para el operador/a para el segundo año de proyecto	53
Tabla 35-3:	Activos fijos, área productiva.....	53
Tabla 36-3:	Activos diferidos, área productiva.....	54
Tabla 37-3:	Materiales e insumos, área productiva	54
Tabla 38-3:	Lista de chequeo del impacto ambiental generado en las diferentes etapas del emprendimiento	55
Tabla 39-3:	Presupuesto y medidas de mitigación de impacto ambiental generado por el emprendimiento	55
Tabla 1-4:	Comparación del funcionamiento entre Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, Sistema Financiero Popular y Solidario y Sociedades de Capital	56
Tabla 2-4:	Requisitos para la constitución legal y funcionamiento de organizaciones de la economía popular y solidaria	60
Tabla 3-4:	Requerimiento de talento humano, área legal - administrativa	61
Tabla 4-4:	Rol de pago para el gerente/a técnico/a para el primer año de proyecto	61
Tabla 5-4:	Rol de pago para el gerente/a técnico/a para el segundo año de proyecto	61
Tabla 6-4:	Rol de pago para el secretario/a para el primer año de proyecto.....	61
Tabla 7-4:	Rol de pago para el secretario/a para el segundo año de proyecto	61
Tabla 8-4:	Activos fijos, área legal - administrativa.....	62
Tabla 9-4:	Activos diferidos, área legal - administrativa.....	62
Tabla 10-4:	Gastos de constitución, área legal - administrativa.	62
Tabla 11-4:	Materiales e insumos, área legal - administrativa	63
Tabla 12-4:	Funciones y responsabilidades del personal de ASOPROACC	64
Tabla 13-4:	Modelo de ficha de evaluación de desempeño	65
Tabla 1-5:	Resumen de activos fijos.....	66
Tabla 2-5:	Resumen de activos diferidos.....	66
Tabla 3-5:	Resumen de costos y gastos	67
Tabla 4-5:	Inversiones	67
Tabla 5-5:	Usos y fuentes	68
Tabla 6-5:	Tabla de amortización de la deuda	68

Tabla 7-5:	Depreciación de activos fijos	69
Tabla 8-5:	Amortización de activos diferidos.....	69
Tabla 9-5:	Determinación de costos en la estructura de costos y gastos	70
Tabla 10-5:	Punto de equilibrio	70
Tabla 11-5:	Cálculo de ventas	71
Tabla 12-5:	Presupuesto de ingresos	72
Tabla 13-5:	Balance de pérdidas y ganancias	72
Tabla 14-5:	Flujo de caja	72
Tabla 15-5:	Indicadores de rentabilidad financiera	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Estructura de un plan de negocios	5
Figura 2-1:	Plan de producción	9
Figura 1-3:	Etiqueta harina de cebada para presentación de 500g	35
Figura 2-3:	Canal de distribución	36
Figura 3-3:	Logo de Maquita.....	37
Figura 4-3:	Presentación del producto.....	37
Figura 5-3:	Logotipo de Más Corona	37
Figura 6-3:	Presentación del producto.....	37
Figura 7-3:	Logo de Camari	38
Figura 8-3:	Presentación del producto10.....	38
Figura 9-3:	Logo de La Pradera.....	38
Figura 10-3:	Presentación del producto.....	39
Figura 11-3:	Logotipo de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas.....	40
Figura 12-3:	Diseño de afiche (35cm x 50cm) para publicidad en tiendas	41
Figura 13-3:	Diseño de afiche (50 cm x 35cm) para promoción en tiendas	42
Figura 14-3:	Diseño de afiche (50 cm x 35cm) para promoción en tiendas	43
Figura 15-3:	Macro localización del proyecto, parroquia Palmira, cantón Guamote	47
Figura 16-3:	Micro localización del proyecto, comunidad Atapo Culebrillas	48
Figura 17-3:	Diagrama de flujo, proceso de elaboración de harina de cebada.....	49
Figura 18-3:	Esquema de la distribución de la planta de producción de harina de cebada.	50
Figura 1-4:	Organigrama estructural de ASOPROACC.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Producción de cebada en Ecuador por provincia en toneladas métricas (2017)	20
Gráfico 2-3:	Distribución de la muestra en el sector urbano y rural del cantón Riobamba	24
Gráfico 3-3:	Distribución de la muestra por parroquias urbanas y rurales cantón Riobamba	25
Gráfico 4-3:	Rango de edad de potenciales clientes	25
Gráfico 5-3:	Género de potenciales clientes	26
Gráfico 6-3:	Consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba	26
Gráfico 7-3:	Frecuencia de consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba	27
Gráfico 8-3:	Preferencia de consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba	27
Gráfico 9-3:	Cantidad de consumo semanal de harina de cebada en el cantón Riobamba	28
Gráfico 10-3:	Principales marcas de harina de cebada comercializadas en cantón Riobamba.	28
Gráfico 11-3:	Cantidad de dinero (USD/semana) destinado para el consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba	28
Gráfico 12-3:	Principales lugares de comercialización de harina de cebada en el cantón Riobamba	29
Gráfico 13-3:	Motivos para acudir a los lugares de comercialización de harina de cebada en el cantón Riobamba	29
Gráfico 14-3:	Medios de comunicación que usan los potenciales clientes de harina de cebada en el cantón Riobamba	30
Gráfico 15-3:	Mejoras recomendadas por los consumidores de harina de cebada en el cantón Riobamba.	30

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA PARROQUIA PALMIRA, CANTÓN GUAMOTE
- ANEXO B:** MATRIZ DE CONSISTENCIA DE PROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
- ANEXO C:** CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
- ANEXO D:** “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE HARINAS DE CEREALES EN LA COMUNIDAD ATAPO CULEBRILLAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”
- ANEXO E:** MATRIZ ELECCION DE LOGO
- ANEXO F:** ENCUESTA

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue diseñar un plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, del cantón Guamote, provincia de Chimborazo, para lo cual se usaron metodologías participativas en comunidad con enfoque de género. Para el diagnóstico de la situación se empleó un análisis estratégico FODA, al mismo que se lo complementó con un análisis MECA, que permitieron definir los objetivos estratégicos del emprendimiento. Para el estudio de mercado se segmentaron los potenciales clientes en base a criterios de consumo de harinas de cereales, se realizaron 242 encuestas, las mismas que se estratificaron tomando en cuenta las parroquias urbanas y rurales del cantón Riobamba; además se analizó a la competencia teniendo en cuenta el precio, plaza, promoción y producto. Se realizó la revisión de la Normativa Técnica Ecuatoriana del Servicio Ecuatoriano de Normalización para determinar los criterios de procesamiento de los productos según el plan de producción y las diferentes normativas legales para el plan legal - administrativo del presente emprendimiento. El plan de marketing y comercialización se realizó en base a los resultados obtenidos, los mismos que también sirvieron para realizar el análisis económico y financiero. Finalmente, se realizó la socialización del plan de negocios en comunidad. Se determinó que la inversión inicial del emprendimiento es de 86 535,42 USD, con un VAN de 98 718,62 USD, una relación B/C de 2,11 USD, una TIR de 33.99% y un periodo de recuperación del capital entre el año 2 y 3 del proyecto; esto permite concluir que el emprendimiento es viable y rentable financieramente con una participación en el mercado del 20% en relación a la demanda insatisfecha. Se recomienda el financiamiento y ejecución del emprendimiento en función de su planificación.

Palabras clave: <AGRONOMÍA>, <EMPREDIMIENTO>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <HARINAS DE CEREALES>, <ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA>, <GUAMOTE (CANTÓN)>

CRISTHIAN
FERNANDO
CASTILLO
RUIZ

Firmado digitalmente por
CRISTHIAN
FERNANDO
CASTILLO RUIZ
Fecha: 2022.01.14
11:33:58 -05'00'



0059-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This investigation aimed to design a business plan to produce cereal flour in the Atapo Culebrillas community, Guamote canton, Chimborazo province, using participatory methodologies in the community with a gender approach. A SWOT strategic analysis was used to diagnose the situation, complemented with a MECA analysis, which allowed defining the strategic objectives of the enterprise. For the market study, potential customers were segmented based on criteria of consumption of cereal flours, 242 surveys were conducted, which were stratified considering the urban and rural parishes of the canton of Riobamba; the competition was also analyzed considering the price, place, promotion, and product. The Ecuadorian Technical Standards of the Ecuadorian Standardization Service were reviewed to determine the criteria for processing the products according to the production plan and the different legal regulations for the legal-administrative plan of this enterprise. The marketing and commercialization plan was based on the results obtained, which were also used for the economic and financial analysis. Finally, the business plan was socialized in the community. It was determined that the initial investment of the undertaking is 86,535.42 USD, with an NPV of 98,718.62 USD, a B/C ratio of 2.11 USD, an IRR of 33.99% and a capital recovery period between year 2 and 3 of the project; that is why it is concluded that the undertaking is financially viable and profitable with a market share of 20% in relation to the unsatisfied demand. The financing and execution of the undertaking based on its planning is recommended.

Key words: <AGRONOMY>, <UNDERTAKING>, <BUSINESS PLAN>, <CEREAL FLOUR>, <POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY>, <GUAMOTE (CANTON)>.



Formado en el sistema de información por:
ESTHELA ISABEL
COLCHA GUASHPA

INTRODUCCIÓN

Diseñar un plan de negocios permite identificar las actividades operacionales y financieras de una empresa y/o emprendimiento, además, permite detectar errores y planificar las actividades futuras en base a datos y estrategias. Dado que la comunidad Atapo Culebrillas no posee uno, es necesario diseñar colaborativamente un Plan de negocios para la producción de harina de cereales e implementarlo para mejorar la gestión comercial y administrativa en la comercialización de harinas de cereales, es importante mencionar que el presente trabajo permite hacer efectivo el apoyo de Plan Internacional a través de su programa “Laboratorios de innovación” que tiene como finalidad impulsar las habilidades para alcanzar la autonomía económica en las comunidades.

La comunidad Atapo Culebrillas no posee un plan negocios, por lo que los procesos de producción, manufactura y administración se han realizado de forma empírica, esto ha entorpecido la gestión comercial y administrativa en la comercialización de harinas de cereales. Para dirigir las actividades y estipular una visión que mejore el desempeño y organización, es necesario desarrollar un plan de negocios de manera colaborativa, para el desarrollo del presente Plan de Negocios se realizó un diagnóstico de la comunidad, el mismo que permitió determinar la potencialidad de la comunidad para la producción de cebada y derivados, ya que se posee la materia prima de manera local y las habilidades y conocimientos artesanales para su procesamiento, es por ello que se definió que el presente trabajo centrará su interés únicamente en la harina de cebada, pero no descarta en un futuro ampliarse a otros cereales conforme al crecimiento del emprendimiento y las necesidades del mercado.

Es importante mencionar que plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, será una herramienta importante para que Plan Internacional, a través de su programa “Laboratorios de innovación”, invierta recursos que permitan impulsar las habilidades para alcanzar la autonomía económica en las comunidad y con ello mejorar las condiciones de vida de sus habitantes a través de la producción y comercialización de harina de cebada.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar el plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la producción y procesamiento de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas.
- Establecer las condiciones del mercado para la comercialización de harinas de cereales.
- Diseñar el plan de producción y comercialización para harinas de cereales.
- Determinar la rentabilidad de la producción y comercialización para harinas de cereales.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problemática

La comunidad Atapo Culebrillas produce de manera artesanal harina de cebada y la comercializa de manera empírica en los diferentes lugares de la provincia de Chimborazo, lo que refleja la deficiente gestión comercial y administrativa que actualmente posee la asociación de hecho al no contar con un plan de negocios para la comercialización de harinas de cereales que sirva como guía y fuente de información para facilitar la toma de decisiones. Es por ello que a continuación se recoge de manera sintetizada bibliografía necesaria y la metodología aplicada para llevar a cabo el presente trabajo colaborativo por la comunidad Atapo Culebrillas.

1.2. Marco Organizacional

Para funcionar correctamente las empresas y/o emprendimientos, requieren de un marco de acción; este marco lo constituye una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias y que es conocida como una estructura organizacional. La estructura organizacional es el conjunto de relaciones y unidades que integran la empresa y/o emprendimiento, para su diseño hay que tener en cuenta los tipos de puestos que se deben crear en la empresa, y saber encontrar a las personas más adecuadas para cubrir dichos puestos, y que cumplan con los objetivos planteados (Marcillo, 2012, p. 25).

Para representar una estructura organizacional se realiza un organigrama, el mismo que permite visualizar la jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general que permite contar con una base de datos homogénea, y da unidad y cohesión a este tipo de recursos (Benjamin y Fincowsky, 2014: p. 57).

Este estudio consiste en establecer los aspectos organizativos que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento tales como su planeación estratégica, su estructura organizacional, sus aspectos legales, fiscales, laborales, el establecimiento de las fuentes y métodos de reclutamiento, el proceso de selección y la inducción que se dará a los nuevos empleados necesarios para su habilitación (López et al., 2012: p. 38-40).

El estudio administrativo dentro del estudio de factibilidad es uno de los aspectos más importantes, la probabilidad de éxito será mayor si la estructura administrativa es efectiva; es importante asignar funciones y responsabilidades. En este estudio se debe elaborar una descripción detallada de los costos administrativos, e incluir el aspecto legal de la empresa, nombrando su razón social, misión, visión, los permisos que requiere, y los respectivos trámites de constitución (Rojas, 2004, p.75).

1.3. Plan de negocios

Para Chavariaga et al. (2013), un plan de negocios es un documento que describe los aspectos operacionales y financieros de una empresa y/o emprendimiento. Además, permite definir anticipadamente el rumbo, la situación actual y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada; es por ello que se puede decir que este instrumento permite tomar decisiones correctas en términos de viabilidad económica, ruta elegida y fuentes de financiación. Así como evaluar los resultados que se esperan alcanzar.

Chavariaga et al. (2013) menciona que un Plan de Negocios constituye una herramienta que permite detectar errores y planificar, de forma correcta, la puesta en marcha del negocio, además de facilitar la obtención del financiamiento bancario, porque contiene los estados económicos y financieros de la empresa y/emprendimiento, e informa sobre su viabilidad y solvencia, lo que también permite facilitar la negociación con proveedores y captar nuevos socios o colaboradores.

1.3.1. Objetivos del plan de negocios

Un plan de negocios tiene como objetivo mostrar en un documento los escenarios más probables con todas sus variables, para que esto permita realizar un análisis integral, una presentación a partes involucradas en el proyecto y facilite el proceso de toma de decisiones (Marcillo, 2012, p. 32).

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios se diferencian según el momento de vida de la empresa y el tipo de negocio de la misma, generalmente los objetivos están direccionados a contar con un documento de presentación a potenciales inversionistas, socios o compradores; tener la seguridad de que el negocio tenga sentido financiero y operativo; identificar y planificar un plan de acción para evitar potenciales problemas antes de que ocurran, el mismo que permitirá el ahorro de tiempo y recursos. Cuando un negocio ya está en marcha, el plan de negocios permite evaluar el desempeño, promover un plan de acción en áreas específicas para reducir costos y aumentar eficiencia y actualizar las proyecciones económicas.

1.3.2. Estructura del Plan de Negocios

Varios autores coinciden en el desarrollo de esquemas o estructuras que permitan ordenar las ideas e información sobre una empresa y/o emprendimiento. Para Weinberge (2009, p. 45), el acercamiento anticipado de las áreas de la empresa y/o emprendimiento son los que deben incluirse, con el detalle que requerido en un plan de negocios. Se recomienda incluir elementos que describan el origen de la empresa, objetivos y filosofía; además, sus características, composición y organización, sus recursos (humanos, físicos, etc.) y sus precios de venta y costos, principales mercados, análisis de la competencia, plan de marketing y plan financiero.

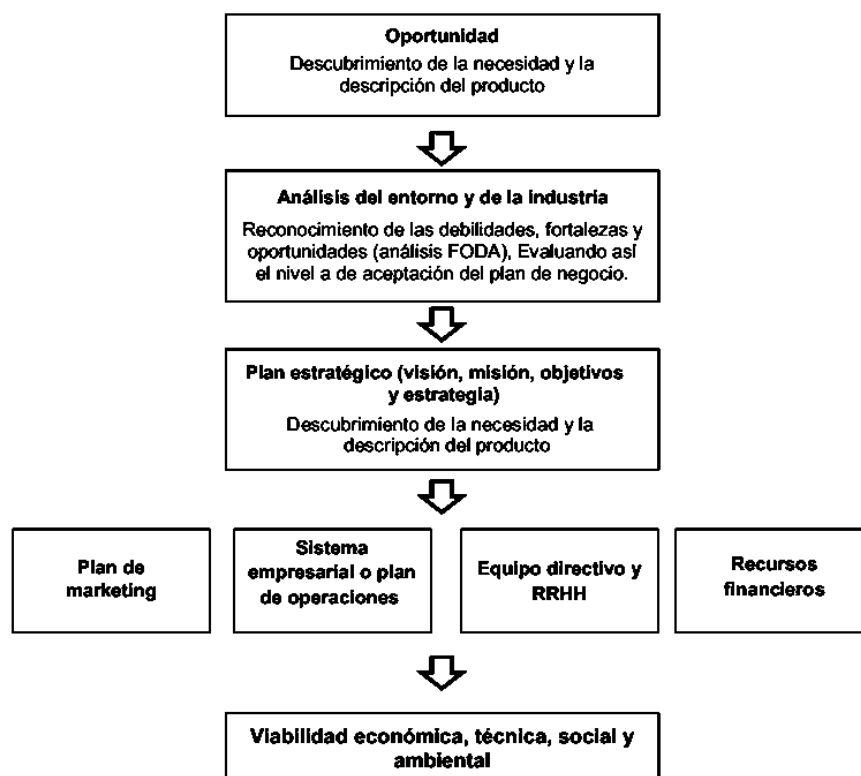


Figura 1-1. Estructura de un plan de negocios

Fuente: Weinberge, 2009

1.3.3. Componentes del plan de negocios

Para Chavarriaga et al. (2013, p. 39), un plan de negocios debe definir el producto (bienes o servicio) de la empresa y/o emprendimiento, justificando, por qué un consumidor o cliente, compraría ese producto, respondiendo interrogantes sobre el valor agregado y su diferenciador; además, en él debe constar el estudio de mercado, que permita identificar un mercado objetivo y analizar la oferta y la demanda para inferir en los posibles clientes futuros, también permite diseñar una

estrategia de comercialización basada en la fijación del precio del producto/servicio, plaza de comercialización, publicidad y las características físicas del mismo.

Dentro de los aspectos técnicos se debe considerar todo lo inherente a los procesos técnico-operativos de la empresa, tales como: maquinaria a emplear, diseño del proceso productivo, disponibilidad de materia prima, capacidad operativa, etc., que garantice la viabilidad del proyecto.

En los aspectos legales y administrativos se debe tener en cuenta la forma jurídica para la constitución del negocio y/o emprendimiento. Es importante establecer la estructura organizacional a través de un organigrama estructural y funcional que permita identificar las áreas, los niveles de jerarquía y los roles inherentes al cargo.

Para poner en marcha el negocio y/o emprendimiento es necesario realizar un análisis estratégico que permita identificar las oportunidades y amenazas en el entorno, y las debilidades y fortalezas propias de la empresa; esto junto a un análisis de riesgos para prevenir el fracaso e identificar, evaluar, analizar y monitorear los factores internos y externos permiten minimizar las pérdidas aprovechar de manera más eficiente las oportunidades.

El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (Chavarriga et al., 2013, p. 41).

1.3.4. Diseño de plan de negocios

Para Weinberge (2009), no existe una única estructura para un plan de negocios que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular en el que se detalle los aspectos más relevantes del mismo, es por ello que en muchas ocasiones el empresario y/o inversionista solicita una estructura, en función a sus demandas.

Tabla 1-1: Diseño de un plan de negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA (INVERSIONISTA O GERENTE) NUEVA EMPRESA	PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio	Descripción de la empresa: • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial
Análisis del entorno	
Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda	Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.
Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas
Plan de marketing	Estrategias de marketing y ventas
Plan de operaciones	Análisis de la infraestructura
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa
Proyección de los estados financieros	Modelo financiero
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberge, 2009.

1.4. Estudio de Mercado

La American Marketing Association (1985, p. 17), sostiene que la investigación de mercado es “la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de información”; con ella coincide Kinneer y Taylor (2000: p. 51) al mencionar que la investigación de mercados es “el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones”.

Un estudio de mercado es una herramienta que permite proyectar posibles escenarios futuros ya que sus resultados se fundamentan en un plan de negocios, los cuales según Rojas (2004, p. 182), se basan en las necesidades insatisfechas del mercado, cuánto están dispuestos a pagar por ella, el número de posibles consumidores y sus principales motivaciones.

La Fundación Pública Andaluza (2012, p. 22), establece que el mercado está compuesto por dos actores fundamentales, el consumidor y los competidores. Es por ello que se recomienda elaborar un estudio que provea de información sobre los posibles clientes y sus necesidades, tomando en

cuenta las variables del mercado como su tamaño, evolución y tendencias, así como realizar un análisis de la competencia.

1.4.1. Contenido de un estudio de mercado

1.4.1.1. Objetivos del estudio de mercado

La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa considera que previo a emprender cualquier proceso de investigación, se deben establecer los objetivos a alcanzar. Una vez fijados los objetivos, se establece una metodología para alcanzarlos con las herramientas necesarias para el proceso, lo que permite optimizar recursos y recolectar la información necesaria para realizar el análisis.

En el estudio de mercado los objetivos planteados deben ser claros, realistas y alcanzables. Estos objetivos se deben tener en cuenta durante todo el proceso de estudio lo que permitirá no desviarse y cometer errores. (CEPYME, 2015, p. 63).

1.4.1.2. Recolección de información

El proceso de recolección de informa debe ser claro y preciso ya que este nos permitirá cumplir con los objetivos del estudio, para la recolección de información es importante determinar las fuentes de la que se va a obtener dicha información, las cuales según Pérez (2016, p. 54), pueden ser provenientes de fuentes primarias cuando proporcionan datos concretos sobre el problema a investigar, o fuentes secundarias cuándo se toma como fuentes de consulta a informes o estudios que no han sido diseñados concretamente para ese fin pero contienen datos que aportan en la investigación.

1.4.1.3. Encuestas

La Fundación Pública Andaluza (2012, p. 31), considera que la clave para realizar una encuesta de calidad y con datos fiables están en la correcta elección de la muestra, la misma que debe considerar el tipo de gente a la que se debe entrevistar y el número de personas que se debe entrevistar, el mismo que es calculado mediante la aplicación de fórmulas estadísticas.

1.4.1.4. Elaboración del cuestionario

Para la Fundación Pública Andaluza (2012, p. 32), la encuesta permite detectar y medir la demanda del producto en la zona objeto de estudio. Es importante considerar que la encuesta debe ser corta, concisa y las preguntas deben generar interés de las personas a encuestar; además, el tiempo de la encuesta no debe ser mayor a 5 minutos con alrededor 20 preguntas, el cuestionario debe ser sencillo y evitando preguntas abiertas.

1.4.1.5. Análisis de la información obtenida

Una vez recolectada la información necesaria es importante contabilizar los datos, procesarlos, analizarlos y sacar conclusiones. Según Weinberger (2009, p. 53), es recomendable hacer un estudio de mercado que permita conocer cómo se comportan los clientes, los competidores y los proveedores.

1.5. Plan de producción

El plan de producción permite gestionar la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y un sistema eficiente de producción y de distribución. El plan de operaciones considera elementos importantes como los objetivos, procesos, estándares y presupuestos. En la siguiente imagen se indican algunas áreas y consideraciones para el plan de producción.

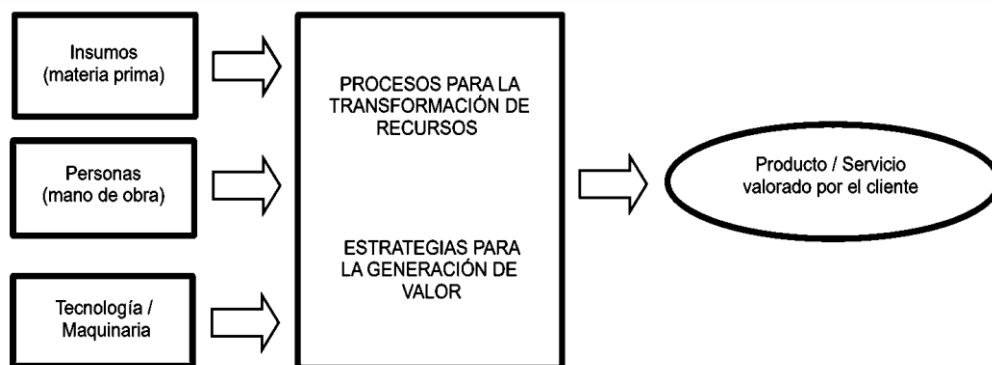


Figura 2-1. Plan de producción

Fuente: Weinberge, 2009.

1.5.1. Objetivos de operaciones

Según Weinberge (2009, p. 55) los objetivos del proceso de producción se establecen en función a la demanda estimada y de la capacidad de producción disponible en la planta; por ello los objetivos

de operaciones están en función a la cuota o meta de producción y toma en cuenta los estándares de productividad y calidad, los tiempos de entrega de productos terminados, la reducción de residuos y el nivel de satisfacción del cliente con el producto.

1.5.2. Actividades previas al inicio de la producción

Para una empresa en marcha o una nueva empresa, es indispensable planificar las actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción. Actividades como el diseño, prueba y aspectos técnicos del producto o servicio, ubicación de la empresa y el diseño y distribución de las áreas planificadas. (Weinberge, 2009, p. 57)

1.5.3. Proceso de producción del producto

El proceso de producción es el conjunto de operaciones, medios técnicos que usan herramientas, máquinas y personal para ejecutar acciones encaminadas a fabricar un producto en un determinado periodo de tiempo. Para establecer un proceso de producción es necesario definir el flujo de operación dónde se detallan de manera secuencial los pasos y el proceso de toma de decisiones basados en estándares de calidad, además de permitir identificar cuáles son los factores críticos en el proceso para el cumplimiento de los estándares de calidad.

1.6. Generalidades de los cultivos

1.6.1. Cebada

La cebada es una planta monocotiledónea anual que en Ecuador se cultiva en las zonas altas y se usa principalmente como alimento de subsistencia y se derivan de la misma productos como como “arroz de cebada” y “máchica”. El grano en general es para consumo humano y fabricación de la cerveza y malta. En Ecuador, la superficie sembrada de cebada es de 50.000 Ha aproximadamente, Chimborazo y Cotopaxi tienen el 60% de la misma, mientras que Pichincha e Imbabura el 18 % y el 22% las demás provincias de la sierra.

Según datos del Ministerio de Agricultura, en Ecuador se producen alrededor de 18.852,3 toneladas anuales. El rendimiento promedio fluctúa en 797 kg/ha, el mismo que se ve amenazado por problemas ambientales que limitan la producción y la expresión del rendimiento potencial del cultivo, estas amenazas pueden ser: las heladas, los suelos arcillosos, húmedos, encharcados y los terrenos compactos. (Infoagro, 2018)

Pero también existe influencia de suelos erosionados producto de su mal manejo o por las condiciones ambientales, vientos, granizadas, y sequías, estos últimos son factores ambientales que no se pueden controlar y afectan significativamente al rendimiento de la cebada y otros cultivos.

1.6.1.1. Importancia alimenticia

La cebada es un grano andino con mucho potencial nutritivo, está compuesto por 3.5 % de germen, un 18% de pericarpio y aproximadamente un 78.5 % de endospermo (incluyendo la aleurona-proteína). El germen contiene azúcares como la sacarosa y fructosa. Según un estudio del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP) realizado en 2016, la cebada tiene un alto contenido en vitaminas y minerales, además de ser considerado como uno de los principales rubros para la seguridad alimentaria en Ecuador, por su contenido de proteína del 13%, misma que es de fácil asimilación en el organismo y contiene numerosos minerales benéficos como fósforo, potasio y magnesio y algunos oligoelementos como el cobre, zinc, azufre, hierro y yodo. A continuación, se detallan los valores correspondientes a la composición del grano de cebada por cada 100 gramos sustancia.

Tabla 2-1: Valor nutricional cebada

Composición del grano de cebada por 100 g de sustancia	
Proteínas	13
Materia Grasa	1,8
Hidratos de carbono	66,5
Celulosa	5,2
Materias minerales	2,6
Agua	14

Fuente: <https://www.infoagro.com/herbaceos/forrajes/cebada2.htm>

Realizado por: Leiva C, 2021.

1.6.1.2. Importancia económica

Actualmente el MAG impulsa la estrategia de “Fomento a la Producción de Cebada en la Sierra Ecuatoriana”, mediante el cual se ha logrado identificar las principales problemáticas del sector, y fomentar la producción a través del acceso a programas que permitan incrementar la productividad, los ingresos y permitan mejorar la calidad de vida de los agricultores (Pro Ecuador, 2015).

Las cifras nacionales sobre producción de cebada revelan que, en el año 2015 disminuyó un 39% respecto al año 2014, la disminución de la producción se reflejó en los precios a nivel de mayorista ya que estos experimentaron una reducción de 5.2%. La merma de producción de cebada en el

año 2015 se relaciona directamente con el descenso de 6.2% en el rendimiento y de un 34.35% de la superficie cosechada. Los niveles de producción más altos se observan durante los años 2007 en donde se cosecharon alrededor de 24762 tn y en 2001 que se cosechó 24704 tn, el más bajo se registró en el año 2012, con 10962 tn (MAGAP, 2017).

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

2.1. Plan estratégico del proyecto

2.1.1. La asociación (*reseña histórica*)

La comunidad Atapo Culebrillas está ubicada a 21 km desde la parroquia Palmira, cantón Guamote, provincia de Chimborazo; fue reconocida legalmente el 28 de junio de 1984, mediante Acuerdo Ministerial N° 0350. En la comunidad existen alrededor de 300 habitantes dedicados mayoritariamente al cultivo de cereales, en especial al cultivo de cebada que abarca alrededor de 32 hectáreas, con un rendimiento de alrededor de 15,6 qq/Ha, con ello se estima que en la comunidad se producen alrededor de 24,96 t por ciclo de cultivo, esto ha permitido dar sustento a las familias que habitan en la comunidad, ya que junto a esta actividad agrícola se empezó a realizar de manera artesanal la producción de harinas, especialmente de *machka* o harina de cebada, esta actividad se ha mantenido y se ha perfeccionado con el pasar del tiempo y se ha logrado iniciar con la comercialización de manera informal. Actualmente con el apoyo de Plan Internacional a través del proyecto “Laboratorios de innovación” que tiene como finalidad impulsar las habilidades para alcanzar la autonomía económica, se pretende impulsar este emprendimiento de manera asociada, trabajando con todos los pequeños productores de la comunidad, organizados en la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC).

2.2. Descripción de la asociación

2.2.1. Tipo

Artesanal – Siendo que la mayoría de los procesos manuales y una minoría de manera industrial en la elaboración de las harinas de cereales.

2.2.2. Tamaño y ubicación

Microempresa – Personal menor a 10 integrantes.

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Guamote
Parroquia: Palmira
Sector: Atapo Culebrillas

2.2.3. Misión

La Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC) produce y comercializa harina de cebada elaborada bajo estrictas normas de calidad, en base a productos cultivados por pequeños productores de la comunidad.

2.2.4. Visión

La Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC) será una organización líder en la producción y distribución de harina de cebada en la ciudad de Riobamba y reconocida en el mercado de la sierra ecuatoriana por un alto nivel organizativo y la calidad de sus productos.

2.2.5. Valores

La “confianza”, “calidad”, “trabajo en equipo” y “responsabilidad” son los valores requeridos para los colaboradores de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC), los mismos que fueron definidos de manera participativa.

2.2.6. Confianza

Según Williamson (1985, p. 37), la confianza es una forma de administración que provee un marco para guiar y dirigir la organización y coordinar la actividad económica y se puede considerar como parte esencial de toda transacción. Sin embargo, también se la define como una fuente estratégica que tiene el potencial de proveer una fuerte y sostenible ventaja competitiva (Hansen, 1995, p. 131).

Sin embargo, también se afirma que la confianza es una actitud que concierne el futuro, en la medida que depende de la acción de otro, y consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo (Cornu, 1995, p. 93).

2.2.7. Calidad

Para Crosby (1987, p. 77), la calidad es un acuerdo con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y se puede traducir como la principal motivación de la empresa; la calidad no cuesta lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad.

Deming, (1989, p. 27) indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos y para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad, concordando con Gryna (1993, p.16) que asevera que la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño.

2.2.8. Trabajo en equipo

Raffino (2019, p. 68) señala que la gestión común y el trabajo en equipo se convierten en un valor altamente demandado, que sirve para ejercer la tolerancia, el respeto y la consideración. Sin embargo, también se afirma que el trabajo en equipo es un conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte (Ester, s.f., p. 15).

2.2.9. Responsabilidad

Wester (2008, p. 41) sostiene que el concepto de responsabilidad incluye, además, una dimensión psicosociológica, en tanto tiene en cuenta el sentimiento de responsabilidad como resorte emocional individual del sentirse afectado por el otro y como capacidad culturalmente construida de evaluar consecuencias de las propias acciones y de atribuirse la obligación de hacerse cargo, coincidiendo con Spaeman (2008, p. 24), que afirma que la responsabilidad es la obligación de responder a los actos o necesidades.

En comparación a lo anterior descrito, Jonas (2008) define a la responsabilidad como un imperativo de derecho ambiental, y establece que las personas debemos obrar de modo tal que las consecuencias de los comportamientos no atenten contra la permanencia en nuestro planeta.

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA permitió analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de “ASOPROACC” como factores internos y externos, siendo esta la información base para la planificación y así lograr los objetivos del negocio deseado.

Tabla 1-2: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Disponibilidad de materia prima en la comunidad. Conocimiento y experiencia para la elaboración del producto. Buen nivel organizativo de la asociación. Predisposición para producir con calidad la harina de cebada. Infraestructura propia.	Apoyo técnico de Plan Internacional. Demanda de productos saludables y nutritivos. Demanda histórica y continua.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Se desconoce las técnicas de comercialización. No se ha generado una marca. Desconocimiento de técnicas para dar valor agregado a la harina de cebada o <i>machka</i> . Poca experiencia en la constitución empresarial y administrativa. Escasa experticia en manejo económico y financiero. No cuenta con un plan de negocios.	Aparición de nuevos competidores con productos similares. Riesgos climáticos que afectan la producción de materia prima. Aspectos fitosanitarios que afectan la producción de materia prima. Escasa capacitación de los productores de materia prima.

Realizado por: Leiva C, 2021

2.4. Análisis MECA

El análisis MECA permitió diseñar estrategias: M para mantener las fortalezas, E para eliminar o minimizar debilidades, C para combatir amenazas y A para aprovechar las oportunidades de “ASOPROACC”, dichas estrategias permiten alcanzar los objetivos del negocio deseado.

Tabla 2-2: Análisis MECA

FODA – MECA Planificación estratégica ASOPROACC	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	- F1 Disponibilidad de materia prima en la comunidad. - F2 Conocimiento y experiencia para la elaboración del producto. - F3 Buen nivel organizativo de la asociación.	- D1 Se desconoce las técnicas de comercialización. - D2 No se ha generado una marca. - D3 Desconocimiento de técnicas para dar valor agregado a la harina de cebada o <i>machka</i> . - D4 Poca experiencia en la constitución empresarial y administrativa.

	- F4 Predisposición para producir con calidad la harina de cebada. - F5 Infraestructura propia.	- D5 Escaza experticia en manejo económico y financiero. - D6 No cuenta con un plan de negocios.
ANÁLISIS FODA	ANÁLISIS MECA	
Oportunidades (O) - O1 Apoyo técnico de Plan Internacional. - O2 Demanda de productos saludables y nutritivos. - O3 Demanda histórica y continua.	Aprovechar oportunidades - O2 F1 Dar valor agregado y comercializar harina de cebada a un precio competitivo en el mercado.	Eliminar debilidades - O1 Diseñar un plan de capacitación para fortalecer las habilidades de los asociados. - O3 D6 Explorar alternativas para aprovechar la demanda y comercializar harina de cebada.
Amenazas (A) - A1 Aparición de nuevos competidores con productos similares. - A2 Riesgos climáticos que afectan la producción de materia prima. - A3 Aspectos fitosanitarios que afectan la producción de materia prima. - A4 Escaza capacitación de los productores de materia prima.	Mantener fortalezas - A1 F2 Comercializar la harina de cebada resaltando la experticia en el procesamiento y el no uso de saborizantes sintéticos. - A4 F4 Generar capacitaciones para implementación de BPA y otras certificaciones que avalen la calidad del producto.	Combatir las amenazas - A2 Generar vínculos con el MAG, INIAP y el INAMHI para generar modelos de alertas tempranas que permitan reducir las pérdidas por riesgos climáticos. - A3 Generar vínculos con el MAG, INIAP y ESPOCH para generar capacitación e investigación y reducir las pérdidas ocasionadas por agentes patógenos.

Realizado por: Leiva C, 2021

2.5. Objetivos estratégicos del emprendimiento

Luego de establecer el análisis FODA y el análisis MECA, se diseñaron los objetivos estratégicos de “ASOPROACC”, dichos objetivos estratégicos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3-2: Objetivos estratégicos del emprendimiento

TIEMPO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CORTO PLAZO	Registrar la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC). Poseer los permisos necesarios para comercializar harina de cebada. Producir harina de cebada de calidad y dar a conocer el producto en los principales supermercados de la ciudad de Riobamba.
MEDIANO PLAZO	Posicionar el producto en el mercado local e incrementar los canales de comercialización, principalmente con aliados estratégicos de la Economía Popular y Solidaria.
LARGO PLAZO	Extender el producto en el mercado de la sierra ecuatoriana.

Realizado por: Leiva C, 2021

2.6. Ventajas competitivas

La Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC) produce y comercializa harina de cebada, elaborada de manera artesanal, sin preservantes ni colorantes artificiales, lo que permite conservar su característico sabor tradicional y su alto valor nutricional, aportando a la salud de los consumidores.

2.7. Distingos competitivos

La Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC) produce y comercializa harina de cebada, elaborada de manera artesanal por pequeños productores asociados bajo el principio de comercio justo y ligados a la economía popular y solidaria; garantizando así un impacto social y económico en la comunidad.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis del sector

Los reportes de la FAO indican que, la cebada es el cuarto cultivo de cereales en términos de producción mundial, en 2016 se estima que se alcanzó una producción de 141 millones de toneladas. En Ecuador, la cebada representa uno de los cultivos más importantes de la sierra, su cosecha sirve en su mayoría para el autoconsumo en las comunidades y para la preparación de sopas, coladas, harina y obtener malta para bebidas alcohólicas, principalmente la cerveza.

En el año 2009, el Ministerio de Agricultura y Cervecería Nacional se unieron para lanzar el programa de agricultura sostenible de cebada, buscando fomentar la producción de cebada y mejorar los procesos de producción. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC mediante la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), hasta el 2017 la superficie sembrada de este cereal fue de 12.070 ha, 215090 ha menos en comparación con la superficie sembrada en el año 2007, sin embargo, existe un aumento del rendimiento de 0,59 Tm/ha en este mismo periodo de tiempo, tal como se indica en la tabla 1-3.

Tabla 1-3: Superficie, producción y rendimiento de cebada en el periodo 2007 – 2017

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Producción (Tm)	Rendimiento (Tm/Ha)
2007	33660	17954	0,53
2008	39361	24762	0,63
2009	40845	21423	0,52
2010	28619	18733	0,65
2011	31655	24704	0,78
2012	20824	10962	0,53
2013	27303	21154	0,77
2014	16346	14490	0,89
2015	11254	8927	0,79
2016	18988	25414	1,34
2017	12070	13513	1,12
PROMEDIO	25538,64	18366,91	0,78

Fuente: INEC-ESPAC, 2007-2017

Realizado por: Leiva C, 2021

Según datos del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y del Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2017 la producción nacional de cebada fue de 13.513 toneladas métricas, siendo la provincia de Imbabura la que registra la mayor participación con 3.440

toneladas métricas, seguida de la provincia de Chimborazo con 3.200 toneladas métricas, seguidas por Carchi, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Azuay, Cañar y Loja; todas estas registran una menor producción, tal como se indica en el gráfico 1-3.

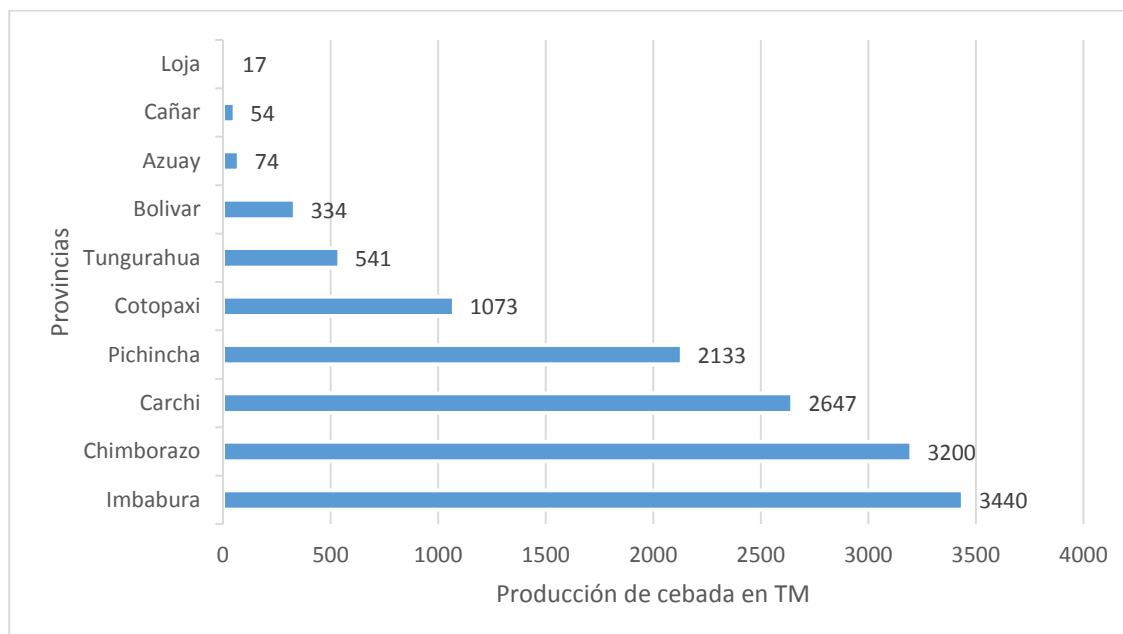


Gráfico 1-3. Producción de cebada en Ecuador por provincia en toneladas métricas (2017)

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017.

Realizado por: Leiva C, 2021.

Según Márquez (2011, p. 114), la demanda de harina de cebada tiene mayor incidencia en la región Sierra, y se estima que el consumo promedio varía de 1 kg/año/persona a 0,15 kg/año/persona en el sector rural y urbano, respectivamente.

Villacis, et al. (2017, p. 27), afirman que existe un importante crecimiento de la población en Riobamba, debido a la migración de ciudadanos de otras provincias y al incremento de la tasa de natalidad, esto ha dado lugar a un crecimiento poblacional en la urbe.

Es importante mencionar que, en Ecuador, la industria de alimentos ha registrado en los últimos años, ser la de mayor crecimiento, convirtiéndose en la principal actividad dentro de la industria manufacturera, debido al correcto aprovechamiento de la producción primaria del país, lo cual ha generado un relevante desarrollo para la industria de alimentos (Cabrera, 2018, p. 39).

Esta expectativa de crecimiento denota una gran ventaja para obtener mayor utilidad y beneficios, de la misma manera, aprovechar la tecnología, costos, la tendencia de mercados, de un mercado en expansión; sin embargo, hay que tener en cuenta que esa tendencia, a su vez genera una mayor

competencia que puede entrar en batallas de precios para ganar una cuota y posicionamiento del mercado (Cabrera, 2018, p. 39).

3.2. Análisis de demanda

3.2.1. Segmentación

El producto está dirigido a los jefes de hogar del cantón Riobamba, asumiendo que existe un jefe de hogar por familia.

3.2.2. Tamaño de la población

Según el INEC, (2010) el cantón Riobamba tiene una tasa de crecimiento poblacional de +1.5 %/Año, y la población, el número de hogares y el promedio de personas por hogar se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 2-3: Total de la población, número de hogares y promedio de personas por hogar en el cantón Riobamba, año 2010

Parroquia	Total de personas	Total de hogares	Promedio de personas por hogar
Riobamba	154.104	42.537	3,62
Cacha	3.160	1.192	2,65
Calpi	6.460	1.826	3,54
Cubijies	2.514	675	3,72
Flores	4.546	1.696	2,68
Lican	7.887	1.928	4,09
Licto	7.805	2.397	3,26
Pungala	5.954	1.589	3,75
Punin	5.971	1.818	3,28
Quima	5.257	1.480	3,55
San Juan	7.360	1.891	3,89
San Luis	11.987	3.024	3,96

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: Leiva C, 2021

Para determinar el universo de estudio se realiza una proyección de crecimiento del número de hogares por parroquia, aplicando la fórmula de incremento compuesto descrita a continuación:

$$P_t = P_o (1+r)^t$$

Dónde:

P_t = Población futura

P_o = Población inicial

r= tasa de crecimiento poblacional = 1,5%

t= tiempo en años comprendidos entre P_f y P_o

Tabla 3-3: Proyección de número de hogares en el cantón Riobamba, periodo 2010 - 2020

Parroquia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Riobamba	42537	43175	43823	44480	45147	45824	46512	47209	47918	48636	49366
Cacha	1192	1210	1228	1246	1265	1284	1303	1323	1343	1363	1383
Calpi	1826	1853	1881	1909	1938	1967	1997	2027	2057	2088	2119
Cubijies	675	685	695	706	716	727	738	749	760	772	783
Flores	1696	1721	1747	1773	1800	1827	1854	1882	1911	1939	1968
Lican	1928	1957	1986	2016	2046	2077	2108	2140	2172	2204	2238
Licto	2397	2433	2469	2506	2544	2582	2621	2660	2700	2741	2782
Pungala	1589	1613	1637	1662	1687	1712	1737	1764	1790	1817	1844
Punin	1818	1845	1873	1901	1930	1959	1988	2018	2048	2079	2110
Quimiag	1480	1502	1525	1548	1571	1594	1618	1643	1667	1692	1718
San Juan	1891	1919	1948	1977	2007	2037	2068	2099	2130	2162	2195
San Luis	3024	3069	3115	3162	3210	3258	3307	3356	3407	3458	3509
TOTAL	62053	62984	63929	64887	65861	66849	67851	68869	69902	70951	72015

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla 3-3 se muestran las proyecciones estimadas del número de hogares en el cantón Riobamba desde el año 2010 hasta el año 2020, calculados mediante la fórmula de incremento compuesto. Definiendo así que en el cantón Riobamba para el año 2020 existen 72015 hogares, siendo este el universo del presente estudio.

3.2.3. Tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula que es aplicada para poblaciones finitas.

Fórmula según (Barojas, 2005, p.) :

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Muestra

N: Universo.

Z= Nivel de confianza del 95%

p= Probabilidad de Éxito

q= Probabilidad de fracaso

e^2 = Margen de error

$$n = \frac{72015 * 1,56^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (72015 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 242$$

3.2.4. Estratificación de la muestra

Luego de determinar el tamaño de la muestra mediante la fórmula de Barojas (2005), se procede a determinar el factor de estratificación mediante la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N}$$

f= factor de estratificación

n= muestra

N= universo

$$f = \frac{242}{72015}$$

$$f = 0,00336$$

El factor de estratificación calculado es 0,00336

Tabla 4-3: Estratificación de la muestra

Parroquia	Estrato*	Factor de estratificación	Estratificación
Riobamba	49366	0,00336	166
Cacha	1383		5
Calpi	2119		7
Cubijies	783		3
Flores	1968		7
Lican	2238		8
Licto	2782		9
Pungala	1844		6
Punin	2110		7
Quimiag	1718		6
San Juan	2195		7
San Luis	3509		12
TOTAL	72015	0,00336	242

Fuente: *INEC, 2010, proyección 2020

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 10-3: Estratificación de la muestra de Riobamba por parroquia urbanas

Parroquia Urbana	% de hogares	Número de encuestas
Velasco	27,1	45
Maldonado	20,8	35
Veloz	15,8	26
Yaruquies	2,2	4
Lizarzaburu	34,1	57

Fuente: INEC, 2010

Realizado por: Leiva C, 2021

3.2.5. Técnica

Para la recolección de la información se aplicó la técnica de encuestas mediante cuestionarios en la plataforma Google Forms, con la finalidad de realizar un estudio para el análisis de gustos y preferencias con relación de la harina de cebada producida por “ASOPROACC”.

3.2.6. Instrumento

El instrumento que se aplicó es el cuestionario, el mismo que está adjunto en el Anexo F.

3.3. Resultado del estudio de la demanda

3.3.1. Distribución de la muestra en el cantón Riobamba

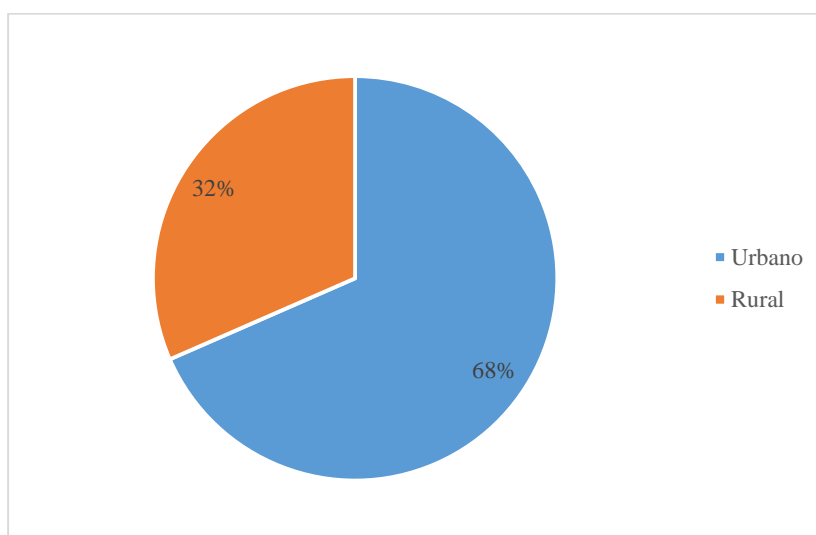


Gráfico 2-3. Distribución de la muestra en el sector urbano y rural del cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

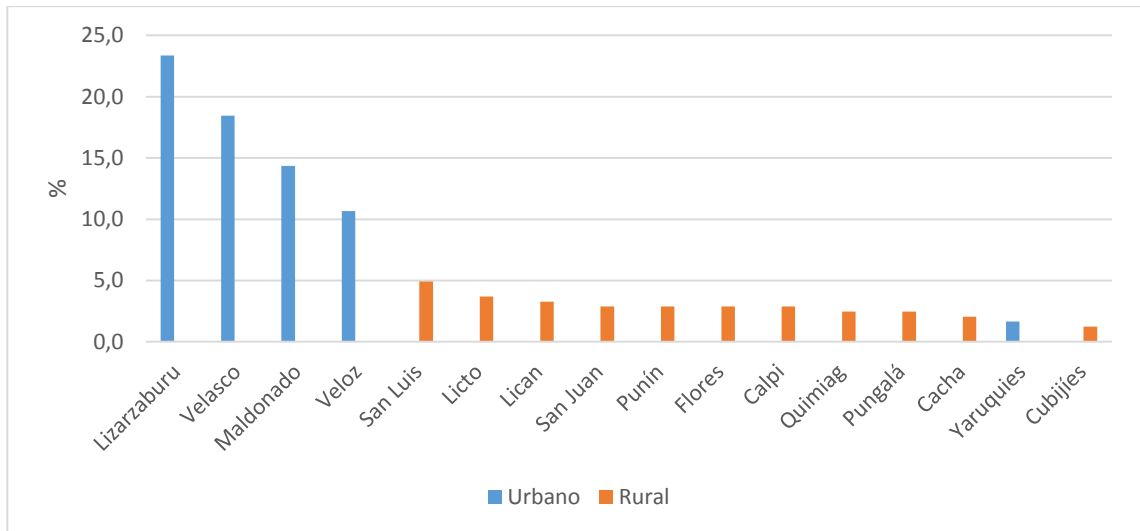


Gráfico 3-3. Distribución de la muestra por parroquias urbanas y rurales del cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

Los resultados del gráfico 2-3 muestran que el 68 % de la muestra calculada para el presente estudio se encuentra concentrada en el sector urbano y el 32 % en el sector rural. De igual manera, el gráfico 3-3 muestra que el 23,4 % de la población de estudio se concentra en la parroquia urbana Lizarzaburu, mientras que la parroquia rural con mayor porcentaje de población de estudio es San Luis con 4,9%; esto debido a la densidad poblacional de cada sector y parroquia, respectivamente.

3.3.2. Edad y género

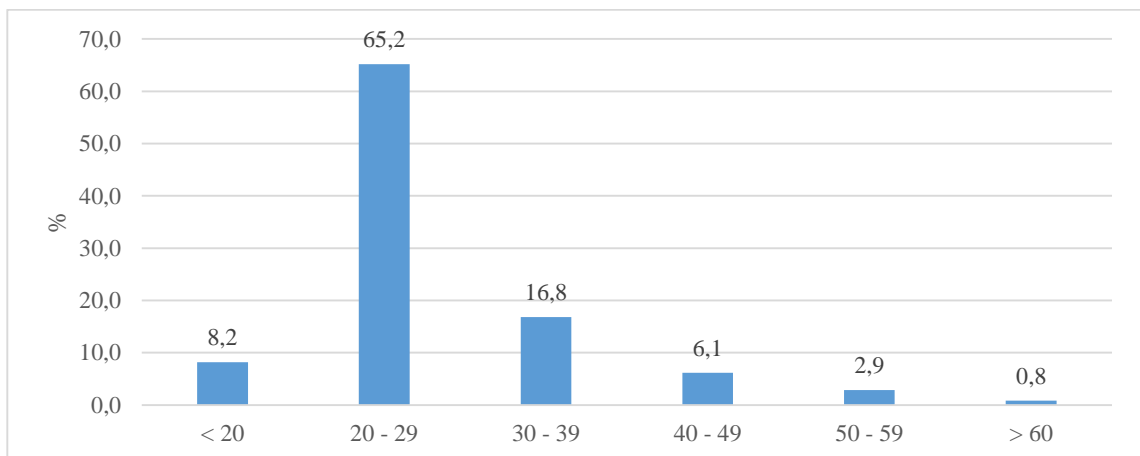


Gráfico 4-3. Rango de edad de potenciales clientes

Realizado por: Leiva C, 2021.

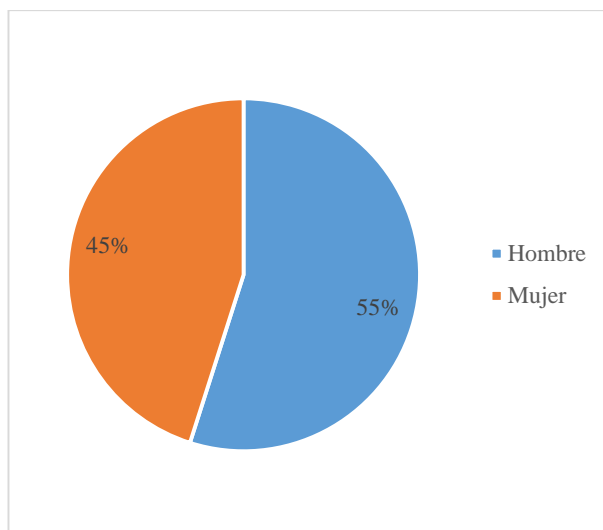


Gráfico 5-3. Género de potenciales clientes

Realizado por: Leiva C, 2021

Los resultados del gráfico 4-3 muestran que el 65,2 % de los potenciales consumidores de harinas de cebada se encuentran en un rango de edad de 20 a 29 años, seguido por el rango de edad de 30 a 39 años, a quienes les corresponde el 16,8%. De la misma manera, el gráfico 5-3 muestra que el 55 % de los potenciales consumidores de harinas de cebada serían hombres y el 45% serían mujeres.

3.3.3. Consumo, frecuencia y preferencia de consumo.

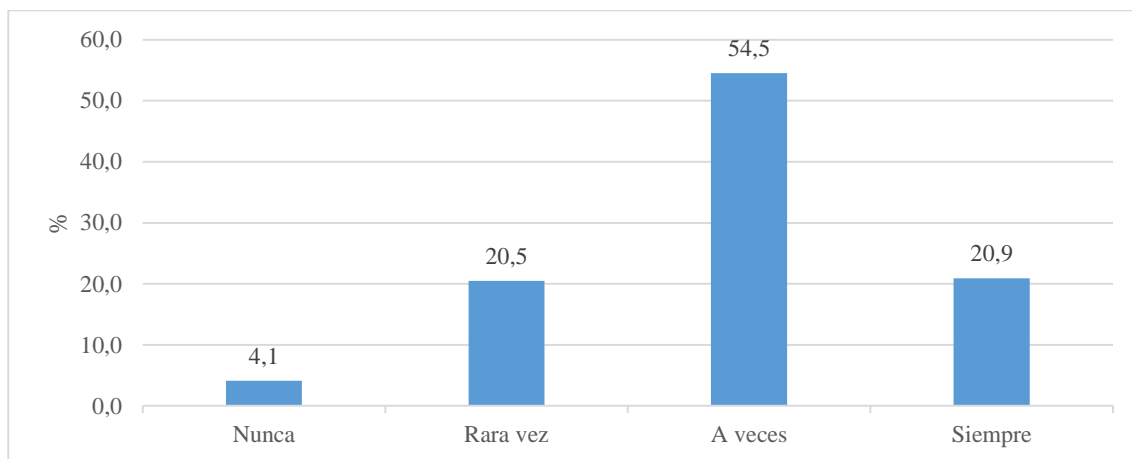


Gráfico 6-3. Consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

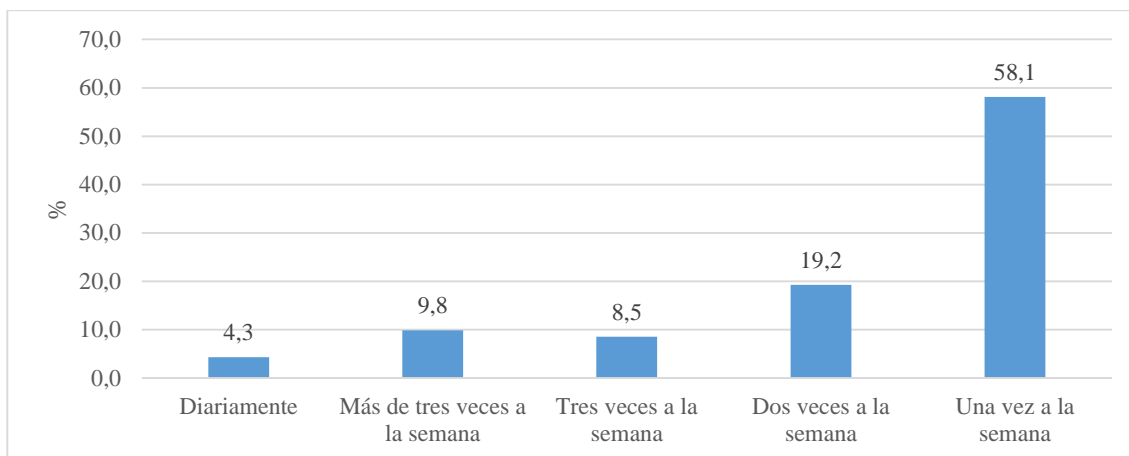


Gráfico 7-3. Frecuencia de consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

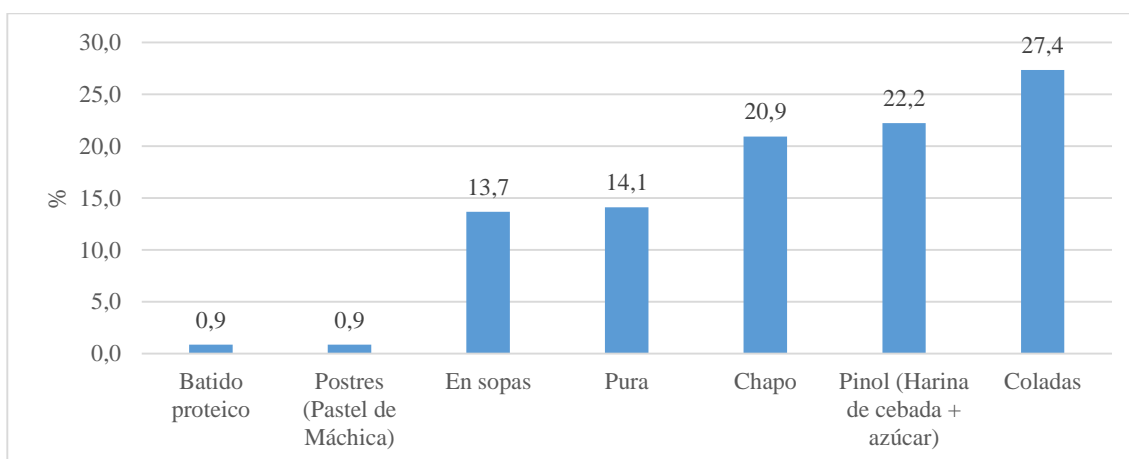


Gráfico 8-3. Preferencia de consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

Los resultados del gráfico 6-3 muestran que el 20,9 % de la población de estudio siempre consume harina de cebada; el 54,5 % a veces; el 20,5 % rara vez y el 4,1 % nunca. El gráfico 7-3 muestra que el 58,1 % de la población de estudio consume harina de cebada una vez por semana y el 19,2 % lo hace dos veces por semana; el gráfico 8-3, indica que el 27,4 % prefiere consumir la harina de cebada en coladas, el 22,2 % en pinol (harina de cebada + azúcar), el 20,9 % en chapo y el 14,1 % prefiere consumirla pura.

3.3.4. Cantidad, marca de consumo y precio de compra

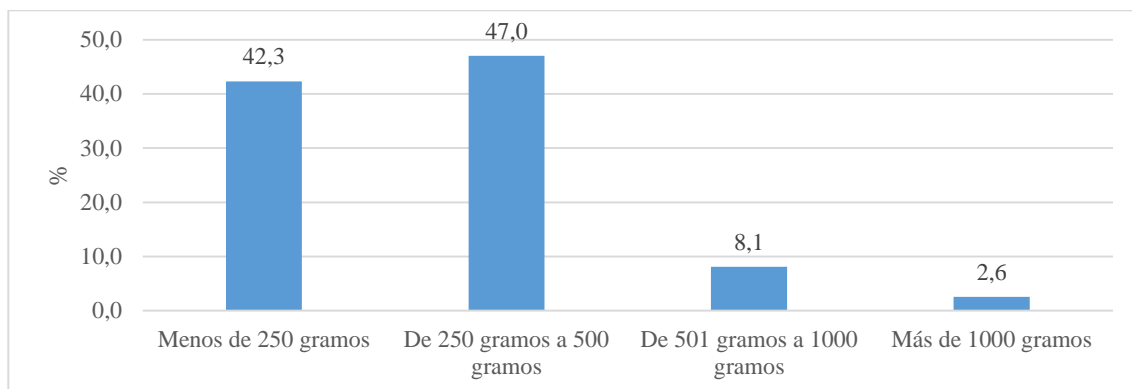


Gráfico 9-3: Cantidad de consumo semanal de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

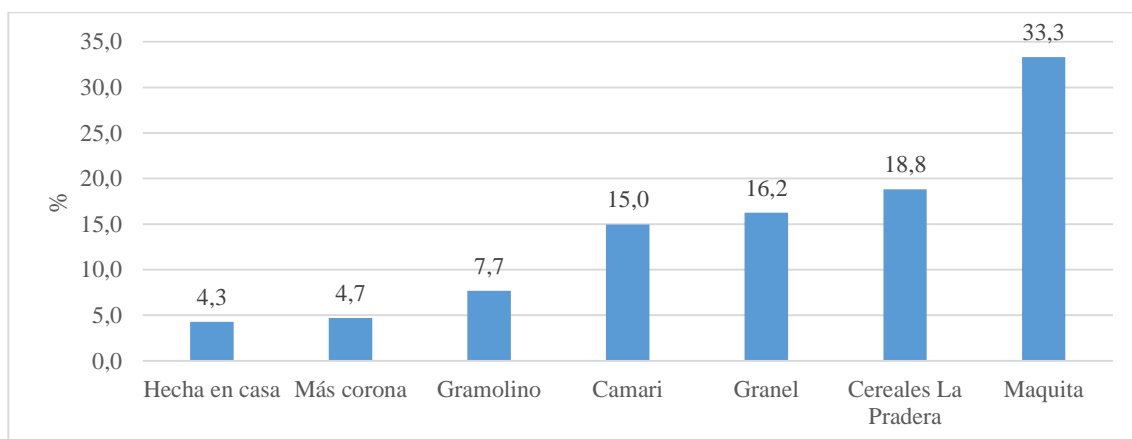


Gráfico 10-3. Principales marcas de harina de cebada comercializadas en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

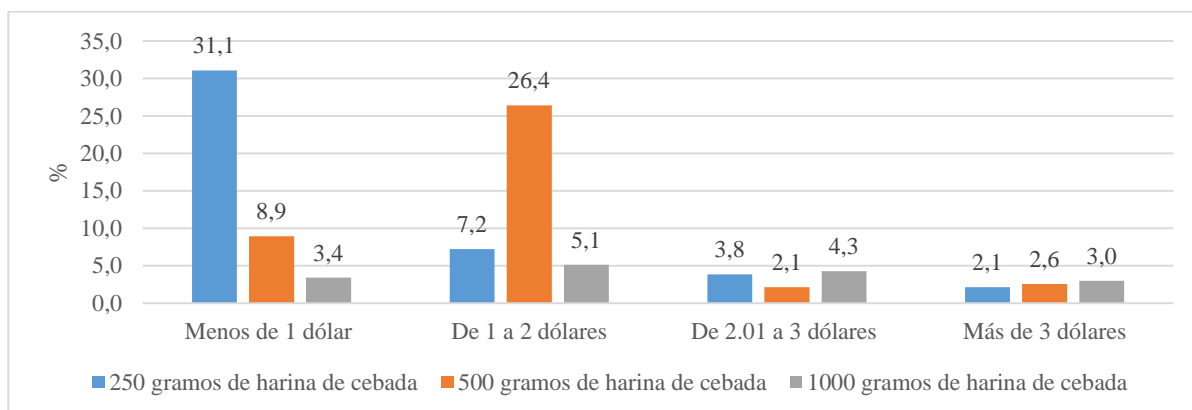


Gráfico 11-3. Cantidad de dinero (USD/semana) destinado para el consumo de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021.

Los resultados del gráfico 9-3 muestran que el 47 % de la población de estudio consume de 250 a 500 gramos de harina de cebada por semana y el 42,3 % consume menos de 250 gramos por semana. En el gráfico 10-3 se muestra que las principales marcas de harina de cebada comercializadas en el cantón Riobamba son Maquita con el 33,3 %, Cereales La Pradera con el 18,8 % y Camari con el 15 %, es importante mencionar que el 16,2 % prefiere consumir harina de cebada a granel. El gráfico 11-3 indica que el 31,1 % de consumidores de harina de cebada destina menos de 1 USD por los 250 gramos, mientras que el 26,4 % destina de 1 a 2 USD por los 500 gramos de harina de cebada.

3.3.5. Lugar de compra.

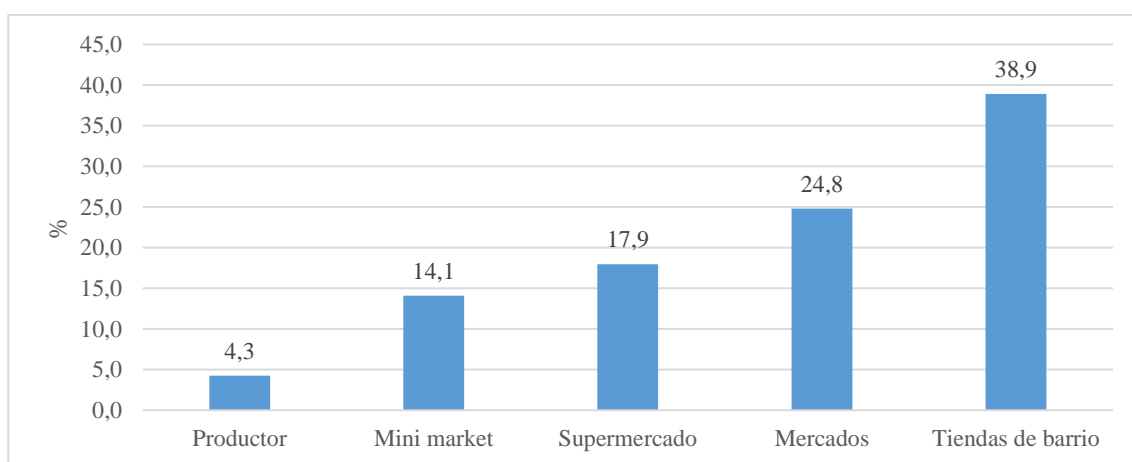


Gráfico 12-3. Principales lugares de comercialización de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

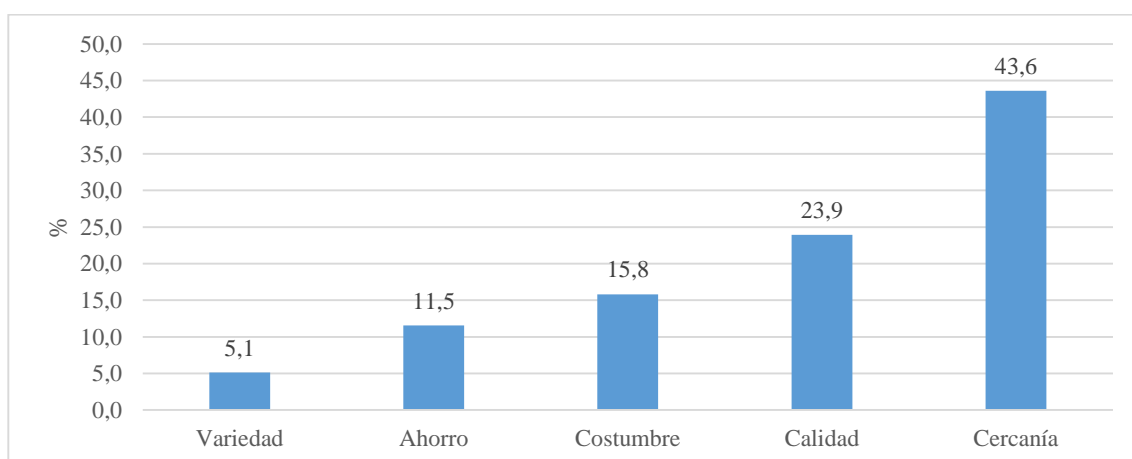


Gráfico 13-3. Motivos para acudir a los lugares de comercialización de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

El gráfico 12-3 indica que el 38,9 % de la población de estudio compra la harina de cebada en las tiendas de barrio; el 24,8 % lo hace en mercados; el 17,6 % lo hace en supermercados; el 14,1 % en Mini market y el 4,3 % compra directamente a productores. En el gráfico 13-3 se muestra que el principal motivo para adquirir la harina de cebada en estos lugares es la cercanía y la calidad del producto, también influyen otros factores como la costumbre, el ahorro y la variedad de productos en el lugar de compra.

3.3.6. Medios de comunicación que usan los potenciales clientes.

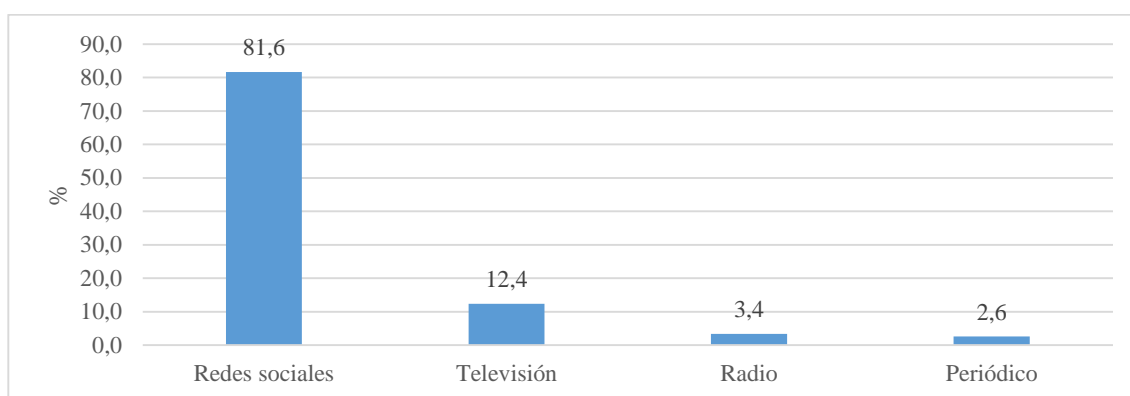


Gráfico 14-3. Medios de comunicación que usan los potenciales clientes de harina de cebada en el cantón Riobamba

Realizado por: Leiva C, 2021

El gráfico 14-3 indica que el 81,6 % de los consumidores de harina de cebada en el cantón Riobamba prefieren que el producto sea ofertado por las Redes Sociales, el 12,4 % por televisión, el 3,4 % por radios y tan sólo el 2,6 % por periódico.

3.3.7. Mejoras recomendadas en la harina de cebada

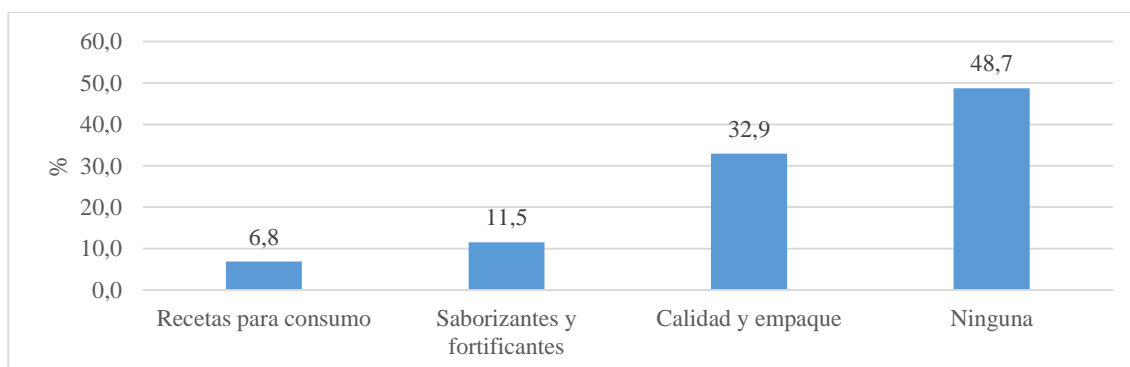


Gráfico 15-3. Mejoras recomendadas por los consumidores de harina de cebada en el cantón Riobamba.

Realizado por: Leiva C, 2021

El gráfico 15-3 indica que el 48,7 % de los consumidores de harina de cebada en el cantón Riobamba no recomiendan ninguna mejora en el producto, mientras que el 32,9 % recomienda hacer mejoras en la calidad y empaque del producto, el 11,5 % recomienda innovar en el uso de nuevos saborizantes y fortificantes y el 6,8 % recomienda añadir recetarios para promover su consumo.

3.3.8. Perfil del cliente

A continuación, se describe el perfil del cliente para el presente estudio, el mismo que ha sido analizado en base a la encuesta realizada.

Tabla 11-3: Perfil del cliente

Denominación	Perfil del cliente
Edad, género y procedencia.	Como resultado del presente estudio se obtuvo que la harina de cebada es preferida por hombres y mujeres en un rango de 20 a 29 años de edad, principalmente de las parroquias urbanas del cantón Riobamba.
Consumo, frecuencia y preferencia de consumo.	La harina de cebada en el cantón Riobamba se consume principalmente una vez por semana. La preferencia de consumo de este producto se concentra en coladas, pinol (harina de cebada + azúcar), chapo y pura.
Cantidad, marca de consumo y precio de compra.	El en cantón Riobamba se consume principalmente entre 250 a 500 gramos de harina de cebada por semana o menos de 250 gramos por semana, principalmente de marcas como Maquita, Cereales La Pradera, a granel y Camari, además destinan menos de 1 USD por los 250 gramos de harina de cebada y de 1 a 2 USD por los 500 gramos de harina de cebada.
Lugar de compra.	Los principales lugares de compra la harina de cebada son las tiendas de barrio, los mercados y los supermercados, motivados especialmente por la cercanía y la calidad del producto.
Medios de comunicación	Los consumidores de harina de cebada prefieren conocer sobre el producto a través de redes sociales como: Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.
Mejoras recomendadas.	La mayoría de consumidores no recomienda ninguna mejora; sin embargo, un porcentaje significativo recomienda hacer mejoras en el empaque y calidad. Se abre también la opción de innovar en el uso de nuevos saborizantes y fortificantes y añadir recetarios para promover su consumo.

Realizado por: Leiva C, 2021

3.3.9. Demanda actual

Para determinar la demanda actual de harina de cebada en el cantón Riobamba se considera la preferencia de consumo según la encuesta aplicada en el presente estudio y la población de estudio que corresponde a 72 015 jefes de hogar del cantón Riobamba.

Tabla 12-3: Demanda actual de harina de cebada en el cantón Riobamba

Preferencia De Consumo	%	Clientes
Batido proteico	0,9	622
Postres (Pastel de Máchica)	0,9	622
En sopas	13,6	9392
Pura	14,1	9738
Chapo	20,9	14434
Pinol (Harina de cebada + azúcar)	22,2	15332
Coladas	27,4	18923
TOTAL	100	69062

Realizado por: Leiva C, 2021

De la población de estudio el 4,1 % señaló que nunca consume harina de cebada, es por ello que se afirma que en el cantón Riobamba la demanda actual para harina de cebada es de 69062 clientes. Además, se calcula la demanda actual semanal, en base a la encuesta aplicada en el presente estudio, de los productos derivadas de la harina de cebada por presentación en gramos, teniendo en cuenta las cantidades de consumo, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 13-3: Demanda actual semanal de los productos derivadas de la harina de cebada por presentación en gramos

Preferencia De Consumo	Clientes	Presentación harina de cebada			
		250 G (42,3%)	500 G (47%)	1000 G (8,1%)	1250 G (2,6%)
Batido proteico	622	263	292	50	16
Postres (Pastel de Máchica)	622	263	292	50	16
En sopas	9392	3973	4414	761	244
Pura	9738	4119	4577	789	253
Chapo	14434	6106	6784	1169	375
Pinol (Harina de cebada + azúcar)	15332	6485	7206	1242	399
Coladas	18923	8004	8894	1533	492

Realizado por: Leiva C, 2021

Con esta información se estima la demanda anual actual de harina de cebada por cantidad, teniendo en cuenta un tiempo inexacto de 48 semanas/año para proyectos productivos.

Tabla 14-3: Demanda anual actual de harina de cebada pura por cantidad

AÑO	PRESENTACIÓN HARINA DE CEBADA				TOTAL (kg)	TOTAL (qq)	TOTAL (t)
	250 g	500 g	1000 g	1250 g			
2021	49429054	109842342	37860552	15190962	212323	4246,5	212,3

Realizado por: Leiva C, 2021

3.3.10. Proyección de la demanda.

Para la proyección de la demanda se tomó en cuenta la demanda actual de harina de cebada en el cantón Riobamba y la preferencia de consumo; se aplicó la fórmula del incremento compuesto, descrita a continuación:

$$C_f = C_o (1+r)^t$$

Dónde:

C_f = Demanda futuro

C_o = Demanda inicial

r = tasa de crecimiento poblacional = 1,5%

t = tiempo en años comprendidos entre C_f y C_o

Tabla 15-3: Demanda futura de los productos derivadas de la harina de cebada

Año	Clientes por productos de harina de cebada							
	Batido proteico	Postres	Sopas	Pura	Chapo	Pinol	Coladas	Total
2022	631	631	9533	9884	14651	15562	19207	70098
2023	640	640	9676	10032	14870	15795	19495	71150
2024	650	650	9822	10183	15093	16032	19787	72217
2025	660	660	9969	10335	15320	16273	20084	73300
2026	670	670	10118	10490	15550	16517	20386	74400

Realizado por: Leiva C, 2021

De esta manera se obtiene el número de clientes por productos de harina de cebada con una proyección hasta el año 2026. Tomando en cuenta, únicamente, los clientes de harina pura de cebada, se procede a calcular la demanda futura de la harina de cebada por presentación en gramos de acuerdo a la información obtenida mediante encuestas.

Tabla 16-3: Demanda futura de la harina de cebada por presentación en gramos

Año	Clientes harina pura	Presentación de harina de cebada			
		250 g (42,3%)	500 g (47%)	1000 g (8,1%)	1250 g (2,6%)
2022	9884	4181	4645	801	257
2023	10032	4244	4715	813	261
2024	10183	4307	4786	825	265
2025	10335	4372	4858	837	269
2026	10490	4437	4930	850	273

Realizado por: Leiva C, 2021

Luego de determinar la demanda futura de la harina de cebada por presentación en gramos, se procede a sumar estas cantidades y transformarlas en kilogramo, quintales y toneladas respectivamente, para obtener la demanda anual futura de harina de cebada pura por cantidad.

Tabla 17-3: Demanda anual futura de harina de cebada pura por cantidad.

Año	Presentación harina de cebada pura				Total (kg)	Total (qq)	Total (t)
	250 g	500 g	1000 g	1250 g			
2022	50170489,8	111489977,2	38428460,2	15418826,6	215507,8	4310,2	215,5
2023	50923047,1	113162326,9	39004887,1	15650109,0	218740,4	4374,8	218,7
2024	51686892,8	114859761,8	39589960,4	15884860,7	222021,5	4440,4	222,0
2025	52462196,2	116582658,2	40183809,9	16123133,6	225351,8	4507,0	225,4
2026	53249129,1	118331398,1	40786567,0	16364980,6	228732,1	4574,6	228,7

Realizado por: Leiva C, 2021

3.3.11. Participación en el mercado

La participación en el mercado del presente emprendimiento es del 20 % con relación a la demanda potencial de harina pura de cebada, la misma que fue fijada en función de la producción semanal de cebada que entregaría ASOPROACC. De entre los productos demandados, el presente emprendimiento se dedicará a la producción de harina pura de cebada en presentación de 500g.

3.4. Plan mercadotécnico

3.4.1. Características del producto.

La harina de cebada es producida y comercializada por pequeños productores de la comunidad Atapo Chico Culebrillas, cantón Guamote, Provincia de Chimborazo. Es elaborada de manera artesanal, sin preservantes ni colorantes artificiales, lo que permite conservar su sabor tradicional y su alto valor nutricional. La etiqueta del producto para presentación de 500g permite observar la calidad de la harina de cebada, además de cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1334-1:2011, para rotulado de productos alimenticios para consumo humano, como se muestra en la siguiente figura.

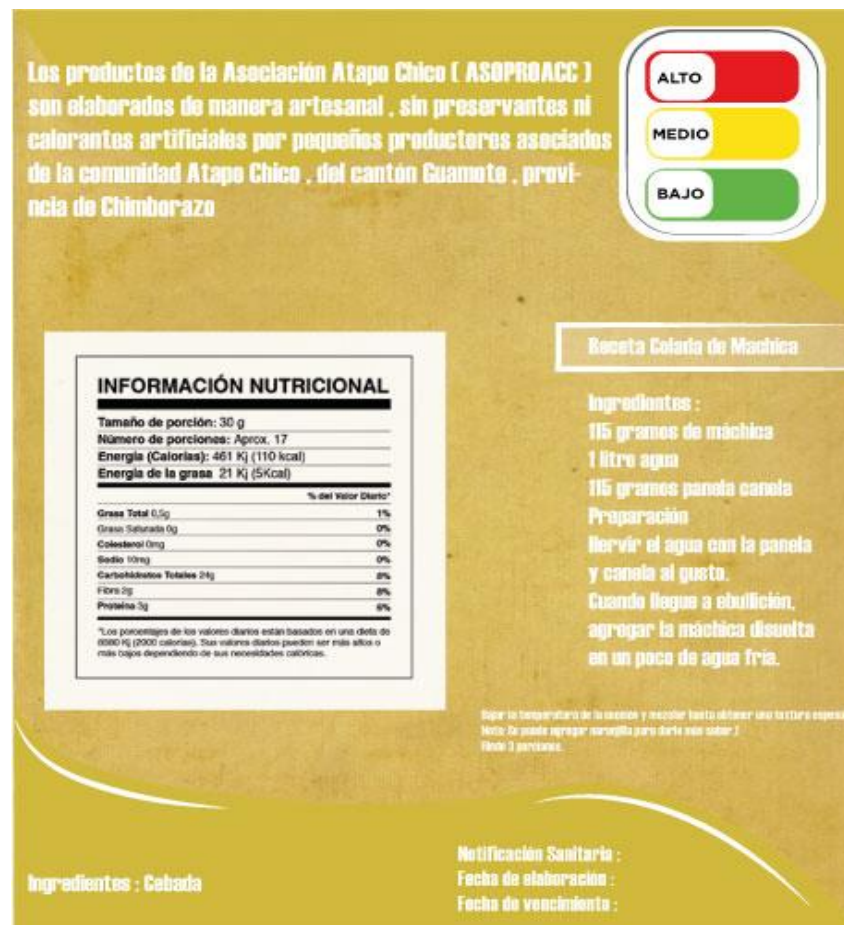


Figura 1-3. Etiqueta harina de cebada para presentación de 500g

Realizado por: Leiva C, 2021

3.5. Canales de distribución

Para determinar el canal de distribución, se tomó en consideración la siguiente figura, dónde se detalla el flujo de comercialización de harina de cebada en el cantón Riobamba.



Figura 2-3. Canal de distribución

Realizado por: Leiva C, 2021.

Mediante la encuesta realizada en el presente estudio se determinó que el 38,9 % de la población compra la harina de cebada en las tiendas de barrio, principalmente motivados por la cercanía y la calidad del producto; es por ese motivo que se define un canal de distribución pensando en las motivaciones de los clientes. El canal de distribución es indirecto corto, ya que contempla únicamente al productor, detallista y consumidor final.

3.6. Precio del producto

3.6.1. Descripción de la competencia

En el mercado nacional se pueden encontrar algunas marcas de harina de cebada, comercializadas bajo diferentes precios y pesos, a continuación, se describen las principales marcas que se comercializan en las diferentes tiendas y supermercados de la provincia de Chimborazo.



Tabla 18-3: Análisis de la competencia "Maquita"

	
<p>Figura 3-3. Logo de Maquita</p>	
Dirección	Quito – Av.Rumichacha S26-365 y Moro Moro
Teléfono	(+593) 2 267 4776
Página web	servicioalcliente@maquita.com.ec
Producto	 <p>Figura 4-3: Presentación del producto</p>
Mercado	En la actualidad Maquita abastece el mercado de la sierra centro y comercializa sus productos en supermercados.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 19-3: Análisis de la competencia "Más Corona"

	
<p>Figura 5-3: Logotipo de Más Corona</p>	
Dirección	Ambato - Av. Indoamerica Km 4 1/2 a 300mts de la gasolinera América
Teléfono	(593)3-2451293 – 032854382
Página web	contacto@mascorona.com
Producto	 <p>Figura 6-3: Presentación del producto</p>
Mercado	En la actualidad Más Corona abastece el mercado de la sierra centro y comercializa sus productos en tiendas del barrio.


Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 20-3: Análisis de la competencia "Camari"



Figura 7-3: Logo de Camari

Dirección	Riobamba - Tarqui 1824 y Chile
Teléfono	(03) 2969874
Página web	riobamba@camari.org
Producto	 <p>Figura 8-3: Presentación del producto</p>
Mercado	En la actualidad Camari comercializa sus productos en las tiendas Camari en Quito y Riobamba.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 216-3 Análisis de la competencia "La Pradera"



Figura 9-3: Logo de La Pradera

Dirección	Latacunga - Parroquia Belisario Quevedo - Panamericana Sur Km.6
Teléfono	03 2266 222
Página web	ventas@lapradera.ec

Producto	 <p data-bbox="580 568 975 595">Figura 10-3:. Presentación del producto</p>
Mercado	En la actualidad Cereales La Pradera abastece el mercado de la sierra centro y la provincia de Guayas, ofreciendo entregas a nivel nacional en un tiempo promedio de 48 horas.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

3.6.2. Precios de la competencia

Los precios de comercialización de las principales marcas que se encuentran en Riobamba fluctúan entre 0.85 USD a 1.43 USD por la presentación de 500 gramos, teniendo un precio promedio de 1,08 USD y un precio promedio por cada 100 gramos de 0.22 USD, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 22-3: Presentación, PVP y PVP/100g de la competencia

Marca	Presentación	Contenido (g)	PVP (USD)	PVP (USD)/100 g
Maquita	Empaque plástico	500	0,85	0,17
Más Corona	Empaque plástico	500	1,05	0,21
Camari	Empaque plástico	500	1,43	0,29
La Pradera	Empaque plástico	500	1,00	0,20

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

3.7. Determinación del precio del producto

Para determinar el precio del producto se realizó las evaluaciones financieras, además se calculó el punto de equilibrio de unidades a producir y el precio de equilibrio, al cual se le sumó el 5% de margen de ganancia y se obtiene un precio de venta de 1,43 USD por la presentación de 500 gramos de harina pura de cebada de “ASOPROACC”.

3.8. Publicidad

Para efectos de publicidad se trabajaron los elementos de la identidad corporativa de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas, mismos que se pueden observar a continuación.

3.8.1. Logo

El logotipo es un elemento asociado con la identidad de las organizaciones y/o empresas, es por eso que se construyó el logo de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas de manera participativa, teniendo en cuenta los elementos más representativos de la comunidad.



Figura -3. Logotipo de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas.

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describen los elementos usados en el logotipo de “ASPROACC”.

Tabla 23-3: Elementos del logotipo

Elemento	Significado
Círculo	Unidad, organización y compromiso de los integrantes de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas.
Nevado Chimborazo	Ícono de la provincia de Chimborazo, además de ser el punto más alto en el Ecuador y un escenario con muchos valores naturales y socioculturales.
Yunta	Herramienta tradicional para la preparación del suelo previo a la siembra en la comunidad Atapo Chico Culebrillas.
Espiga de cebada	Cultivo principal y tradicional de la comunidad Atapo Chico Culebrillas.
Agricultores	Hombre y mujer de la comunidad Atapo Chico Culebrillas, que trabajan el suelo de manera colaborativa y familiar.

Realizado por: Leiva C, 2021

3.8.2. Slogan

La Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas, definió de manera participativa que el slogan utilizado para el desarrollo del emprendimiento será: “Nutrición, calidad y tradición”.

3.8.3. Afiche

Se diseñó un afiche para ser colocado en las tiendas que oferten el producto, el mismo que comprende los elementos más significativos del producto y de la identidad corporativa para el desarrollo del emprendimiento.



Figura -3. Diseño de afiche (35cm x 50cm) para publicidad en tiendas

Realizado por: Leiva C, 2021

La estrategia de publicidad está complementada por la participación de ASOPROACC en ferias locales y tiendas del comercio justo principalmente en la ciudad de Riobamba, además de la

promoción de reunir 5 empaques vacíos del producto y recibir gratis, 500 gramos de harina de cebada en los primeros meses para posesionar el producto.



Figura 15-3. Diseño de afiche (50 cm x 35cm) para promoción en tiendas

Realizado por: Leiva C, 2021

3.8.4. Anuncio Radial

El anuncio radial se realizará en las radios del cantón Riobamba, principalmente en las radios comunitarias ligadas al comercio justo y economía popular y solidaria. Se detalla el guion a continuación.

Tabla 24-3: Guion para anuncio radial

N	Narración	Efectos especiales	Musicalización	Tiempo
1	Harina de cebada, el complemento perfecto para tus comidas	Sonido Corporativo	Instrumental	7"
2	Un producto artesanal, sin preservantes ni colorantes artificiales	Sonido Corporativo	Instrumental	7"
3	Encuétralo en la tienda de tu barrio, en presentación de 500 gramos.	Sonido Corporativo	Instrumental	5"
4	Para contactos y pedidos al:	Sonido Corporativo	Instrumental	5"
5	¡Nutrición, calidad y tradición! Un producto de ASOPROACC	Sonido tambores	Instrumental	6"
Total				30"

Realizado por: Leiva C, 2021

3.8.5. Página de Facebook

La página de Facebook del negocio constará de una portada con la fotografía de los campos de producción de cebada, en la foto de perfil se podrá observar el logotipo o imagen institucional.

Se proporcionará toda la información necesaria como teléfonos de contacto, dirección, horarios de atención, etc. Se publicará constantemente los productos ofertados a través de imágenes y videos promocionales cortos. El nombre de la página y la descripción se pueden observar a continuación.



Figura 16-3. Diseño de afiche (50 cm x 35cm) para promoción en tiendas

Realizado por: Leiva C, 2021

3.9. Presupuesto para el área comercial

Se detalla el presupuesto del área comercial necesario para el funcionamiento del emprendimiento.

3.9.1. Talento Humano

En la tabla 20-3 se detalla el requerimiento de talento humano en el área comercial, así como el gasto mensual y anual. En la tabla 21-3 y 22-3, se detalla el rol de pago para el primer y segundo año del proyecto respectivamente.

Tabla 25-3: Requerimiento de talento humano, área comercial.

Denominación	Cantidad	Gasto Mensual	Gasto anual
Vendedor/a	1	\$549,07	\$6.588,80

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 26-3: Rol de pago para el vendedor/a para el primer año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)				
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	\$549,07	\$6.588,80

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 272-3: Rol de pago para el vendedor/a para el segundo año de proyecto.

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)					
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	33,32	\$582,39	\$6.988,64

Realizado por: Leiva C, 2021

3.9.2. Activos Fijos

En la tabla 23-3 se enlistan los activos fijos necesarios en el área comercial, para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 28-3: Activos fijos, área comercial

Denominación	Cantidad	P.U.	Inversión
Bien Inmueble			\$ 4.353,00
Terreno	10 m2	\$ 235,30	\$ 2.353,0
Construcción	10 m2	\$ 200,00	\$ 2.000,00
Equipos electrónicos			\$ 110,00
Celular	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Tarjeta de memoria 8GB	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Vehículo			\$ 22.400,00
Camión	1	\$ 24.300,00	\$ 22.000,00
Mantenimiento	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Total			\$ 26.863,00

Realizado por: Leiva C, 2021

3.9.3. Activos diferidos

En la tabla 24-3 se enlistan los activos diferidos en el área comercial necesarios para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión; además, en la tabla 25-3 se detalla el gasto anual en promoción necesaria para la implementación del emprendimiento.

Tabla 29-3: Activos diferidos, área comercial

Denominación	Cantidad	P.U	Inversión
Capacitación	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Plan de negocios	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Imagen corporativa (tarjetas + afiches + branding vehículo)	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Anuncio radial	240	\$ 1,00	\$ 240,00
Publicidad en facebook	12	\$ 10,00	\$ 120,00
Total			\$ 2.440,00

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 30-3: Promoción durante, área comercial

Denominación	Cantidad	P.U	Gasto anual
Imagen corporativa (tarjetas + afiches + branding vehículo)	\$1,00	\$300,00	\$300,00
Anuncio radial	240 cuñas	\$ 1,00	\$ 240,00
Publicidad en Facebook	12 meses	\$ 10,00	\$ 120,00
Total			\$660,00

Realizado por: Leiva C, 2021

3.9.4. Materiales e insumos

En la siguiente tabla, se enlistan los materiales e insumos necesarios en el área comercial para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 31-3: Materiales e insumos, área comercial

Denominación	Cantidad	P.U.	Gasto anual
Papel A4	4 resmas	\$ 3,50	\$ 14,00
Esferos	2 cajas	\$ 5,00	\$ 10,00
Archivadores	3 unidades	\$ 1,00	\$ 3,00
Marcadores	4 unidades	\$ 1,00	\$ 4,00
Clips	3 cajas	\$ 0,75	\$ 2,25
Total			\$ 33,25

Realizado por: Leiva C, 2021

3.10. Estudio técnico - productivo

El proceso de producción establecido en la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC) permite analizar y organizar los procesos requeridos para la elaboración de harina de cebada de manera eficiente, teniendo en cuenta factores importantes como el tamaño, localización, proceso productivo y el presupuesto en esta área del proyecto, estos factores están

adaptados de acuerdo con las necesidades y mediante este plan de producción se pretende producir y comercializar harina de cebada elaborada bajo estrictas normas de calidad.

3.10.1. Tamaño del proyecto.

3.10.1.1. Capacidad operativa del emprendimiento

Se calcula el consumo aparente tomando en cuenta la demanda anual futura de harina de cebada pura, y se determina de para el semestre, trimestre, mes, semana y día, teniendo en cuenta un tiempo inexacto para proyectos productivos, como se muestra en la tabla 27-3.

Tabla 32-3: Consumo aparente harina de cebada

Año	Total demanda futura (t)	Consumo aparente en toneladas				
		Semestre	Trimestre	Mes	Semana	Día
2022	215,5	107,75	53,88	17,96	4,49	0,599
2023	218,7	109,37	54,69	18,23	4,56	0,608
2024	222,0	111,01	55,51	18,50	4,63	0,617
2025	225,4	112,68	56,34	18,78	4,69	0,626
2026	228,7	114,37	57,18	19,06	4,77	0,635

Realizado por: Leiva C, 2021

Para determinar la capacidad operativa del emprendimiento se toma en cuenta la cantidad demandada semanal del primer año del proyecto, en este caso es de 4,49 toneladas de harina de cebada, que corresponde a 88 quintales de harina de cebada. Además, se analizan algunos criterios del emprendimiento tomando en cuenta la capacidad proveedora de ASOPROACC como se observa en la tabla 28-3.

Tabla 33-3: Criterios para determinar la capacidad operativa del emprendimiento

ITEM	DISPONIBILIDAD TÉCNICA
Tasa de extracción de harina de cebada.	99%
% de desperdicios proyectos productivos	5 %
Capacidad proveedora de ASOPROACC	10,4 qq de cebada /semana
Cantidad necesaria de compra	7,2 qq de cebada /semana
Total de materia prima necesaria	17,6 qq de cebada /semana
Mano de obra para producir 16,5 qq de harina de cebada.	Se requieren 2 obreros, ASOPROACC está en la capacidad para contratar y pagar.
Producción prevista (Capacidad Operativa)	Corresponde al 20% (16,5 qq/semana) con relación a la demanda insatisfecha.

Realizado por: Leiva C, 2021

Se determinó el consumo aparente con relación a la capacidad operativa del emprendimiento con una participación en el mercado del 20% con relación a la demanda potencial de harina pura de cebada en la provincia de Chimborazo.

Tabla 34-3: Consumo aparente con relación a la capacidad operativa del emprendimiento

Año	Producción 20% de la demanda futura insatisfecha en qq					
	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Semanal	Día
2022	844,80	422,40	105,60	70,40	17,60	2,35
2023	857,47	428,74	107,18	71,46	17,86	2,38
2024	870,33	435,17	108,79	72,53	18,13	2,42
2025	883,39	441,69	110,42	73,62	18,40	2,45
2026	896,64	448,32	112,08	74,72	18,68	2,49
Total			4352,64			

Realizado por: Leiva C, 2021

3.11. Localización del proyecto.

Corrillo y Gutierrez (2016: p. 79), afirman que la localización de un proyecto busca establecer un lugar que ofrece los máximos beneficios, los mejores costos para lograr obtener la máxima ganancia, económica, técnica y operativa. Por eso motivo, la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC), ha definido lo siguiente:

3.11.1. Macro localización

Se estableció la ubicación del proyecto dentro de un país, región, provincia, cantón y parroquia. En el caso del presente estudio, la planta de producción estará ubicada en: Ecuador, región Sierra, provincia de Chimborazo, cantón Guamote y parroquia Palmira.

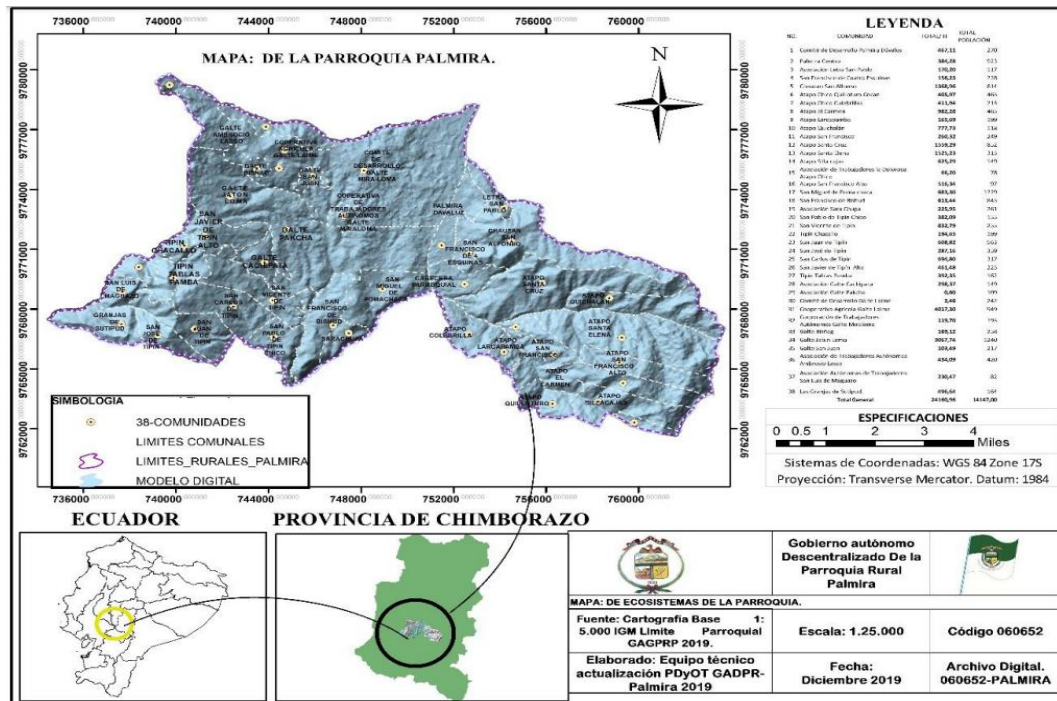


Figura 17-3. Macro localización del proyecto, parroquia Palmira, cantón Guamote

Fuente: Cartografía Base IGM, 2019

3.11.2. Micro Localización

Se ubicará a la planta de producción en la parroquia Palmira, comunidad Atapo Culebrillas, esta selección fue en base a varios factores que influyen en el desarrollo del proyecto entre los cuales están: costo y proximidad de materia prima, costo y disponibilidad de mano de obra, influencia del clima. De acuerdo este análisis el proyecto será ubicado en el cantón Guamote, parroquia Palmira, en la comunidad Atapo Culebrillas.



Figura 18-3. Micro localización del proyecto, comunidad Atapo Culebrillas

Fuente: Google Maps, 2021

3.12. Proceso productivo- representación esquemática del proyecto

El diagrama de flujo mostrado en la figura 17-3, muestra de manera gráfica el proceso para la elaboración de harina de cebada que sigue de manera tradicional la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC), en el mismo se considera todas las actividades necesarias para la obtención de dicho producto.

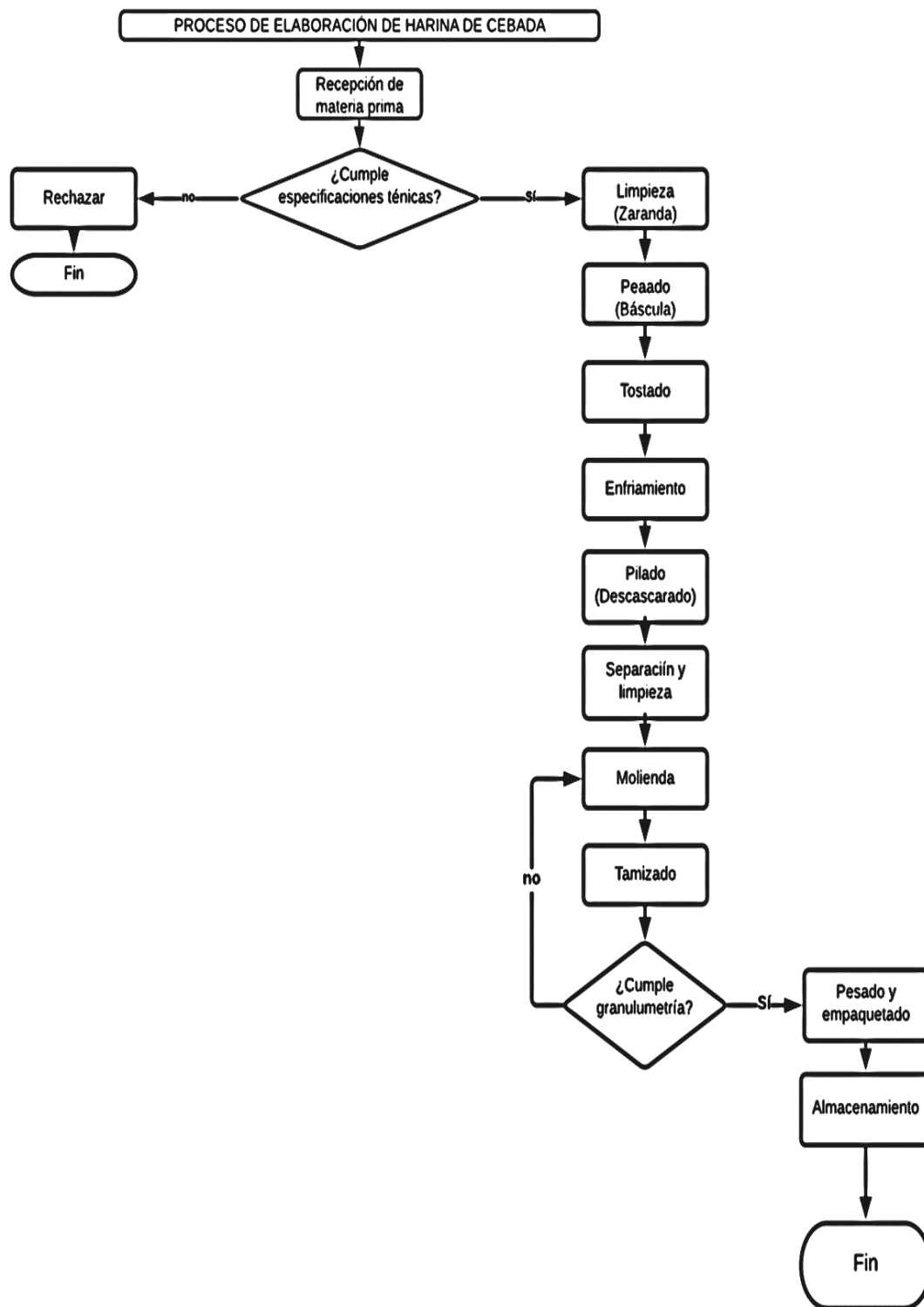


Figura 19-3. Diagrama de flujo, proceso de elaboración de harina de cebada

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

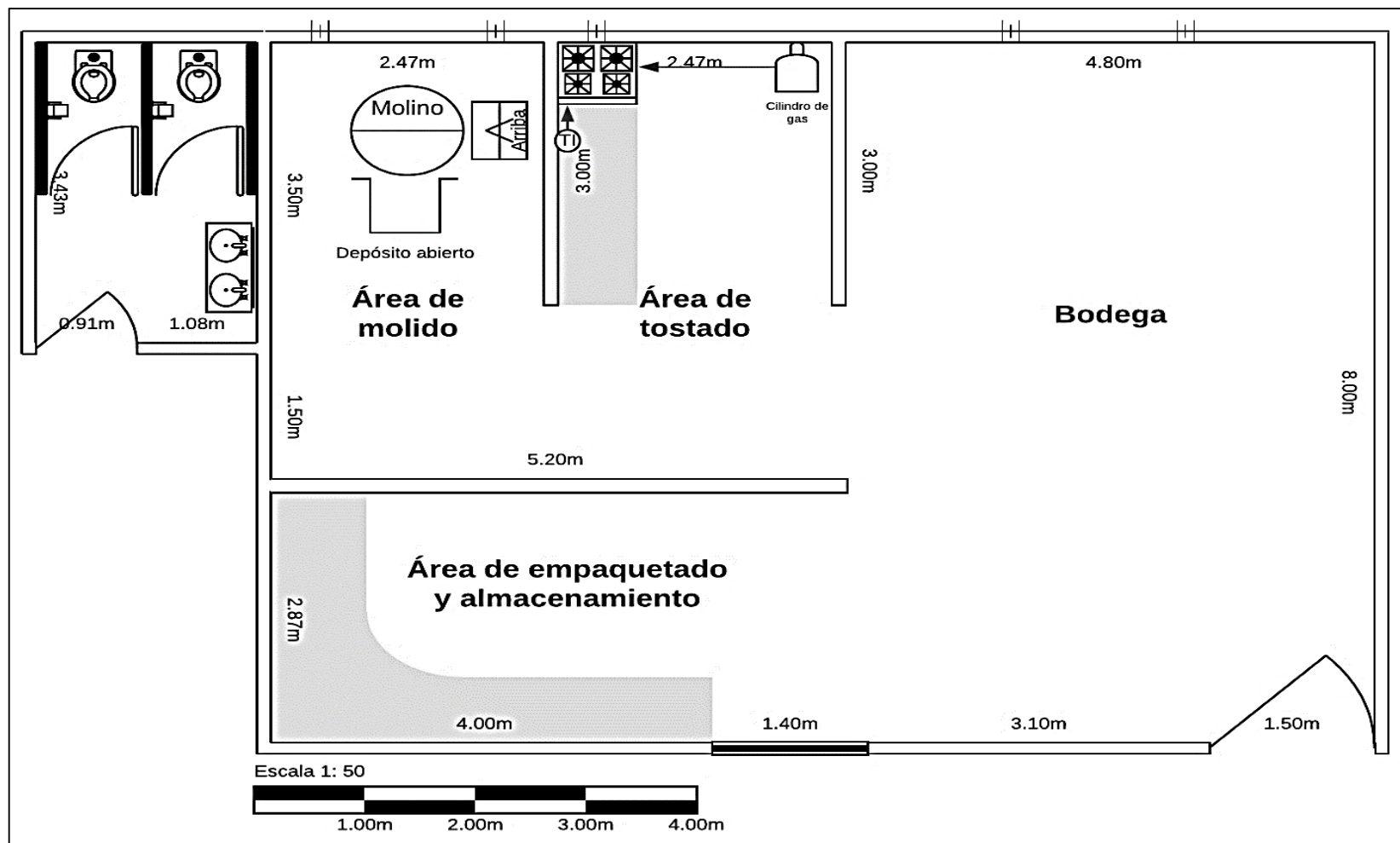


Figura 20-3. Esquema de la distribución de la planta de producción de harina de cebada.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

3.13. Control de calidad

En la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas (ASOPROACC), se han determinado las siguientes especificaciones para ejercer un control de calidad que va desde la inspección de la materia prima bajo normativas del INEN, hasta el producto final, detallados a continuación.

3.13.1. Materia prima

Se verificará la materia prima al momento de su llegada a las instalaciones, se revisará el estado de la misma, y se clasificará en grado de calidad 1 y grado de calidad 2 de acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 559:2004 descrita en la tabla 30-3, estos mismos grados de calidad servirán para establecer los precios de compra de la materia prima.

Tabla 35-3: Grados de calidad del grano de cebada para consumo alimentario

Grados de calidad	Clasificación, % (min) retenido sobre tamiz 2,5	Granos dañados total, % (*)	Granos pequeños y delgados o cualquiera de los dos, % (máx)	Granos partidos, % (máx)
1	85	5	5	5
2	65	7	10	10

* En este caso no se consideran los granos dañados por capacidad germinativa.

Fuente: Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 559:2004

Realizado por: Leiva C, 2021

Además, la materia prima debe cumplir con ciertos requisitos físicos y químicos aprobados por la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 559:2004, los cuáles son específicos para consumo alimentario.

Tabla 36-3: Requisitos físicos y químicos del grano de cebada para consumo alimentario

REQUISITOS	VALOR	MÉTODO DE ENSAYO
Humedad, % (base húmeda) (máx)	13	NTE INEN 1 235
Impurezas, % (máx)	3	Numeral 8.2, literal h)
Masa hectolítrica, kg/Hl (mín)	60	NTC 852
Proteína, % (mín)	12	NTC 543
Contenido de aflatoxinas (B1), mg/kg (máx)	0,02	NTE INEN 1 563

Fuente: Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 559:2004

Realizado por: Leiva C, 2021

3.14. Personal que labora en la planta

El personal encargado de la elaboración de harina de cebada y que manipula materias primas, insumos, maquinarias y equipos debe cumplir con lo dispuesto en la Normativa Técnica Sanitaria

para Alimentos Procesados; además de realizar un correcto y cuidadoso lavado de manos, limpieza de uñas, limpieza individual, uso de overol, botas de caucho, protección auditiva, guantes, mascarilla, gafas de proyección y gorro quirúrgico.

3.15. Instalaciones, maquinarias y equipos

Las instalaciones, la maquinaria y los equipos usados en el proceso de elaboración de harina de cebada, deben mantenerse en óptimas condiciones y limpiarse bajo un programa establecido, siguiendo los protocolos técnicos establecidos por los proveedores en caso de la maquinaria y equipos, esta actividad debe ser registrada en las bitácoras establecidas; dando cumplimiento a lo dispuesto en la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados.

3.16. Pesado, empaçado y transporte del producto.

En el proceso de pesado es necesario tener un control riguroso de unidades y peso justo, una vez que el peso sea verificado se procede al empaçado y sellado para un posterior almacenamiento y registro en las bitácoras establecidas. Para el traslado debe cuidar la temperatura y el apilado del producto, además de cumplir con lo dispuesto en la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados.

3.17. Presupuesto para el área productiva

Se detalla el presupuesto del área productiva necesario para el funcionamiento del emprendimiento.

3.17.1. Talento Humano

En la tabla 32-3 se detalla el requerimiento de talento humano en el área productiva, así como el gasto mensual y anual. En la tabla 33-3 y 34-3, se detalla el rol de pago para el primer y segundo año del proyecto respectivamente.

Tabla 37-3: Requerimiento de talento humano, área productiva

Denominación	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Operador\ a	1	\$549,07	\$ 6.588,80
Operador\ a	1	\$549,07	\$ 6.588,80
Total			\$ 13.177,60

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 38-3: Rol de pago para el operador\|a para el primer año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)				
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	\$549,07	\$6.588,80

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 39-3: Rol de pago para el operador\|a para el segundo año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)					
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	33,32	\$582,39	\$6.988,64

Realizado por: Leiva C, 2021

3.17.2. Activos Fijos

En la tabla 35-3 se enlistan los activos fijos necesarios en el área productiva, para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 40-3: Activos fijos, área productiva

Denominación	Cantidad	P. U.	Inversión
Bien inmueble			\$ 28.294,50
Terreno	65m2	\$ 235,30	\$ 15.294,50
Construcción y edificación	65m2	\$ 200,00	\$ 13.000,00
Equipos electrónicos			\$ 350,00
Computadora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Equipo y maquinaria			\$ 850,00
Molino eléctrico	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Balanza gramera	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Cocina industrial	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Depósito	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Selladora	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Cilindro de gas	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Muebles y enseres			\$ 265,00
Mesas de acero inoxidable	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Percha	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Sillas de trabajo	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Total			\$ 29.759,50

Realizado por: Leiva C, 2021

3.17.3. Activos diferidos

En la tabla 36-3 se enlistan los activos diferidos en el área productiva necesarios para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 41-3: Activos diferidos, área productiva

Denominación	Cantidad	P. U	Inversión
Capacitación	2	\$80	\$160
Total			\$160

Realizado por: Leiva C, 2021

3.17.4. Materiales e insumos

En la tabla 37-3. se enlistan los materiales e insumos necesarios en el área productiva para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 42-3: Materiales e insumos, área productiva

Denominación	Cantidad	P. U	Costo anual
Mandil plástico	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Overol	4	\$ 10,00	\$ 40,00
Botas de caucho	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Mascarillas	300	\$ 0,03	\$ 9,00
Guantes	4	\$ 3,00	\$ 12,00
Gafas	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Protección auditiva	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Gorros	100	\$ 0,02	\$ 2,00
Cuchara medidora	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Cebada trillada	900	\$ 25,00	\$ 22.500,00
Gas	10	\$ 3,00	\$ 30,00
Etiquetas	84500	\$ 0,01	\$ 845,00
Total			\$ 23.501,00

Realizado por: Leiva C, 2021

3.18. Estudio de impacto ambiental

Para el estudio de impacto ambiental se utilizó una lista de chequeo, la misma que permite determinar los impactos generados en cada etapa del proyecto en los recursos agua, aire, suelo, flora y fauna, población y otros, como se muestra en la tabla 38-3.

Tabla 43-3: Lista de chequeo del impacto ambiental generado en las diferentes etapas del emprendimiento

Impactos generados	Etapa del proyecto			
	Diseño	Construcción	Operación	Abandono
1. Sobre el agua				
1.1. Contaminación			x	
1.2. Disminución del caudal			x	
2. Sobre el aire				
2.1. Contaminación		X	x	
2.2. Incremento del ruido			x	
3. Sobre el suelo				
3.1. Pérdida de vegetación nativa			x	x
3.2. Erosión			x	
3.3. Compactación		X	x	
4. Sobre la flora y fauna				
4.1. Deforestación			x	
4.2. Pérdida de biodiversidad			x	
5. Sobre la población				
5.1. Generación de recursos		X	x	
5.2. Traslado de población				x
6. Otros				
6.1. Alteración de paisaje		X	x	x

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021

3.18.1. Presupuesto para mitigación de impacto ambiental

Luego de determinar los impactos ambientales generados en cada etapa del proyecto, se procedió a diseñar las medidas de mitigación con los respectivos presupuestos. Las medidas de mitigación están diseñadas por recursos e impacto generado en las etapas del proyecto como se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 44-3: Presupuesto y medidas de mitigación de impacto ambiental del emprendimiento

Recurso	Impacto generado	Medidas de mitigación	Costo
Agua	Contaminación del agua y erosión hídrica	Capacitaciones para la reducción de uso de productos agrotóxicos	\$ 200,00
		Implementación de sistemas de riego eficientes y zanjas de infiltración	\$ 500,00
Aire	Contaminación por utilizar materiales de construcción que no pertenecen al entorno.	Reciclar y recoger los desechos	\$ 100,00
Suelo	Contaminación, erosión y compactación del suelo por el uso de agrotóxicos y malas prácticas de mecanización agrícola	Implementar Buenas Prácticas Agrícolas	\$ 300,00
		Implementar cultivos en fajas en rotación teniendo en cuenta las curvas de nivel.	\$ 200,00
Flora y fauna	Disminución de cobertura vegetal y afectación a especies endémicas	Disminuir el uso de agrotóxicos e incorporar zonas de vegetación nativa.	\$ 300,00
Paisaje	Alteración del paisaje	Implementación y mantenimiento de unidades paisajísticas.	\$ 200,00
Total			\$ 1.800,00

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Leiva C, 2021.

CAPÍTULO IV

4. ENTORNO JURÍDICO

4.1. Estudio legal administrativo

4.1.1. Análisis legal (Constitución-Ley de compañías-LOEPS)

En el Ecuador, se define al sistema económico como “social y solidario, a aquel que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 62)

Además, existe una Ley de Compañías del Ecuador expedida el año 1999 y una Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria expedida el año 2014, ambas ligadas a la regulación del funcionamiento del sistema económico del Ecuador bajo diferentes perspectivas y sectores, por ello en la siguiente tabla analizamos su funcionamiento.

Tabla 45-4: Comparación del funcionamiento entre Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, Sistema Financiero Popular y Solidario y Sociedades de Capital

Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria - Sistema Financiero Popular y Solidario.	Sociedades de Capital.
Excedente, ahorros	Utilidad, repartición
Membresía abierta y voluntaria	Directorio cerrado
Organización democrática: “un socio, un voto”	Organización en base al porcentaje de aporte de capital
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo	Participación en base al porcentaje de aporte de capital
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)	Distribución de utilidad en base al porcentaje de aporte de capital
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social	
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Gestión, control, responsabilidad
Trabajo sobre capital	Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Propiedad colectiva de los factores productivos	Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Educación y formación en valores y principios de EPS	Capacitación: planes de carrera
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)	Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Intercooperación e intracooperación	Competencia de libre mercado
Transparencia en la información y rendición de cuentas	Información restringida a miembros del directorio

Fuente: Ley de Compañías del Ecuador, 1999; Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014.

Realizado por: Leiva C, 2021

Teniendo en cuentas las dinámicas socioeconómicas de la Asociación de Productores Atapo Chico Culebrillas, se decide vincular al emprendimiento a la economía popular y solidaria, en concordancia con los principios de la búsqueda del buen vivir y del bien común, el comercio justo y consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión y la responsabilidad social y ambiental; para el estudio legal se toma en cuenta las diferentes normativas vigentes para el registro “ASPROACC” ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

4.1.2. Requisitos para la constitución legal y funcionamiento del emprendimiento.

Teniendo en cuenta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la Ley de Régimen Tributario Interno, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados; para la constitución legal y funcionamiento de un emprendimiento vinculado a la Economía Popular y Solidaria es necesaria la Constitución de Organización, RUC, Permiso de Funcionamiento, Notificación Sanitaria y Patente municipal; a continuación, se cita los pasos a seguir y requisitos para la constitución y funcionamiento del emprendimiento.

4.1.3. Constitución de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) que entró en vigencia el año 2011, y el Instructivo para Constitución de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2020, p.) para constituir una asociación con un fin solidario y se debe seguir los siguientes pasos:

- Generar una solicitud de “Reserva de Denominación” ante la SEPS.
- Con el documento de Reserva de Denominación Aprobada, emitido por la SEPS, deberá abrir una “Cuenta de Integración de Capital” en cualquier cooperativa de ahorro y crédito, a nombre de la organización por un valor mínimo de un S.B.U, la cooperativa de ahorro y crédito deberá emitir un certificado de la Cuenta de Integración de Capital.
- Remitir el “Formulario único para constitución de organizaciones” ante la SEPS, dónde se detallarán los datos de la organización, de los socios que constituyen la organización y de los directivos principales y suplentes de la junta directiva y vigilancia.
- Digitalizar en un solo archivo PDF la reserva de denominación aprobada, el certificado de cuenta de integración de capital y el formulario único de constitución de organizaciones y remitirlos a través del “Servicio en línea de Recepción e ingreso documental digital / electrónico”.

- El área competente revisará los documentos presentados para la constitución de la organización. Si cumple con todos los requisitos, se remitirá la resolución con la cual se aprueba el estatuto social y otorga la personalidad jurídica a la organización, el registro de la directiva y la generación del RUC provisional que debe ser validado, caso contrario se generará una notificación electrónica con las observaciones que deberá subsanar para completar dicho proceso.

4.1.4. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Según el artículo 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI), dónde se establece la definición de sociedad, y el Instructivo de Requisitos Generales para Inscripción y Actualización de RUC de Sociedades Privadas bajo la característica específica de contribuyente Organizaciones Bajo Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) se deben seguir los siguientes pasos:

- Llenar la solicitud de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, apoderado o liquidador designado, según corresponda.
- Original y copia simple del Documento por medio del cual se otorga personalidad jurídica y el estatuto aprobado por el organismo de control respectivo.
- Original y copia simple del nombramiento avalado por el organismo de creación y/o control ante el cual la organización se encuentra registrada.
- Remitirse a la hoja de identificación correspondiente a requisitos generales para verificar la identificación del representante legal y la ubicación de la sociedad.

4.1.5. Emisión de permisos de funcionamiento

El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con lo estipulado en el Título II, Capítulo I de la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados (2016); para ello se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

El permiso de funcionamiento según la Tasas de Servicios ARCSA 2020 para Organizaciones del Sistema de Economía Popular y Solidaria, Categoría:28.6 Establecimientos Destinados a la Elaboración de Productos de Molinera, es gratuito tiene una vigencia de 1 año.

4.1.6. Notificación sanitaria

Según lo estipulado en el Título I, Capítulo II, de la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados (2016, p.) y a la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la Notificación Sanitaria es emitida por el ARCSA y garantiza que los alimentos procesados cumplen con condiciones de calidad, seguridad e inocuidad para su distribución y comercialización en el Ecuador; para su obtención se deben cumplir los siguientes requisitos:

- La Planta de Alimentos deberá tener Permiso de Funcionamiento ARCSA vigente.
- Realizar la solicitud de Registro de Representante Legal y Registro del Representante Técnico, a través del Sistema en línea VUE, en dónde se consignará datos y documentos.
- El sistema emitirá una orden de pago con vigencia de 5 días laborables de acuerdo a la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia, el cual debe ser acorde al tipo de alimento a notificar.
- El ARCSA revisará los requisitos en función del Perfil de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales.
- Una vez realizado el pago, se emiten las observaciones o Notificación Sanitaria si fuera el caso.

La Notificación Sanitaria, según la Tasas de Servicios ARCSA 2020 para Organizaciones del Sistema de Economía Popular y Solidaria, tiene un valor de 103,54 USD y tiene una vigencia de 5 años.

4.1.7. Patente municipal

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la Patente Municipal es uno de los requisitos para el funcionamiento de los emprendimientos, la misma que es “un impuesto anual recaudatorio para las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, con establecimiento en la jurisdicción municipal, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y/o profesionales; las tasas, requisitos y otras disposiciones están reguladas a través de Ordenanzas Municipales en cada jurisdicción”. (COOTAD, 2011, p. 89).

Para la obtención de la Patente Municipal, el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guamote ha establecido que se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Certificado de no adeudar al GADM del Cantón Guamote.
- Copia cédula y certificado de votación del representante legal.
- Solicitud para inspección del Cuerpo de Bomberos.

La Patente Municipal, tiene un valor de 15 USD y una vigencia de 1 año. En la tabla 2-4 se describen los requisitos para la constitución legal y funcionamiento de organizaciones de la economía popular y solidaria, además de la vigencia, institución acreditadora y costos.

Tabla 46-4: Requisitos para la constitución legal y funcionamiento de organizaciones de la economía popular y solidaria

Requisito	Vigencia	Institución acreditadora	Costo (USD)
Constitución de organización	Hasta su liquidación	SEPS	\$0,00
Cuenta de Integración de Capital	Hasta su liquidación	Cualquier Cooperativa de Ahorro y Crédito.	\$ 400,00
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Hasta su liquidación	SRI	\$ 0,00
Permiso de funcionamiento	1 año	ARCOSA	\$ 0,00
Notificación sanitaria	5 años	ARCOSA	\$ 103,54
Patente municipal	1 año	GADM del Cantón Guamote	\$ 15,00
TOTAL			\$ 518,54

Fuente: LOEPS; LORTI; COOTAD; Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados.

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.8. Presupuesto para el área legal - administrativa

Se detalla el presupuesto del área legal – administrativa necesaria para el funcionamiento del emprendimiento.

4.1.8.1. Talento Humano

En la tabla 3-4 se detalla el requerimiento de talento humano en el área legal - administrativa, así como el gasto mensual y anual. En las tablas 4-4 y 5-4, se detalla el rol de pago del gerente/a técnico/a y en las tablas 6-4 y 7-4, se detalla el rol de pago del secretario/a, para el primer y segundo año del proyecto respectivamente.

Tabla 47-4: Requerimiento de talento humano, área legal - administrativa

Denominación	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Gerente/a Técnico/a	1	\$742,47	\$ 8.909,60
Secretario/a	1	\$549,07	\$ 6.588,80
Contador/a	1	\$ 5,00	\$ 60,00
		Total	\$ 15.558

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 48-4: Rol de pago para el gerente/a técnico/a para el primer año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)				
\$550,00	\$61,33	\$51,98	\$45,83	\$33,33	\$742,47	\$8.909,60

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 49-4: Rol de pago para el gerente/a técnico/a para el segundo año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)					
\$550,00	\$61,33	\$51,98	\$45,83	\$33,33	45,815	\$788,28	\$9.459,38

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 50-4: Rol de pago para el secretario/a para el primer año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)				
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	\$549,07	\$6.588,80

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 51-4: Rol de pago para el secretario/a para el segundo año de proyecto

Remuneración mensual básica	Aporte al IESS		Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	RMU	Total anual
	Patronal (11,15%)	Personal (9,45%)					
\$400,00	\$44,60	\$37,80	\$33,33	\$33,33	33,32	\$582,39	\$6.988,64

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.8.2. Activos Fijos

En la tabla 8-4 se enlistan los activos fijos necesarios en el área legal - administrativa, para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 52-4: Activos fijos, área legal - administrativa

Denominación	Cantidad	P.U.	Inversión
Bien Inmueble			\$ 4.353,0
Terreno	10 m2	\$ 235,30	\$ 2.353,00
Construcción y edificación	10m2	\$ 200,00	\$ 2.000,00
Muebles y enseres			\$ 332,00
Escritorio	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Archivador	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Mesa	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Sillas	10	\$ 5,00	\$ 50,00
Basurero clasificador	1	\$ 12,00	\$ 12,00
Equipo y maquinaria			\$ 41,50
Teléfono fijo	1	\$ 22,00	\$ 22,00
Perforadora	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Engrapadora	2	\$ 2,50	\$ 5,00
Recogedores	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Escoba	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Equipos electrónicos			\$ 450,00
Computadora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 5.176,50

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.8.3. Activos diferidos

En la tabla 9-4 se enlistan los activos diferidos en el área legal - administrativa necesarios para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión; además, en la tabla 10-4 se detallan los gastos de constitución necesarios para la implementación del emprendimiento.

Tabla 53-4: Activos diferidos, área legal - administrativa

Denominación	Cantidad	P.U.	Inversión
Gastos de constitución	1	\$518,54	\$518,54
Capacitación antes de iniciar	2	\$60,00	\$120,00
Análisis de laboratorio antes	1	\$250,00	\$250,00
Total			\$888,54

Realizado por: Leiva C, 2021

Tabla 54-4: Gastos de constitución, área legal - administrativa.

Denominación	Gasto total
Constitución de organización ante la SEPS	\$0,00
Cuenta de integración de capital	\$400,00
Registro Único de Contribuyentes	\$0,00
Permiso de funcionamiento	\$0,00
Notificación Sanitaria	\$103,54
Patente Municipal	\$15,00
TOTAL	\$518,54

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.8.4. Materiales e insumos

En la tabla 11-4 se enlistan los materiales e insumos necesarios en el área legal - administrativa para iniciar el emprendimiento, los mismos que están detallados por denominación, cantidad, precio unitario (P.U.) e inversión.

Tabla 55-4: Materiales e insumos, área legal - administrativa

Denominación	Cantidad	P.U.	Gasto Anual
Papel bond	3 resmas	\$ 3,50	\$ 10,50
Esferos	2 cajas	\$ 5,00	\$ 10,00
Lápices	1 caja	\$ 3,00	\$ 3,00
Marcadores	1 caja	\$ 3,00	\$ 3,00
Carpetas	5 unidades	\$ 1,00	\$ 5,00
Carpeta archivadora	4 unidades	\$ 4,00	\$ 16,00
Borradores	1 caja	\$ 4,00	\$ 4,00
Clips	2 cajas	\$ 0,75	\$ 1,50
Grapas	1 caja	\$ 1,00	\$ 1,00
Desinfectante	10 galones	\$ 3,50	\$ 35,00
Servicios básicos	1 paquete mensual	\$75,00	\$900,00
Total			\$ 989,00

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.9. Gestión de personal

Teniendo en cuenta las dinámicas del emprendimiento, los requerimientos en las diferentes áreas y la normativa vigente, se definió el siguiente organigrama estructural para el funcionamiento de ASPROACC.

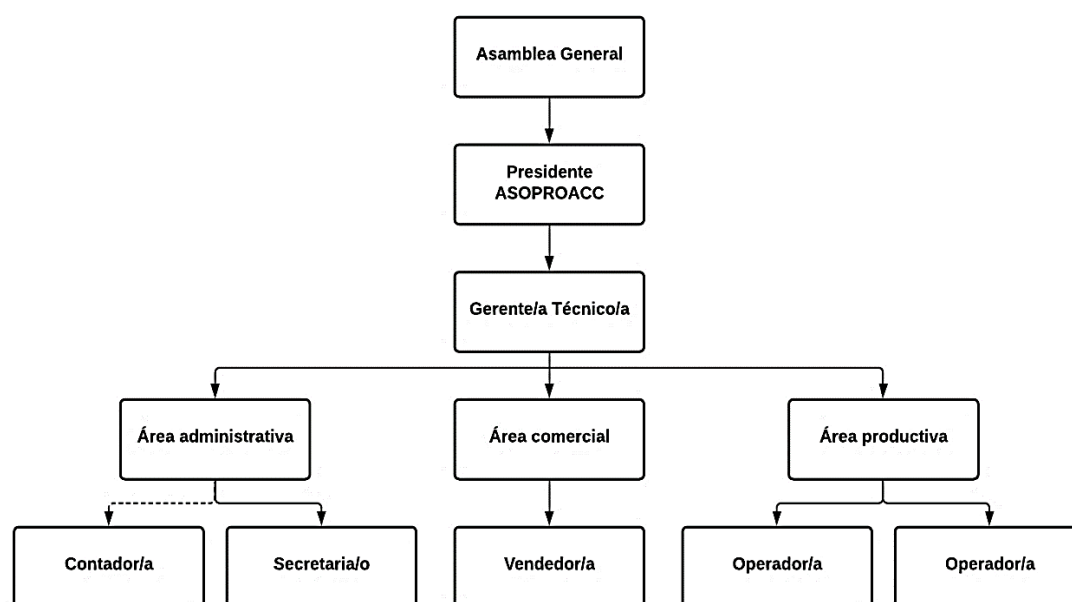


Figura 21-4. Organigrama estructural de ASOPROACC

Realizado por: Leiva C, 2021.

4.1.10. Funciones del personal

En la siguiente tabla se detallan las funciones y responsabilidades del personal de “ASOPROACC” por área y cargo.

Tabla 56-4: Funciones y responsabilidades del personal de ASOPROACC

Área	Cargo	Funciones
Área administrativa	Gerente/a Técnico/a	Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la empresa. Establecer normas, reglamentos e instructivos para la correcta marcha de la empresa. Coordinar funciones de contabilidad, planeación financiera. Coordinar los procesos de producción, recepción, control de materia prima y control de calidad. Coordinar junto al área comercial estrategias para buscar nuevos clientes y estar en contacto con ellos. Coordinar con el presidente/a políticas y objetivos a desarrollarse en la empresa, y comunicar sobre la situación real interna y externa de la empresa y demás funciones inherentes al cargo.
	Contador/a	Asesoría tributaria y contable, declaración y pago de impuestos, llevar los libros generales de compras y ventas, realizar auditorías de los documentos contables, revisar listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
	Secretaria/o	Llevar un registro de producción, de ingresos y gastos. Archivo de documentos contables para uso y control, crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores, coordinar entregas con el área de comercialización y demás funciones inherentes al cargo.
Área comercial	Vendedor/a	Elaborar y coordinar estrategias de ventas e investigar nuevos mercados, llevar un registro de clientes y ventas, cumplir metas mensuales de ventas, realizar promociones y colocar publicidad en lugares estratégicos.
Área productiva	Operador/a	Recepción de materia prima en centro de acopio panificar y ejecutar el proceso de producción de acuerdo con los flujogramas y parámetros establecidos, coordinar aspectos productivos, mantenimiento y almacenamiento con gerente/a técnico/a. Llevar un registro de producción y empaquetado, operar eficientemente las maquinas, materiales e insumos.

Realizado por: Leiva C, 2021

4.1.11. Evaluación de desempeño del personal

En la siguiente tabla se detalla un modelo de ficha de evaluación de desempeño para el personal que labore en “ASOPROACC”, dicha evaluación de desempeño comprende algunos criterios que serán calificados en escala del 1 al 5.

Tabla 57-4: Modelo de ficha de evaluación de desempeño

Identificación del evaluado					
Nombres y apellidos:					
Cédula de identidad:		Fecha de Ingreso:			
Cargo:		Área:			
Evalúe el desempeño, calificando con un puntaje del 1 (pésimo) al 5 (excelente) en la casilla del criterio que corresponda.					
Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					
Evaluador:					
Cargo:		Área:			
Periodo de evaluación:					

Fuente: Bóveda, J.; Oviedo, A.; Yakusik, A., 2015

Realizado por: Leiva C, 2021

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1. Evaluación financiera

5.1.1. Inversiones

Para llevar a cabo el presente emprendimiento se determinaron las siguientes inversiones que se detallan a continuación como resumen de activo fijos, resumen de activos diferidos y resumen de costos y gastos.

En la tabla a continuación se describe el total de la inversión en activos fijos necesario para el presente emprendimiento.

Tabla 58-5: Resumen de activos fijos

Tipo	Área comercial	Área productiva	Área administrativa	Área ambiental	Total
Terreno	\$2.353,00	\$15.294,50	\$2.353,00	\$0,00	\$20.000,50
Construcción y edificación	\$2.000,00	\$13.000,00	\$2.000,00	\$0,00	\$17.000,00
Equipos electrónicos	\$110,00	\$350,00	\$450,00	\$0,00	\$910,00
Vehículo	\$22.400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$22.400,00
Equipo y maquinaria	\$0,00	\$850,00	\$41,50	\$0,00	\$891,50
Muebles y enseres	\$0,00	\$265,00	\$332,00	\$0,00	\$597,00
Inversiones de mitigación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Total	\$26.863,00	\$29.759,50	\$5.176,50	\$1.800,00	\$63.599,00

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describe el total de la inversión en activos diferidos necesario para el presente emprendimiento.

Tabla 59-5: Resumen de activos diferidos

Tipo	Área comercial	Área productiva	Área administrativa	Total
Capacitación	\$80,00	\$160,00	\$120,00	\$360,00
Plan de negocios	\$1.700,00	\$0,00	\$0,00	\$1.700,00
Promoción y publicidad durante	\$660,00	\$0,00	\$0,00	\$660,00
Intereses en el año cero	\$1.320,29	\$1.320,29	\$1.320,29	\$3.960,87
Gasto de constitución	\$0,00	\$0,00	\$518,54	\$518,54
Análisis de laboratorio antes	\$0,00	\$0,00	\$250,00	\$250,00
Total	\$3.760,29	\$1.480,29	\$2.208,83	\$7.449,41

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describe el resumen de costos y gastos necesario para el presente emprendimiento, considerando las diferentes áreas.

Tabla 60-5: Resumen de costos y gastos

Denominación	Área comercial	Área productiva	Área administrativa
		MOD	
Publicidad durante	\$ 660,00	0	0
Talento humano	\$ 6.588,80	\$ 13.177,60	\$ 15.558,40
Materiales e insumos	\$ 33,25	\$ 23.501,00	\$ 989,00

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describe el total de la inversión en activos fijos, diferidos y capital de trabajo para los primeros 3 meses necesarios para el presente emprendimiento.

Tabla 61-5: Inversiones

Denominación	Inversión
Activos fijos	\$ 63.599,00
Terreno	\$ 20.000,50
Construcción y edificación	\$ 17.000,00
Equipos electrónicos	\$ 910,00
Vehículo	\$ 22.400,00
Equipo y maquinaria	\$ 891,50
Muebles y enseres	\$ 597,00
Inversiones de mitigación	\$ 1.800,00
Activos diferidos	\$ 7.449,41
Capacitación	\$ 360,00
Plan de negocios	\$ 1.700,00
Promoción y publicidad durante	\$ 660,00
Intereses en el año cero	\$ 3.960,87
Gasto de constitución	\$ 518,54
Análisis de laboratorio antes	\$ 250,00
Capital de trabajo 3 meses	\$ 15.487,01
Mano de obra directa	\$ 3.294,40
Sueldos y salarios	\$ 5.536,80
Servicios básicos	\$ 225,00
Materiales e insumos	\$ 6.130,81
Contingencia	\$ 300,00
Total	\$ 86.535,42

Realizado por: Leiva C, 2021

Tomando en cuenta las inversiones, se procede a determinar los valores que corresponden a inversión propia e inversión financiera, es decir mediante crédito. Resultando un 54,77% de inversión propia y un 45,23% de inversión mediante financiamiento.

Tabla 62-5: Usos y fuentes

Denominación	Inversión	Inversión propia	Inversión financiera
Activos fijos	\$ 63.599,00		
Terreno	\$ 20.000,50	\$ 20.000,50	
Construcción y edificación	\$ 17.000,00	\$ 16.500,00	\$ 500,00
Equipos electrónicos	\$ 910,00	\$ 455,00	\$ 455,00
Equipo y maquinaria	\$ 891,50	\$ 891,50	
Vehículo	\$ 22.400,00		\$ 2.400,00
Muebles y enseres	\$ 597,00		\$ 597,00
Inversiones de mitigación	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
Activos diferidos	\$ 7.449,41		
Capacitación	\$ 360,00	\$ 360,00	
Plan de negocios	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	
Promoción y publicidad durante	\$ 660,00	\$ 660,00	
Intereses en el año cero	\$ 3.960,87	\$ 3.960,87	
Gasto de constitución	\$ 518,54	\$ 518,54	
Análisis de laboratorio antes	\$ 250,00	\$ 250,00	
Capital de trabajo 3 meses	\$ 15.487,01		
Mano de obra directa	\$ 3.294,40		\$ 3.294,40
Sueldos y salarios	\$ 5.536,80		\$ 5.536,80
Servicios básicos	\$ 225,00		\$ 225,00
Materiales e insumos	\$ 6.130,81		\$ 6.130,81
Contingencia	\$ 300,00	\$ 300,00	
Total	\$ 86.535,42	\$ 47.396,41	\$ 39.139,01
Porcentaje (%)	100	54,77	45,23

Realizado por: Leiva C, 2021

5.1.2. Deuda

Luego de analizar las fuentes de inversiones y determinar el valor a financiar, se procede a indagar ofertas crediticias en las diferentes instituciones de crédito. Teniendo en cuenta la baja tasa de interés en Ban Ecuador, se procede a hacer el cálculo de la deuda mediante una tabla de amortización, la misma que se realiza por 39.139,01 USD, con una tasa nominal del 10,12% a 5 años y con cuotas variables semestrales.

Tabla 63-5: Tabla de amortización de la deuda

# Año	Año	# Cuota	Capital	Aporte al capital	Saldo	Interés	Cuota
0	2021	1	\$39.139,01	\$3.913,90	\$35.225,11	\$3.960,87	\$7.874,77
1	2022	2	\$35.225,11	\$3.913,90	\$31.311,21	\$3.564,78	\$7.478,68
		3	\$31.311,21	\$3.913,90	\$27.397,31	\$3.168,69	\$7.082,60
2	2023	4	\$27.397,31	\$3.913,90	\$23.483,41	\$2.772,61	\$6.686,51
		5	\$23.483,41	\$3.913,90	\$19.569,51	\$2.376,52	\$6.290,42
3	2024	6	\$19.569,51	\$3.913,90	\$15.655,61	\$1.980,43	\$5.894,34
		7	\$15.655,61	\$3.913,90	\$11.741,70	\$1.584,35	\$5.498,25
4	2025	8	\$11.741,70	\$3.913,90	\$7.827,80	\$1.188,26	\$5.102,16
		9	\$7.827,80	\$3.913,90	\$3.913,90	\$792,17	\$4.706,07
5	2026	10	\$3.913,90	\$3.913,90	\$0,00	\$396,09	\$4.309,99
Total				\$39.139,01		\$21.784,77	\$60.923,79

Fuente: Simulador de Crédito - BanEcuador

Realizado por: Leiva C, 2021

5.1.3. Depreciaciones y amortizaciones

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes a la depreciación de activos fijos de todas las áreas, considerando los años establecidos por el SRI para cada bien en 5 años y sus respectivos valores de salvamento necesarios para el presente emprendimiento.

Tabla 64-5: Depreciación de activos fijos

Denominación	Valor bien	Depreciación en años por ley	Depreciación anual	Depreciación en 5 años	Valor del salvamento
Construcción y edificación	\$17.000,00	20	\$850,00	\$4.250,00	\$12.750,00
Equipos electrónicos	\$910,00	5	\$182,00	\$910,00	\$0,00
Vehículo	\$22.400,00	5	\$4.480,00	\$22.400,00	\$0,00
Equipo y maquinaria	\$891,50	10	\$89,15	\$445,75	\$445,75
Muebles y enseres	\$597,00	10	\$59,70	\$298,50	\$298,50
Total	\$63.599,00		\$5.660,85	\$28.304,25	\$13.494,25

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes a las amortizaciones de los activos diferidos de todas las áreas para 5 años, necesarios para el presente emprendimiento.

Tabla 65-5: Amortización de activos diferidos

Denominación	TOTAL	2022	2023	2024	2025	2026
Capacitación	\$360,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00
Plan de negocios	\$1.700,00	\$340,00	\$340,00	\$340,00	\$340,00	\$340,00
Promoción y publicidad durante	\$660,00	\$132,00	\$132,00	\$132,00	\$132,00	\$132,00
Intereses en el año cero	\$3.960,87	\$792,17	\$792,17	\$792,17	\$792,17	\$792,17
Gasto de constitución	\$518,54	\$103,71	\$103,71	\$103,71	\$103,71	\$103,71
Análisis de laboratorio antes	\$250,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Total	\$7.449,41	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88

Realizado por: Leiva C, 2021

5.1.4. Punto de equilibrio

En la tabla a continuación se determina la estructura de costos y gastos proyectada a 5 años, diferenciando los costos fijos y variables necesarios para el presente emprendimiento.

Tabla 66-5: Determinación de costos en la estructura de costos y gastos

Denominación	Años					Costos	
	2022	2023	2024	2025	2026	Fijos	Variables
Costos de producción	\$37.228, 78	\$38.150, 38	\$39.476, 54	\$41.260, 09	\$43.577, 72		
Mano de obra directa	\$13.375, 26	\$13.575, 89	\$13.779, 53	\$13.986, 22	\$14.196, 02	\$68.912,9 3	
Materiales e insumos	\$23.853, 52	\$24.574, 49	\$25.697, 01	\$27.273, 87	\$29.381, 70		\$130.780, 59
Gastos administrativos	\$30.617, 66	\$30.992, 01	\$31.388, 01	\$31.757, 65	\$32.149, 10		
Sueldos y salarios	\$22.479, 41	\$22.816, 60	\$23.158, 85	\$23.506, 23	\$23.858, 82	\$115.819, 91	
Materiales e insumos	\$1.037,5 8	\$1.053,1 5	\$1.084,9 8	\$1.084,9 8	\$1.101,2 5		\$5.361,94
Servicios básicos	\$913,50	\$927,20	\$941,11	\$955,23	\$969,56		\$4.706,60
Permisos de funcionamiento	\$526,32	\$534,21	\$542,23	\$550,36	\$558,61	\$2.711,73	
Depreciación	\$5.660,8 5	\$5.660,8 5	\$5.660,8 5	\$5.660,8 5	\$5.660,8 5	\$28.304,2 5	
Gastos de ventas	\$669,90	\$679,95	\$690,15	\$700,50	\$711,01		
Promoción y publicidad durante el funcionamiento	\$669,90	\$679,95	\$690,15	\$700,50	\$711,01	\$3.451,50	
Gastos financieros	\$14.561, 28	\$12.976, 93	\$11.392, 58	\$9.808,2 4	\$4.309,9 9		
Interés	\$14.561, 28	\$12.976, 93	\$11.392, 58	\$9.808,2 4	\$4.309,9 9	\$53.049,0 2	
Total	\$83.077, 62	\$82.799, 27	\$82.947, 29	\$83.526, 48	\$80.747, 82	\$272.249, 34	\$140.849, 12

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes al punto de equilibrio y sus respectivas interpretaciones, necesarias para el presente emprendimiento.

Tabla 67-5: Punto de equilibrio

RUBRO	
Costos fijos totales	272249,34 USD
Costos variables totales	140849,12 USD
Unidades a producir	435186 unidades

Precio de mercado (PVPc)	1,43 USD		
	Fórmula	Resultado	Interpretación
Costo unitario variable	$CVU = \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Clientes por atender}}$	0,323	
Punto de equilibrio para las unidades a producir	$QE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{PVPc - CVU}$	246079	Esto quiere decir que se deberían atender 246.079 clientes hasta el final del proyecto para no perder ni ganar.
Punto de equilibrio para los ingresos	$YE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{CVU}{\text{Ingresos}}}$	272249	Es necesario que ingrese al proyecto 272.249 USD para no perder ni ganar.
Precio de equilibrio	$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Clientes por atender}} + CVU$	0,95	0,95 USD es lo que cuesta producir 500 gramos de harina de cebada en el proyecto, si se vende al público a ese mismo precio, no se pierde ni se gana.
Margen de ganancia	$MG = (PVPc - PE)$	0,48	Lo máximo que podría ganar el proyecto con relación al precio de mercado es 0,48 USD.
Porcentaje de producción	$U = \frac{\text{Costos fijos totales} * 100}{\text{Ingresos} - (CVU * \text{Clientes por atender})}$	57 %	Debemos alcanzar mínimo un 57% de la producción al final del proyecto para no obtener pérdidas ni ganancias.

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes al número de clientes y ventas proyectadas para el presente emprendimiento.

Tabla 68-5: Cálculo de ventas

Cálculo de ventas (Ingresos)		
Precio de equilibrio	0,95	
5% Precio de equilibrio	0,05	
suma de precio de equilibrio con 5% del PE	1,43	
Años del proyecto	Clientes	Ventas
2022	84465	120785,0
2023	85732	122596,7
2024	87018	126302,2
2025	88323	126302,2
2026	89648	128196,7

Realizado por: Leiva C, 2021

En base al número de clientes y ventas proyectadas, se determina el presupuesto de ingresos para el presente emprendimiento.

Tabla 69-5: Presupuesto de ingresos

Denominación	Años					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
Clientes	84465	85732	87018	88323	89648	435186
Precio	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	
Total	120784,95	122596,72	124435,68	126302,21	128196,74	622316,30

Realizado por: Leiva C, 2021.

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes al balance de pérdidas y ganancias proyectados para 5 años, necesarios para el presente emprendimiento.

Tabla 70-5: Balance de pérdidas y ganancias

Denominación	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas	67102,75	122596,72	126302,21	126302,21	128196,74
(-) Costos de producción	37228,78	38150,38	39476,54	41260,09	43577,72
Utilidad bruta	29873,97	84446,34	86825,67	85042,12	84619,02
(-) Gastos administrativos	30617,66	30992,01	31388,01	31757,65	32149,10
(-) Gastos en ventas	669,90	679,95	690,15	700,50	711,01
Utilidad operativa	-1413,59	52774,38	54747,51	52583,97	51758,92
(-) Gastos financieros	14561,28	12976,93	11392,58	9808,24	4309,99
Utilidad antes de repartición de utilidades y pago de impuestos	-15974,87	39797,45	43354,92	42775,73	47448,93
(-) el 15% de repartición de utilidades	-2396,23	5969,62	6503,24	6416,36	7117,34
Utilidades antes del pago de impuestos	-13578,64	33827,83	36851,69	36359,37	40331,59
(-) el 25% de impuestos	-3394,66	8456,96	9212,92	9089,84	10082,90
Utilidad neta	-10183,98	25370,88	27638,76	27269,53	30248,69

Realizado por: Leiva C, 2021.

5.1.5. Flujo de caja e indicadores de rentabilidad

En la tabla a continuación se describen los valores correspondientes al flujo de caja, tomando en cuenta la utilidad neta, valor del terreno, valor de salvamento, depreciaciones, amortizaciones, capital de trabajo, e inversiones, proyectadas a 5 años y considerando un factor de actualización, necesario para el desarrollo del presente emprendimiento.

Tabla 71-5: Flujo de caja

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$0,00	\$24.038,42	\$25.370,88	\$27.638,76	\$27.269,53	\$30.248,69
Terreno	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$20.000,50
Valor salvamento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$13.494,25
Depreciaciones	\$0,00	\$5.660,85	\$5.660,85	\$5.660,85	\$5.660,85	\$5.660,85
Amortizaciones	\$0,00	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88	\$1.489,88
Capital de trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$15.487,01
Inversiones	-\$86.535,42					
Flujo de caja	-\$86.535,42	\$31.189,16	\$32.521,61	\$34.789,50	\$34.420,26	\$86.381,19
Factor de actualización: $1/(1+i)^n$	\$1,00	\$0,95	\$0,90	\$0,85	\$0,81	\$0,77
Flujo de caja actualizado	-\$86.535,42	\$29.563,18	\$29.219,12	\$29.627,21	\$27.784,61	\$66.093,21

Realizado por: Leiva C, 2021

En la tabla 15-5 se describen los indicadores de rentabilidad financiera. Para el presente emprendimiento el valor actual neto es positivo y mayor a cero, la tasa interna de retorno es mayor a la tasa pasiva del banco, el periodo de recuperación de capital se da en previo al año 3 del emprendimiento y la relación beneficio costo es mayor a uno, lo que determina que el presente emprendimiento es viable, los valores correspondientes a cada uno de los indicadores se muestran a continuación.

Tabla 72-5: Indicadores de rentabilidad financiera

Indicador	Valor	Interpretación
VAN:	98718,62	Cuando el VAN es positivo y mayor a cero; el proyecto es rentable.
TIR:	33,99%	Cuando la tasa interna de retorno es mayor a la tasa pasiva del banco, para el caso del cálculo del proyecto fue del 33,99%, lo que quiere decir que el proyecto es rentable.
PERIOD. RECUPERAC CAP:	2,314 AÑOS	Se dará entre el año 2 y 3 del proyecto, es decir entre el año 2023 y 2024.
RELAC. BENEFICIO/COSTO:	2,11	Cuando la relación beneficio costo es mayor a 1 el proyecto es rentable. Por cada dólar invertido se recupera el dólar y se gana en este caso 1,11 USD.

Realizado por: Leiva C, 2021

CONCLUSIONES

- El proyecto es viable comercialmente debido a la existencia de una demanda insatisfecha para el primer año de 84465 y para el último año 89648 clientes, puede operarse técnicamente ya que se considera un 20% de la capacidad operativa con relación a la demanda insatisfecha, es decir existen las condiciones para comercializar harina de cebada.
- Para poder operar la producción de harina de cebada es necesario legalmente conformarse como una asociación, y estará regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- La inversión inicial del emprendimiento, es de 86.535,42 USD, calculado el VAN se obtiene un valor de 98718,62 USD, siendo este una cantidad positiva, una RBC de 2,11 USD, la TIR dio como resultado un 33,99%.; el periodo de recuperación de capital se encuentra entre el año 2 y 3 del proyecto; todo esto permite determinar que el proyecto es viable y rentable financieramente.
- Siendo el proyecto viable en términos comerciales, técnicos, ambientales, legales, administrativos y financieros, el Plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo es factible.

RECOMENDACIONES

- Siendo el proyecto viable bajo los términos comerciales, técnicos, ambientales, legales, administrativos y financieros, se recomienda su ejecución en función de su planificación.
- Siendo el Plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, rentable, se recomienda a Plan Internacional su financiamiento.
- Para la producción de harina de cebada se recomienda la adquisición de materias primas de las comunidades locales con precios justos.
- Para la producción y comercialización de harina de cebada se recomienda contratar talento humano local

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Investigación de mercados.* Chicago: Gránica, 1985, pp. 17.

ANDALUZA, Fundación Pública. *Guía de apoyo para realizar un estudio de mercado* [en línea]. Andalucía-España: Andalucía emprende, 2012. [Consulta: 7 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.andaluciaemprende.es/wpcontent/uploads/2015/02/guia-apoyo-estudio-mercado.pdf>

ASAMBLEA NACIONAL. *Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD).* Quito-Ecuador: Asamblea Nacional, 2011, pp. 89.

ASAMBLEA NACIONAL. *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi-Ecuador: Asamblea Nacional, 2008, pp. 62.

ASAMBLEA NACIONAL. *Ley de compañías del ecuador.* Quito-Ecuador: Asamblea Nacional, 1999, pp. 22.

ASAMBLEA NACIONAL. *Ley orgánica de economía popular y solidaria.* Quito-Ecuador: Asamblea Nacional, 2014, pp. 32-68.

Baeza Botía, Ester. *Formación y orientación laboral* [blog]. [Consulta: 3 mayo 2010]. Disponible en: <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>

BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. *El rol de la confianza en las organizaciones* [en línea]. Strategic management journal, 1994. [Consulta: 19 de junio 2021]. Disponible en: <http://www.saocamilosp.br/pdf/bioethikos/71/171-193.pdf>

BÓVEDA, J.; OVIEDO, A.; YAKUSIK, A. *Manual de emprendedorismo* [en línea]. Proyecto INCUNA-JICA, Asunción-Paraguay, 2015. [Consulta: 12 mayo 2021]. Disponible en: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf

CABRERA OJEDA, Esteban Gabriel. Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y venta de super snacks [En línea] (Trabajo de titulación). (Pregrado) Universidad de

Las Américas, Quito-Ecuador. 2018. pp. 39. [Consulta: 22 mayo 2021]. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10114/1/udla-ec-tic-2018-76.pdf>

CEPYME. *Estudio de la oferta de la pequeña y mediana empresa* [en línea]. Proyecto Educación financiera, Barcelona-España, 2015. [Consulta: 12 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.cepyme.es/>

CHAVARRIAGA, María, et al. Plan de negocio para el montaje de una planta procesadora y comercializadora de papas fritas en hojuelas en la ciudad de San Juan de Pasto 2013. [En línea] (Trabajo de titulación). (Tesis Doctoral) Universidad de Nariño, Colombia. 2013. pp. 39-41. [Consulta: 20 mayo 2021]. Disponible en: <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>

CROSBY, Philip B. *Generalidades de la calidad* [en línea]. Mexico, DF: McGraw Hill, 1987. [Consulta: 3 agosto 2021]. Disponible en: <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>

DEMING, William Edwards; MEDINA, Jesús Nicolau. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* [en línea]. Ediciones Díaz de Santos, 1989. [Consulta: 17 mayo 2021]. Disponible en: <http://genesismex.org/actidoce/cursos/chile-coot'10/gurus/lorenademing.pdf>

FRANKLIN, Fincowsky; BENJAMÍN, Enrique. *Organización de Empresas*. McGraw Hill, 2014, pp. 57.

GRYNA, Frank M., et al. *Método Juran: análisis y planeación de la calidad* [en línea]. McGraw-Hill Interamericana, 2007. [Consulta: 19 mayo 2021]. Disponible en: <http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodojuranan%c3%a1lisis-y-planeaci%c3%b3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>

INEN 1 559:2004. *Granos y cereales. Cebada. Requisitos. Quito-Ecuador: NTE, 2004.*

KINNEAR, Tomas C.; TAYLOR, James R. *Investigación de mercados* [en línea]. Quinta edición. Editorial, 2000. [Consulta: 17 de junio 2021]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/105773255/Investigacion-de-Mercados-Kinnear-Tylor-5a-Edicion>

LÓPEZ NOREÑA, Germán, et al. *La confianza elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial en la perspectiva teórica del paradigma ecológico* [en línea]. Edición electrónica gratuita, 2010. [Consulta: 9 de junio 2021]. Disponible en: <http://sb3.uta.cl/wp-content/uploads/2014/08/834.pdf>

LÓPEZ PARRA, M. E., et al. *Estudio administrativo: un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión*. México: PAC, 2012, pp. 38-39.

MACHICADO, Fabiola Corriño; QUIROGA, Maribel Gutiérrez. “Estudio de localización de un proyecto”. *Ventana científica* [en línea], 2016, (Bolivia) vol. 7, pp. 29-33. [Consulta: 14 de mayo 2021]. ISSN 2305 – 6010. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf

MANTILLA CISNEROS, César Augusto; PASPUEL CÁRDENAS, Jefferson David. Plan de negocios para la creación de una planta procesadora de papa en San Pedro de Huaca [En línea] (Trabajo de titulación). (Pregrado) Universidad de Las Américas, Quito-Ecuador. 2012. pp. 44. [Consulta: 17 mayo 2021]. Disponible en: <http://200.24.220.94/bitstream/33000/1626/5/udla-ec-tini-2012-32.pdf>

MARCILLO PITO, Paola Maribel. Plan de negocios para la creación de la Microempresa de papas fritas artesanales ubicada en el Cantón Rumiñahui [En línea] (Trabajo de titulación). (Pregrado) Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador. 2012. pp. 25-32. [Consulta: 18 junio 2021]. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1566/3/t-uce-0003-70.pdf>

MÁRQUEZ ESPINOSA, Fernanda Patricia. Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa productora y comercializadora de colada de máchica envasada, ubicada en el sector sur de Quito [En línea] (Trabajo de titulación). (Pregrado) Universidad Politécnica Salesiana, Quito-Ecuador. 2011. pp. 114. [Consulta: 11 junio 2021]. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2121/1/ups-qt00076.pdf>

PÉREZ MÚNERA, Carlos. *Revisión de información en comunicación y marketing político*. 6ª ed. Madrid-España: Konrad Adenauer Stiftung, 2016, pp. 54.

RAFFINO, M. *Valores de una empresa* [en línea]. Edición electrónica gratuita, 2019. [Consulta: 27 de junio 2021]. Disponible en: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>

RODRÍGUEZ MESA, G.M. *La evaluación financiera y social de proyectos de inversión*. 3ª ed. La Habana-Cuba: Editorial Félix Varela, 2012, pp. 89.

ROJAS VALLEJO, Javier Leonardo. *Estudio de Factibilidad para la creación de establecimientos prestadores de servicios de telefonía e Internet en Bogotá, en los barrios Centenario, Santa Isabel y Álamos Norte*. 2004, pp. 75-182.

SEVILLA ARIAS, Andrés. *Tasa interna de retorno (TIR)*. [en línea]. Edición electrónica gratuita en ECONOMIPEDIA, 2017. [Consulta: 27 de junio 2021]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

SPAEMANN, Robert. *La ética de la responsabilidad* [en línea]. Rev Atlántida, 2008. [Consulta: 27 de junio 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4761/476150829010.pdf>

UCAÑAN, R. *Cálculo de la relación Beneficio Coste (B/C)* [en línea]. Edición electrónica gratuita, 2008. [Consulta: 4 de junio 2021]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/>

VILLACIS UVIDIA, J. et al. “Rediseño de los canales de distribución, publicidad y su impacto en el crecimiento de ventas en la empresa Distrisnacks de la ciudad de Riobamba en el año 2016”. *Observatorio Economía Latinoamericana* [en línea], 2017, (Ecuador) pp. 27. [Consulta: 18 de mayo 2021]. ISSN: 1696-8352. Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-distrisnacks.html>

WEINBERGER VILLARÁN, Karen. *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio* [en línea]. Perú: USAID-Ministerio de la Producción, 2009. [Consulta: 26 de junio 2021]. Disponible en: http://web.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?coda=51170

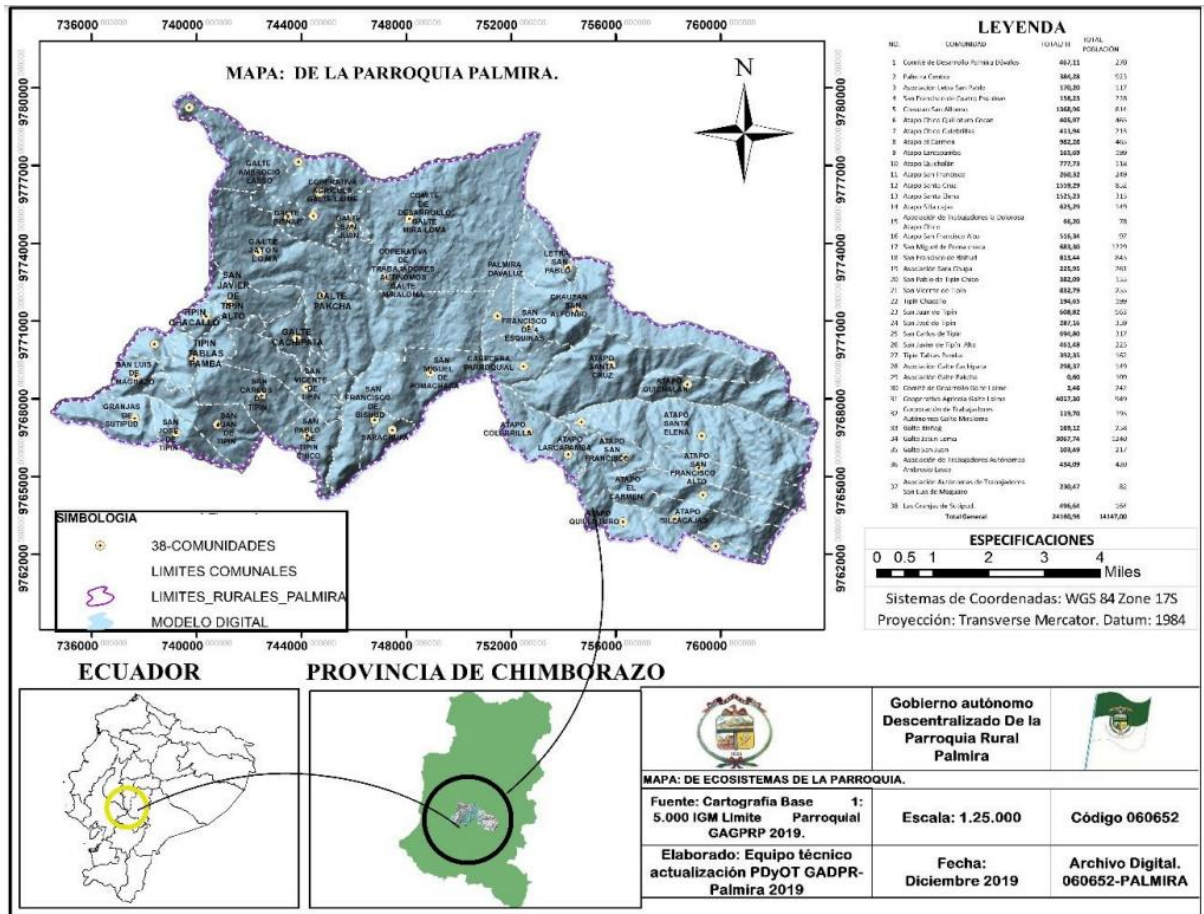
WESTER, Jutta H. *Dimensiones y retos de una educación para la responsabilidad ciudadana* [en línea]. Utopía y praxis latinoamericana, 2008. [Consulta: 26 de mayo 2021]. Disponible en: http://www.ehu.eus/ikastorratza/9_alea/etica4.pdf

WILLIAMSON, O. *El rol de la confianza en las organizaciones* [en línea]. México: FCE. Williamson, 1985. [Consulta: 26 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

ZUMBA, María. Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de jardinería vertical en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo [En línea] (Trabajo de titulación). (Pregrado) Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Riobamba-Ecuador. 2019. pp. 45-58. [Consulta: 25 mayo 2021]. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10732/1/13t0875.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA PARROQUIA PALMIRA, CANTÓN GUAMOTE



Fuente: Información IGM 2016

Tomado de: PDOT PARROQUIA PALMIRA 2019 – 2023

ANEXO D: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE HARINAS DE CEREALES EN LA COMUNIDAD ATAPO CULEBRILLAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

Objetivo general

- Elaborar el plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la producción y procesamiento de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas.
- Realizar un estudio de mercado para la comercialización de harinas de cereales.
- Diseñar el plan de producción y comercialización para harinas de cereales.

MATRIZ DE HERRAMIENTAS - SALIDA DE CAMPO

RESPONSABLE: CHRISTIAN LEIVA

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	DURACIÓN	RESULTADOS ESPERADO
Lluvia de ideas	La lluvia de ideas se utiliza como una herramienta para generar un amplio y variado número de ideas sobre un tema en común.	Expresar las posiciones individuales sobre un tema de interés común.	<p>Lluvia de ideas vía oral:</p> <p>Los participantes expresan sus posiciones y las personas facilitadoras son las encargadas de anotar en un papelógrafo con ayuda de cartulinas de colores para organizar las ideas similares.</p> <p>(La ventaja de esta variante es la</p>	Tarjetas de cartulina, cinta de papel, papelógrafo, lápices, marcadores de colores.	<p>Duración de 30 minutos entre el grupo.</p> <p>No se discuten las ideas en el momento de la recolección, cada idea es aceptada sin emitir crítica alguna.</p>	<p>Definición de un Negocio</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Los Valores</p> <p>Análisis FODA del nuevo negocio</p> <p>Objetivos Estratégicos</p>

			rapidez y su utilidad con grupos poco alfabetizados)			(Comercial, Operativo, legal, financiero)
Plan Operativo, válida para identificar líderes de los grupos.	El plan operativo es una herramienta de planificación que sirve para tener un detalle de las actividades, para colocar un tiempo y fijar a las personas responsables. En este caso será usada para identificar los líderes y las habilidades de los participantes.	Tener clara la planificación y la distribución de tareas por parte del líder dentro de su equipo de trabajo. En este caso se podrá una situación hipotética como por ejemplo Plan Operativo para las fiestas de la comunidad.	Se procede a formar grupos con los asistentes para identificar quien es el líder de cada grupo y la manera que delegaría las actividades que se pueden realizar dentro de la organización.	Hojas y esferos sólo en caso de ser necesario, de preferencia hacerlo de manera oral.	De 15 a 20 minutos para creación del plan operativo y 5 minutos por grupos para exponer.	Identificar actores claves (líderes) de la localidad o asociación de productores para obtener información de producción, mercado, consumidores, competencia, diferenciador e historia como recursos para elaboración de Capacidad de Producción, Flujograma de Procesos, Estrategia del Marketing. PRODUCTOS GESTION FINANCIERA

ANEXO E: MATRIZ ELECCIÓN DE LOGO

TESIS: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE HARINAS DE CEREALES EN LA COMUNIDAD ATAPO CULEBRILLAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

AUTOR: CHRISTIAN LEIVA CHAMBA

LOGO DE LA EMPRESA O EMPRENDIMIENTO EN PROYECTO

Realice una propuesta y evalúe los atributos detallados

CRITERIOS IDEA	DESCRIPTIVO	ORIGINAL	REPRESENTATIVO (COLOR Y ELEMENTOS)	AGRADABLE	FÁCIL RECORDACIÓN	TOTAL

Evalúe de 1 a 5; donde 5 cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

ANEXO F: ENCUESTA

El presente estudio tiene fines investigativos y servirá para desarrollar un Plan de negocios para la producción de harinas de cereales en la comunidad Atapo Culebrillas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, bajo un modelo asociativo.

a) ¿Consume usted harina de cebada?

Señale con una x	
Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**Nota: Si su respuesta es negativa (NUNCA), indique las razones.

***Si la respuesta es positiva continúe.

b) ¿Con que frecuencia consume usted harina de cebada?

Señale con una x	
Diariamente	
Una vez a la semana	
Dos veces a la Semana	
Tres veces a la semana	
Más de tres veces a la semana	

c) ¿Cuál es la cantidad de harina de cebada que usted consume semanalmente?

Señale con una x	
Menos de 250 gramos	
De 250 gramos a 500 gramos	
De 501 gramos a 1000 gramos	
Más de 1000 gramos	

d) ¿Indique en el casillero correspondiente cuánto destina en la semana (aproximadamente) para el consumo de harina de cebada en relación a la cantidad?

	CANTIDAD DE HARINA DE CEBADA EN GRAMOS		
	250 gramos	500 gramos	1000 gramos
PRECIO USD			
Menos de 1 dólar			
De 1 a 2 dólares			
De 2.01 a 3 dólares			
Más de 3 dólares			

e) ¿Cómo prefiere consumir la harina de cebada?

Señale con una x	
Pura	
Pinol (Harina de cebada + azúcar)	
Es sopas	
Coladas	
Chapo	
Otro (Especifique)	

f) ¿Cuál es la marca de harina de cebada que usted prefiere?

Señale con una x	
Más corona	
Cereales La Pradera	
Camari	
Maquita	
Gramolino	
Otro (Especifique)	

g) ¿Regularmente donde adquiere la harina de cebada?

Señale con una x	
Tiendas de barrio	
Mini market	
Supermercado	
Mercados	
Otro (Especifique)	

h) ¿Por qué adquiere en ese lugar?

i) Respecto al producto ofertado ¿Cree usted que se le debería hacer una mejora al producto? Indique.

j) ¿A través de que medios de comunicación le gustaría recibir información de este nuevo producto?

Señale con una x	
Redes sociales	
Televisión	
Radio	
Periódico	
Otro (Especifique)	

k) Edad: _____

l) ¿Cómo se reconoce usted?

Señale con una x	
Hombre	
Mujer	
Prefiero no decirlo	

m) Indique la parroquia del Cantón Riobamba a la cual usted pertenece.

Si es urbana:

Velasco	
Veloz	
Lizarzaburu	
Yaruquies	
Maldonado	

Si es rural:

Señale con una x	
Cacha	
Calpi	
Cubijés	
Flores	
Lican	
Licto	
Pungalá	
Punín	
Quimiag	
San Juan	
San Luis	