



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODALIDAD PRESENCIAL

***Plan de negocios para la Organización de Pequeños Productores de
panela granula natural, rica y grandiosa “NRG”, Agropecuarios
Orgánicos en la provincia de Zamora.***

***Trabajo de fin de carrera previa a la
obtención del título de Ingeniero en
Administración de Empresas.***

AUTOR:

Namicela Quizhpe Guido Fabricio.

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Paladines Benítez Jhoana Elizabeth

LOJA-ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN:

Mgs.Jhoana Elizabeth Paladines

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que la presente tesis titulada "*PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PANELA GRANULA NATURAL, RICA Y GRANDIOSA "NRG", AGROPECUARIOS ORGÁNICOS EN LA PROVINCIA DE ZAMORA*", realizado por el estudiante Guido Fabricio Namicela Quizhpe., ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación

Loja, diciembre del 2011

.....
Mgs.Jhoana Elizabeth Paladines Benítez.

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Guido Fabricio Namicela Quizhpe declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....
Guido Fabricio NamicelaQuizhpe

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos, resultados, conclusiones y recomendaciones vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Guido Fabricio NamicelaQuizhpe

DEDICATORIA

Como autor del presente trabajo investigativo, dedico el presente a mis padres Carmen Lucia y Julio Cesar por su apoyo incondicional y motivación brindada durante toda mi vida estudiantil que con paciencia y consejos me supieron mostrar la realidad de este mundo, y guiarme de mejor manera durante todas las acciones que he emprendido a lo largo de mi vida, así mismo a mis abuelitos Luzmila (+), Elías, Hortensia (+) y Julio, quien al igual que mis padres supieron darme consejos muy valiosos, encomendándome siempre al amparo de Dios, a mis hermanos; Ibis, Andrés, Francel, por ser ese complemento ideal dentro de mi núcleo familiar, a Elías Isaac (+) y Milton Ramiro(+), quienes se convirtieron en la mayor fuente de inspiración y motivo de superación.

No podría dejar de lado a mis tíos, primos inigualables, QuizhpeGuamán, Rivera Quizhpe y Lima Quizhpe, quienes aún desde lejos o cerca siempre estuvieron pendientes de mí, escuchándome y compartiendo charlas, sintiéndolos siempre tan cerca, que en realidad nunca me di cuenta de su ausencia, y con quienes pude compartir momentos tan memorables de mi vida que difícilmente se borrarán.

Igualmente a mis amigos de mi vida universitaria, Daniel, Miguel, Robín, Franklin, Darwin, Ivonne, Jennifer, Lyker y muchos más cada uno único a su manera, y valiosamente irremplazables, con quienes compartí experiencias y travesuras que difícilmente olvidaré.

Todos los mencionados son de gran importancia en mi vida, y en gratitud, he querido dedicar este trabajo como muestra de eterno agradecimiento, les expreso mis más grandes deseos de éxito para ustedes también,

Guido Namicela.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a quienes con sus opiniones consejos y diversos momentos que han compartido conmigo han formado mi personalidad y me han ayudado a madurar un pensamiento crítico y responsable.

También agradezco a quienes me apoyaron para alcanzar la culminación de mis estudios superiores, desde compañeros hasta maestros catedráticos, a todos quienes conforman la Universidad Técnica Particular de Loja, referente internacional de educación superior, por buscar día a día las mejores alternativas de educación e investigación para hacer de sus estudiantes profesionales de éxito. De manera especial a la Mgs. Johana Elizabeth Paladines Benítez, docente de la UTPL, y directora del presente trabajo de investigación, por el gran soporte brindado durante la elaboración del mismo.

Finalmente a la Ing. Mariuxi Cobos gerente de APEOSAE, a la Sra. Rosaura Andrade y a todas/os las socias y socios de la organización "NRG" de panela granulada, permitiéndome realizar mi trabajo de investigación. Las mismas que son organizaciones de mi admiración y que sirven de ejemplo claro, abierto y sin restricción, para que gente joven descubra y desarrolle su potencial pues dentro de las mismas, pude comprender que puedo dar más de mí si me lo propongo, aprendiendo que si queremos cambiar al mundo, debemos empezar dentro de nosotros mismos, con profesionalismo y tolerancia.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Panela granulada orgánica.....	2
1.2. Importancia de la panela granulada.....	2
1.3. Ventajas de la panela granulada.....	3
1.4. Contenido nutricional de la panela granulada.....	3
1.5. Comercio de la panela granulada.....	4
1.6. Panela granulada orgánica en la parroquia Timbara (Zamora Chinchipe)	5
1.7. Producción de caña en el Ecuador.....	7
1.8. Análisis FODA.....	7

CAPITULO II: CONCEPTUALIZACIÓN

2.1. ¿Qué es un plan de negocios?.....	11
2.2. Objetivos del plan de negocios.....	11
2.3. Estructura de un plan de negocios.....	12
2.3.1. Resumen ejecutivo.....	12
2.3.2. Estudio de mercado.....	13
2.3.3. Plan de marketing.....	13
2.3.4. Sistema administrativo y organizativo.....	14
2.3.5. Estudio técnico de administración.....	14
2.3.6. Estudio financiero.....	14

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Objetivos general y específicos.....	18
3.1.1. Objetivo general.....	18
3.1.2. Objetivos específicos.....	18
3.2. Segmentación de mercados.....	18
3.3. Mercado total.....	19

3.4. Mercado potencial.....	19
3.5 Mercado objetivo.....	19
3.6 Metodología.....	20
3.7 Presentación de resultados.....	21
3.8. Análisis de la demanda.....	24
3.9 Análisis de la competencia.....	25
3.10 Demanda proyectada.....	26

CAPITULO IV: MARKETING

4.1 imagen corporativa de la asociación.....	29
4.1.1 Nombre comercial.....	29
4.1.2 Logotipo.....	29
4.1.3 Slogan.....	30
4.1.4 Colores.....	30
4.2 Marketing Mix.....	31
4.2.1 Producto.....	31
4.2.1.1. Atributos del producto.....	31
4.2.2. Precio.....	32
4.2.3. Plaza.....	34
4.2.4 Promoción.....	35

CAPÍTULO V: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

5.1 Estructura legal de la empresa.....	37
5.1.1 Pasos requeridos para crear la asociación.....	37
5.2 Estructura organizacional.....	38
5.2.1 Organigrama.....	38
5.2.2 Manual de funciones.....	39

CAPITULO VI: PRODUCCIÓN

6.1 Ubicación de la planta.....	47
---------------------------------	----

6.2 Distribución de la planta.....	47
6.3 Costos variables y fijos.....	50
6.3.1 Costos variables.....	50
6.3.2 costos fijos de producción por mes.....	52
6.4 Punto de equilibrio de la producción.....	53
CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO	
7.1 Presupuesto de inversiones.....	56
7.2 Financiamiento.....	57
7.3 Depreciaciones.....	57
7.4 Amortizaciones de los activos diferidos.....	58
7.5 Flujo de caja.....	59
7.6 Evaluación financiera.....	60
7.6.1 Valor actual neto (VAN).....	60
7.6.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	66
ANEXOS	
Anexo 1: Encuesta aplicada.....	68
Anexo 2: Diagrama de proceso de obtención de panela granulada	70
Anexo 3: Fotografías del taller.....	71

Resumen.

La presente investigación se da conocer la demanda de panela granulada e identificar las expectativas y requerimientos de los clientes para incrementar su consumo en las familias Zamoranas. Para el desarrollo de este proyecto se elaboraron encuestas, las misma que se aplicaron a la “Asociación de participación social de comerciantes minoristas del mercado municipal de la ciudad de Zamora y afiliados a la cámara de comercio de la misma ciudad; de esta forma el producto ofertado por la asociación de panela granulada, se dirigirá en primera instancia a los negocios que cuyas actividades sean: tiendas de abarrotes, bodegas, locales de bebidas (jugueras), así como restaurantes y cafeterías.

Los resultados de la investigación favorecen al productor de panela granulada ya que este producto tiene una alta demanda en el mercado local. En el contexto económico tiene una gran incidencia para cada uno de los socios permitiéndoles ser entes generadores de su propio trabajo el mismo que les admite satisfacer algunas de sus necesidades en cuanto a su alimentación y vivienda.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Panela granulada orgánica.

La panela granulada es la cristalización del jugo que se extrae de la caña de azúcar mediante deshidratación y evaporación. Este producto no sufre ningún tipo de refinamiento, proceso químico o la adición de alguna sustancia que atente contra la salud del consumidor, es por ello que la panela granulada en la actualidad tiene una gran demanda a nivel local, nacional e internacional.¹

La panela granulada o también llamada azúcar ecológica, tiene una gran aceptación en la alimentación de las personas, actúa como un endulzante utilizado en las diversas formas de preparar o degustar los alimentos asegurando una buena alimentación libre de químicos.

1.2. Importancia de la panela granulada.

La producción de panela granulada es una de las principales actividades agropecuarias de los habitantes de la parroquia Timbara y a su vez tiene una gran incidencia en el contexto social al momento de que el consumidor exige un producto saludable y de calidad.

Maza, Noemí; Secretaria de; LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PANELA GRANULADA; hace referencia a que: la elaboración de panela granulada tiene una gran incidencia en el contexto económico para cada uno de los socios que conforman la organización permitiéndoles generar su propio trabajo la misma que representa ingresos para cubrir algunas de sus necesidades en cuanto alimentación y vivienda.

La demanda de panela granulada por los habitantes zamoranos se refleja notablemente por la organización debido a que es un producto elaborado y procesado naturalmente, en el que se hace referencia que es un productosano, de calidad, altamente nutritivo, libre de impurezas, garantizando el consumo y la buena salud para quienes consumen la panela granulada.

¹<http://www.monografias.com/trabajos82/creacion-empresa-endulzante-planta-stevia/creacion-empresa-endulzante-planta-stevia2.shtml>

1.3. Ventajas de la panela granulada.

Las ventajas de la panela granulada respecto al azúcar convencional (rubia o moreno y blanca) son abismales, las diferencias surgen a partir de la elaboración.

- 1.- La panela granulada contiene en mayor cantidad vitaminas y minerales.
- 2.- Es un producto altamente nutritivo.
- 3.- No contiene ningún compuesto químico.
- 4.- Su consumo ayuda a ²prevenir enfermedades, especialmente la diabetes.
- 5.- Otras de las ventajas es la de su presentación granulada que es muy fácil de usar al momento de endulzar la mayoría de los platos o postres que ameriten su uso, también se lo considera como un producto sustituto de la azúcar, blanca y de la panela en bloque.

1.4 Contenido nutricional de la panela granulada.

La panela granulada es un producto cuyas características nutritivas especiales permiten considerarlo como un ³bien básico en la alimentación de la población, y cuyo consumo es parte de los requerimientos nutricionales de las personas en materia de carbohidratos, minerales y vitaminas.

²El VI Censo de Población y V de Vivienda realizado en el 2001 el número de muertes por diabetes mellitus (enfermedad que afecta a personas insulino-dependientes que experimentan niveles extremos muy altos o bajos de la concentración de azúcar en la sangre) y enfermedades hipertensivas fue de 2500 y 1995 respectivamente de una población estimada de 12,156,608 habitantes

³CEPICAFE, (1995). Central Piurana de Cafetaleros. Disponible en: <http://www.cepicafe.com.pe/index31.html>

El siguiente cuadro nos permite conocer de una manera más resumida los porcentajes, componentes y cantidades nutricionales de la panela granulada.

Cuadro 1. Contenido nutricional de la panela granulada.

Contenido nutricional de la panela granulada	
Componente	Porcentaje
Sacarosa	83,3%
Glucosa	5,81%
Fructosa	5,81%
Calcio	79,18 mgr/100g de muestra
Magnesio	81,21 mgr/100g de muestra
Fosforo	68,46 mgr/100g de muestra
Hierro	1,98 mgr/100g de muestra

Fuente: CEPICAFE

Elaboración: Guido Namicela.

1.5 Comercio de la panela granulada.

Tradicionalmente en la parroquia Timbara se producía y se vendía en bloques o ladrillos con un peso aproximado de una libra la panela, en la actualidad este producto tiene mayor acogida en su presentación granulada por la facilidad que implica su preparación al momento de endulzar.

El comercio de la panela granulada está constituido por mercados mayoristas, municipio, consejo provincial y patronatos de la ciudad de Zamora, la panela granulada es distribuida a comerciantes mayoristas, los mismos que despachan al menudeo, los tenderos son agentes directos, que colocan una buena parte del producto al consumidor final.

Este producto también tiene una gran acogida en los restaurantes de toda la ciudad de Zamora, en las juguerías y batidos del centro comercial, También se

puede notar una alta demanda por las personas artesanas que se dedican a la elaboración de majares como el dulce de guayaba y de leche.

⁴La panela granulada de origen ecuatoriano es uno de los productos que mayor acogida tiene en los mercados de la Unión Europea.

Freire (2010); encargada de la comercialización de ⁵Camari, afirma: que el mercado internacional se fija en dos elementos a la hora de comprar panela granulada: el primero su presentación, y el segundo, los certificados de calidad que posea.

En cuanto a la presentación, Freire señala que el comprador final espera un producto sencillo de usar, que se disuelva fácilmente y que llegue en un empaque óptimo.

Mientras que en el tema de certificación, este producto debe ser orgánico y contar con el aval de alguna empresa que verifique esa característica.

1.6 Panela Granulada Orgánica en la parroquia Timbara (Zamora Chinchipe).

Actualmente la producción de Panela Granulada ha ido disminuyendo considerablemente en la parroquia Timbara.

Según Chamba, (2011); afirma que: este fenómeno se ha dado por dos factores importantes el primero por el bajo precio que se percibía por cada libra de panela granulada producida y el segundo factor es la escases de la caña de azúcar que es la materia prima apropiada para la producción de panela granulada, a esto se le puede acotar algunos factores que también se ha considerado importante mencionarlos como: falta de apoyo financiero, asesoramiento técnico, comercialización de la panela granulada, falta de conocimiento administrativo llevando al cierre de la fábrica por varias ocasiones.

⁴CEPICAFE, (1995). Central Piurana de Cafetaleros. Disponible en: <http://www.cepicafe.com.pe/index31.html>

⁵CAMARI, Exportadora de panela Granulada.

Actualmente, las instituciones del gobierno de turno como: el MAGAP, ECORAE y fundaciones internacionales están impulsando y motivando a estos sectores paneleros, generadores de su propia fuente de trabajo, a inclinarse nuevamente a sus tierras y volverlas a cultivar ya sean estas en huertos familiares o grandes extensiones de terreno.

La producción total de caña en la parroquia Timbara es aproximadamente de diez hectáreas.

Producción de materia prima.

Cuadro 2. Cultivo total de caña en Hectárea.

Socias/os	cultivo de caña	Medida
Jimena González	1	Hectárea
Noemí Maza	1	Hectárea
Rosalinda Chamba	1	Hectárea
Rosaura Andrade	4	Hectárea
Jesús Andrade	2	Hectárea
Julio Namicela	1	Hectárea
Total	10	Hectárea

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaboración: Guido Namicela.

La Sra. Rosaura Andrade una de las mayores productoras de caña quien cuenta con un cultivo de aproximadamente de cuatro hectáreas, afirma que aproximadamente la asociación produce cinco quintales semanales de panela granulada y el resto es sacado en estado sólido en forma de bloque.

1.7 Producción de caña en el Ecuador.

El cuadro tres se presenta la producción de materia prima por hectárea (Has), que hay en el Ecuador, dividida por regiones Costa, Sierra y Oriente Amazonia.

Cuadro 3. Áreas productoras en el Ecuador.

Producción de caña de azúcar por has en el Ecuador.	
Región	Cantidad
Costa	53249
Sierra	18392
Oriente Amazonia	8272
TOTAL	79.913 Has.

Fuente: MAG.

Elaboración: Guido Namicela.

1.8ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis FODA fue realizado con los socios tomando en cuenta las variables que son controlables por la asociación y las que no son controlables por la organización como la competencia del productor local que es una gran amenaza.

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Infraestructura instalada y en funcionamiento.</p> <p>F2: Materia prima y mano de obra propia.</p> <p>F3: Cercanía de la planta a los mercados potenciales.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de organización.</p> <p>D2: Falta de financiamiento para iniciar el proceso productivo.</p> <p>D3: No dispone la certificación orgánica.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Nuevo nicho de mercados.</p> <p>O2: Tendencia de crecimiento de consumo del producto.</p> <p>O3: Apoyo de las instituciones para el fomento de la producción orgánica.</p>	<p style="text-align: center;">FO (maxi- maxi)</p> <p>Estrategias para maximizar F como las O.</p> <p>1. Fortalecer el proceso productivo, optimizar los recursos propios de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">DO (mini- maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar la D y maximizar la O</p> <p>1. Gestionar los trámites correspondientes para obtener la certificación orgánica de manera oportuna.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Presencia de productores locales informales.</p> <p>A2: Presencia de productos sustitutos</p> <p>A3: Clima variable e imprevisible que afecta la producción.</p>	<p style="text-align: center;">FA (maxi- mini)</p> <p>Estrategias para fortalecer las F y minimizar las A.</p> <p>1. Optimizar la capacidad instalada de la fábrica y ofrecer un producto de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">DA (mini- mini)</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las A como la D.</p> <p>1. Fortalecer la estructura organizativa de la organización, cumpliendo con las responsabilidades y compromisos adquiridos.</p>

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaboración: Guido Namicela

La realización de la matriz FODA nos permite tener una idea más clara de la situación actual de la organización, permitiendo observar de una manera más detenida las necesidades y circunstancias actuales de los pequeños productores de panela granulada la parroquia Timbara de la ciudad de Zamora, para así desarrollar planes que permitan mejorar los mismos, creando competencias y mejoramiento para su sistema productivo.

CAPÍTULO II

CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.⁶

Por lo antes mencionado creímos conveniente diseñar un plan de negocios para la organización, lo cual nos permitirá gestionar los recursos con mayor eficiencia, eficacia y calidad.

2.2. Objetivos del plan de negocios

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres:⁷

- Sirve de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.
- Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.

⁶CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en: [http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

⁷CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en: [http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

- Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.

2.3. Estructura de un plan de negocios

Un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- Resumen Ejecutivo.
- Estudio de mercado.
- Plan de marketing.
- Plan de organización y administración.
- Estudio técnico de producción.
- Estudio financiero.

A continuación detallaremos cada una de estas etapas:

2.3.1 Resumen ejecutivo.

En esta etapa debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas.⁸

⁸CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en:
[http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

En otras palabras, el resumen ejecutivo es la carta de presentación de la empresa que describe quienes somos, donde estamos ubicados, que productos y servicios ofrecemos, cual es el mercado objetivo que pretendemos satisfacer, quienes son los principales competidores, las inversiones que se requiere para operar la empresa y la rentabilidad que generara.

2.3.2 Estudio de mercado.

En esta etapa se investigara, analizar y señala todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores.⁹

Este componente es un factor preponderante del plan de negocios ya que nos permite determinar si nuestro producto tiene aceptación en el mercado, así como también sirve de base para la elaboración del plan de producción de la empresa.

2.3.3 Plan de marketing.

Se considera las cuatro (P) variables principales del plan de marketing. Es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa al que apunta. Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Plaza: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

⁹CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en:
[http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

- Promoción: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Esta herramienta incide directamente en la introducción del producto, así como también en el posicionamiento en el mercado.

2.3.4 Sistema administrativo y organizativo.

En esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal que requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

2.3.5 Estudio técnico de producción.

En esta etapa se diseña y define el proceso de producción, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte y el de almacenaje. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas y las disposiciones técnicas.

2.3.6 Estudio financiero.

En esta etapa hacemos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que se realiza previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados; a continuación se presenta una lista de los principales elementos que constituyen los activos y el capital de trabajo:

a. Activos

Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- Activos fijos o tangibles: terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).
- Activos intangibles: gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

b. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.¹⁰

En esta etapa también desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (Flujo de Caja Proyectado y Estado de Resultados Proyectado).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

¹⁰CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en:
[http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- Egresos desembolsables: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- Egresos no desembolsables: depreciación, amortización de intangibles.

Finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Objetivos General y Específicos

3.1.1 Objetivo general

“Conocer la demanda de la panela granulada e identificar las expectativas y requerimientos de los clientes, para incrementar su consumo en las familias Zamoranas.”

3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer la aceptación que tiene la panela granulada en el mercado local.
- Analizar la información recolectada y definir el o los clientes potenciales en cuanto a la demanda de panela granulada.
- Identificar cuáles son los requerimientos y expectativas de la demanda en cuanto a la panela granulada.
- Identificar a la competencia y establecer estrategias de comercialización.
- Identificar los canales de comercialización que permita llevar el producto a todo el mercado local y posteriormente a las provincias vecinas.

3.2 Segmentación de mercado.

Para realizar el trabajo de campo correspondiente al presente proyecto de investigación, se tomará en cuenta a la “Asociación de participación social de comerciantes minoristas del mercado municipal de la ciudad de Zamora y afiliados a la cámara de comercio de la misma ciudad; de esta forma el producto ofertado por la asociación de panela granulada, se enfocará en primera instancia a los negocios que cuyas actividades sean: tiendas de abarrotes, bodegas, locales de bebidas (jugueras), así como restaurantes y cafeterías.

Resulta relevante estos tipos de actividades para nuestra investigación puesto que se constituyen en intermediarios en la venta de este producto, lo cual es interesante para los productores de panela granulada que buscan reactivar su sistema productivo y expandir su mercado.

3.3 Mercado total.

El mercado total de la asociación de panela granulada, en la actualidad se encuentra, constituido por los negocios establecidos en el centro de la ciudad de Zamora para la venta directa a las bodegas y negociantes de las ferias libres, quienes son los clientes más importantes, en los que se han convertido en los principales generadores de ingresos y desarrollo para la misma organización; así como ha sido el medio por el cual el producto llega hacia el consumidor final.

3.4 Mercado potencial.

En la actualidad el mercado potencial de la empresa está representado por los comerciantes de las bodegas y negociantes de las ferias libres, los mismo que han direccionado su demanda en el mercado local y provincias vecinas, tomando en consideración que el producto ofertado por la organización no es producido en grandes cantidades.

Posteriormente se incrementara la producción con el afán de ampliar la cobertura de mercado hacia otras ciudades dentro de la provincia, a nivel nacional así como también al mercado internacional.

La demanda de la panela granulada está dada por todas las personas que ejercen sus negocios en actividades como: tiendas de abarrotes, bodegas, locales de bebidas (jugueras), así como restaurantes y cafeterías, ya que sus clientes a la hora de adquirir un producto prefieren que este sea natural sano, nutritivo y de calidad.

3.5 Mercado objetivo.

La empresa inicialmente se enfocará a satisfacer la demanda de: las tiendas de abarrotes, bodegas, locales de bebidas (jugueras), así como restaurantes y cafeterías, para que el mismo llegue de manera satisfactoria al consumidor final; es por eso que de acuerdo con las necesidades del cliente identificadas por esta

organización, así como con las capacidades con las que cuenta la misma, el mercado objetivo está constituido por los comercios que demandan y están en capacidad de adquirir este producto.

3.6 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto de tesis, se aplicará la investigación bajo el método analítico sintético, para considerar factores como lugares y relacionarlos con aspectos clave para la producción de la panela granulada. También se recurrió al método dialéctico para adquirir una imagen más clara de la evolución en el sistema de producción, y buscar así nuevas alternativas que permitan realizar la investigación de forma más eficiente y responsable con el ecosistema.

Finalmente se aplicó el método de investigación de campo, la cual nos permite obtener información directamente de las fuentes relacionadas con el comercio de la panela granulada, pudiendo a futuro determinar la demanda de este producto y posteriormente identificar un punto de equilibrio en su producción para el consumo local y conocer a la competencia.

Determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, encuestando a la población objetiva. Tomando un universo de 200 negocios de la “Asociación de Participación Social de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal” de la ciudad de Zamora y a los afiliados de la Cámara de Comercio de la ciudad antes citada.

Se aplicó la siguiente fórmula:

Formula de la muestra:

$$n = (Z^2 pqN) / (e^2 (N-1) + Z^2 pq)$$

En donde:

Z = Margen de confiabilidad (1,96)

p = probabilidad de que el evento ocurra (0,5)

q = probabilidad de que el evento no ocurra (0,5)

e= error de estimación (0,05)

N = Población (200)

N-1 = Factor de corrección por finitud.

$n = (Z^2pqN) / (e^2(N-1)+Z^2pq)$

$n = (1,96)^2 * (0,5 * 0,5 * 200) / ((0,05)^2 (200-1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)) = 131$

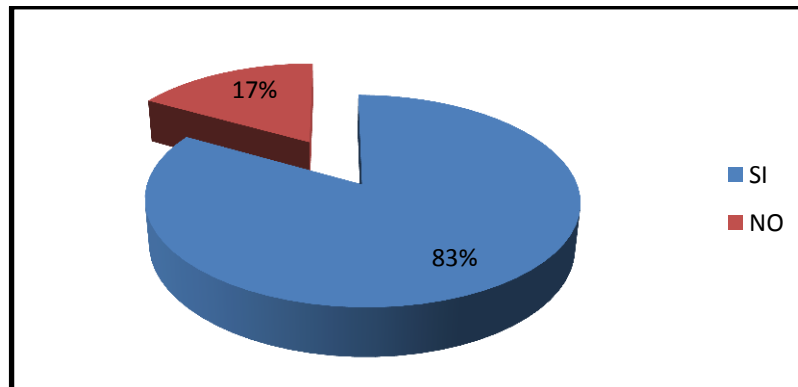
El resultado nos indica que el tamaño de la muestra es de 131 negocios.

3.7 Presentación de resultados.

Para poder analizar la demanda de este producto, se ha procedido a realizar el levantamiento de la respectiva información mediante encuestas aplicadas a personas relacionadas directamente con su comercialización, mediante la segmentación del mercado tomando como base a todos los negocios del centro de la ciudad se procedió a realizar el levantamiento de la siguiente información:

FIGURA 1.

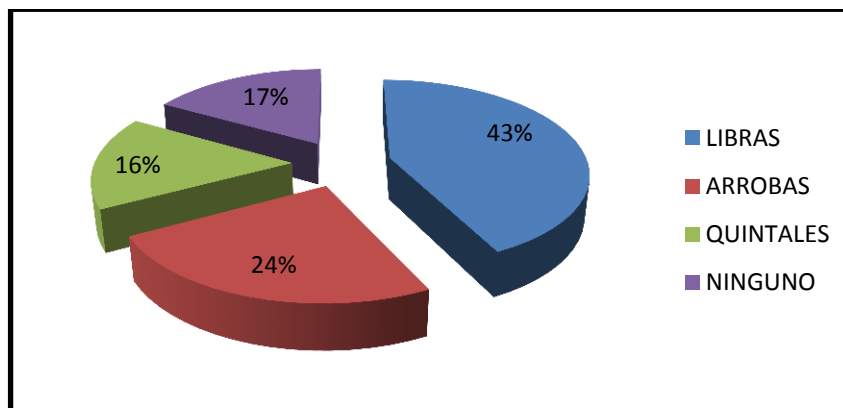
Aceptación de la panela granulada.



Fuente: Encuesta
Elaborado: Guido Namicela.

El 83% de los intermediarios (tiendas, bodegas, juguerías) señalan que comprarían panela granulada, lo que significa que el producto es requerido por el consumidor final, y el 17% restante declaró no adquirir este producto por que no tienen un proveedor que los visite constantemente, de todas maneras, con la información recolectada se evidencia una alta preferencia al consumo de este producto por parte de la ciudadanía local.

Figura 2.
Cantidad de panela granulada que compra cada semana.

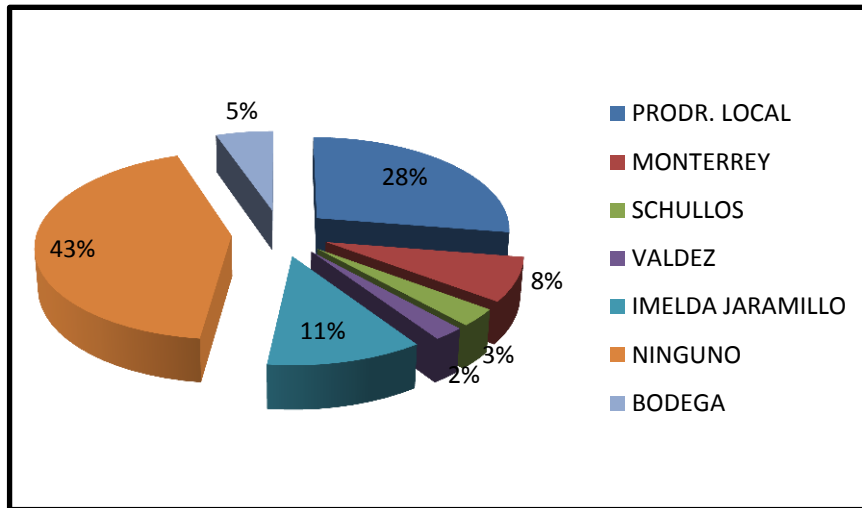


Fuente: Encuesta
Elaborado: Guido Namicela.

Mediante el análisis de los datos obtenidos en la segunda pregunta se deduce que: la demanda del producto por parte de los comerciantes es moderadamente alta. Se observa que el 43% de los comerciantes adquieren este producto por libras, posiblemente por un bajo nivel de venta relacionado con su actividad comercial, o porque se trate de lugares como juguerías donde es demandado este ingrediente por sus características naturales. Posteriormente se evidencia un 24% que lo adquiere en presentación de arrobas pudiendo deberse a su relación con tiendas pequeñas con cuotas bajas de venta. Finalmente el 16% lo adquiere en presentación de quintales pudiendo ser por sus actividades comerciales al por mayor.

Figura 3.

Competidores presentes en el mercado de Zamora.

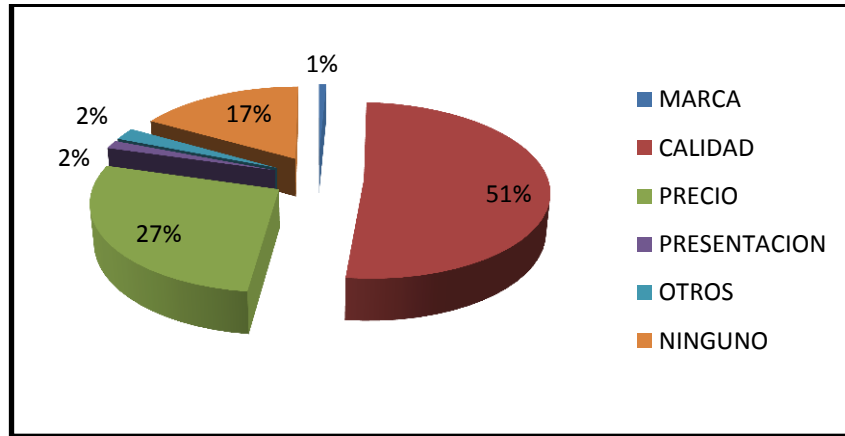


Fuente: Encuesta
Elaborado: Guido Namicela.

Para conocer de una manera más acertada cuál es la empresa o distribuidor de panela granulada que tiene posicionamiento en el mercado zamorano, se obtuvo el siguiente resultado: EL 43% indica que no conocen un distribuidor estable de este producto con una marca propia de comercialización, las mismas que adquieren el producto ocasionalmente porque no son visitados por algún agente vendedor que les ofrezca el producto permanente, mientras que el 28% manifiesta que compran al productor local que son personas que producen panela granulada empíricamente y lo hacen individualmente y de tal manera no garantizan un producto de calidad, el 11% corresponde a la distribuidora Imelda Jaramillo, en tanto que el 8%, corresponde a Malca con su marca Monterrey.

Figura 4.

Aspectos que el cliente considera al adquirir la panela granulada.



Fuente: Encuesta
Elaborado: Guido Namicela.

Al momento de tomar una decisión, en cuanto a la compra de panela granulada los propietarios de sus negocios hacen una mayor ponderación a la calidad que significativamente representa el 51%, la misma que debe presentar un nivel de limpieza y pureza, así como sabor, el cual también depende de las condiciones del cultivo la caña de azúcar.

Seguidamente el 27% considera el precio, que sea un producto de calidad y de bajo costo para que esté al alcance de todos los habitantes zamoranos al momento de adquirir el producto, en tanto que el 17% no considera ninguna de las características antes mencionadas, ya que consideran que es un producto de primera necesidad.

3.8 Análisis de la demanda.

Luego de realizar los análisis de los resultados de la encuesta se procede a calcular la demanda de panela granulada en la ciudad de Zamora. Para lo cual se toma en consideración la pregunta número dos de la encuesta.

Cuadro 4. Demanda de panela granulada en la ciudad de Zamora.

Detalle	Cantidades	Equivalencia /quintales
Libras	840	8,4
Arrobas	32	8
Quintales	21	21
Total		37,4

Fuente: Encuesta

Elaborado: Guido Namicela.

En base al cuadro anterior se concluye que el mercado de Zamora consume 37,4 quintales de panela granulada semanalmente, que nos da un total de 149,6 quintales mensuales.

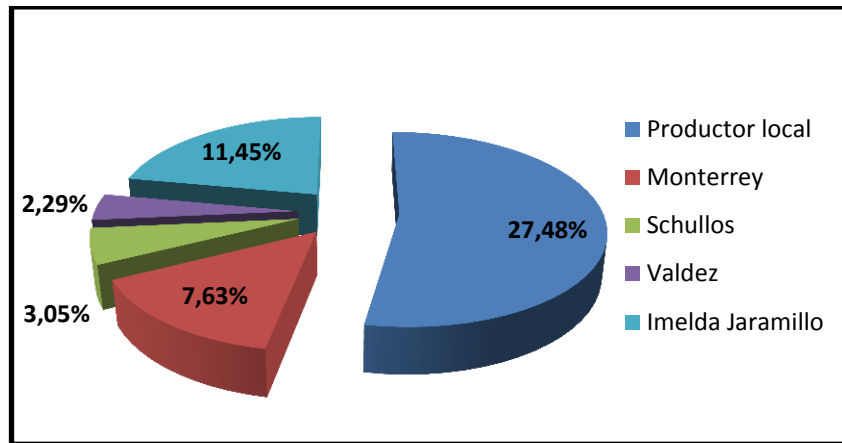
Con esta información podemos deducir que el producto tiene una acogida favorable en el mercado, lo cual nos da una referencia positiva para emprender la elaboración de dicho producto para la organización.

3.9 Análisis de la competencia.

La panela granulada es un producto que se viene produciendo en la parroquia Timbara desde hace ya algunos años y se comenzó a vender en el mercado local. Por esta razón, en la ciudad de Zamora existen empresas y productores individuales dedicados a la producción exclusiva de la panela granulada y a su comercialización local.

Entre los productores locales y productores del país quienes hacen presencia con su producto en la ciudad de Zamora lo presentaremos en la siguiente figura:

Figura 5. Análisis de la competencia de la panela granulada.



Fuente: Encuesta
Elaborado: Guido Namicela.

El productor local que es la persona que produce panela granulada empíricamente, es uno de los que mayor venta tiene a nivel de la ciudad de Zamora, seguido por empresas que como: azucarera monterrey que es perteneciente a la vecina provincia de Loja, Así mismo, existen ingenios azucareros que destinan parte de su caña a la producción de panela como es el caso del ingenio Schullos y el ingenio Valdez. Estas empresas por su parte se caracterizan por la utilización de economías a escala gracias a la producción industrial de azúcar que también realizan.

Entre los comercializadores de panela granulada está ubicada Imelda de Jaramillo, claro es que no tiene producción de caña pero su actividad difiere a ser un distribuidor por grandes volúmenes.

3.6 Demanda proyectada.

Tomando como referencia la tasa de crecimiento poblacional¹¹ otorgado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censo (INEC), estima que la ciudad de Zamora

¹¹ VII censo de población y vivienda INEC, Zamora.

tiene un crecimiento anual del 2,12%, y en el mismo porcentaje, se proyecta una demanda de la panela granulada similar a dicho crecimiento poblacional.

Cuadro 5. Proyección de la demanda anual del consumo de panela granulada en Zamora.

Referencia	Año	Fórmula $n = N(1+t)^n$	Demanda Proyectada (quintales)
0	2011	1795,2	1795,2
1	2012	$1795,2(1+0,0212)^1$	1833,25
2	2013	$1795,2(1+0,0212)^2$	1872,12
3	2014	$1795,2(1+0,0212)^3$	1911,81
4	2015	$1795,2(1+0,0212)^4$	1952,34
5	2016	$1795,2(1+0,0212)^5$	1993,73

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Guido Namicela.

Tomando como referencia la demanda semanal de panela granulada determinada en la pregunta número dos de la encuesta, que equivale a 37,4 quintales por semana, se procede a calcular el consumo mensual ($37,4 \times 4 = 149,6$ quintales) con ello se calcula la demanda anual ($149,6 \times 12 = 1795,2$ quintales).

En base a estos datos se procede a calcular la demanda proyectada, tomando en consideración tasa de crecimiento anual del 2,12%, con lo que se puede deducir que la tendencia del consumo de panela granulada en el mercado es creciente, lo cual proporciona un panorama favorable para la empresa.

Estos datos se tomarán en consideración para elaborar el plan de producción para la empresa, con el objetivo de satisfacer la demanda insatisfecha y atraer a los clientes de los competidores existentes en el mercado.

CAPÍTULO IV

MARKETING

4.1 Imagen corporativa de la asociación.

Para determinar la imagen corporativa de la asociación se realizó una junta general con los socios/as y con la ayuda de los formadores del taller espíritu emprendedor realizado por el MIPRO/ADE y la UTPL, Extensión Zamora, se llegó a un acuerdo y que tuvo mucha acogida, denominándolo de la siguiente manera:

“Asociación de Panela Granulada, Natural, Rica y Grandiosa.”

4.1.1 Nombre comercial

Para determinar el nombre comercial de la Asociación de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa se acordó con los socios escribir tres letras en la que describirán la esencia de la organización y que se comercializara con las siguientes letras iniciales ***PGO***, que significa: **PANELA GRANULADA ORGÁNICA.**

4.1.2 Logotipo.

El logotipo que la organización utilizara para la comercialización de su producto es la siguiente:

Figura 6. Logotipo de la organización de la panela granulada.



4.1.3 Slogan

El slogan que identificará la comunidad zamorana y que se lo socializará de acuerdo a la naturaleza del producto, así como sus componentes y sistema productivo será el siguiente:

“Natural como tu vida”

4.1.4 Colores

Los colores que representarán a la asociación son:

Verde: Por su fuerte afinidad con la naturaleza, crea un ambiente de calma y paz que desarrolla a nuestro alrededor.

En nuestro producto refleja su origen completamente natural y además da la característica de vida que tratamos de dar con un producto libre de componentes sintéticos y de mucho beneficio para nuestra salud.

Café: Es el color de nuestra Madre Tierra. Brinda seguridad y estabilidad se estima que puede estimular el apetito en las personas representando salubridad y transmitiendo inocuidad, es decir que es salubre y que no transmite enfermedades y que se puede confiar.

Se relaciona con la cristalización del jugo de caña, así como a nuestro producto en su presentación final.

Azul: Es el color cielo reflejado en la pureza del ambiente que nos rodea, el cual es beneficioso para el cuerpo y para la mente. Este color está ligado a la salud, tranquilidad, lealtad, confianza, y verdad.

Amarillo: simboliza la luz del sol y el potencial de riqueza que rodea a la amazonia. Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía.

4.2 Marketing mix.

El marketing mix, hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de estrategia de marketing de una empresa. Estos elementos son: Producto, precio, plaza y promoción.

4.2.1. Producto

Producto es todo aquello favorable o desfavorable, tangible o intangible, que una persona recibe en un intercambio.

4.2.1.1. Atributos del producto:

- ✓ Es un producto natural
- ✓ Contiene mayor cantidad vitaminas y minerales.
- ✓ Es un producto altamente nutritivo.
- ✓ Materia prima seleccionada de primera calidad.
- ✓ Calidad en los procesos de producción.
- ✓ Cómoda presentación en fundas plásticas de polipropileno transparente coextruido de mínimo 65 micras de espesor, con capa interior de alta sellabilidad, nuevas y limpias resistentes al manipuleo.
- ✓ Su consumo ayuda a prevenir enfermedades, especialmente la diabetes.
- ✓ Presentación granulada fácil de usar al momento de endulzar.
- ✓ Registro sanitario.

Figura 7.
Ejemplo de empaque para la panela granulada



4.2.2 Precio.

Para establecer el precio del producto se toma como referencia los costos variables directos e indirectos que se detallan en el capítulo seis de producción, cuadro número ocho, costos variables directos e indirectos y los costos fijos de producción por mes cuadro número diez, mas el porcentaje de utilidad del 18,7% que se estableció con todos los socios, la misma que tiene como objetivo básico maximizar las utilidades a la vez que permita ser competitivos en el sector donde operará.

La organización ha determinado el precio de acuerdo a los siguientes criterios:

Calculo del precio:

PVP = COSTO DE PRODUCCIÓN + MARGEN DE UTILIDAD.

PVP= (COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES) +MU

PVP = 42,12 + 7,88

PVP = 50 por quintal.

La política de precios a implementar en la organización tratare de ser congruente con el productos percibido por el cliente, buscaremos reflejar en el precio la calidad y la certificación orgánica generando un valor agregado a los consumidores, teniendo en consideración que los precios deben ser accesibles y competitivos.

Los precios establecidos por la empresa se presentan a continuación:

Cuadro 6.
Precio de la panela granulada por cantidad.

DETALLE	VALOR
LIBRAS	0.50 CENTAVOS
ARROBAS	12,50 DOLARES
QUINTALES	50.00 DOLARES

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela.

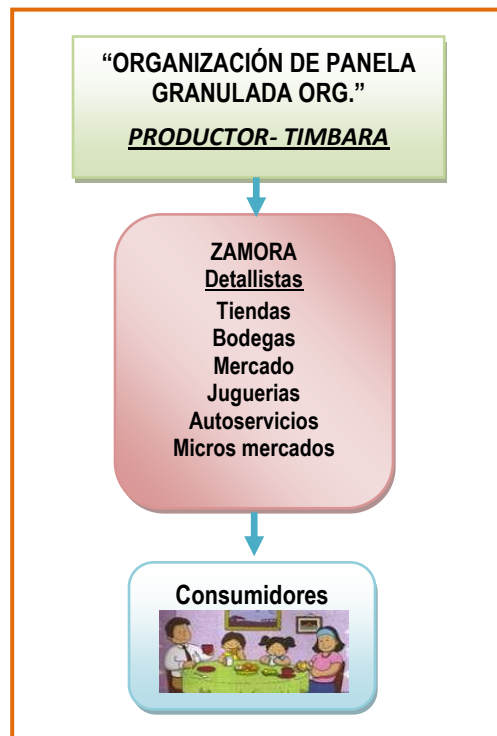
Los precios que se fijan en el cuadro 6 son accesibles para los diferentes negocios y tiendas, ya que la asociación en tiempos anteriores ya ha experimentado con precios más elevados, en el que se vendió a un valor de SECENTA DOLARES por cada quintal producido.

Pero la nueva propuesta e innovadora idea es de expender la panela granulada a un precio menor y permanente de cincuenta dólares por cada quintal, el mismo valor representa una utilidad por cada unidad producida de siete dólares con ochenta y ocho centavos, que se lo obtiene de la diferencia de los costos de producción y el margen de utilidad establecidos para los negocios en la ciudad de Zamora.

4.2.3 Plaza.

El canal de distribución para la venta de la panela granulada de la empresa se presenta a continuación:

Figura 8.
Canal de distribución de panela granulada.



Elaborado: Guido Namicela.

De acuerdo al esquema la empresa utilizará el canal de distribución corto; ya que el producto será vendido a los detallistas (clientes de la organización) y estos a su vez extenderán a los consumidores finales.

La organización utilizará un vehículo para el traslado del producto desde la fábrica hasta la ciudad de Zamora, donde se distribuirá a cada uno de los clientes.

4.2.4 Promoción.

La promoción de la panela granulada de la organización “PGO” se efectuará utilizando los siguientes medios y estrategias:

Cuadro 7.
Promoción de la panela granulada.

Medio	Estrategia
Radio	<ul style="list-style-type: none">➤ Difundir spots publicitarios en radios de mayor audiencia, en horas de la mañana, medio día y tarde.➤ Utilizar espacios de los noticieros para hacer conocer nuestro producto.
Participación en ferias agrícolas y ganaderas	<ul style="list-style-type: none">➤ Promocionar el producto mediante degustaciones y dar a conocer los objetivos de la empresa.
Hojas volantes	<ul style="list-style-type: none">➤ Distribuir en la ciudad de Zamora hojas informativas sobre nuestro producto indicando quiénes somos y que hacemos, mediante visitas a los principales clientes, instituciones públicas y privadas, en centros de cuidado infantil y centros educativos, para concienciar el consumo de panela granulada.

Elaboración: Guido Namicela.

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

5.1 Estructura legal de la empresa.

La formalidad legal para la creación de la Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos se gestionara mediante el MIES, como una organización social conformada por seis socios, para lo cual necesitamos seguir algunos pasos que se detallan a continuación.

5.1.1 Pasos requeridos para crear la asociación.

1. Solicitud dirigida al Señor Director Provincial de MIES (Ing. Héctor Valladares), patrocinada por un Abogado. La organización social, indicará la dirección de su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón y provincia; y, número telefónico, fax, correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos y el propósito de la misma (Aprobación de Estatutos).
2. Convocatoria y Acta constitutiva que contendrá: la nomina de la directiva provisional; apellidos y nombres completos en orden alfabético; nacionalidad; número de cédula; y, domicilio de todos los miembros fundadores. Esta acta deberá ser suscrita por todos los miembros fundadores, las personas que no supieren firmar dejarán impresa su huella digital.
3. Convocatorias y Actas originales y copias (una de cada una) de las dos sesiones en donde aprueban el Estatuto Social, debidamente certificadas por secretaria de la organización.
4. Estatuto original y copia, debidamente certificado y firmado por secretaria provisional de la organización, con la indicación de que el mismo fue discutido y aprobado en dos sesiones de Asamblea General de fechas diferentes. (Contenido.- El Estatuto deberá contener al menos lo siguiente: 1.- Nombre, Domicilio y Naturaleza Jurídica de la organización; 2.- Objetivos y fines específicos; 3.- Clases de miembros; 4.- Derechos y obligaciones de los miembros; 5.- Régimen disciplinario; 6.- Régimen de solución de

controversias; 7.- Causales para la pérdida de la calidad de miembro; 8.- Estructura y organización interna; 9.- Régimen económico; 10.- Causas para la disolución y procedimiento para la liquidación; 11.- Mecanismos de elección, duración y alternabilidad de la directiva)

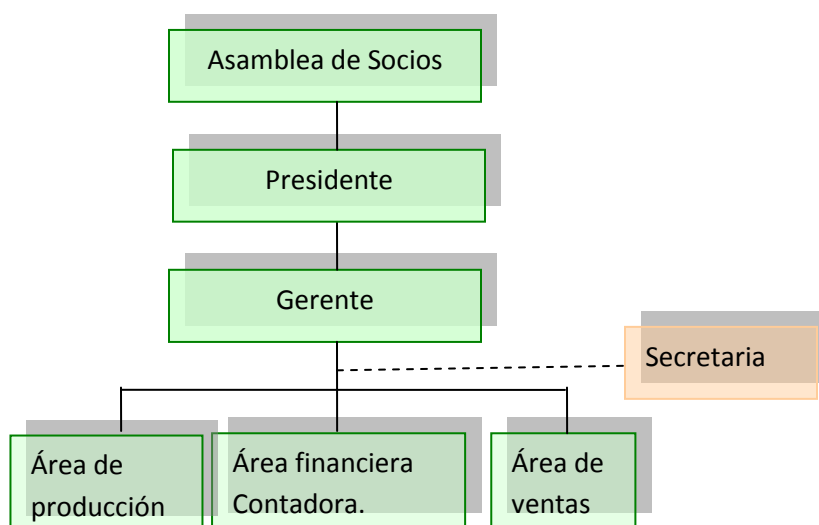
5. Copias fotostáticas legibles de la cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizado de cada uno de los socios, notariados. En caso de ciudadanos extranjeros copia del pasaporte vigente con la visa permanente y el respectivo permiso de trabajo.
6. Un depósito de USD 400 dólares a nombre de la pre-asociación, para cuyo efecto se deberá solicitar una certificación por parte del o la gerente. (Cooperativa de Ahorro o Banco).

5.2 Estructura Organizacional

5.2.1 Organigrama.

Figura 9.

Organigrama organizacional de la Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.



Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaboración: Guido Namicela.

5.2.2 Manual de funciones

Todos los manuales de funciones de cada uno de los responsables de área y trabajadores de la empresa se detallan a continuación en los siguientes cuadros.

Asamblea de socios.

Estará conformada por todos los socios y miembros de la organización, también desarrollarán reglamentos y estatutos que direccionen el éxito y el buen convivir para con los socios y la sociedad.

		
Manual de funciones de la organización “RNG”		
DEPARTAMENTO: Administrativo		Función: Organizar y planificar reuniones de participación.
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: La misión del cargo es él de establecer una relación de cooperación entre los miembros de la organización y la participación tanto del gobierno municipal local, como el de corporaciones o fundaciones internacionales.		REPORTA A: <ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la Organización que representan la parte privada. • Al sector público, que son instituciones del estado o fundaciones internacionales.
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar propuestas para la intervención del sector privado y público. • Participar de ferias y eventos que involucren a la organización. 		
Elaborado por:	Fecha de elaboración:	Aprobado por:
Guido Namicela	21/11/ 2011	La directiva.



Manual de funciones de la organización “RNG”

DEPARTAMENTO: Administrativo		Función: Velar por el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización, y la correcta aplicación de las políticas institucionales.
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: Conocerá y resolverá asuntos concernientes a los negocios sociales de acuerdo a las leyes, estatutos y reglamentos internos de la organización.		REPORTA A: • A la junta general de los socios. SUPERVISA: • Todo el personal de la organización. SECORDINA: • Gerente
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Convocar y presidir las sesiones de la asamblea. • Elegir y nombrar al gerente de la organización. • Fijar el salario de los empleados de la organización. • Buscar nuevos productores que se unan al proyecto 		
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: No es necesario		EXPERIENCIA Ser socio fundador de la organización
Elaborado por:	Fecha de elaboración:	Aprobado por:
Guido Namicela	21/11/ 2011	Asamblea



Manual de funciones de la organización “RNG”

DEPARTAMENTO: Administrativo		Función: Ejercer la representación legal, judicial y extra judicial de la organización	
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: Planificar, organizar y controlar todas las actividades que se llevarán a cabo en la organización		REPORTA A: El gerente SUPERVISA: La operación dentro de la organización a su cargo. SECORDINA: Secretaria Jefe de producción	
FUNCIONES PRINCIPALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y promocionar los valores corporativos. • Coordinará todo lo relacionado a la entrega óptima del servicio, la satisfacción del cliente y la solución de problemas ocasionales. • Liquidación de la nómina mensual. • Registro y monitoreo de todos los aspectos contables que debe cumplir la empresa. 			
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: Ing. Administración de Empresas.		Experiencia: 2 años como administrador o en cargos similares	
ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA: Proveedores		PROCESOS A SEGUIR: Política institucional y preferencial al socio.	
Elaborado por:	Fecha de elaboración:	Aprobado por:	
Guido Namicela	21 /11/ 2011	Presidente	



Manual de funciones de la organización “RNG”

DEPARTAMENTO: Administrativo		Función: Asistir y tomar nota de las reuniones	
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: Coordinar con los niveles superiores y llevar la documentación, archivos y registros de las actividades de la organización.		REPORTA A: Gerente SECORDINA: Presidente	
FUNCIONES PRINCIPALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y difundir entre el personal y miembros de la organización la información que permita llevar a cabo las actividades planificadas. • Presentar informes de los resultados de su función, con la finalidad de tomar resoluciones encaminadas a mejorar la gestión de su área y de la organización en general. 			
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: No indispensable, pero si ser parte de la organización		Experiencia: No indispensable	
Elaborado por:		Fecha de elaboración	Aprobado por:
Guido Namicela		21/11/ 2011	Presidente



Manual de funciones de la organización "RNG"

DEPARTAMENTO: Producción		Función: Coordinar la ejecución de las actividades productivas de la organización.	
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: Planificar, dirigir y controlar los procesos de producción.		REPORTA A: Gerente SUPERVISA: La adquisición de la materia prima. SECORDINA: <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Contador • Jefe de ventas 	
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las inspecciones y monitoreo de la materia prima de sus proveedores. • Adquisición de la materia prima, insumos y materiales necesarios para la elaboración de panela granulada. • Manejar directamente la información de la unidad productiva. • Presentar informes de los resultados de su función, con la finalidad de tomar resoluciones encaminadas a mejorar la gestión de su área y de la organización en general. 			
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: No indispensable pero si ser socio de la organización.		EXPERIENCIA: No indispensable	
ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 		PROCESOS A SEGUIR: Diagrama de procesos par la obtención de panela.	
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	Aprobado por:
Guido Namicela		21/11/2011	Presidente



Manual de funciones de la organización "RNG"

DEPARTAMENTO: Financiero		Función: Llevar la contabilidad general de la organización.	
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: Presentar informes de los resultados de su función, con la finalidad de tomar resoluciones encaminadas a mejorar la gestión de su área y de la organización en general.		REPORTA A: Gerente SUPERVISA: El sistema de inventarios. SECORDINA: <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Jefe de ventas • Jefe de producción 	
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros, ingresos y egresos de los valores que se transfieran en la organización. • Realizar el mantenimiento y seguimiento de las cuentas de la organización. • Elaborar el rol de pagos para el personal de la organización. 			
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: No indispensable pero si ser socio de la organización y tener conocimientos básicos en contabilidad.		EXPERIENCIA: No indispensable	
ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Personal que labora en la organización 		PROCESOS A SEGUIR: Contabilidad de costos y de producción.	
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	Aprobado por:
Guido Namicela		21/11/2011	Presidente



Manual de funciones de la organización "RNG"

DEPARTAMENTO: Marketing.		Función: Coordinar los planes y estrategias de ventas de la organización.	
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> Diseñar canales de distribución, establecer estrategias para promocionar el producto y la imagen corporativa de la empresa. 		REPORTA A: Jefe de producción SUPERVISA: El sistema de inventarios. SECORDINA: Secretaria	
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> Realizar los estudios de mercado a fin de captar clientes e incrementar las ventas de la empresa Presentar informes de los resultados de su función, con la finalidad de tomar resoluciones encaminadas a mejorar la gestión de su área y de la organización en general 			
TÍTULO PROFECIONAL REQUERIDO: No indispensable pero si ser socio de la organización y tener conocimientos básicos en ventas.		EXPERIENCIA: No indispensable	
ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA: <ul style="list-style-type: none"> Personal que labora en la organización 		PROCESOS A SEGUIR: Canales de comercialización	
Elaborado por:		Fecha de elaboración	Aprobado por:
Guido Namicela		21/11/2011	Presidente

CAPÍTULO VI

PRODUCCIÓN

6.1 Ubicación de la planta

La planta de producción de la panela granulada se encuentra ubicada a 2 kilómetros de la parroquia Timbara.

Figura 10.
Mapa de ubicación de la fábrica.



Fuente: http://www.codeso.com/TurismoEcuador/Mapa_Zamora_Chinchipe.html

Elaborado: Guido Namicela

La planta de producción cuenta con los servicios de luz, agua y servicios higiénicos básicos.

6.2 Distribución de la planta.

La planta de producción de la organización está distribuido en las siguientes secciones: Área de limpieza de la caña, área de almacenamiento de la caña,

área de molienda donde está ubicado el trapiche hidráulico, área de almacenamiento de bagazo, sección de baños higiénicos, tanque de almacenamiento, sección de cocción y almacenamiento del producto terminado.

A continuación se presenta un plano básico de la distribución física de la planta.

Figura 11.

Plano de la distribución física de la planta



Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Descripción del proceso de producción de la panela granulada.

- **Recepción de la materia prima.**

Es el inicio de la actividad productiva, la caña al llegar a la fábrica debe ser seleccionada y lavada de modo que se elimine todas las impurezas.

- **Extracción del jugo de caña.**

Se procede a la trituración de la caña mediante la utilización de un trapiche que funciona con la fuerza del agua que es embaulada en un canal de cemento.

- **Transporte del jugo de caña.**

Una vez que la caña es triturada, se obtiene el guarapo (jugo de caña), luego es transportada por medio de una tubería hacia el tanque de almacenamiento.

- **Pre limpieza.**

A la llegada del tanque de almacenamiento se efectúa el filtrado del guarapo mediante la utilización de cernidores y filtros para la eliminación de residuos sólidos y bagacillo.

- **Transporte del jugo de caña limpio.**

El jugo de caña que es conducido por la tubería y al final de esta tiene una boquilla llamada filtro y que al mismo tiempo se queda en un tanque almacenado el guarapo, que luego es transportado a las tinas de cocción.

- **Clarificación.**

En este proceso se agrega la balsa y se mezcla uniformemente el mismo que nos sirve para eliminar todas las impurezas del guarapo y que debe ser extraído antes del punto ebullición y después de ella. Luego se incrementa la temperatura para conseguir la evaporación y concentración por un lapso de dos horas

aproximadamente, seguidamente se disminuye la temperatura hasta llegar al punto óptimo recomendado en el proceso de elaboración.

- **Batido y Enfriamiento.**

Una vez determinado el punteo de la miel se procede a realizar el batido manual con la ayuda de espátulas de madera, de modo que se va obteniendo el enfriamiento y pulverización.

- **Envasado.**

El envasado se efectúa manualmente en fundas de libras, arrobas y quintales, seguidamente se los sella y se coloca las etiquetas correspondientes.

- **Almacenamiento.**

El producto es trasladado a la sala de almacenamiento para su posterior comercialización.

- **Comercialización.**

Es el proceso en el cual el producto es transportado y distribuido a los intermediarios de la ciudad de Zamora.

6.4 Costos Variables y Fijos.

6.4.1 Costos Variables.

Los costos variables de producción de panela granulada de la organización se detallan a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.

Los Costos variables directos e indirectos de producción de panela granulada (costos para producción de 40 qq de panela granulada) (USD)

COSTO VARIABLE DIRECTO				
DETALLE	PERSONAL	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COSTO VARIABLE DIRECTO				
MANO DE OBRA				
Limpieza caña	6	Jornal	10	60
Corte	4	Jornal	10	40
Tajada	4	jornal	10	40
Molida	6	jornal	10	60
Cocinado	8	jornal	10	80
Descachazado	4	Jornal	10	40
MATERIALES	CANTIDAD			
Leña	2	jurón	30	60
Balsa	1	corte	5	5
Sacos	40	unidad	30	12
Fundas	40	unidad	30	12
Materia prima	8	Tarea	45	360
Transp. M. Prima (mula)	8	Tarea	10	80
TOTAL COSTO VARIABLE DIRECTO				849
COSTO VARIABLE INDIRECTO				
Transporte Flete a mercado	40	qq	0,8	32
COSTO VARIABLE TOTAL (USD)				881
COSTO VARIABLE POR Quintal de PANELA (USD)				22,025

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela.

Los costos variables de la elaboración de la panela granulada (directos e indirectos), obtenidos mediante la realización de talleres con los

miembros/productores de la asociación, se determinó un costo variable por unidad producida de USD 22,052 por quintal (peso de 100 libras).

Cuadro 9. Costos variables de producción anual.

Costo variable directo	849 mensual	10188 anual
Costo variable indirecto	32 mensual	384 anual
Total del costo anual.		10572

6.4.2 Costos fijos de producción por mes.

Los costos fijos en que la organización incurrirá en el proceso productivo son los siguientes:

Cuadro 10. Costos fijos de producción por mes.

Servicios Básicos	60
Sueldos y salarios	280
Mantenimiento del agua	132
Suministros de oficina	8
Pago a asociación	
COSTO FIJO TOTAL MES	480
COSTO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
Viajes y Ferias	40
TOTAL COSTO GENERAL ADMINISTRACIÓN	40
TOTAL DEPRECIACIÓN	283,95
TOTAL COSTOS FIJOS	803,95

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela.

Como se puede observar, el rubro más elevado corresponde a la depreciación de los bienes y materiales con un valor de doscientos ochenta y tres dólares con noventa y cinco centavos, seguido por los sueldos y salarios él mimos que se

acordó pagar a una persona que exclusivamente se dedique a la venta de panela granulada, estos rubros incrementa los costos fijos de producción mensual de panela granulada.

Cuadro 11. Costos fijos de producción anual.

Costos fijos	480 mensual	5760 anual
Costo general de administración	40 mensual	480 anual
Total del costo anual.		6240

6.5. Punto de equilibrio de la producción.

El punto de equilibrio es el volumen de ventas que la empresa requiere para que los ingresos totales y los costos totales. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$QPE = CF / (PU - CVU)$$

En donde:

Q = cantidad producida y vendida.

CF = costos fijos.

PU = costo unitario.

CVU = costo variable unitario.

$$QPE = CF / (PU - CVU)$$

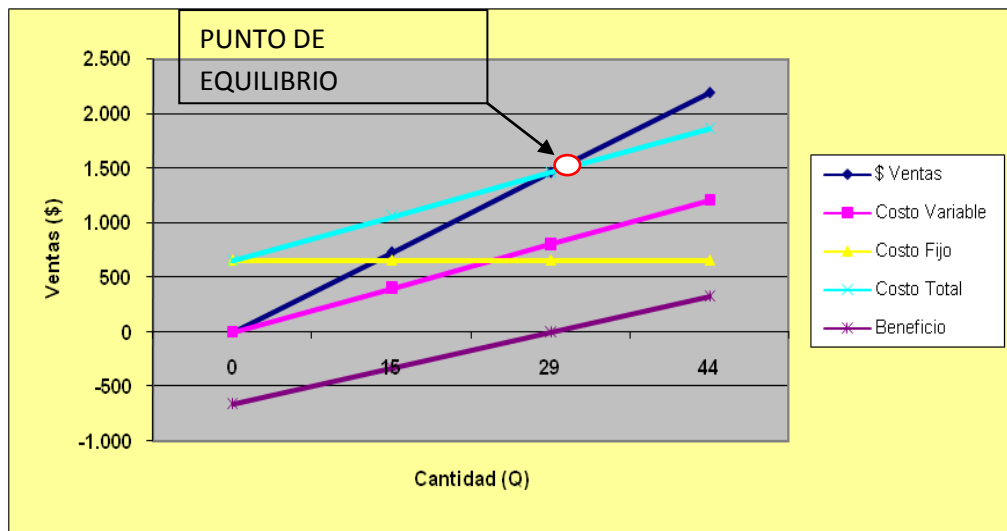
$$QPE = 803,95 / (50 - 22,052)$$

$$QPE = 28.74qq$$

$$QPE = 29 \text{ quintales.}$$

Con el resultado de la aplicación de la fórmula del punto de equilibrio se determinó que la organización deberá producir 29qq (quintales) mensuales, para que pueda cubrir al menos los costos de producción, es decir no presenta pérdidas ni ganancias. A continuación se presenta el gráfico del punto de equilibrio.

Figura 12.
Gráfico del punto de equilibrio.



Elaboración: Guido Namicela

CAPÍTULO VII

ESTUDIO ECONÓMICO

7.1 Presupuesto de Inversiones

En el cuadro que se presenta a continuación se puede apreciar el monto de cada una de las inversiones y el capital de trabajo para iniciar, considerando que son rubros manejados por los socios y que la fábrica se encuentra en un lugar rural.

Cuadro 12: Inversiones

INVERSIONES			
DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1. INVERCIONES FIJAS			
1.2 Terreno	1	560	560
1.3 DEPRECIABLES			
Fábrica	1	11232,10	11232,10
Mejoramiento de la fábrica obra física	1	15000,00	15000,00
1.3.1 Maquinaria y equipo			
Trituradora	1	5000	5000
Tina de acero inoxidable de 2x4 mm	1	3000	3000
Tina de calentamiento de 1,90x0,8	1	2000	2000
Filtro	2	25	50
Espátulas de madera	5	5	25
Espátulas de acero	1	20	20
Porrone de madera de 1x1,5	3	75	225
Computadora	1	700	700
SUBTOTAL			11020
1.3.2 Muebles y enseres			
Muebles de oficina	1	500	500
SUBTOTAL			500
2. INVERSIONES DIFERIDAS.			
Constitución legal	400,00	1	400,00
Registro de patentes	30,00	1	30,00
Estudio de factibilidad	4.000,00	1	4.000,00
Permisos de funcionamiento	100,00	1	100,00
Registro sanitario	35,00	1	35,00
2.1 Otros	150,00	1	150,00
SUBTOTAL			4.715,00
TOTAL DE INVERSION FIJA			43.027,10
3. CAPITAL DE TRABAJO			1.841,00
TOTAL DE INVERSION			44.868,10

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

7.2. Financiamiento.

Como podemos observar en el cuadro número 13 en las inversiones que la empresa requiere hacienden a \$44868,10, de los cuales el 66,57 % equivalente a \$29868,10 será financiado mediante el aporte de los socios de la organización y el 33,43% equivalente a \$15000 se gestionara ante el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Cuadro 13. Financiamiento.

Fuente	Porcentaje	Cantidad
MIPRO	33,43%	15000
AUTOFINANCIAMIENTO	66,57%	29868,1
TOTAL	100%	44868,1

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

7.3. Depreciaciones.

Las depreciaciones de los bienes y materiales se lo realizará aplicando la fórmula del método lineal que los socios de la organización de panela granulada la consideraron más conveniente, en el siguiente cuadro se presentan las depreciaciones:

Depreciación = Valor del bien – Valor residual / Años de vida útil.

Cuadro 14: Depreciaciones.

	Total	Depreciación anual	Depreciación . mensual	Valor Residual	%
Estructura física	26.232,10	1246,02	103,84	1311,61	5%
Maquinaria	5.000,00	950	79,17	250	5%
Equipo informático	700,00	155,56	12,96	237,31	33,33 %
Herramientas de producción	5.320,00	1010,8	84,23	266	5%
Muebles y enseres	500,00	45	3,75	50	10%

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

7.4 Amortizaciones de los activos diferidos.

La amortización de los activos intangibles de la organización de panela granulada se considero todos los gastos de constitución y legalización para su respectivo funcionamiento, en el cuadro doce de las inversiones se puede observar mas detallado cada uno de los rubros en inversiones diferidas.

Cuadro 15. Amortizaciones.

Amortizaciones	Total	Amortización anual	Amortización mensual
Activos diferidos	4.715,00	415	34,58

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Ingresos

Los ingresos que la organización percibirá por la venta anual de panela granulada se presentan en la siguiente tabla.

Años	Cantidad	Precio	Total
1	480 qq	50,00	24,000.00
2	600 qq	50,00	30,000.00
3	720 qq	50,00	36,000.00
4	840 qq	50,00	42,000.00
5	960 qq	50,00	48,000.00
6	1080qq	50	54,000.00

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

El incremento en las ventas se realizó en relación a la demanda existe en el mercado representada en el estudio de mercado, (cuadro 4), el cual refleja una tendencia de crecimiento del consumo del producto y en base al cuadro número 8 ya que la organización estima producir 40 quintales mensuales.

7.5 Flujo de Caja.

El flujo de caja relaciona los ingresos y egresos para cada uno de los años. Este cuadro resume y concentra toda la información con el fin de obtener resultados que permitan visualizar la situación de la organización:

Cuadro 16. Flujo de caja.

Flujo de caja anual							
	Año 0	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversiones	-43027,1						
Inversiones en capital de trabajo	-1841						
Ingresos							
(+) Ventas de panela granulada		24000,00	30000,00	36000,00	42000,00	48000,00	54000,00
EGRESOS							
(-) Costos Variables		10572,00	13215,00	15858,00	18501,00	21144,00	23787,00
(-)Costos fijos		6240	6240,00	6240,00	6240,00	6240,00	6240,00
(-)Depreciación y amortización		3822,36	3822,36	3822,36	3822,36	3822,36	3822,36
(=)UTILIDAD BRUTA		3365,64	6722,64	10079,64	13436,64	16793,64	20150,64
(-)15% Participación de trabajadores		504,96	1008,4	1511,94	2015,50	2519,046	3022,60
(=)Utilidad antes de impuestos		2861,4	5714,24	8567,69	11421,14	14274,59	17128,044
(-)25% Impuesto a la Renta		715,32	1428,56	2141,92	2855,29	3568,65	4282,01
(=)Utilidad Neta		2136	4285,68	6425,77	8565,86	10705,95	12846,03
(+) depreciaciones y amortizaciones		3822,36	3822,36	3822,36	3822,36	3822,36	3822,36
FLUJO DE CAJA NETO	- 44868,1	5958,36	8108,04	10248,13	12388,22	14528,30	16668,39

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Las depreciaciones y amortizaciones son rubros que constan como egresos en la empresa que afectan los ingresos de la misma. Pero son montos que no salen de

la empresa y que sirven para capitalización o futuras inversiones. Razón por la cual aparecen sumando las utilidades.

7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la puesta en marcha del negocio es necesario realizar un análisis de los indicadores financieros, para efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa, respecto a la conveniencia del negocio.

7.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, incluida la inversión inicial la cual se presenta con signo negativo, se utiliza una tasa¹² de descuento del costo de oportunidad, según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

Formula.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \left(\frac{FCN}{(1+I)^n} - I_0 \right)$$

VAN = Valor actual neto

FCN = Flujo de caja neto

I = Tasa de oportunidad

I₀ = Inversión en el año cero.

Aplicación de la formula.

$$VAN = \frac{5958,36}{(1+0,0459)^1} + \frac{8108,04}{(1+0,0459)^2} + \frac{10248,13}{(1+0,0459)^3} + \frac{12388,22}{(1+0,0459)^4} + \frac{14528,30}{(1+0,0459)^5} + \frac{16668,39}{(1+0,0459)^6} - 44868,10$$

$$VAN = 11892,40$$

¹² Para el factor de descuento se aplica la tasa pasiva de interés fijada por el Banco Central del Ecuador, publicada en su pagina web y vigente a Marzo/2011 cuyo valor es del 4,59% (www.bce.gob.ec)

Cuadro 17. Cálculo del VAN.

Año	Flujo de efectivo neto	Flujo de efectivo neto actualizado
0	(-44868,10)	(-44868,10)
1	5958,36	5696,87
2	8108,04	7412,00
3	10248,13	8957,24
4	12388,22	10352,57
5	14528,30	11608,18
6	16668,39	12733,64
Total VAN		56760,50

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Cuando el VAN es mayor a uno se recomienda aceptar el proyecto, en este caso, siendo el van igual a 11892,40 se aplica la regla en base a este valor se puede deducir una rentabilidad aceptable para la inversión del proyecto, lo cual determinamos una posibilidad de conveniencia de ejecutar la inversión.

7.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR es un indicador financiero, el cual indica la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades, independientemente de las condiciones de los inversionistas. Es la tasa a la cual descontados todos los valores de los flujos de caja es igual a la inversión inicial.

Se podría interpretar a la TIR como la más alta tasa de interés que se podría pagar un préstamo que financiaría la inversión.

**Cuadro 18:
Cálculo del TIR**

Cálculo del TIR		
Año	Flujos	TIR
0	-44868,10	11%
1	5958,36	
2	8108,04	
3	10248,13	
4	12388,22	
5	14528,30	
6	16668,39	

Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Si bien el proyecto es financiado por un fondo no reembolsable por parte del ministerio de industrias y de productividad, sin necesidad de recurrir a crédito, lo cuál no genera costos de capital, se ha investigado en el mercado local las tasas de interés para prestamos (comerciales o de consumo), siendo este equivalente al 8,65%¹³. Sobre esta base se puede comparar el valor del TIR que arroja el proyecto, cuyo valor es de 11% siendo mayor al costo del capital, por lo tanto se recomienda aceptar el proyecto.

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, debe aceptarse el proyecto.
- Si la TIR es igual que el costo de capital, es indiferente llevar a cabo el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, debe rechazarse el proyecto

¹³ Dato referencial de la tasa de interés activa fijada por el Banco Central del Ecuador (Marzo -2011); publicado en www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa.

CONCLUSIONES

Luego de terminar con el plan de negocios se ha llegado a esclarecer las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la panela granula tiene una alta demanda en la ciudad de Zamora, con un porcentaje de aceptación del 83%.
- Los competidores más significativos de panela granulada en Zamora son: Productor local con el 28%, Imelda de Jaramillo con el 11%, azucarera Monterrey con el 8%, en el caso de las juguerias lo adquieren en bodegas con un porcentaje del 5%, Schullos con el 3%, Valdez con el 2% y el 43 % que es un porcentaje elevado que no conocen un distribuidor permanente que los visite.
- La Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos no está legalmente constituida.
- La inversión en el proyecto es económicamente rentable, puesto que el Valor Actual Neto a una tasa pasiva del 4,59% es del US\$ 11892,40 se puede deducir una rentabilidad aceptable para la inversión del proyecto, lo cual determinamos una posibilidad de conveniencia de ejecutar la inversión.
- La elaboración del plan de negocios permite a la asociación gestionar recursos ante entidades públicas y privadas, de este modo, ser eficientes y eficaces en la gestión del proyecto.

- La producción de panela granulada tiene una gran incidencia en el contexto económico para cada uno de los socios que conforman la organización permitiéndoles generar su propio trabajo la misma que representa ingresos para cubrir algunas de sus necesidades en cuanto alimentación y vivienda.

RECOMENDACIONES

En función de la investigación efectuada, y partiendo de las conclusiones, es pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Realizar las gestiones pertinentes ante el MIES al fin de obtener la personalidad jurídica de la organización, del mismo modo agilizar los trámites correspondientes ante el MIPRO a fin de conseguir el financiamiento para la ejecución del proyecto.
- Ejecutar el presente proyecto, ya que mediante el estudio y análisis se logró demostrar su viabilidad técnica, económica y financiera.
- Realizar un estudio de mercado en otras ciudades, con la finalidad de incrementar la producción y satisfacer la demanda existe en la ciudad de Zamora y en las vecinas provincias.
- Ejecutar el plan de marketing propuesto, ya que es una herramienta indispensable para lograr la introducción y posicionamiento adecuado del yogurt en el mercado, y consecuentemente a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Establecer convenios con instituciones como el INFA y los Patronatos Municipales y Provincial para crear programas de nutrición y la empresa se convierta en proveedor de yogurt, lo cual permite reducir los costos de venta del producto mejorar la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✧ Baca Urbina, G. (2000) *Evaluación de Proyectos*. Colombia: Mc Graw – Hill. Cuarta edición.
- ✧ Emery, D. R.; Finnerty J. D.; Stowe J. D. (2000), *Fundamentos de administración financiera*. México: Edit. Prentice Hall.
- ✧ Fischer, L.; Espejo, J.;(2007); Mercadotecnia. México: The McGraw-Hill.
- ✧ Friend, G.; Zehle, S.;(2008); *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: ProfileBooks.
- ✧ Hair, J.F.; Bush, R.P.; Orinau, D.J.; (2010); *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. México: The McGraw-Hill.
- ✧ Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación Integral de Mercados. Decisiones sin incertidumbre*. Colombia: Mcgraw – Hill.
- ✧ Palepu, K. G.; Healy, P. M.; Bernard, V. L. (2002). *Análisis y Valuación de Negocios Mediante estados financieros*. México: Thomson Learning.
- ✧ Pelton, L. E; Strutton, D.; Lumpking, J. R. (2002): *Canales de Marketing y Distribución Comercial, Un enfoque de administración de relaciones*. Santafé de Bogotá, Mc Graw – Hill.
- ✧ Sipper, D.; Bulfin, R.L.;(2005); *Planeación y control de la producción*. México: The McGraw-Hill.
- ✧ Varela V. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*, Colombia: Pearson.

Páginas electrónicas.

- ✧ CEPICAFE, (1995). Central Piurana de Cafetaleros. Disponible en:
<http://www.cepicafe.com.pe/index31.html>
- ✧ CRECEN NEGOCOS, (2007). Plan de Negocios. Disponibles en:
[http:// www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-de-un-plan-de-negocios)

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada.

PANELA GRANULADA NATURAL RICA Y GRANDIOSA (NRG).

Investigación de Mercado

Estimado comerciante, con el propósito de conocer la demanda de panela granulada en la ciudad de Zamora, la organización NRG de la parroquia Timbara, en calidad de entidad productora se permite presentarle la siguiente encuesta, rogamos se conteste con la mayor claridad las siguientes preguntas:

1. ¿Estaría dispuesto a comprar panela granulada?

SI ()

NO ()

¿Por qué?.....

2. ¿En qué cantidades compra usted la panela granulada por semana?, señale una sola opción.g

DETALLE	OPCIÓN
LIBRAS	
ARROBAS	
QUINTALES	
NINGUNO	

3. ¿Conoce usted algún proveedor de panela granulada? señale una sola opción.

DETALLE	VENDEDOR
PRODUCTOR LOCAL	
MONTERREY	
SCHULLOS	
VALDEZ	
IMELDA JARAMILLO	
NINGUNO	
BODEGA O TENDERO	

4. Al momento de comprar panela granulada, ¿Qué características toma en cuenta?

Marca ()

Calidad ()

Precio ()

Presentación ()

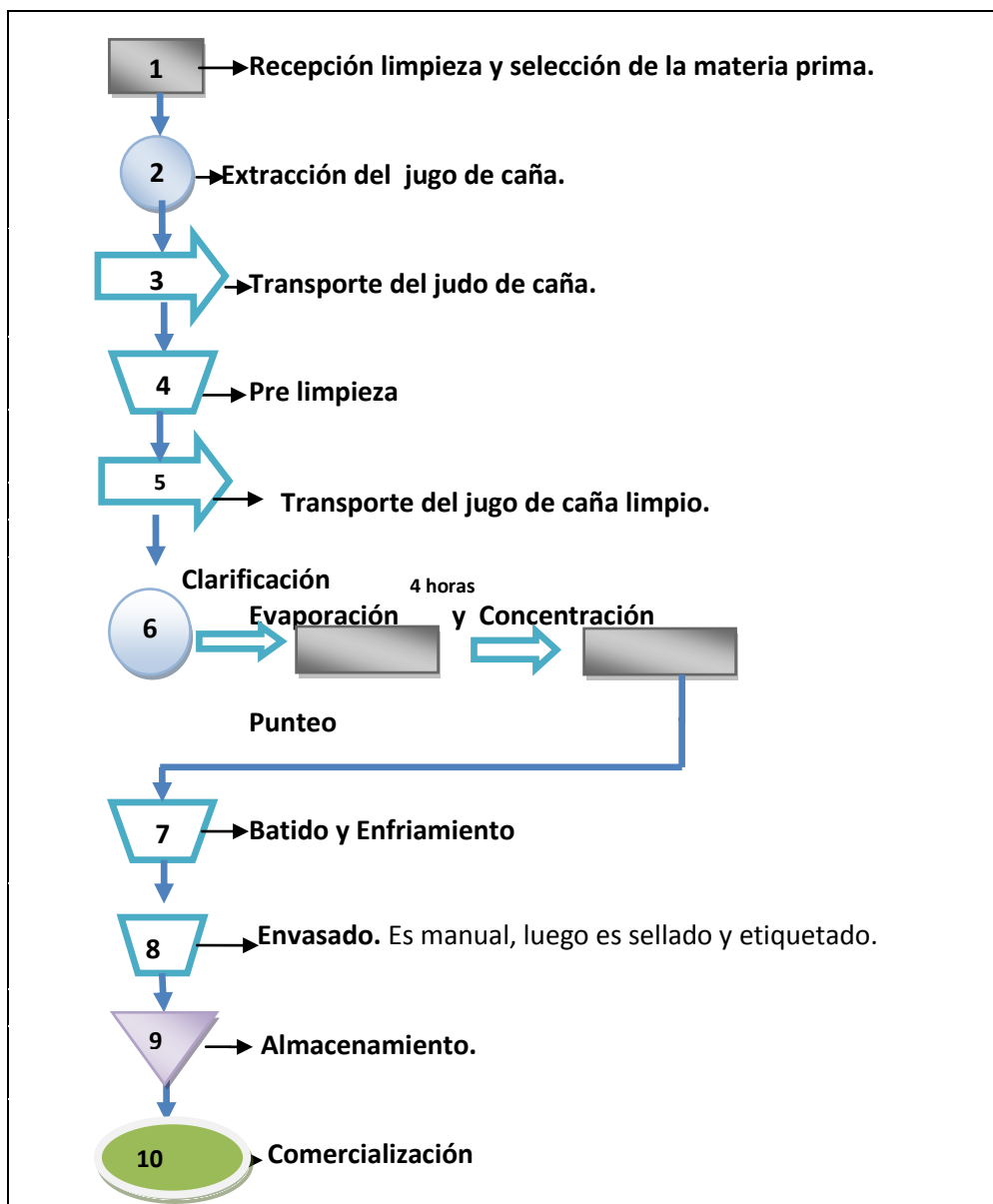
Otros ()

AGRADECEMOS POR SU COLABORACIÓN

Datos referenciales: Negocio.....FonoUbicación.....

Anexo 2.

Diagrama de procesos para la obtención de la panela granulada.



Fuente: Asociación de Pequeños Productores de Panela Granulada Natural Rica y Grandiosa, Agropecuarios Orgánicos.

Elaborado: Guido Namicela

Anexo 3.

Fotografías del taller espíritu emprendedor y desarrollo del plan de negocios Región 7

Foto 1:



Pie de página: Ing. Ángel González, Egdo. Edgar Aguilar, Ing. Carlos Gilere Ing. Karla Apolo.
Tutores del taller de Formación de Emprendedores

Foto 2:



Pie de página: Guido, Ximena, Noemí, Rosalina y Rosaura, promisoros de la organización,
realizando cuadro de ponderación en cuanto a la producción de panela.

Foto 3:



Pie de página: Guido, Rosaura, Noemí, Rosalina y Ximena, promisores de la organización, realizando la tabulación de las encuestas.

Foto 4:



Pie de página: Ximena, Rosaura, Noemí, Guido y Rosalina, promisores de la organización, socializando el resultado de las encuestas.

Foto 5:



Pie de página: Participación de todos los participantes en uno de los tres almuerzos.

Foto 6:



Pie de página: Ximena, Rosalina, Rosaura, Noemí y Guido promisoros de la organización, Exponiendo el proyecto de la panela en la extensión Zamora UTPL.

Foto 7:



Pie de página: Clausura del taller en la extensión Zamora UTPL

Foto 8:



Pie de página: Entrega de certificados y reconocimiento del Mejor proyecto de la REGIÓN N7 en la UTPL.