



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES**

PLAN DE NEGOCIOS:

Plan de negocio de producción y comercialización de chips de camote morado en el cantón Salitre, en la provincia del Guayas dirigido para USA.

AUTORES:

Paulo Roberto Rodríguez Molina

Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz

DIRECTOR:

Víctor Jurado, MAE

Guayaquil - Ecuador

2019

DECLARACIÓN

Nosotros, Paulo Roberto Rodríguez Molina y Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí elaborado es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento, por ello cualquier utilización de este documento viola los derechos de propiedad del autor.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

2018 ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS
SOSTENIBLES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL.

Derechos Reservados del Autor.

Paulo Roberto Rodríguez Molina

Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz

DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICAMOS QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE

Paulo Roberto Rodríguez Molina

C.I.: 0923512123

Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz

C.I.: 1103972848

CUYO TEMA ES: “PLAN DE NEGOCIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIPS DE CAMOTE MORADO EN EL CANTÓN SALITRE, EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS DIRIGIDO PARA USA”.

Paulo Roberto Rodríguez Molina

C.I.: 0923512123

Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz

C.I.: 1103972848

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, VÍCTOR JURADO, MAE., COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO MAGÍSTER EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES, PRESENTADO POR LOS EGRESADOS:

Paulo Roberto Rodríguez Molina

C.I.: 0923512123

Gonzalo Rodrigo Chamba Díaz

C.I.: 1103972848

TEMA: “PLAN DE NEGOCIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIPS DE CAMOTE MORADO EN EL CANTÓN SALITRE, EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS DIRIGIDO PARA USA”

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA REVISIÓN DE COMITÉ REVISOR.

**Víctor Jurado, MAE.
TUTOR DE TESIS**

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional, a nuestros compañeros de aula, de quienes aprendimos mucho mediante sus experiencias compartidas. Al personal de logística, administrativo y a nuestros profesores de la ESPAE que siempre se preocuparon por brindarnos un ambiente cálido logrando que nuestra experiencia como estudiantes sea la mejor.

Un agradecimiento especial para nuestro director de tesis Víctor Jurado, MAE, quien, de manera desinteresada, nos apoyó durante todo el proceso, permitiéndonos culminar de manera exitosa el presente trabajo.

Paulo y Gonzalo

DEDICATORIA

A la persona más importante para mí, el mejor ejemplo de una vida correcta que pude tener y del quién siempre estaré agradecido. Mi papá.

Paulo Rodríguez

DEDICATORIA

A mis queridos padres Arturo y Leovina, por haberme forjado e inculcado valores para ser la persona que soy en la actualidad, a mi querida hermana Edha Alexandra, por apoyarme incondicionalmente a cada momento, y de manera especial para mi amada hija Evellyn Alexandra Chamba Ríos que es mi motivación e inspiración.

LOS AMO.

Gonzalo Chamba

CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	ii
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. LA EMPRESA.....	1
1.1. Razón Social.....	1
1.2. Misión.....	1
1.3. Visión.....	1
1.4. Valores Empresariales.....	2
1.5. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	2
1.6. Políticas empresariales.....	2
1.7. Propuesta de Valor.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO.....	4
2.1. Análisis del sector de camote morado en Ecuador.....	4
2.1.1. Condición de Factores.....	4
2.1.2. Condición de la Demanda.....	5
2.1.3. Análisis de las fuerzas de Porter.....	8
2.2. Certificaciones predominantes en el sector.....	11
2.2.1. NORMA NTE INEN-ISO 22000:2006 para la planta.....	11

2.2.2.	IFS (International Food Standard)	14
2.2.3.	Kosher.....	14
2.2.4.	Comercio Justo.....	14
2.2.5.	BSC - Orgánica.....	15
2.2.6.	Certificación de Agrocalidad para productos orgánicos.....	16
2.3.	Análisis del mercado.....	17
2.3.1.	Descripción del Producto.....	18
2.3.2.	Definición del problema de investigación.....	19
2.3.3.	Investigación de mercado.....	20
2.3.4.	Recolección de la información.....	20
2.3.5.	Análisis e interpretación de los resultados.....	21
2.3.6.	Conclusiones de la investigación cualitativa.....	25
2.4.	Mercado Meta.....	26
2.5.	Competidores.....	27
2.6.	Productos Sustitutos.....	28
2.7.	Análisis FODA.....	29
2.7.1.	Claves para el éxito.....	30
2.8.	PLAN DE MARKETING.....	30
2.8.1.	Objetivo.....	30
2.8.2.	Objetivos de Marketing.....	31
2.8.3.	Análisis del consumidor y marca.....	31
CAPITULO III.....		37
3.	ESTUDIO TÉCNICO.....	37
3.1.	Recursos requeridos para el desarrollo.....	37
3.1.1.	Tabla nutricional del camote.....	37
3.1.2.	Análisis de compra de insumos.....	37
3.1.3.	Política de inventarios.....	38
3.1.4.	Gastos de servicios básicos generales.....	38
3.1.5.	Facilidades de transporte.....	38
3.1.6.	Necesidades de infraestructura.....	39
3.2.	Selección de equipos y maquinarias.....	39

3.2.1.	Forma de adquisición de equipos.....	39
3.2.2.	Proceso de producción del producto o servicio.....	40
3.2.3.	Diagrama del Proceso.....	41
3.2.4.	Condiciones de operación.....	42
3.2.5.	Producción proyectada, costos, costos unitarios.....	43
3.3.	Localización y ubicación.....	45
3.3.1.	Ubicación geográfica de la planta.....	45
CAPITULO IV.....		46
4.	ANÁLISIS LEGAL.....	46
4.1.	Constitución de la República.....	46
4.2.	Aspectos legales vinculantes con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).....	46
4.3.	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	47
4.4.	Requisitos para la legitimidad legal de la compañía.....	47
4.4.1.	Superintendencia de compañías.....	47
4.4.2.	Ley de Régimen Tributario Interno.....	48
4.5.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	49
CAPITULO V.....		51
5.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	51
5.1.	Organigrama y puestos de trabajo.....	51
5.1.1.	Gerente administrativo.....	51
5.1.2.	Gerente de compras y logística.....	52
5.1.3.	Gerente de producción.....	54
5.1.4.	Jefe de Talento Humano.....	56
CAPITULO VI.....		59
6.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	59
6.1.1.	Talento humano.....	59
6.1.2.	Cronograma del plan de negocios.....	60
6.2.	Inversión inicial.....	60

6.3.	Plan de inversión inicial.....	61
CAPITULO VII.....		63
7.	FINANCIAMIENTO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	63
7.1.	Financiamiento.....	63
7.2.	Ventas y proyecciones.....	65
7.3.	Cálculo del punto de equilibrio.....	66
7.4.	Evaluación económica y financiera.....	68
7.4.1.	Estado de resultados integrales proyectado.....	68
7.4.2.	Estado de situación financiera proyectado.....	69
7.4.3.	Balance de Flujo de Caja.....	71
7.4.4.	Determinación de TIR.....	72
7.4.5.	Índices financieros relevantes.....	74
CAPITULO VIII.....		76
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
8.1.	Conclusiones.....	76
8.2.	Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....		78
ANEXOS.....		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1.	Conocimiento del término agricultura orgánica.....	21
Tabla 2-2.	Variación del precio de un cultivo de camote orgánico y convencional.....	21
Tabla 2-3.	Sub productos a base de camote.....	22
Tabla 2-4.	Intención de optar por la producción de camote orgánico.	22
Tabla 2-5.	Asistencia técnica para el cultivo de camote.....	23
Tabla 2-6.	Asistencia técnica para el cultivo de camote.....	23
Tabla 2-7.	Cuadro FODA de la situación del camote en Ecuador	25

Tabla 2-8. Ingresos por exportaciones de empresas dedicadas a venta de snacks o chips en Ecuador.....	28
Tabla 2-9. Análisis FODA de la empresa.....	29
Tabla 2-10. Análisis FODA de la empresa para definir estrategias	29
Tabla 2-11. Matriz de roles y motivos.....	31
Tabla 2-12. Costeo FOB transportación	34
Tabla 3-1. Política de cobros, pagos y existencias	38
Tabla 3-2. Suministros y servicios.....	38
Tabla 3-3. Producción proyectada anualmente.....	43
Tabla 3-4. Costos de producción de fundas de 100 gramos	43
Tabla 3-5. Costos de producción de fundas de 100 gramos	43
Tabla 3-6. Costos de producción de fundas de 100 gramos	44
Tabla 3-7. Costos de producción de fundas de 50 gramos	44
Tabla 3-8. Presupuesto en costos indirectos de fabricación	44
Tabla 3-9. Costo de producción total y unitario promedio.....	44
Tabla 3-10. Mano de obra directa.....	45
Tabla 5-1. Funciones del Gerente Administrativo.....	51
Tabla 5-2. Funciones del contador	52
Tabla 5-3. Funciones del recepcionista	52
Tabla 5-4. Funciones del Gerente de compras y logística.....	53
Tabla 5-5. Funciones del bodeguero.....	54
Tabla 5-6. Funciones del Supervisor de planta.....	54
Tabla 5-7. Funciones del Gerente de producción	54
Tabla 5-8. Funciones de los obreros	55
Tabla 5-9. Funciones del Supervisor de calidad.....	56
Tabla 5-10. Funciones del Ingeniero en Seguridad Industrial.....	56
Tabla 5-11. Funciones del Jefe de Talento Humano	57
Tabla 5-12. Funciones de los guardias	57
Tabla 5-13. Funciones del jardinero	57
Tabla 5-14. Funciones del Jefe de Mantenimiento.....	58
Tabla 5-15. Funciones del ayudante de mantenimiento	58
Tabla 6-1. Mano de obra indirecta.....	59
Tabla 6-2. Personal administrativo.....	59
Tabla 6-3. Gastos de ventas	59

Tabla 6-4. Cronograma del plan de negocios	60
Tabla 6-5. Inversión inicial. Fase preoperativa	60
Tabla 6-6. Inversión inicial. Fase preoperativa	60
Tabla 6-7. Inversión inicial sin detalle	61
Tabla 6-8. Plan de inversión inicial	61
Tabla 7-1. Financiamiento de proyecto	63
Tabla 7-2. Condiciones del crédito	63
Tabla 7-3. Tabla de amortización de crédito a entidad financiera.....	63
Tabla 7-4. Tabla de financiamiento de crédito por año	65
Tabla 7-5. Ventas del proyecto	65
Tabla 7-6. Punto de equilibrio	66
Tabla 7-7. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas	68
Tabla 7-8. Estado de situación financiera proyectado	69
Tabla 7-9. Flujo de caja proyectado	71
Tabla 7-10. Tasa Interna de Retorno Financiero	72
Tabla 7-10. Tasa Interna de Retorno de Inversionistas	73
Tabla 7-11. Índices financieros	74
Tabla 7-12. Cálculo CAPM	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1. Bosquejo de presentación de producto	18
Ilustración 2-2. Consumo de camote per cápita en Estados Unidos	26
Ilustración 2-3. Panorama de consumo de snacks en Estados Unidos.....	27
Ilustración 3-1. Flujo de proceso de chips de camote	42
Ilustración 3-2. Ubicación geográfica de la planta	45

RESUMEN

La zona rural de Salitre, en la provincia del Guayas, posee una gran producción de camote morado, que según estudios se desperdician porque se pretenden vender siempre como materia prima o con escaso proceso agroindustrial. Existe, por otro lado, un mercado que valora el camote morado en presentación de snack saludable por los altos niveles de nutrientes que ofrece.

En este proyecto se determina la factibilidad de la creación de un plan de negocio de producción y comercialización de chips de camote morado en el cantón Salitre, en la provincia del Guayas dirigido para los Estados Unidos, específicamente ingresa por el estado de La Florida para ser vendido por la cadena de supermercado Walmart.

El producto se define como *chips de camote morado*, libre de transgénicos y producidos en proyectos de inclusión en Ecuador en el sector rural del cantón Salitre, provincia del Guayas. El producto va dirigido a público que busca una opción de un producto “ready to eat”, saludable y nutritivo. Como enfoque comercial busca superar expectativas de calidad de los clientes, conciencia social, mediante la inclusión de agricultores en la producción de camote, permitiéndoles acceder a un comercio justo.

El proyecto planteado es factible financieramente, considerando se realizaría un préstamo por \$330.000,00, dando como resultado un TIR de %42,88, VAN de \$393.573,11 y recuperación nominal de un poco menos de tres años.

Palabras claves: camote, agronegocio, mercado, snacks

ABSTRACT

The rural area of Salitre, in the province of Guayas, has a large production of purple sweet potato, which according to studies are wasted because they are always intended to be sold as raw material or with little agroindustry process. There is, on the other hand, a market that values purple sweet potato in a healthy snack presentation due to the high levels of nutrients it offers.

This project determines the feasibility of creating a business plan for production and commercialization of purple sweet potato chips in Salitre, in province of Guayas directed to the United States, specifically enters through the state of Florida to be sold by the Walmart supermarket chains.

The product is defined as purple sweet potato chips, free of GMOs and produced in inclusion projects in Ecuador in the rural sector of Salitre, province of Guayas. The product is aimed at the public that is looking for a "ready to eat", healthy and nutritious product option. As a commercial approach, it seeks to exceed expectations of customer quality, innovation and social awareness, by including farmers in sweet potato production, allowing them to access fair trade.

The proposed project is financially feasible, considering that a loan would be made for \$330,000.00, resulting in an TIR of % 42,88, NPV of \$393.573.11, nominal recovery of just under three years.

Keywords: sweet potato, agribusiness, market, snacks

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA

El presente plan de negocios presenta la idea de crear una empresa productora, comercializadora y exportadora de snacks saludables cuya materia prima es el camote, más conocido como “sweet potato” que tiene beneficios nutricionales importantes que incluyen vitaminas, minerales, antioxidantes; además de tener propiedades en su producción que le permite ser sujeto a una producción orgánica, siendo así que nos permita tomar ventaja de las tendencias y auge de este sector del mercado de consumo alimenticio en Estados Unidos, con un enfoque inicial en el estado de la Florida.

El producto principal de la empresa es la fabricación de chips de camote con proyección de certificación orgánica de presentaciones de 50 gramos y 100 gramos, con enfoque de exportación a Estados Unidos, siendo interventor en toda la cadena de valor desde la producción hasta la venta final FOB.

1.1. Razón Social

Considerando la razón social, se debe procurar que no coincida con alguna otra sociedad inscrita en la Superintendencia de Compañías, la empresa ejecutará sus servicios con el siguiente nombre: **Empresa de producción y comercialización de chips de camote “The Camotes” S.A.**

1.2. Misión

Ofertar al mercado de alimentos saludables tipo snacks un producto de consumo inmediato orgánico, enfocándonos en el mejoramiento continuo del producto bajo procedimientos y certificaciones internacionales, contribuyendo a mejorar el estilo de vida saludable de nuestros consumidores, así como el estado social de nuestros productores/proveedores de la materia prima.

1.3. Visión

Convertirnos en referente del mercado como una empresa que produce y exporta snacks saludables con proyección de certificación orgánica, con un enfoque sostenible y social,

preocupándose por el desarrollo de las personas que intervienen a lo largo de la cadena de valor, así como de nuestros consumidores.

1.4. Valores Empresariales

Respeto: el respeto es la base de toda relación laboral en donde existen colaboradores, administradores y clientes a los que hay que cumplirles en tiempos y en calidad.

Confianza: al trabajar en equipo la confianza entre trabajadores debe de primar para poder alcanzar metas de manera conjunta, optimizando recursos y ganando tiempo. También la confianza proyectada a los clientes es muy importante de mantener y fortalecer.

Puntualidad: la puntualidad demuestra que respetamos la organización y tiempo de la otra persona. Este enfoque de puntualidad va dirigido a todos los niveles de la empresa, desde la exportación de productos, llamadas o reuniones con proveedores o actividades laborales internas.

Compañerismo: es saludable la existencia de un ambiente laboral ameno y donde se destaque lo mejor del otro, se manifiesta la unidad del grupo en general y se generen estrategias de solución de problemas.

1.5. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- Comunicación efectiva, continua e integral entre actores de diferentes fases de la cadena de valor.
- Continua motivación y capacitación al talento humano de la empresa, de la cadena de producción y a los clientes.
- Compra de materia prima a proveedores locales, formando compromisos a mediano y largo plazo, capaz de volverlos sostenibles y aplicando políticas de comercio justo.
- Conciencia social y desarrollo de proyectos ambientales para amortiguar impactos ambientales de las actividades de la empresa.

1.6. Políticas empresariales

Decisiones compartidas: las decisiones sobre el presente o futuro de la compañía debe de ser tomada en conjunto en asambleas o sesiones de trabajo, apoyada en consultoría de expertos en cada rama específica.

Formas de pago: los productos que se venden en la compañía deben de ser cancelados con efectivo o diferidos con tarjeta de crédito. Podrá existir un pequeño tiempo de asignación de productos por algunos días, en el caso de clientes con contrato a largo plazo.

Contribución con el medio ambiente: existirán planes de manejo de desechos, así como control sobre impacto ambiental del proceso en el entorno, tales como ruido, construcciones que obstaculicen el paisaje, entre otras que puedan generarse. Para poder tener otras perspectivas serán necesarias reuniones periódicas con la comunidad y actores directos o indirectos de la actividad económica y de impacto ambiental.

Enfoque al cliente: sin el bienestar permanente del cliente no se puede pensar en contar con una compañía sostenible en el tiempo. Claro, tampoco se permitirá el maltrato a los colaboradores por mantener un cliente que no aplica el valor del respeto; sin embargo, se debe de estar atentos a detalles de requerimientos del cliente, se debe ser eficiente y eficaz.

Control de talento humano: es necesario llevar un control diario de asistencia por tema laboral de jornada completa; sin embargo, los administradores deben de colocar en primer lugar el tema de consecución de metas. Estará prohibido los comportamientos inadecuados, a los que se consideran: pleitos o inobservancias a la moral y responsabilidad, mismos que serán sancionados por la empresa o por la ley competente.

1.7. Propuesta de Valor

Actualmente la tendencia de consumo de alimentos va ligada no solamente a la aportación nutricional del producto sino también con el cuidado a la salud y los posibles efectos que puede tener el tipo de producción de los ingredientes de los alimentos; en el mercado estadounidense específicamente se ha evidenciado una tendencia creciente en la preocupación de “alimentos sanos” con baja aportación calórica; por lo que nuestro producto principal son los chips de camote con enfoque social, al trabajar de manera programada con agricultores. También se considera sus propiedades nutricionales propias del alimento como el contenido de antioxidantes, vitaminas, minerales, fibra, calcio, etc.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

2.1. Análisis del sector de camote morado en Ecuador

Ecuador por su ubicación geográfica y tipos de suelo en las diferentes regiones del país permite que la producción de camote pueda darse en costa, sierra y oriente, existiendo áreas en el país donde la producción de camote ha alcanzado aproximadamente 400 hectáreas (Manabí). En un reportaje del diario El Universo (2014) menciona que “Son más de diez cabañas y pequeños puestos que ofrecen camote morado en la vía Salitre-Los Tintos. Cada local tiene entre cinco y diez sacos llenos de este tubérculo, que es cultivado en diferentes recintos del cantón.

Actualmente hay bastante cosecha de camote morado y el precio se mantiene bajo, pero en marzo este sube de precio y se lo consigue a treinta dólares el saco, esto porque la producción disminuye”. Como este; existen varios reportajes acerca del aumento de siembra, producción, cosecha y comercialización del camote, esto básicamente debido a la tendencia de “consumo saludable” que se viene originando y reconocen a este producto como “la posible estrella de la agroindustria” de acuerdo al reportaje que realizó el diario La Hora (Jijón, 2016) donde mencionan que a partir de esta materia prima desde ya se han venido realizando procesos artesanales de conversión de materia prima a producto final como alcohol, almidón, harina, snacks.

Si bien es cierto ya se exporta camote morado en presentación de snack, la presente propuesta de plan de negocios de camote morado en snack versión saludable se basa no solo en un beneficio económico de la empresa sino también en el desarrollo colectivo de agricultores del sector rural en la zona de Salitre, en la provincia del Guayas buscando de esta manera no solo aportar con el desarrollo económico agroindustrial del sector sino también atender la problemática económica-social de los productores de camote de dicha zona.

2.1.1. Condición de Factores

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) (2014), desarrolla el proyecto de camote morado para utilizarlo en la alimentación y la agroindustria junto a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” de la ciudad

de Calceta. El objetivo de las investigaciones va dirigido a contar con información técnica amplia de una gama de variedades clasificadas por la coloración de la pulpa (anaranjados, amarillos, blancos y morados), siendo el morado el de mayor consumo. El INIAP desarrolla el proyecto y paralelamente les da valor agregado gracias a estudiantes de agroindustria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM), quienes elaboran productos como chifles, embutidos, helados, colada y dulces de camote morado.

Por parte del Gobierno Nacional existen diversos proyectos y acciones macroeconómicas que tratan de mejorar la productividad de los pequeños productores y también es responsabilidad de los productores alinearse a estos frentes. Por ejemplo, el Ministerio de la Productividad – MIPRO (2018) apoya proyectos agroindustriales comunitarios con visión de exportación; así como el Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG (2018), que de manera permanente se encuentra tratando de fortalecer de manera técnica y tratando de generar estrategias de comercialización.

Las relaciones comerciales con Estados Unidos también importan en el proceso de desarrollo de un plan de negocio que involucre exportar un alimento procesado a ese mercado, más aún a sabiendas que los estándares de requerimientos de sus habitantes abarcan productos de origen orgánico y con alto valor nutricional. En la página del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones en el mes de noviembre 2018, indica que:

“Estados Unidos, gran potencia tecnológica es clave para el cambio de la matriz productiva” precisó María Antonieta Reyes, viceministra (e) de Políticas y Servicios de Comercio Exterior en la Expo USA 360°. En su intervención, destacó a la Expo Usa 360° como un mecanismo para atraer inversiones y cerrar negocios con importantes empresas americanas, señaló que los productos con mayor precio por tonelada exportados a los Estados Unidos son el camarón, pescado, enlatados de pescado, flores y manufacturas. *“Lo que se espera es producir y exportar productos con mayor valor agregado para potenciar los nexos comerciales”* agregó (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

2.1.2. Condición de la Demanda

La demanda de productos en Estados Unidos va al alza y no solo por el crecimiento poblacional sino por el cambio de perspectiva que los millenials han desarrollado sobre

adquirir o no un producto ya no solo por la utilidad sino por el valor agregado que ofrece. En un reporte de investigación de mercados de consumo (EUROMONITOR, 2018) se puede leer que las tendencias del consumidor son:

- El aumento del optimismo del consumidor impulsa el aumento del gasto.
- Actitudes y demandas de los millenials que alteran el paisaje del consumidor.
- Las compras en línea van alcanzando un crecimiento significativo.
- Los consumidores buscan alimentos más saludables.
- Las actitudes de las personas de avanzada edad hacia el gasto varían considerablemente.

China, actualmente es el mayor importador de productos alimenticios en el mundo, pero también se presenta como una economía en desaceleración debido a llegar a su madurez industrial y la estabilización de estratos sociales; sin embargo, no hay que desestimar su nivel de consumo. De acuerdo con un reportaje de (EUROMONITOR, 2018) en China “se espera que la población que envejece rápidamente cree una demanda significativa de una variedad de bienes y servicios relacionados con la edad en los próximos años”. El top cinco de tendencias del consumidor son:

- El gasto del consumidor continúa creciendo.
- Los consumidores jóvenes optimistas impulsan un mayor consumo.
- Los consumidores siguen adoptando compras en línea.
- Los consumidores pasan cada vez más su tiempo libre viajando.
- Los habitantes chinos de mayor edad se convierten en una formidable fuerza de consumo.

El mercado de los snacks en el mundo se encuentra creciendo con un 2% anual desde el año 2010. Más que hablar de tendencias de consumo por producto específico se puede decir que el consumidor prefiere comer algo de manera rápida, saludable, que le aporte nutrientes y que tenga un excelente sabor. La tendencia mundial de valorar una marca por el nivel de sostenibilidad es también importante porque genera un reenfoque de las certificaciones y a la parte empresarial la relaciona con la sociedad y el medio ambiente (Tristán, 2012).

La demanda de camote en el mundo se puede verificar de manera agrupada con otros tubérculos a través de la base de datos de comercio en el mundo TRADE MAP (2018) con el código Producto: 0714 Raíces de mandioca "yuca", de arrurruz o de salep, aguaturmas "patacas", batatas "boniatos, camotes" y raíces y tubérculos similares ricos en fécula o en inulina, frescos, refrigerados, congelados o secos, incluye troceados o en "pellets".

China al cierre del 2017 fue el país que más importó productos relacionados al código 0714 por un total de 1427 millones de dólares, seguido por Tailandia con 385 millones de dólares y en tercer lugar Estados Unidos con 228 millones de dólares. Mientras China va disminuyendo en 9%, Tailandia crece en un 58% el valor, versus Estados Unidos en un 3%. De los tres países mencionados el que mejor precio posee es Estados Unidos con \$1055,00/Tonelada, mientras que Tailandia y China cierran el valor en \$132 y \$179 respectivamente.

Revisando importaciones cruzadas entre países se puede determinar que China prácticamente importa la mayoría de Tailandia. Tailandia importa de países muy cerca a este y se convierte en acopiador internacional para China. Estados Unidos importa de manera menos concentrada entre Costa Rica, Jamaica y Ecuador. Estados Unidos importa 23,4 millones de dólares a Ecuador del código mencionado anteriormente, que resulta ser en términos de materia prima; sin embargo, de camote ecuatoriano importa cero dólares y del resto del mundo 15 millones de dólares.

Entrando en materia específica de camote ecuatoriano, Ecuador como tal exportaba camote a Estados Unidos por 1,84 millones de dólares en el 2013 hasta reducir a cero sus exportaciones en el 2017. Las causas son variadas y van desde el vencimiento de La Ley de Promoción del Comercio Andino y Erradicación de las Drogas (Atpdea) en el año 2013, lo que ocasionó la no exoneración de pago de aranceles de productos que ingresaban a los Estados Unidos, poniendo en riesgo plazas de trabajo en el sector agrícola del país.

En el país se ha tratado el tema de industrializar el camote y exportarlo a otros países sin determinar en qué presentación se lo desea exportar. En el año 2012 (El Universo) se llevó a cabo un reportaje en el cual se le consultaba a expertos en el tema de camote llegando a calcular una producción anual de aproximadamente 72.000 TM de camote y que, según lo investigado anteriormente no se exporta y se queda dentro del país.

2.1.3. Análisis de las fuerzas de Porter.

Teniendo como objetivo enmarcar el análisis de la industria en donde la empresa va a participar se ha realizado el estudio basado en las fuerzas de Porter a fin de poder determinar los efectos y repercusiones que pudieren presentarse a lo largo de la vida comercial de la empresa, a fin de tener de esta manera posibles estrategias que pudieren ser desarrolladas para reducir el impacto de estas dentro del negocio.

2.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores (Media - Alta)

Economías de escala: en la agroindustria existen altas economías de escala, debido a que los principales competidores, logran reducir de manera importante los costos de producción al producir en grandes cantidades. Teniendo como producto principal un “snack saludable” que pudiere ser considerado como consumo masivo, la economía a escala debe considerarse primordial para las estrategias de desarrollo del negocio.

Diferencias propias del producto: los productos no poseen diferencias significativas en cuanto a características tales como sabor, forma, color, etc.; sin embargo, se puede ofrecer un producto aún más saludable, reduciendo la cantidad de grasa mediante un doble proceso de cocinado (horno y cocina), manteniendo una alta palatabilidad y una textura crujiente.

Identidad de marca: por parte de los competidores existen grandes esfuerzos en publicidad, marketing y servicio al cliente, lo que genera una competencia media entre empresas que quieren posicionarse.

Acceso a la distribución: esta barrera de entrada se considera alta, debido a que las empresas deben convencer a los canales de distribución, mediante promociones, bonificaciones por publicidad y otros medios para que acepten su producto.

Requerimientos de capital: en esta industria se requiere invertir grandes recursos financieros, en temas como: equipamiento de la empresa, recursos humanos y administrativos, posicionamiento de la empresa en el mercado (publicidad), entre otros.

Experiencia y efectos del aprendizaje: el know-how adquirido por parte de las empresas que integran esta industria es medio alto y es producto de la experiencia que han recibido al desempeñarse por años en este negocio.

Barreras gubernamentales: no existen restricciones legales importantes para el ingreso a este sector industrial.

2.1.3.2. Intensidad de la rivalidad (Media-Alta)

Concentración y equilibrio: en este mercado son escasas las empresas que en conjunto obtienen la mayor parte de las ventas y ganancias.

Crecimiento de la industria: actualmente se encuentra en crecimiento, producto de las tendencias mundiales al preocuparse por su salud, al querer mejorar sus hábitos alimenticios, atribuyen a un mayor consumo de snacks.

Costos fijos de almacenamiento: los productos de la industria analizada en promedio tienen un largo período de duración y en general usan las bodegas de los distribuidores e intermediarios para reducir costos.

Diferencias del producto: los productos se diferencian principalmente por precio y servicio, porque en lo demás normalmente se parecen.

2.1.3.3. Barreras de Salida (Altas)

Especialización de activos: para operar en esta industria se requiere de activos especializados para la producción. La venta de los activos fijos, plantas de producción, maquinas, etc. representanta altos costos de inversión.

Costos fijos de salida: en caso de que las empresas con mayor tiempo en el sector industrial quisieran abandonar el negocio tendrán que incurrir en costos relativamente altos en pago de contratos laborales. En relación con lo mencionado se puede decir que la rivalidad entre los competidores es media y las barreras de salida son altas, lo que genera una intensidad entre competidores relativamente alta.

2.1.3.4. Amenaza de Sustitutos (Alta)

Disponibilidad de sustitutos cercanos: la existencia de productos similares a los que integran el mercado analizado es alta, ya que debemos tener presente que estamos hablando de snack considerados sanos.

Precio relativo de sustitutos: el valor de los productos sustitutos en promedio es equivalente a los productos comercializados en esta industria. En resumen, podemos mencionar que la amenaza de sustitutos es alta y por consiguiente el atractivo del sector industrial es medio bajo.

2.1.3.5. Poder de proveedores (Bajo)

Concentración de proveedores: los proveedores pertenecen a una industria fragmentada, poco organizada lo que se puede determinar que es baja.

Presencia de insumos sustitutos: para la producción de este tipo de productos existe una gran variedad de materias primas (como frutas y cereales) que pueden reemplazar a los planteados.

Amenaza de integración hacia adelante: resulta difícil la integración hacia adelante por parte de los proveedores ya que para hacerlo se requiere de una gran inversión en activos y sobre todo en conocimiento para administrar una industria.

Amenaza de la industria de integración hacia atrás: puede resultar factible esta situación, ya que otorgaría mayor autonomía y control a la industria, sin embargo, hay que tener presente que representa un gran desembolso financiero y mayor control, de manera que se considera media.

2.1.3.6. Poder de clientes (Alto)

Concentración de clientes: existe una alta concentración de clientes, ya que los canales de distribución utilizados para hacer llegar el producto al consumidor final son relativamente pocos, sobre todo al ser un producto gourmet y saludable.

Amenaza de integración hacia atrás: es alta, ya que actualmente canales de distribución como los supermercados ya lo han hecho, al introducir en el mercado este tipo de productos con marcas propias.

Amenaza de la industria de integración hacia adelante: resulta poco probable que la industria se integre hacia adelante por los costos involucrados.

Volumen de compra: son los canales de distribución quienes toman la decisión del volumen de compra que generalmente es alto, lo que les otorga un alto poder.

Información del comprador: los canales de distribución tienen acceso a una gran cantidad de información del mercado, debido a que pueden conocer la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor.

2.1.3.7. Conclusiones sobre fuerzas de Porter

Entrar en el mercado de chips de camote en general es de nivel medio, con tendencia a ser alto. Se necesita poder contar con producto de manera permanente, con alianzas estratégicas en el mercado objetivo y poder desarrollar un concepto de marca acorde a las nuevas tendencias. Lo más complicado sería lo tercero y es aquí donde se produce una oportunidad porque pocas marcas ecuatorianas o radicadas aquí lo han hecho (Platayuc), sin embargo, no se han desarrollado campañas de comunicación hacia dentro del Ecuador con impacto mundial, que emitan el mensaje de que existen compromisos de compra a agricultores que son capacitados por la misma empresa. En definitiva, la industria de chips está en crecimiento, es muy atractivo entrar.

2.2. Certificaciones predominantes en el sector

Dentro del sector de la agroindustria específicamente para la comercialización del producto es necesario considerar las múltiples opciones de certificaciones que avalan la inocuidad y proceso de producción de los “snacks” para su exportación y aceptación en el mercado internacional; por lo que entre las principales certificaciones que se deben considerar en el sector están:

2.2.1. NORMA NTE INEN-ISO 22000:2006 para la planta

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también

participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica (INEN, 2006).

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC. La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto. Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de ningún derecho de patente. La Norma Internacional ISO 22000 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 34, Productos alimenticios.

Introducción de norma

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos que combina los siguientes elementos clave generalmente reconocidos, para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, hasta el punto de consumo final: comunicación interactiva; gestión del sistema; programas de prerrequisitos; principios del HACCP.

Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos cuando una organización en la cadena alimentaria necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, con el objeto de asegurarse de que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano.

Es aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tamaño, que estén involucradas en cualquier aspecto de la cadena alimentaria y deseen implementar sistemas que proporcionen de forma coherente productos inocuos. Los medios para alcanzar cualquier requisito de esta Norma Internacional se pueden obtener a través del uso de recursos internos y/o externos.

Esta Norma Internacional especifica requisitos que le permiten a una organización:

- a) planificar, implementar, operar, mantener y actualizar un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos destinado a proporcionar productos que, de acuerdo a su uso previsto, sean inocuos para el consumidor,
- b) demostrar conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables en materia de inocuidad de los alimentos,
- c) evaluar y valorar los requisitos del cliente y demostrar conformidad con aquellos requisitos del cliente mutuamente acordados que se refieren a la inocuidad de los alimentos, con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente,
- d) comunicar eficazmente los temas referidos a la inocuidad de los alimentos a sus proveedores, clientes y partes interesadas pertinentes en la cadena alimentaria,
- e) asegurarse de su conformidad con la política de la inocuidad de los alimentos declarada,
- f) demostrar tal conformidad a las partes interesadas pertinentes, y
- g) buscar la certificación o registro de su sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos por un organismo externo, o realizar una autoevaluación o autodeclaración de conformidad con esta Norma Internacional.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y pretenden ser aplicables a todas las organizaciones en la cadena alimentaria sin importar su tamaño y complejidad. Esto incluye organizaciones directa o indirectamente involucradas en una o más etapas de la cadena alimentaria. Las organizaciones que están directamente vinculadas incluyen, entre otras, productores de alimento para animales, cosechadores, agricultores, productores de ingredientes, fabricantes de alimentos, minoristas, operadores de servicios de comida y catering, organizaciones que proporcionan servicios de limpieza y desinfección, transporte, almacenamiento y distribución. Otras organizaciones que están indirectamente involucradas incluyen, entre otras, proveedores de equipos, agentes de limpieza y desinfección, material de embalaje, y otros materiales en contacto con los alimentos.

Esta Norma Internacional permite a una organización, tal como una organización pequeña y/o poco desarrollada (por ejemplo, una pequeña granja, un pequeño distribuidor de envases, un pequeño vendedor minorista o de servicios de comida), implementar una combinación de medidas de control desarrollada externamente.

NOTA: En la Especificación Técnica ISO/TS 22004 se proporciona orientación sobre la aplicación de esta Norma Internacional.

2.2.2. IFS (International Food Standard)

IFS son las siglas de International Food Standard la asociación de grandes cadenas de alimentación alemanas que, en 2002 editaron una norma (el estándar IFS) para la gestión de la seguridad alimentaria que comenzaron a exigir a sus proveedores de marcas blancas. Se procede a contactar a un consultor certificado que le llevará a un curso de formación donde aprenderá a contar con todas las especificaciones que exige la norma (IFS, 2018).

2.2.3. Kosher

Según (Kosherec, 2018) Kosher es el término utilizado para denominar aquello que es permitido consumir de acuerdo al Kashrut, el código de la ley dietaria judía. Estas normas alimentarias observadas con especial atención desde hace miles de años, establecen entre muchas otras regulaciones, especies de animales permitidos, la alimentación que deben recibir, procedimientos rituales de faenamiento, revisión de órganos para cerciorarse de la ausencia de anomalías, drenado de sangre, mezclas no permitidas de cierto tipo de alimentos, purificación ritual de utensilios, así como procedimientos de preparación y supervisión meticulosa entre muchas otras reglamentaciones que han hecho a través de los siglos que hoy en día los productos Kosher sean reconocidos por los consumidores como productos de Gran Calidad y Pureza.

2.2.4. Comercio Justo

En (Fairtrade, 2018) se puede leer que más de 1.2 millones de familias de agricultores en 70 países en vías de desarrollo en África, Asia y América Latina se benefician de Fairtrade, que consiste en un sistema de certificación y etiquetado regido por Fairtrade International (FLO) una asociación sin fines de lucro que involucra a múltiples grupos de interés y que agrupa 24 organizaciones miembro. Esta organización audita los productos en toda la cadena de suministro, desde el productor al comerciante hasta el producto final.

El sistema intenta colaborar con productores y trabajadores en situación de marginalidad para ayudarlos a lograr autosuficiencia económica, habilitar a los productores y trabajadores como grupos comprometidos dentro de sus propias organizaciones, y contribuir a la creación de una mayor equidad en el comercio internacional. Los productos

incluidos en FairTradeMark son: café, té, hierbas, cacao, fruta fresca, verduras, azúcar, nueces, aceites, mantequillas, frijoles, granos, vino, prendas de vestir, flores, miel y especias, productos para el cuidado de la piel, bebidas alcohólicas con ingredientes certificados actualmente presentes en las bebidas listas para beber.

2.2.5. BSC - Orgánica

En este apartado se explican los pasos a seguir para ser orgánicos, a pesar de que en primera instancia será complicado porque la cadena de valor hacia atrás no posee certificaciones, pero se debe de considerar como segunda fase de crecimiento de la empresa. De acuerdo con la página de BSC (BSC - Orgánica, 2018) bajo diferentes acreditaciones, BCS está autorizado a certificar según los siguientes Estándares Orgánicos:

- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- COR (Canadian Organic Regime)
- KOC (Korean Organic Certification)
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia)
- Instructivo de la Normativa general para promover y regular la Producción Orgánica - Ecológica - Biológica en el Ecuador
- GOTS (Global Organic Textile Standard)

Estos servicios de certificación orgánicos se pueden aplicar de acuerdo a los requerimientos particulares de cada normativa, pero en general se puede certificar:

- Productos agrícolas y pecuarios
- Acuicultura
- Apicultura
- Las organizaciones de pequeños productores, mediante un Sistema Interno de Control
- Plantas de procesamiento

- Plantas de balanceados
- Recolección Silvestre
- Exportadoras e Importadoras

2.2.6. Certificación de Agrocalidad para productos orgánicos

Agrocalidad que es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro ISO 9001:2008 (2019) se la define como la Autoridad Nacional Competente responsable del control de los procesos de certificación de productos orgánicos de origen agropecuario incluido la acuicultura y del control de los actores de la cadena de producción orgánica en el Ecuador, como productores, procesadores, comercializadores, importadores, exportadores, inspectores orgánicos y agencias certificadoras de productos orgánicos (Acuerdo Ministerial No. 299- Art. 7).

Su misión radica en garantizar la integridad de los productos agropecuarios orgánicos y agroecológicos del mercado interno y externo, a través del control, evaluación y certificación de productos, insumos y actores orgánicos. Las atribuciones y responsabilidades son:

- Proponer normativa técnica de regulación y control para la producción agropecuaria orgánica/agroecológica.
- Establecer y homologar los requisitos para producción agropecuaria orgánica/agroecológica.
- Diseñar y controlar los planes, programas, proyectos, estrategias y directrices para la producción agropecuaria orgánica /agroecológica.
- Promover los procesos de articulación, desconcentración y descentralización institucional en el ámbito de su competencia.
- Cumplir y hacer cumplir reglamentos, procedimientos, normativas y protocolos emitidos de conformidad con la Ley y por la Autoridad Competente.

2.3. Análisis del mercado

“The Camotes” S.A. se dedicará a la producción, comercialización y exportación de *chips de camote morado*, con proyección de certificación orgánica, libre de transgénicos y producidos en proyectos de inclusión agro-social en Ecuador en el sector rural del cantón Salitre, provincia del Guayas. El producto de exportación va dirigido a público que busca una opción de un producto “ready to eat”, saludable y nutritivo. Se venderán a través de cadenas de supermercados en Estados Unidos, ingresando por el estado de la Florida.

Como enfoque comercial busca atender y cumplir con los requerimientos de calidad de los potenciales clientes, ofertando un producto no solo que satisfaga la necesidad de “alimentación saludable” sino que sea percibido como un desarrollo que incluye conciencia y compromiso social a los pequeños productores ecuatorianos, esto se lograría mediante la inclusión de agricultores en la producción de camote con proyección de certificación orgánica, permitiéndoles acceder a un comercio justo.

2.3.1. Descripción del Producto



Ilustración 2-1. Bosquejo de presentación de producto
Fuente: los autores

El producto consiste en bolsas de chips de camote utilizando aceite de girasol al freírlos, en presentaciones de 50 y 100 gramos. Dirigido este producto a un público joven de entre 20-34 años, en busca de alimentación sana y una marca que se relacione de manera sostenible con su ecosistema laboral y de agricultores.

Este producto contará con al menos las siguientes certificaciones: NORMA NTE INEN-ISO 22000:2006 para la planta, BPM – ARCSA y la certificación IFS (International Food

Standard). El empaque del producto es flexible, compuesto de resinas, adhesivos y revestimientos que ayudan a prolongar el tiempo de vida del producto y lo protegen durante el transporte. El material es PP y OPP (Polipropileno mono y bio-orientado).

Los colores y diseños del producto deben de ser llamativos, juveniles, que emitan un mensaje hacia la comunidad joven y que busca tener un momento de relajación al comer un producto sano y que les sirve como una comida ligera entre las más pesadas del día. El diseño general será responsabilidad de un equipo de diseño al momento de ejecutar este proyecto. Por el momento se han generado bosquejos e ideas.

Snacks de “Camote Morado” En la presentación de empaques flexibles son una alternativa práctica y sustentable. Las resinas, adhesivos y revestimientos ayudan a prolongar el tiempo de vida del producto y lo protegen durante el transporte. El material es PP y OPP (Polipropileno mono y bio-orientado).

2.3.2. Definición del problema de investigación

Problema de Decisión Gerencial

Conocer y determinar la viabilidad del desarrollo de la empresa y su producto de exportación.

Problema de Investigación de Mercados

Identificar la posible demanda y aceptación del producto por parte de los potenciales consumidores en el mercado de la Florida – Estados Unidos.

Objetivo General

Determinar la demanda potencial del mercado meta y sus tendencias de consumo.

Objetivos Específicos

Buscando identificar con mayor precisión las variables que participan en el análisis de mercado a fin de lograr estables nuestras estrategias de venta.

- Conocer las principales necesidades de los productores de camote en la zona de Salitre.
- Identificar el valor agregado que buscan los consumidores finales.
- Determinar las empresas ofertantes actuales en el mercado

- Determinar estrategia de precios.
- Identificar las vías disponibles para brindar el servicio y recepción del servicio a los usuarios finales

2.3.3. Investigación de mercado

Para la investigación de mercado se usaron fuentes de investigación primarias y secundarias; siendo así que a los consumidores se los investigó a través de estudios de mercado de empresas que realizan esta labor; mientras que para el levantamiento de información local se utilizaron encuestas exploratorias así como una entrevista exclusiva con la experta de Camote en el país. Con respecto a la producción, para determinar el volumen de producción se han realizado entrevistas a personas claves en el proceso productivo del camote, como lo son productores de camote y profesionales dedicados a la investigación de este cultivo (INIAP).

Para la obtención de información, se han seleccionado a la Investigadora de camote en el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP-Portoviejo Mgs. Gloria Cobeña y varios productores de las provincias Manabí (cantón Sucre, parroquia Charapotó) y Guayas (cantón Salitre), lugares en donde cultivan camote en mayor cantidad. Con la información recabada, se determinará mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la estructura actual de la producción de camote morado, información que permitirá conocer la dinámica del sector; sector que nos abastecerá con la materia prima para la producción de chips de camote morado, con fines de exportación. No se establece un número de productores porque no existen registros de productores de camote ni en el INIAP, ni en el MAG; por ello, se han identificado actores claves.

2.3.4. Recolección de la información

La información se ha recopilado de manera primaria a través de encuestas (*Formato de encuesta, ver Anexo I.*) en las provincias Manabí (cantón Sucre, parroquia Charapotó) y Guayas (cantón Salitre), a 10 y 20 productores respectivamente; lugares en donde cultivan camote en mayor cantidad. De la misma manera se realizó una entrevista a la Mgs. Gloria Annabell Cobeña Ruiz, funcionaria del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria INIAP, responsable de la investigación del rubro camote. De manera secundaria se investigará en bibliografía procedente de artículos científicos, archivos de

instituciones del estado o demás libros relacionados al tema. Al final, la información será estructurada de tal manera que pueda ser fácilmente interpretada a través de cuadros, gráficos e índices estadísticos.

2.3.5. Análisis e interpretación de los resultados

Para la recolección de información, con base al formulario de encuesta antes mencionado, se realiza 30 encuestas a productores que cultivan camote, en las provincias de Guayas y Manabí. Específicamente a 20 agricultores del cantón Salitre, provincia de Guayas, que comprenden el 66,7 % de la muestra y a 10 agricultores del cantón Charapotó, provincia de Manabí, que comprenden el 33,3 % de la muestra.

2.3.5.1. ¿Usted conoce el significado de agricultura orgánica?

Tabla 2-1. Conocimiento del término agricultura orgánica.

Categoría	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Si	7	5	12	40%
No	13	5	18	60%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

Con base en la tabla anterior, se puede observar que el 60 % de los productores encuestados, no conocen el significado de agricultura orgánica, siendo los productores de la provincia del Guayas, cantón Salitre quienes más desconocen del tema. Posterior a realizar esta pregunta se dio a conocer los conceptos de agricultura orgánica y agricultura convencional, en especial a quienes desconocían del tema.

2.3.5.2. ¿Usted considera que el precio a la venta del camote varía si se lo ha cultivado de manera orgánica o convencional?

Tabla 2-2. Variación del precio de un cultivo de camote orgánico y convencional

Subproductos	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Pagan igual	11	3	14	47%
No sabe	7	6	13	43%
Pagan más por un cultivo orgánico	2	1	3	10%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

El 47 % de los agricultores encuestados, manifiestan que no hay ninguna diferencia en el precio entre el camote cultivado de manera orgánica y de manera convencional.

Manifiestan que al ser este cultivo rustico no necesita de mayor cuidado y en su mayoría se siembra en terrenos en donde se ha cultivado arroz.

La fecha de siembra del cultivo de camote es en los meses abril y mayo, obteniendo la producción para los meses de agosto y septiembre aproximadamente, tomando en cuenta que el ciclo biológico del cultivo es de 4 meses.

2.3.5.3. Identifique los subproductos que usted conoce que se elaboraran a partir de camote:

Tabla 2-3. Sub productos a base de camote.

Subproductos	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Torta	9	3	12	40%
Harinas	4	3	7	23%
Chifles	3	2	5	17%
Dulces	3	0	3	10%
Jugos	1	2	3	10%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

Entre los subproductos elaborados a base de camote, la torta de camote presenta un 40 %, seguido de la harina de camote con un 23 %, chifles un 17 %, considerándose los subproductos de mayor consumo en la zona.

2.3.5.4. ¿Estaría dispuesto a cambiar su método cultivo de convencional (uso de químicos) a orgánico, si se demuestran beneficios superiores a los que tiene ahora?

Tabla 2-4. Intención de optar por la producción de camote orgánico.

Categoría	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Si	10	5	15	50%
No	10	5	15	50%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

Existe una respuesta dividida al momento que se les consulta si estaría dispuestos a optar por la producción de camote orgánico, un 50 % manifiesta que al existir la certeza de que su cultivo sea mejor pagado y la demanda sea permanente, estarían dispuestos a cambiar de una producción convencional a una producción orgánica. El otro 50 % de agricultores encuestados, se muestran un poco incrédulos, manifestando que anteriormente ha existido

algunos proyectos que impulsaban la producción de camote de manera orgánica, pero que a la final no se han ejecutado, por tal motivo la producción de camote es un cultivo secundario, siendo el cultivo principal de la zona el arroz.

2.3.5.5. ¿Usted recibe asistencia técnica para la producción de camote?

Tabla 2-5. Asistencia técnica para el cultivo de camote.

Categoría	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Si	0	3	3	10%
No	20	7	27	90%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

Como se puede observar en la tabla anterior, el 90 % de los encuestados no reciben asistencia técnica para la producción de camote, tan solo el 10 % han recibido asistencia técnica para realizar el cultivo de camote, especialmente por técnicos del MAG y el INIAP.

Por parte del INIAP, se ha realizado investigaciones de alternativas de mercado de yuca y camote para los/as pequeños/as productores/as de Manabí Ecuador, por tal motivo los productores han recibido mayor capacitación para el cuidado de su cultivo.

2.3.5.6. ¿En qué mes del año hay mayor producción de camote en su zona?

Tabla 2-6. Asistencia técnica para el cultivo de camote

Mes mayor producción	Provincia		Total	Porcentaje %
	Guayas	Manabí		
Julio	1	2	3	10%
Agosto	13	7	20	67%
Septiembre	6	1	7	23%
TOTAL	20	10	30	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Guayas y Manabí

Con base a la tabla que antecede, el 67 % de los agricultores encuestados, manifiestan que el mes de mayor producción de camote es en agosto, seguido del mes de septiembre con un 23 %. Manifiestan que en la actualidad ya están cultivando camote en invierno especialmente en las zonas altas, debido a que poco a poco la demanda del camote ha ido aumentando.

El precio promedio del quintal de camote se encuentra en 20 USD, pero en temporada de mayor producción el precio baja hasta 10 USD el quintal.

Entrevista a Investigadora de camote del INIAP, Mgs. Gloria Cobeña

La entrevista fue realizada el jueves 2 de agosto en las oficinas del INIAP de la Mgs. Cobeña. La hora de inicio fue a las 15:00 y se extendió hasta las 17:00 aproximadamente. La investigadora Cobeña con más de 23 años en la investigación del camote, supo manifestar que el camote puede ser considerado un producto orgánico, debido a que no necesita de químicos o de fumigarse para poder crecer; sin embargo, menciona que falta bastante para poder obtener una certificación orgánica en muchos lugares en donde se procesa.

Menciona que en el país no pagan más por ser certificado orgánico, sin embargo, en países como Estados Unidos y países de Europa lo hacen. Los subproductos con los que ha tenido práctica son elaborando harina de camote y chips, informando que en chips el aprovechamiento es de un 63%. El dato del rendimiento fue obtenido a través de realizar varios procesos de elaboración de chips en una alianza técnica con la Universidad Técnica de Manabí – UTM, de la ciudad de Portoviejo, en el año 2013. Estos datos fueron obtenidos del camote morado que es el que más se siembra y se consume.

Contó que con un aliado estratégico alguna vez se encontraban en un proyecto de sembrar 40 hectáreas de camote en el cantón Jipijapa, con miras a exportar ese camote transformado a chips de camote a Estados Unidos. El aliado estratégico colocaba la tierra, buscaba clientes en Estados Unidos, necesitando del INIAP la información tecnológica y de los agricultores el compromiso de tener la cantidad de camote requerida por el mercado internacional. Por imprevistos personales, el aliado estratégico tuvo que desistir de la continuidad del proyecto. Cobeña menciona que esta fue una de las más grandes oportunidades que el sector pudo tener en la provincia de Manabí pero que lamentablemente no pudo llevarse a cabo.

Responde que no se trata de cambiar de convencional a orgánico porque el camote en sí no necesita químicos para poder crecer sano. También responde que no existe una asociación con funcionamiento óptimo que se dedique únicamente al tema de camote y que las personas no se asocian porque como el consumo per cápita de camote es bajo, deben de tener primero un mercado exterior definido para poder vender el producto y vivir de esto.

Tabla 2-7. Cuadro FODA de la situación del camote en Ecuador

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El camote no necesita fumigarse. - El INIAP ha investigado mucho sobre camote. - El agricultor promedio conoce el proceso de siembra de camote. - Existe bastante producción de camote y extensiones de terreno para este fin en Salitre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados externos quieren camote. - El mercado de chips crece a nivel mundial. - Existen instituciones educativas que fomentan estos proyectos. - Existen inversionistas interesados en procesar snacks saludables en base a camote morado para exportarlo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No existen proyectos de exportación de camote con valor agregado. - Los productores internos no se organizan y siembran al mismo tiempo. - No se cuenta con planes de negocio. - Excesiva producción y pocos compradores ocasiona baja de precios y pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica. - Cambio de políticas públicas. - Incertidumbre en transporte. - Pocos productores certificados y asociados. - Fluctuación de precios.

Fuente: Entrevistas

2.3.6. Conclusiones de la investigación cualitativa

De acuerdo con los datos arrojados de la investigación se determina que existe el conocimiento necesario para cosechar camote de excelente calidad y rendimiento, esto soportado en investigaciones de INIAP y a través de las entrevistas a productores destacados de acuerdo con información extendida por el mismo INIAP.

Existe una producción de camote que se desperdicia por una falta de mercado para venderlo, generando desaliento en este sector que poco a poco ha venido produciendo menos. Si se continua con este panorama no existirá el conocimiento agrícola para retomarlo y puede acabarse este sector.

Por otro lado, el camote como cultivo es resistente, no necesita de fumigarse de manera permanente ni agresiva y más bien la aparición de ciertas plagas genera una mayor productividad derivada del estrés. Este punto indica la potencialidad de poder certificarse como cultivo orgánico, sin embargo, puede ofrecerse como un cultivo libre de químicos porque es así como se cultiva: sin químicos. Finalmente, existe un interés asociativo de agricultores siempre y cuando exista una empresa exportadora de subproductos de camote que pueda comprometerse con la compra.

2.4. Mercado Meta

El requerimiento de producto en Ecuador es muy bajo y ya produce cambios constantes en el precio de la materia prima. Solo empresas de snacks poseen proveedores de camote certificados que ellos proveen a productores específicos. Después de Ecuador, en este estudio se ha enfocado las ventas a empresas del exterior, en este caso Estados Unidos.

De la entrevista a la experta e investigadora de camote en el INIAP se pudo conocer que en años pasados ya se había tratado de exportar camote, sin embargo, los involucrados tuvieron miedo de seguir adelante por la gran cantidad de trámites burocráticos. Para conocer sobre demanda de camote serán necesarias investigaciones recientes.

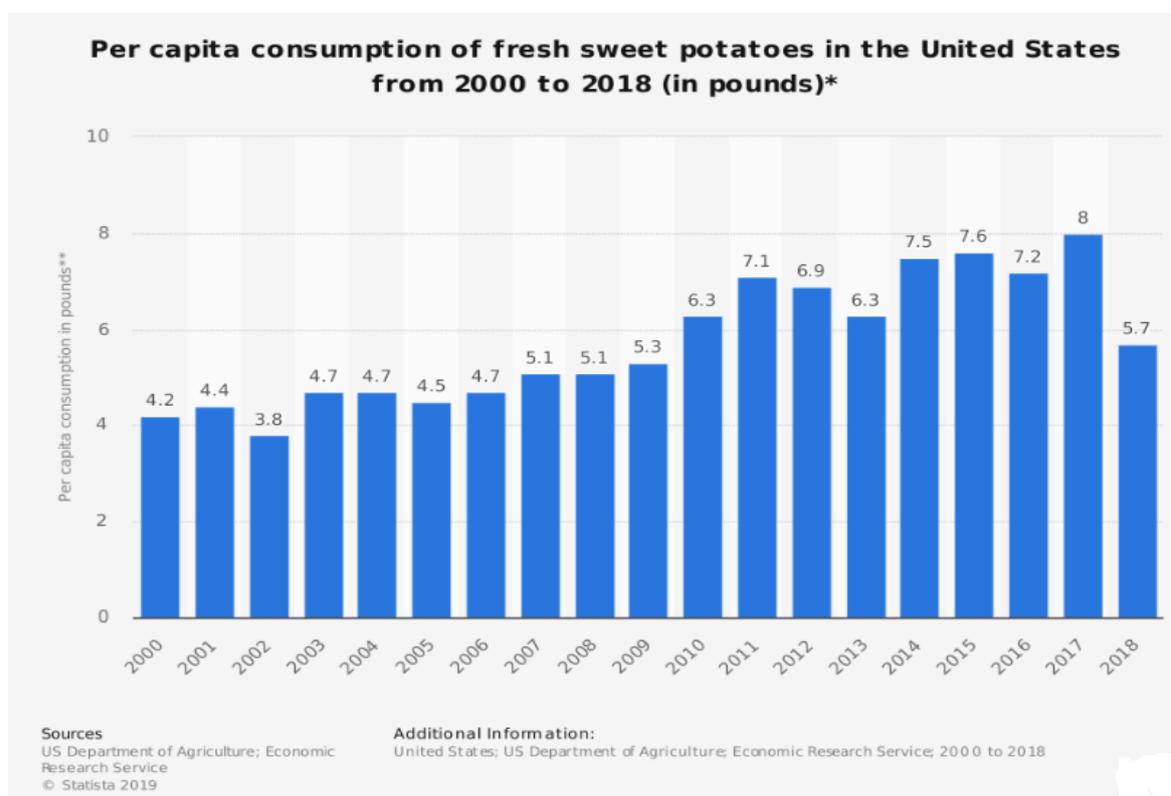


Ilustración 2-2. Consumo de camote per cápita en Estados Unidos
Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos, 2019

Aunque los estadounidenses aún comen muchas más papas blancas –como papas fritas o simplemente cocidas o hechas puré–, la demanda ha disminuido. El consumo llegó a 51.6 kilogramos (113.7 libras) por persona el año pasado, menos que los 56.9 kilogramos (125.4 libras) hace una década, según estimaciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). Mientras tanto, el camote está ganando adeptos y los productores lo están comercializando como un alimento básico durante todo el año. En el 2015, los

consumidores comieron 3.4 kilogramos (7.5 libras), un repunte frente a los 2 kilogramos (4.5 libras) del 2005, según datos del USDA. (Gestión, 2016)

FRUIT OWNS THE MAJORITY OF SNACKING DOLLARS

On-the-go snacking accounts for 2.4% of all fresh fruit dollars, but just 0.9% of all fresh vegetable dollars

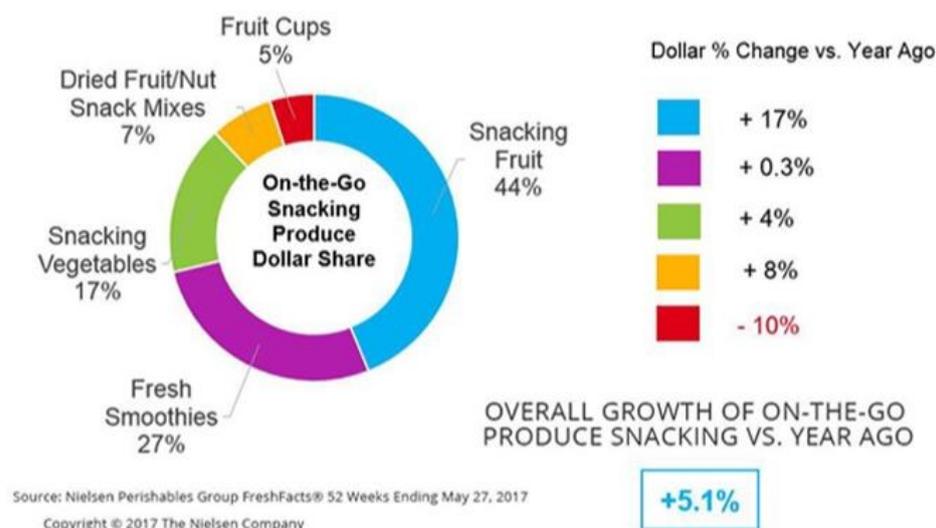


Ilustración 2-3. Panorama de consumo de snacks en Estados Unidos
Fuente: Nielsen Perishables Group FreshFacts, 2017

Los snacks de vegetales son consumidos en un 17% del total del mercado, creciendo en un 4% el consumo per cápita por año; sin embargo, el crecimiento de todo el sector es del 5,1% en el cual se incluyen snacks de frutas, frutos secos, frutas deshidratadas, entre otros. Sumado al crecimiento de consumo de camote en Estados Unidos se puede concluir que el mercado meta se encuentra en este país.

Al ser un mercado inmenso se ha seleccionado al Estado de Florida, del que ya se ha expuesto el creciente potencial que tiene en cuanto a consumo de snacks. Específicamente se pretende ingresar en tiendas distribuidoras y de ellas se ha seleccionado a Walmart.

2.5.COMPETIDORES

La oferta de camote en Ecuador es irregular y mencionaba la experta del INIAP que en Salitre y en Charapotó se siembra post sembrío de arroz; más, sin embargo, la caída del precio del arroz ha generado una nueva mirada al sembrío de camote en la provincia y en el Ecuador.

Ecuador es uno de los países beneficiados en su suelo que permite cultivarlo no en sólo en la sierra sino también en la costa y el oriente. Es justamente es la provincia de Manabí donde la producción de camote es máxima, alcanzado las 399 hectáreas.

Tabla 2-8. Ingresos por exportaciones de empresas dedicadas a venta de snacks o chips en Ecuador

	2009	2010	2011	2014	2015	2016	2017	2018
INALPR		22.00	193.000,	11.008.88	1.067.638,	1.364.270,	1.316.885,	3.882.782,
OCEs		0,00	00	2,00	00	00	00	00
INALEC					1.921.412,	1.767.909,	1.804.610,	2.124.030,
SA					39	30	00	00
PLATAY	1.429.64				1.654.356,	1.595.280,		1.595.281,
UC	4,00				00	00		00

Fuente: Superintendencia de Compañías

En cuanto a empresas exportadoras de chips o snacks, de acuerdo con información obtenida en la página de la Superintendencia de Compañías se puede apreciar que en el 2014 hubo una gran exportación y en los siguientes años disminuyó de manera agresiva, pero se mantuvo constante.

2.6.PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las tendencias en cuanto a productos sustitutos del camote morado se concentran en chips de remolacha, nabos, espinaca, calabaza y col rizada. En Costa Rica, se están procesando chips de remolacha fritos al vacío (Cordero & Padilla, 2017), quienes apuntan al mercado estadounidense que lidera el consumo de snacks a nivel mundial con un 24,1%, secundado por Japón con el 13,6%.

Los principales ingredientes para la elaboración de snacks a nivel mundial corresponden a commodities, como: cereales, agua, leche y tubérculos (60,02% del total de ingredientes). Los datos de Euromonitor también muestran que, en los ingredientes básicos, lideran los cereales (29,2%), la papa (26,9%), y las nueces y semillas (17,9%). Las frutas tienen una participación del 7,6% y los vegetales del 3,5% (Cordero & Padilla, 2017).

Se determina que el crecimiento del mercado de “otros snacks”, categoría en la que entra el camote y sus otros sustitutos, es sostenido. El mercado de personas que comienzan a analizar que ingieren y sobre el valor nutricional de los snacks se encuentra con tendencia de crecer de manera exponencial.

2.7. Análisis FODA

El siguiente planteamiento estratégico se genera después de conocer la realidad del sector de camote, la potencialidad de este en el mercado internacional, las fortalezas que el equipo desarrollador del plan de negocios tiene y las limitantes presentes para poder escalar en este negocio.

Tabla 2-9. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primera empresa de procesamiento y exportación de snacks de camote proyección de certificación orgánica.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsabilidad social con los productores</i> • <i>Expertise de los socios – inversionistas</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diferenciación de producto snack proyección de certificación orgánica</i> • <i>Planta de producción ubicada en una zona de alta productividad de camote.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tendencia creciente de consumo de snacks saludables y orgánicos.</i> • <i>Existencia de canales de distribución especializados en alimentos orgánicos.</i> • <i>Camote es considerado como super alimento en el mundo.</i> • <i>La factibilidad de cosecha es muy alta por clima, calidad de suelo y conocimientos ancestrales de siembra.</i> • <i>INIAP ha investigado ampliamente sobre camote y se posee la apertura de coordinar actividades con PRO-ECUADOR.</i>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inversión alta para la planta de producción</i> • <i>Empresa y producto nuevos sin posicionamiento de mercado vigente.</i> • <i>Falta de personal especializado en cuanto al mantenimiento de los equipos que se adquirirán.</i> • <i>Dependencia de abastecimiento en pocos productores</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inflación que causa la elevación de precios ya planificados.</i> • <i>Competidores internacionales con mejores precios.</i> • <i>Presencia amplia de productos sustitutos.</i> • <i>Decisiones Tributarias Gubernamentales.</i> • <i>Aranceles y barreras de comercio exterior.</i> • <i>Precios de importación de material de empaque y otros insumos de producción.</i>

Fuente: Investigación de actores

En el análisis interno y externo de la empresa que potencialmente se pondría se pueden proponer las siguientes estrategias:

Tabla 2-10. Análisis FODA de la empresa para definir estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
FORTALEZAS	Ofertar al mercado estadounidense de la Florida un	Enfocar las estrategias de comercialización y venta

	producto con diferenciación orgánica convirtiéndonos en el primer proveedor ecuatoriano de chips de camote morado con proyección de certificación orgánica en los Estados Unidos.	tomando ventaja de la principal diferenciación del producto lo que nos permita entrar a un nicho de mercado dentro del segmento de los “alimentos saludables”
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	Hay que considerar que dada las condiciones climáticas del suelo en caso de tener conflictos con los productores de la zona existe la posibilidad de encontrar de manera rápida proveedores de la materia prima con las mismas condiciones.	Gestionar contratos de exclusividad con los pequeños productores de la zona con el fin de lograr asegurar no solo la provisión necesaria para la producción de la empresa y su posterior exportación, sino también darles seguridad con relación a la compra de su volumen de producción.

Fuente: Investigación de actores

2.7.1. Claves para el éxito

Debemos considerar que se han identificado las siguientes claves para el éxito de la presente propuesta de negocio es relevante considerar la inclusión de los aspectos que permitirán mantener favorablemente la implementación de esta idea de negocio.

- Selección exclusiva de productores de camote con proyección de certificación orgánica en la zona rural de Salitre.
- Desarrollar procesos de producción de camote que garanticen el valor agregado de producto con proyección de certificación orgánica del producto.
- Inclusión de parámetros de responsabilidad social dentro de cada una de las partes del desarrollo del negocio.
- Certificaciones necesarias requeridas para la “seguridad” del producto.
- Diseño de plan de marketing y sus estrategias para introducción en el mercado meta.

2.8. PLAN DE MARKETING

2.8.1. Objetivo

Con base a la naturaleza con la que fue creada la empresa, buscamos una propuesta de marketing basada en el conocimiento de la potencial producción generada dentro del país, así como de la tendencia de consumo de snacks saludables con proyección de certificación orgánica.

2.8.2. Objetivos de Marketing

1. Estimar la demanda potencial en el mercado meta mediante la correcta selección del canal de distribución.
2. Consolidarnos como el primer snack con proyección de certificación orgánica de camote morado de producción ecuatoriana en el mercado estadounidense iniciando la venta en el estado de Florida.

2.8.3. Análisis del consumidor y marca

La siguiente matriz ayuda a identificar quien o quienes desempeñan los roles no solo de compra, sino de influencia, decisión, de uso; además los diferentes motivos que los conlleva a adquirir el producto, cómo, donde y cuando lo hacen. Esta matriz surge de la búsqueda secundaria de información.

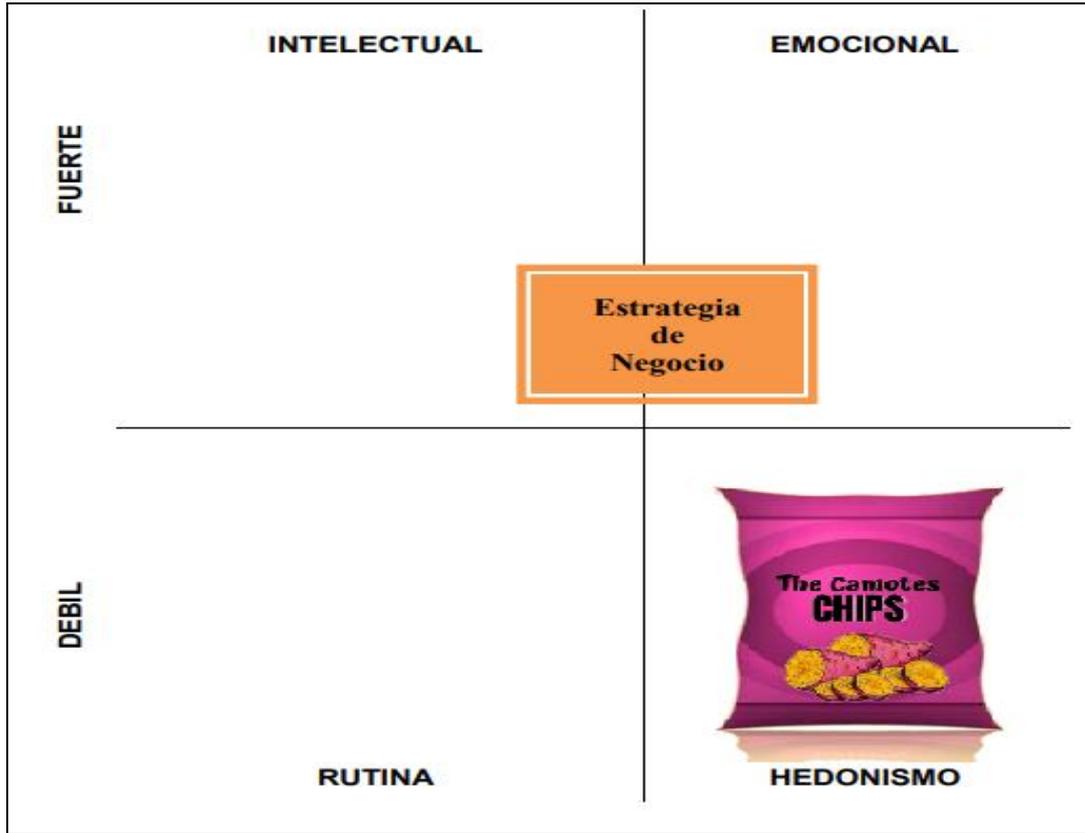
Tabla 2-11. Matriz de roles y motivos

	<i>¿Quién?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Dónde?</i>
<i>El que inicia</i>	Profesionales que viven solos.	Búsqueda.	Requieren de snacks nutritivos.	En cualquier momento.	Por portal web o en tiendas.
<i>El que influye</i>	Influencers de nutrición.	Opiniones.	Desea informar a sus seguidores.	En cualquier momento.	En redes sociales.
<i>El que decide</i>	Profesionales que viven solos.	Realiza la compra.	Producto con enfoque social y productivo.	En cualquier momento.	Por portal web o en tiendas.
<i>El que compra</i>	Profesionales que viven solos.	Efectivo o tarjeta de crédito.	Cubre su necesidad.	En cualquier momento.	Por portal web o en tiendas.
<i>El que usa</i>	Profesionales que viven solos.	Entre comidas.	Mantener cinco comidas.	En cualquier momento.	Oficina o trabajo.

Fuente: Los autores.

La siguiente matriz de implicación FCB ayudará a identificar la estrategia del negocio, de tal modo que las actividades realizadas para su venta deben de ir enfocadas en la estrategia que se determine. Se determinó utilizando información secundaria de revistas, libros y artículos científicos mencionados en capítulos anteriores; añadiendo a esto la realidad económica, técnica y de mercado que se posee.

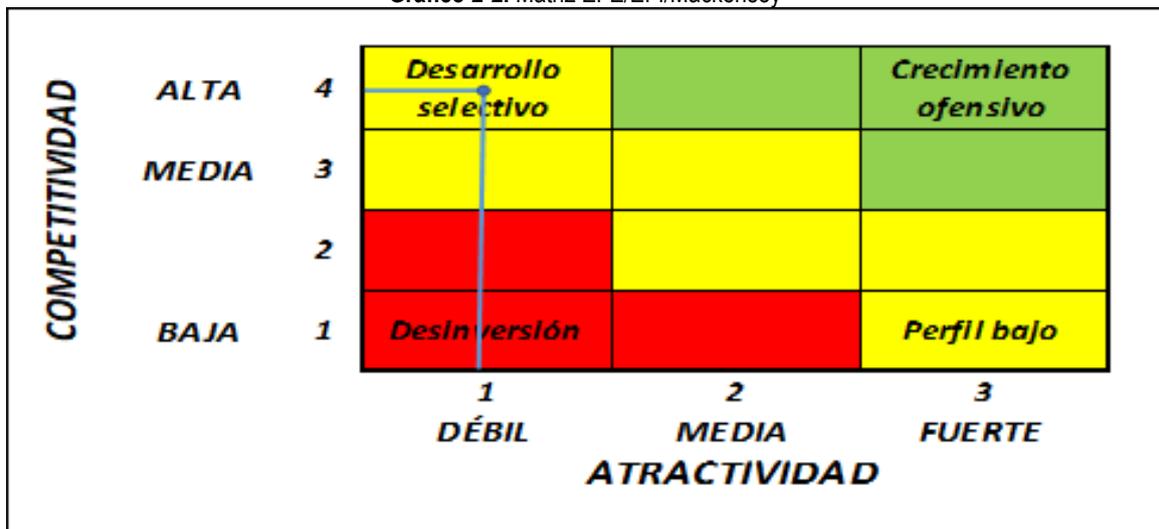
Gráfico 2-1. Matriz FCB



Fuente: Los autores.

The Camotes Chip se encuentra en el cuadrante de hedonismo, donde las personas se informan, evalúan y actúan, lo que hace más atractivo al producto, con una percepción de valor más alta, por los beneficios que brinda la materia prima con lo que se produce. También se valora el hecho de que se trabaje de manera articulada con los productores para que puedan mejorar su nivel de vida y bienestar.

Gráfico 2-2. Matriz EFE/EFI/Mackensy

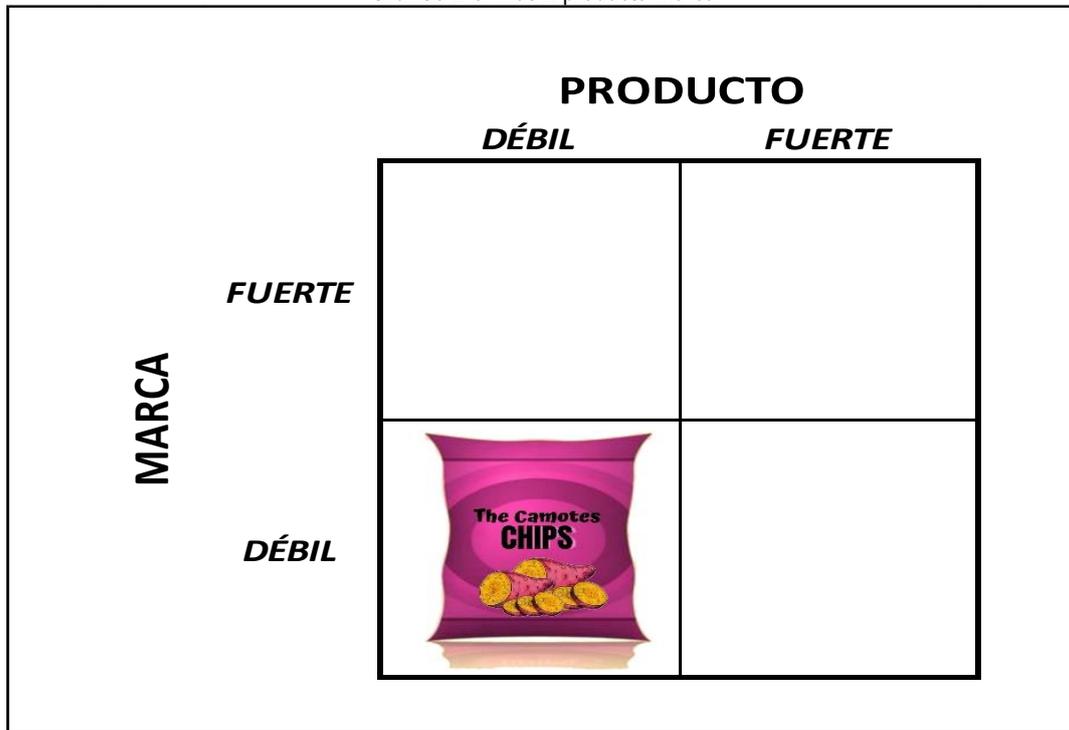


Fuente: Los autores

Utilizando la matriz EFE/EFI/ Mackensy se puede visualizar que la competitividad de este producto es ALTA, mientras que la atractividad resulta DÉBIL. Estos resultados conllevan a elegir una estrategia de desarrollo selectivo en el cual se debe de ir apuntando a un mercado enfocado en factores especializados. En este caso se busca a un mercado interesado en comprar un snack de excelente calidad, nutritivo, que desarrolle redes de agricultura y de personas, pagándoles un precio justo por la materia prima.

Hay que reconocer que la marca es nueva y por ende débil, así como el producto es débil en cuanto a no pertenecer a la canasta básica diaria. La estrategia debe de ir enfocada en explotar el alcance que tiene la cadena de valor de este producto hacia el bienestar de agricultores ecuatorianos con un pago justo por sus cosechas. El mercado objetivo son profesionales con sentido de responsabilidad social.

Gráfico 2-3. Matriz producto-marca



Fuente: Los autores.

El enfoque de la marca y el desarrollo de la imagen del producto debe de realizarse con un equipo de manejo de marca especializado al momento de ejecutar este proyecto. En este proyecto se definen los protocolos y directrices para poder despegar; sin embargo, se tiene claro que la imagen del producto debe ir acorde al mercado objetivo que necesita un producto nutritivo y de bajo impacto ambiental, así como un mercado que necesita consumir un snack de manera rápida, práctica y portable.

2.8.3.1. Estrategia de Precio

El precio internacional del camote se encuentra en \$554,00 por tonelada con cáscara (Portal Frutícola, 2017) el cual es muy bajo si consideramos que en Ecuador no podría costar menos de \$600,00 con cáscara, por temas de mano de obra.

En este proyecto se paga \$822,00 la tonelada de camote sin cáscara a los productores asociados y capacitados, para contar con materia prima con mayor nivel de proceso, ahorrando operaciones dentro de la planta. Para poder obtener ese beneficio de pago deben de estar registrados en la asociación y cumplir con las visitas técnicas permanentes a sus sembríos. Se considera que para procesar el camote se desperdicia el 37%, aprovechándose el 63% con lo cual queda claramente explicada la razón por la que se paga un valor mayor por tonelada.

El precio de los productos ofertados funda de 100 gramos y funda de 50 gramos es de \$0,40 y de \$0,28 precio FOB respectivamente, relativamente bajos ante el mercado internacional. En este precio ya se han considerado costos de transportación desde la planta hasta la aduana con costos asumidos por el productor. En promedio las fundas de 50 gramos pagan \$0,05 asumiendo en un contenedor entran 1200 cajas de 60 unidades, mientras que en las fundas de 100 gramos se paga en promedio \$0,09, asumiendo entran 1200 cajas de 30 unidades.

Tabla 2-12. Costeo FOB transportación
REEFER CONTAINER 40 PIES
1200 CAJAS CON EMPAQUES DE 100GR Y 50 GR
CMA CGM

TIPO CONTENIDO AGENCIA NAVIERA	VALORES FOB POR CONTENEDOR
Flete	\$ 2.718,00
Transportación	\$ 250,00
Seaway Bill Release *	\$ 35,00
Export documentation fee	\$ 70,00
Container management fee	\$ 135,00
Adminsitration fee	\$ 70,00
Equipment insurance	\$ 35,00
Serenity*	\$ 25,00
Seal	\$ 17,00
Impuestos de Export	\$ -
Impuestos al Arribo	\$ -
TOTAL 1X40' REEFER	\$3.355,00

100	50	gr
30	60	un/caja
36000	72000	un/contenedor
3,6	3,6	Toneladas
0,09	0,05	\$/funda

NOTA: EL VALOR DE TRANSPORTACION DEL CONTENEDOR VIAJE COMPLETO ES UNA ESTIMACION DESDE PATIO DE CONTENEDORES HASTA LA PLANTA EN SALITRE. **NOTA:** NO SE PAGAN IMPUESTOS LOCALES POR LAS EXPORTACIONES. **NOTA:** IMPUESTOS AL ARRIBO LOS PAGA EL IMPORTADOR NO EL EXPORTADOR.

Fuente: corredor de aduana contratado por autores

Es decir, en este plan de negocios se está vendiendo a \$0,11, precio FOB, la onza en presentación de 100 gramos y en \$0,16 precio FOB la onza en presentación de 50 gramos. En el portal de Walmart (Walmart, 2019) se puede observar que una marca de Chips de camote

llamada Terra es vendida en \$0,46 hasta \$0,43 la onza dependiendo del número de unidades compradas. Entonces desde precio FOB hasta la venta por alguna tienda existe hasta un 300% de margen para poder afrontar los costos de importación desde el país del norte.

La estrategia de precio va enfocada a entrar con un precio menor para posicionarnos dentro del mercado objetivo del Estado de La Florida. A medida se obtengan certificaciones especializadas como Kosher, Comercio Justo u orgánica podrán tomarse nuevas decisiones con respecto al precio. No es posible entrar con precios similares porque el camote morado convertido en chip es muy común en el país del norte y provienen de países centro americanos en diversas marcas. La única salida es entrar con precios bajos, producto de excelente calidad y promocionar que los precios son bajos porque provienen de una asociación.

2.8.3.2. Estrategia de Distribución

El objetivo de mercado de este plan de negocio es poder venderle a Walmart entrando por el Estado de Florida, ciudad de Miami por ser la principal ciudad de negocios con Latinoamérica. Una vez ingresado el producto en suelo estadounidense los encargados logísticos nacionales de Walmart podrán ubicarlos en los locales que consideren necesario.

Se han registrado compras superiores a lo proyectado en este plan de negocio a otras empresas de Centro América; sin embargo, se comenzará con envíos en contenedores consolidados. No se han realizado contactos con la empresa porque esperan tener el producto listo para realizar evaluaciones técnicas. Cabe señalar, que desde Florida se distribuyen los chips a las otras 11 mil tiendas en todo Estados Unidos bajo la dirección de Walmart Florida.

Walmart¹ (oficialmente, Wal-Mart Stores, Inc) es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense. Fundada por Sam Walton en 1962. Es una empresa familiar porque la familia Walton posee el 48% de las acciones de la compañía. Walmart es dueña de casi 11 000 tiendas, bajo 65 marcas, en 28 países y cuenta con sitios web de comercio electrónico en 11 países. Opera en Estados Unidos, incluyendo Puerto Rico. En Norte América opera en Canadá, y en México con tiendas WalMart Supercenter y Sam's Club. En el Reino Unido, es llamada Asda; en Japón, Seiyu; y en India, Best Price.

Tiene sucursales en Argentina, Brasil y Chile, y cuenta con presencia comercial en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y China.

¹ Pasos para poder ser proveedor de Walmart <https://www.entrepreneur.com/article/262454>

El estado de Florida posee casi 10 millones de personas que trabajan (ICEX, 2017), el desempleo ha bajado de 11% a menos de 4% en los últimos 10 años. La agricultura ya no significa un rubro muy importante en su economía y las actividades profesionales se concentran en administración, comercio y en hotelería; por lo tanto, es posible poder llegar con el producto a un lugar con poder de adquisición alto. La propuesta de valor para la cadena Walmart será centrada en dos pilares:

- 1) **Buen servicio y productos de calidad:** The Camotes S.A. ofrecerá una excelente atención al cliente y trabajará en fortalecer las relaciones Proveedor – Cliente; siendo la cadena Walmart del Estado de la Florida su cliente objetivo se asegurará en ofrecerles un servicio óptimo (asegurando disponibilidad, entregar órdenes completas y mejora continua del servicio). Por otra parte, para complementar el buen servicio la empresa The Camotes S.A. adquirirá certificaciones de calidad.
- 2) **Aporte de responsabilidad social:** Se desarrollará contenido audiovisual generado a lo largo de las capacitaciones, control de cultivos, compra programada y demás actividades entorno al desarrollo social y económico de los agricultores integrados en este proyecto podrá ser utilizado por la empresa comercializadora para fortalecer su Responsabilidad Social Corporativa en países en desarrollo como Ecuador.

2.8.3.3. Estrategia Promocional

Este producto se promociona como un producto sano, nutritivo, de origen ecuatoriano, con un manejo sostenible de un grupo de agricultores a los que se les reconoce un pago justo y programado por sus cosechas. Aunque el canal lo promociona de manera directa por su canal, la empresa no dejará abandonada las redes sociales para la difusión, así como contactar a Influencers relacionados a la nutrición y salud para promover el mensaje principal. Se ha seleccionado una estrategia de desarrollo selectivo, conociendo que es un producto hedónico.

Como sustento internacional que permita tomar fortaleza en la estrategia de promoción la empresa ha identificado que debe contar con las siguientes certificaciones internacionales que pueden irse obteniendo de manera secuencial, aunque las principales para poder arrancar con la comercialización son: NORMA NTE INEN-ISO 22000:2006 para la planta, BPM – ARCSA para asegurar un buen manejo de la producción y la IFS (International Food Standard) para poder llegar al mercado estadounidense. Las certificaciones Kosher, BSC- Orgánica y de Comercio Justo son importantes, pero para una fase posterior a ese plan de negocio.

CAPITULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Recursos requeridos para el desarrollo

3.1.1. Tabla nutricional del camote

Tabla 3-1. Composición nutricional del camote morado
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL

COMPUESTO	CANTIDAD
Calorías	105 Kcal
Agua	72.84 g
Proteína	1.65 g
Grasa	0.30 g
Cenizas	0.95 g
Carbohidratos	24.28 g
Fibra	3 g
Calcio	22 mg
Hierro	0.59 mg
Fósforo	28 mg
Potasio	337 mg
Vitamina C	22.7 mg
Vitamina A	14.545 IU

Fuente: corredor de aduana contratado por autores

3.1.2. Análisis de compra de insumos

La materia prima proviene de productores censados, comprometidos y calificados para otorgarle capacitación y control permanente. Se espera comprar la tonelada de materia prima por un valor de \$822,00 (\$41,10 el quintal). Para incentivar la producción y la asociatividad será posible ofrecer bonos por calidad, puntualidad y servicio a los productores de camote. Se establecerán convenios de compra mensuales para poder tener materia prima todo el año.

El aceite utilizado será comprado de manera directa a La Fabril que será la empresa aliada en el tema del aceite. Sobre el tema de la sal se comprará al por mayor a Ecuasal S.A. con la cual se establecerán cronogramas de compra para poder tener la materia prima asegurada y de cierto modo poder tener mayor poder de compra

3.1.3. Política de inventarios

Tabla 3-1. Política de cobros, pagos y existencias

CICLO DE EFECTIVO	
Días de Adquisición y Producción	30
Días de Venta	14
Días de Cobro	45
(-) Días de Pago	45
CICLO EFECTIVO EN DÍAS	44

Fuente: los autores

3.1.4. Gastos de servicios básicos generales

Tabla 3-2. Suministros y servicios

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios administrativ./año	102.153,63	102.153,63	102.153,63	102.153,63	102.153,63
Serv. Básicos / año	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Suministros al año	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Internet y Celular	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Permisos / año	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Deprec. Área Adm. / año	9.482,50	9.482,50	9.482,50	9.482,50	9.482,50
Mant. Vehículo / año	1.740,00	1.740,00	1.740,00	1.740,00	1.740,00
Gastos Pre-operacionales	35.577,86	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos administrativ.	156.453,99	120.876,13	120.876,13	120.876,13	120.876,13

Fuente: los autores

3.1.5. Facilidades de transporte

El precio estipulado en el plan de negocio es precio FOB, en el cual ya se consideran valores de transporte hasta la aduana. Se han promediado \$0,05 por unidad en temas logísticos desde la planta hasta poder estar en la aduana y obtener el precio FOB. El dinero ahorrado en este rubro presupuestado será reinvertido en el futuro de acuerdo a lo que se decida en el consejo administrativo. Algunas de las empresas de transporte terrestre hasta la aduana son:

Transporte Quijije S.A. TRANSQUISA - Aduana

ADUANA DEL ECUADOR - TRANSPORTE DE CONTENEDORES

Descripción: Transporte Nacional de Carga Pesada y liviana

Dirección: Coop. Vivienda Guayaquil Mz. 18 Solar 2 - Calle Segunda

Ubicación: ECUADOR, GUAYAS, GUAYAQUIL

Teléfono: 04-2281835

CLASIFICACIÓN: TRANSPORTE

Grupo Torres & Torres

Ing. Pablo Torres Alaña, MBA.

Gerente General

Teléfono: (593)-4-3704470 Ext. 2000

Móvil: (593)-999486810

Email: ptorres@torresytorres.com

3.1.6. Necesidades de infraestructura

Las necesidades de infraestructura se deben de llevar a cabo con el proveedor de los equipos y maquinarias, de tal modo, que se establezca una secuencia lógica y segura de la producción. Se ha establecido una compra de terreno por \$25.000,00 y construir una pequeña planta por \$75.000,00, considerando zona de producción, área administrativa, área de bodega, área de recepción de materia prima, vestidores, baños, etc.

También se ha considerado un valor por \$5.000,00 para sistemas de emergencia como la compra de generador eléctrico y cisterna. Este valor es importante para invertir en equipamiento que será útil para mantener seguridad en procesamiento y de ese modo no quedar desabastecido.

3.2. Selección de equipos y maquinarias

3.2.1. Forma de adquisición de equipos

Se realizará la compra de los equipos a continuación detallados:

INMEGAR
Diseño y construcción de máquinas agroindustriales
RUC: 1303700619001
Dirección: Calle Eloy Alfaro s/n a 150 m. del puente
Teléfonos: (05) 2647232; Cel. 0997079463
Calderón-Portoviejo-Ecuador
www.inmegar.com
Email: inmegar@gmail.com

PROFORMA

CLIENTE. THE CAMOTES

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.
1	Cortadora de chifles totalmente de acero inoxidable 304, de ½ HP, con tres cuchillas de corte con molde de corte redondo, capacidad 20 plátanos por minuto. Freidor de chifles de dos cubas de 50x50x30cm, con dos	1.100,00

1	canastillas, material acero inoxidable 304, quemador de gas. Capacidad 60 plátanos por parada, cada parada emplea un tiempo promedio de 5 minutos.	1.800,00
1	Freidor de chifles de tres cubas de 50x50x30cm, con tres canastillas, material acero inoxidable 304, quemador de gas. Capacidad 60 plátanos por parada, cada parada emplea un tiempo promedio de 5 minutos.	2.700,00
1	Freidor de chifles con cuba de 230x50x50cm con 4 canastillas, con quemadores de diésel DE 2-4 GPH, controlador de temperatura, aislamiento térmico, chimenea de 6m para salida de gases. Material: acero inoxidable 304. Incluye tablero de control.	8.200,00
1	Mesa de escurrido y selección de chifles, construida en acero inoxidable 304.	920,00
1	Mesa de trabajo con piqueras de descarga construidas en acero inoxidable 304 de 236x114x90cm.	650,00

PLAZO DE ENTREGA: 30-45 días

FORMA DE PAGO: 60% de anticipo y 40% a la entrega

VALIDEZ DE LA OFERTA: 90 días

GARANTIA: Un año por defectos de fabricación.

Ing. Fredy García C.

GERENTE INMEGAR

3.2.2. Proceso de producción del producto o servicio

Selección: en esta operación se separa todo el producto que presenten grados de maduración diferentes al establecido y que posea defectos que impidan su procesamiento tales como roturas o daños por bacterias, hongos, etc.

Lavado: se realiza con la finalidad de eliminar todo tipo de material extraño o contaminante. Puede llevarse a cabo por inmersión o por aspersion.

Pelado: su objetivo es eliminar la cáscara. Este proceso puede ser manual o con un tambor giratorio.

Rebanado: consiste en cortar transversalmente el producto de modo que se formen hojuelas. Se realiza con una máquina rebanadora.

Fritura: su objetivo es cocinar el interior del vegetal, provocando la gelatinización del almidón. En términos generales los trozos se sumergen en la grasa caliente a una temperatura de 150-160 °C por 3-4 minutos, sin embargo, según el tipo de freidor y la relación grasa-

producto, el tiempo y la temperatura pueden variar. El proceso de fritura se debe de desarrollar adecuadamente, debido a que si la temperatura es elevada puede haber deterioro de las grasas y si la misma es muy baja aumenta el tiempo de cocción y hay mayor absorción de grasa.

Ecurrido: las hojuelas una vez fritas pasan por una banda o canastas perforadas para eliminar el exceso de grasa y mejorar así su presentación. En esta parte es necesario controlar temperatura del ambiente y tiempo en el que estará en la banda.

Condimentado: en esta operación se le añade al producto sal o algunos condimentos que le dé un sabor especial. Se debe hacer de modo que se mezclen bien las hojuelas sin que estas se dañen.

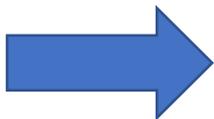
Empaque y etiquetado: el producto ya listo se empaqa en bolsas de polietileno controlando el peso de estas, de modo que cada empaque lleve lo indicado en la etiqueta.

3.2.3. Diagrama del Proceso

El flujograma de procesos es un diagrama lógico, secuencial, utilizado para presentar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una línea de producción; en este caso de chips de camote. Para el desarrollo rápido y eficiente de la estructura del proceso de producción, se utiliza la simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas. Dicha simbología es la siguiente:



Operación: se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos, químicos o la combinación por cualquiera de los tres.



Transporte: acción de movilizar de un lugar a otro algún elemento en determinada operación.



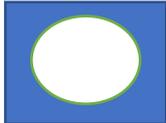
Demora: se expresa cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones el propio progreso exige una demora como en procesos de fermentación.



Almacenamiento: tanto de la materia prima, del producto en proceso o de producto terminado.

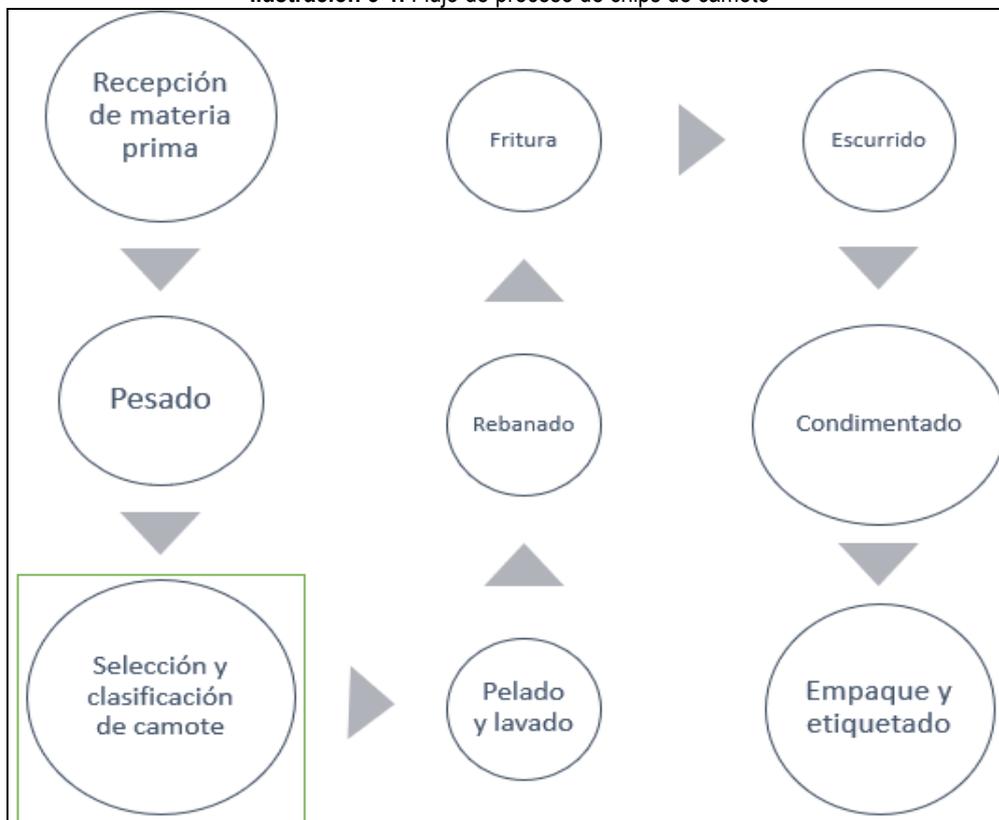


Inspección: la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.



Operación combinada: ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas.

Ilustración 3-1. Flujo de proceso de chips de camote



Fuente: los autores

3.2.4. Condiciones de operación

Las operaciones se realizarán de lunes a viernes de 6:00 a 20:00, considerando doble jornada para poder utilizar la capacidad de la maquinaria en un 66% (por utilizarla dos jornadas y no tres por día), dejando de producir solo 8 horas al día; de este modo, se reducen la proporción de costos fijos por producto. No se trabaja en horarios nocturnos totales porque pueden existir

plagas que se introduzcan al producto, se paga más por hora laborada y se consume más energía.

3.2.5. Producción proyectada, costos, costos unitarios

La producción anual proyectada es de 1'760.000,00 de fundas de 100 gramos en el primer año, mientras que se esperan procesar 5'280.000,00 de fundas de 50 gramos de producto. Se ha estimado un crecimiento de producción anual del 5% de acuerdo al crecimiento de consumo de snacks en Estados Unidos. Es posible pueda aumentar la producción en mayores porcentajes y es factible cumplir con las maquinarias adquiridas porque no se está utilizando toda la capacidad de producción.

Tabla 3-3. Producción proyectada anualmente

DETALLE DE PRODUCCIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTO	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Chips 100 gr	1.760.000	1.848.000	1.940.400	2.037.420	2.139.291
Chips 50 gr	5.280.000	5.544.000	5.821.200	6.112.260	6.417.873
Totales	7.040.000	7.392.000	7.761.600	8.149.680	8.557.164

Fuente: los autores

Tabla 3-4. Costos de producción de fundas de 100 gramos

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE FUNDAS DE 100 GR				
100 gr	Unidades	Costo Unidad	Utilizado	Total
Camote 63% útil	Tonelada	822,00	279,00	229338,00
Sal 1%	Tonelada	300,00	1,06	316,80
Aceite 3%	Toneladas	900,00	5,28	4754,70
			Total	234409,50
			Promedio	0,13

Fuente: los autores

Tabla 3-5. Costos de producción de fundas de 100 gramos

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE FUNDAS DE 100 GR				
50 gr	Unidades	Costo Unidad	Utilizado	Total
Camote 63% útil	Tonelada	822,00	419,00	344418,00
Sal 1%	Tonelada	300,00	1,90	570,60
Aceite 3%	Toneladas	900,00	7,93	7132,50
			Total	352121,10
			Promedio	0,07

Fuente: los autores

Tabla 3-6. Costos de producción de fundas de 100 gramos
COSTOS MATERIALES DIRECTOS CHIPS DE CAMOTE

Materia prima	Costo unitario (funda)	Costo unitario (\$/empaque)	Costo de transporte hasta aduana	Total de costo directo (\$)
Chips 100 gr	0,17	0,04	0,09	0,30
Chips 50 gr	0,10	0,03	0,05	0,18

Fuente: los autores

Tabla 3-7. Costos de producción de fundas de 50 gramos

COSTO TOTAL MATERIALES DIRECTOS DE CHIPS DE CAMOTE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chips 100 gr	533.609,50	560.289,98	588.304,47	617.719,70	648.605,68
Chips 50 gr	932.921,10	979.567,16	1.028.545,51	1.079.972,79	1.133.971,43
Costo Material Directo / Mes	122.210,88	128.321,43	134.737,50	141.474,37	148.548,09
Costo Material Directo / Año	1.466.530,60	1.539.857,13	1.616.849,99	1.697.692,49	1.782.577,11

Fuente: los autores

Tabla 3-8. Presupuesto en costos indirectos de fabricación

PRESUPUESTO EN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica para Prod.	1.833,33	1.833,33	1.833,33	1.833,33	1.833,33
Energía Eléctrica para Oficinas	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67
Agua para producción	183,33	183,33	183,33	183,33	183,33
Combustibles y Lubricantes	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Mantenimiento Equipos	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Depreciación PP&E	1.006,94	1.006,94	1.006,94	1.006,94	1.006,94
CIF Mensuales	3.690,28	3.690,28	3.690,28	3.690,28	3.690,28
CIF Anuales	44.283,33	44.283,33	44.283,33	44.283,33	44.283,33

Fuente: los autores

Tabla 3-9. Costo de producción total y unitario promedio

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Material Directo / Año	1.466.530,60	1.539.857,13	1.616.849,99	1.697.692,49	1.782.577,11
Costo MOD / Año	151.693,46	151.693,46	151.693,46	151.693,46	151.693,46
Costo MOI / Año	47.894,43	47.894,43	47.894,43	47.894,43	47.894,43
CIF Anuales	44.283,33	44.283,33	44.283,33	44.283,33	44.283,33

Costo producción total	1.710.401,82	1.783.728,35	1.860.721,21	1.941.563,71	2.026.448,33
-------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

COSTO UNITARIO PROMEDIO	\$ 0,24				
--------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: los autores

Tabla 3-10. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA FIJA MENSUAL					
Personal	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Obreros	8	424,63	3.397,04	41,3%	4.800,02
Supervisor de Planta	1	600,00	600,00	41,3%	847,80
Supervisor calidad	1	600,00	600,00	41,3%	847,80
Jefe mantenimiento	1	500,00	500,00	41,3%	706,50
Ayudante mantenimiento	1	424,63	424,63	41,3%	600,00
Ingeniero Seguridad Industrial	1	600,00	600,00	41,3%	847,80
TOTAL	13		6.121,67		8.649,92

Fuente: los autores

3.3. Localización y ubicación

3.3.1. Ubicación geográfica de la planta

La planta estará ubicada en la vía a General Vernaza-Salitre, cantón Salitre, provincia del Guayas, con coordenadas -1.823534, -79.802372.



Ilustración 3-2. Ubicación geográfica de la planta

Fuente: (Google Maps 2018, 2018)

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS LEGAL

4.1. Constitución de la República

La empresa que se crea para The Camotes se encuentra regida bajo la constitución ecuatoriana de acuerdo con el siguiente artículo:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

4.2. Aspectos legales vinculantes con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Es importante entablar un vínculo de la empresa con el IESS, pues de esta manera el futuro talento humano que conforme la microempresa puede acceder a las prestaciones sociales correspondientes. Obtención de número patronal: Etapa que se logrará mediante el uso de la página web del IESS, Dichas condicionantes a cumplir son:

- Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
- Digitar el número del RUC
- Seleccionar el tipo de empleador.

A partir de lo anterior, se deberán asistir a las instalaciones de la institución, donde se entregará la documentación que se detalla, para así finalizar con la formalización ante el IESS:

- Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.

- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de teléfono, o luz
- Calificación artesanal si es artesano calificado.

4.3. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

En la ley promulgada para fomentar el comercio e inversiones relacionados a la producción (Aduana del Ecuador, 2017) se destacan algunos artículos relacionados a la actividad de este plan de negocios. En este proyecto se pretende realizar una inversión productiva que se entiende, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional; por lo cual, poseen el apoyo estatal para que puedan llevarse a cabo.

4.4. Requisitos para la legitimidad legal de la compañía

4.4.1. Superintendencia de compañías

El manual inicia con el ingreso de información en la Solicitud de Constitución de Compañías y culmina con el inicio del trámite. Incluye la carga de documentos y la selección de la notaria de preferencia.

Algunas consideraciones establecidas en la página (SUPERCIAS, 2018) son:

- Se podrá constituir de manera electrónica exclusivamente los siguientes tipos de compañías: o Compañías cuyo capital se constituya únicamente en numerario. o Compañías que no sean parte del Mercado de Valores.
- El Usuario solicitante debe estar registrado en el portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores.
- El Usuario solicitante deberá contar con una reserva de denominación aprobada por la Superintendencia de Compañías y Valores que se encuentre vigente.

- La información ingresada por el Usuario solicitante en el formulario “Solicitud de Constitución de Compañías” permanecerá guardada en el Sistema durante el plazo de vigencia de la reserva de denominación (30 días).
- Los documentos habilitantes deben ser digitalizados a color con una resolución máxima de 200 dpi. Los 3 archivos que se adjunten deberán pesar un máximo de 3 MB (en total).
- Para constituir una compañía a través del sistema de constitución electrónica, el Usuario solicitante deberá aceptar los términos y condiciones del proceso.
- Una vez iniciado el trámite, el Usuario solicitante deberá pagar los valores correspondientes a servicios notariales y registrales en las ventanillas de Banco del Pacífico.
- La devolución de valores por concepto de servicios notariales cuando el usuario solicitante no continúe con el trámite se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido por la Notaría correspondiente.
- La devolución de valores por concepto de servicios registrales cuando el usuario solicitante no continúe con el trámite se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos.

4.4.2. Ley de Régimen Tributario Interno

Para conseguir el Registro Único de Contribuyentes se deben presentar los siguientes documentos:

- Hoja de Registros de Sociedades (emitido por la Superintendencia de Compañías)
- Original y copia de la Escritura de Constitución o en su defecto copia notariada.
- Original y copia del Nombramiento del Representante legal de la Compañía.
- Copia de cédula y certificado de votación del Representante Legal.
- Formularios 01b y 01a que estén firmados por quien represente a la compañía

- Original y copia de planilla de agua, luz o teléfono, la cual deberá estar a nombre de uno de los accionistas, gerente o nombre de la compañía; si no se tiene los documentos tienen que adjuntar contrato de arrendamiento debidamente inscrito en la Corte de Justicia.
- De realizar el trámite una tercera persona, se debe adjuntar una carta donde se autorice de parte del gerente, para que lleve copia del certificado de votación y cédula de identidad.

4.5. Plan Nacional del Buen Vivir

Este proyecto se alinea con el Eje 2 del Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2017 (PNBV 2017-2021, 2018) que es Economía al servicio de la sociedad, dentro del cual tiene como objetivos:

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización: No solo en el Consejo Consultivo Productivo y Tributario se abordan los temas relativos a la economía, también lo hacen las mesas de diálogo con emprendedores, con la economía popular y solidaria, con los trabajadores, entre otras. El crédito es una temática recurrente; es decir, facilidades e incentivos para la adquisición de vivienda social, para el emprendimiento, para la generación de empleo, para la dinamización de la economía.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria: La generación de trabajo y empleo es una preocupación permanente en los diálogos. En ellos se propone la dinamización del mercado laboral a través de tipologías de contratos para sectores que tienen una demanda y dinámica específica.

Asimismo, se proponen incentivos para la producción que van desde el crédito para la generación de nuevos emprendimientos; el posicionamiento de sectores como el gastronómico y el turístico –con un especial énfasis en la certificación de pequeños actores comunitarios–; hasta la promoción de mecanismos de comercialización a escala nacional e internacional. Sobre la contratación de bienes y servicios, hubo recurrentes propuestas para que esta sea desarrollada de manera más inclusiva; es decir, favoreciendo la producción nacional, la mano de obra local, la producción de la zona, con especial énfasis en los sectores sociales más vulnerables de la sociedad y la economía.

Asimismo, se ha destacado la importancia de fortalecer la asociatividad y los circuitos alternativos de cooperatividad, el comercio ético y justo, y la priorización de la Economía Popular y Solidaria. La ciudadanía destaca que para lograr los objetivos de incrementar la productividad, agregar valor, innovar y ser más competitivo, se requiere investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica; vinculación del sector educativo y académico con los procesos de desarrollo; pertinencia productiva y laboral de la oferta académica, con la profesionalización de la población; mecanismos de protección de propiedad intelectual y de la inversión en mecanización, industrialización e infraestructura productiva.

Estas acciones van de la mano con la reactivación de la industria nacional y de un potencial marco de alianzas público-privadas. En resumen, en las mesas de diálogo se propone la promoción y ampliación de mecanismos y acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales, bajo criterios de negociaciones equilibradas, complementación económica y reducción de asimetrías comerciales.

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural: Las mesas por el agro, así como otros espacios de diálogo relacionados con los sectores rurales y campesinos, han sido claros en la necesidad de promover el desarrollo rural integral y el Buen Vivir, en armonía con las particularidades de estos territorios y su población.

La ciudadanía del sector rural demanda tanto un acceso equitativo a la tierra, agua, semillas y demás servicios básicos y servicios sociales, como la vinculación con los medios de producción. En las mesas de diálogo, los ciudadanos han sido enfáticos en señalar la necesidad de priorizar la compra pública a los productores nacionales y de los productos de la zona, como mecanismo de fortalecimiento de la soberanía alimentaria y de la economía social y solidaria, lo que reactiva y fortalece, así, a los sectores productivos rurales del país, teniendo una mirada particular en los procesos de comercialización.

CAPITULO V

5. Análisis Administrativo

5.1. Organigrama y puestos de trabajo

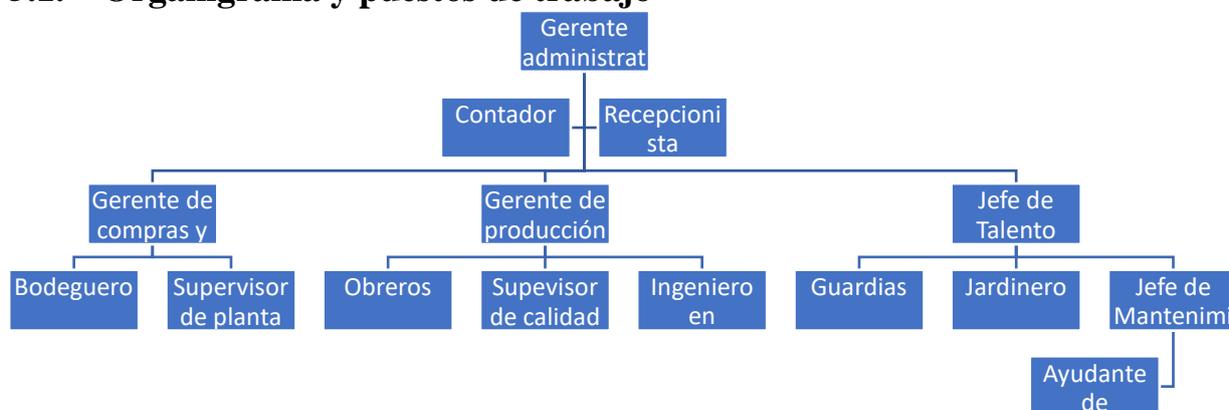


Gráfico 5-1. Organigrama de la empresa
Fuente: los autores

5.1.1. Gerente administrativo

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe de tener un título en Finanzas, Economía o Administración. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Comercialización
- Ventas
- Computación
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo estratégico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-1. Funciones del Gerente Administrativo

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Contadora	Gestión, trámites e información	Semanal
Recepcionista	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.1.1. Contador

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe ser Contador Público Autorizado. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Finanzas
- Contabilidad
- Computación
- Leyes relacionadas a la actividad

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-2. Funciones del contador

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente Administrativo	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.1.2. Recepcionista

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser el de Secretariado Ejecutivo. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-3. Funciones del recepcionista

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente administrativo	Gestión, trámites e información	Semanal
Contadora	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.2. Gerente de compras y logística

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe tener un título relacionado a la Administración, Ingeniero Comercial o Economía. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Comercialización
- Ventas
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos
- Negociación

Este es un cargo estratégico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-4. Funciones del Gerente de compras y logística

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente administrativo	Gestión, trámites e información	Semanal
Contadora	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.2.1. Bodeguero

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la administración. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Administración
- Contabilidad
- Comercialización
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-5. Funciones del bodeguero

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.2.2. Supervisor de Planta

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe tener un título de Administrador, Ingeniero Agroindustrial o de Ingeniería en Alimentos. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Redacción de documentos
- Administración
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-6. Funciones del Supervisor de planta

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.3. Gerente de producción

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe tener un título de Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Agroindustrial. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Redacción de documentos
- Computación
- Administración
- Contabilidad
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo estratégico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-7. Funciones del Gerente de producción

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente administrativo	Gestión, trámites e información	Semanal
Contadora	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal

logística		
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.3.1. Obreros

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la administración. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Administración
- Contabilidad
- Comercialización
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-8. Funciones de los obreros

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Diaria

Fuente: los autores

5.1.3.2. Supervisor de calidad

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe de tener un título de Laboratorista, Ingeniero Químico, Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Agroindustrial. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Manejo de equipos de laboratorio
- Redacción de documentos
- Computación
- Leyes relacionadas a la actividad
- Planeación estratégica
- Limpieza e higiene

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-9. Funciones del Supervisor de calidad

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Diaria

Fuente: los autores

5.1.3.3. Ingeniero en Seguridad Industrial

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la administración. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Infraestructura y diseño
- Redacción de documentos
- Equipos relacionados a la actividad
- Leyes relacionadas a la actividad

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-10. Funciones del Ingeniero en Seguridad Industrial

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Diaria

Fuente: los autores

5.1.4. Jefe de Talento Humano

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe tener un título de Ingeniero en Administración, Ingeniero Comercial, Trabajo Social, Psicología, o relacionados. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Administración
- Contabilidad
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo estratégico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-11. Funciones del Jefe de Talento Humano

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Gerente administrativo	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de compras y logística	Gestión, trámites e información	Semanal
Gerente de producción	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.4.1. Guardias

Puesto en donde la persona que lo ocupe debe estar certificado por una agencia de seguridad. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Leyes relacionadas a la actividad
- Seguridad y protocolos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-12. Funciones de los guardias

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Diario

Fuente: los autores

5.1.4.2. Jardinero

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la agronomía o medio ambiente. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Computación
- Conocimiento de especies vegetales que se encuentren en la planta

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-13. Funciones del jardinero

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.4.3. Jefe de Mantenimiento

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la administración e higiene. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-14. Funciones del Jefe de Mantenimiento

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Jefe de Talento Humano	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

5.1.4.4. Ayudante de mantenimiento

Puesto en donde la persona que lo ocupe no necesariamente debe de tener un título, pero si lo tuviere debería ser relacionado a la administración e higiene. Debe de tener experiencia en áreas de:

- Atención al cliente
- Redacción de documentos
- Computación
- Leyes relacionadas a la actividad
- Administración de recursos humanos

Este es un cargo técnico en que debe de cumplir las siguientes funciones:

Tabla 5-15. Funciones del ayudante de mantenimiento

Con quién coordina:	Qué coordina:	Frecuencia:
Jefe de Mantenimiento	Gestión, trámites e información	Semanal

Fuente: los autores

CAPITULO VI

6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

6.1.1. Talento humano

Tabla 6-1. Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA FIJA					
Personal	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOI mensual
Guardias	3	600,00	1.800,00	41,3%	2.543,40
Jardinero	1	424,63	424,63	41,3%	600,00
Bodeguero	1	600,00	600,00	41,3%	847,80
TOTAL	5		2.824,63		3.991,20

Fuente: los autores

Tabla 6-2. Personal administrativo

SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO						
Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Gerente Administrativo	1	1.500,00	0,00	1.500,00	41,3%	2.119,50
Gerente Compras/Logística	1	1.500,00	0,00	1.500,00	41,3%	2.119,50
Gerente Producción	1	1.200,00	0,00	1.200,00	41,3%	1.695,60
Jefe Talento humano	1	800,00	0,00	800,00	41,3%	1.130,40
Contadora	1	424,63	0,00	424,63	41,3%	600,00
Recepcionista	1	600,00	0,00	600,00	41,3%	847,80
TOTAL	6	6.024,63		6.024,63		8.512,80

Fuente: los autores

En ventas se ha dispuesto un valor mensual de transporte y de gastos de publicidad.

Tabla 6-3. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transp. - Com. / año	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00
Publicidad anual	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Total gastos de ventas	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00

Fuente: los autores

6.1.2. Cronograma del plan de negocios

Tabla 6-4. Cronograma del plan de negocios

<i>Actividades</i>	<i>MESES</i>				
	1	2	3	4	5
<i>Compra de terreno 500M2</i>	X				
<i>Construcción de planta 200M2</i>	X	X	X		
<i>Capacitación de personal</i>		X	X	X	
<i>Obtención de permisos sanitarios</i>		X	X	X	
<i>Búsqueda de mercado con MIPRO</i>		X	X	X	X
<i>Inauguración de planta</i>					X

Fuente: los autores

Se han considerado cinco meses preoperativos en donde se construirá, comprarán equipos, se realizarán las pruebas y calibramiento de los mismos. En esta fase también se consideraron gastos administrativos para que las cosas funcionen mientras no se produce nada. Estos gastos pueden ser evidenciados en el cuadro de Flujo de Caja.

6.2. Inversión inicial

Tabla 6-5. Inversión inicial. Fase preoperativa

GASTOS PRE-OPERATIVOS			
Detalle	Valor	Cantidad	Valor total
Administrador de Proyecto	1.500,00	5	7.500,00
Asistente de Proyecto	600,00	5	3.000,00
Contadora	120,00	5	600,00
Guardias x 3	1.800,00	5	9.000,00
Registro de Marca + Gastos legales	1.500,00	1	1.500,00
Registro Sanitario	283,68	1	283,68
Formulación 3 Receta Experto	4.000,00	3	12.000,00
Subtotal gastos pre-operacionales			33.883,68
Imprevistos 5%			1.694,18
Total gastos pre-operacionales			35.577,86

Fuente: los autores

En este apartado se incluyen los gastos preoperativos que significan cinco meses antes de comenzar a producir. También se considera un 5% de imprevistos, así como se contempla el capital de trabajo para iniciar la producción del primer mes.

Tabla 6-6. Inversión inicial. Fase preoperativa

CAPITAL DE TRABAJO	
	Año 1
COSTO DE VENTA	\$ 1.710.401,82
GASTOS ADM.	\$ 156.453,99

GASTOS VENTA	\$ 46.800,00
CAPITAL OPERACIONAL	\$ 1.913.655,81
Capital de trabajo	\$ 233.891,27

Fuente: los autores

6.3. Plan de inversión inicial

Tabla 6-7. Inversión inicial sin detalle

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor total
Total inversión fija	159.375,00
Total gastos pre-operacionales	35.577,86
Capital de trabajo	233.891,27
Total inversión inicial	428.844,13

Fuente: los autores

Tabla 6-8. Plan de inversión inicial

PLAN DE INVERSION INICIAL						
Activo no corriente	Cant.	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación mensual
Área de producción						
Terreno 500M2	1	25.000,00	25.000,00		0,00	0,00
Construcción Planta 200M2	1	75.000,00	75.000,00	20	3.750,00	312,50
Maquinarias 6 ton/día 66% utilizado + instalación	1	20.000,00	20.000,00	3	6.666,67	555,56
Servicios de Contingencia	1	5.000,00	5.000,00	3	1.666,67	138,89
Subtotal producción			125.000,00		12.083,33	1.006,94
Área administrativa						
Computadores	8	900,00	7.200,00	3	2.400,00	200,00
Muebles y Enseres	6	350,00	2.100,00	3	700,00	58,33
Impresora Multifuncional	1	300,00	300,00	3	100,00	8,33
Teléfonos	5	80,00	400,00	2	200,00	16,67
Archivadores	5	85,00	425,00	2	212,50	17,71
Acondicionares	4	900,00	3.600,00	2	1.800,00	150,00
61						
ESPAE			ESPOL			

de Aire						
Vehiculo Gerencia	1	20.000,00	20.000,00	5	4.000,00	333,33
Otros equipos administrativos	1	350,00	350,00	5	70,00	5,83
Subtotal administrativa			34.375,00		9.482,50	790,21
Total inversión fija			159.375,00		21.565,83	1.797,15

Fuente: los autores

CAPITULO VII

7. FINANCIAMIENTO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Financiamiento

Tabla 7-1. Financiamiento de proyecto

FINANCIAMIENTO		
FINANCIAMIENTO PROPIO	VALOR	%
<i>Plan de Inversiones</i>	100.000,00	23,30%
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS		
<i>- Crédito de Instituciones Financieras</i>	328.844,13	76,70%
TOTAL FINANCIAMIENTO	428.844,13	100,00%

Fuente: los autores

Tabla 7-2. Condiciones del crédito

CONDICIONES DEL CRÉDITO	
Valor del Préstamo (\$)	330.000,00
Periodos de pago	60
Tasa de interés	8,95%
Forma de capitalización (\$)	Mensual
Pago ó Cuota	6.842,25

Fuente: los autores

Tabla 7-3. Tabla de amortización de crédito a entidad financiera

No.	Principal	Intereses	Pago	Amort.
0				330.000,00
1	4.381,00	2.461,25	6.842,25	325.619,00
2	4.413,68	2.428,58	6.842,25	321.205,32
3	4.446,60	2.395,66	6.842,25	316.758,73
4	4.479,76	2.362,49	6.842,25	312.278,97
5	4.513,17	2.329,08	6.842,25	307.765,79
6	4.546,83	2.295,42	6.842,25	303.218,96
7	4.580,74	2.261,51	6.842,25	298.638,22
8	4.614,91	2.227,34	6.842,25	294.023,31
9	4.649,33	2.192,92	6.842,25	289.373,98
10	4.684,00	2.158,25	6.842,25	284.689,98
11	4.718,94	2.123,31	6.842,25	279.971,04
12	4.754,13	2.088,12	6.842,25	275.216,90
13	4.789,59	2.052,66	6.842,25	270.427,31
14	4.825,32	2.016,94	6.842,25	265.602,00
15	4.861,30	1.980,95	6.842,25	260.740,69
16	4.897,56	1.944,69	6.842,25	255.843,13
17	4.934,09	1.908,16	6.842,25	250.909,04
18	4.970,89	1.871,36	6.842,25	245.938,15

19	5.007,96	1.834,29	6.842,25	240.930,19
20	5.045,31	1.796,94	6.842,25	235.884,88
21	5.082,94	1.759,31	6.842,25	230.801,93
22	5.120,85	1.721,40	6.842,25	225.681,08
23	5.159,05	1.683,20	6.842,25	220.522,03
24	5.197,53	1.644,73	6.842,25	215.324,50
25	5.236,29	1.605,96	6.842,25	210.088,21
26	5.275,34	1.566,91	6.842,25	204.812,87
27	5.314,69	1.527,56	6.842,25	199.498,18
28	5.354,33	1.487,92	6.842,25	194.143,85
29	5.394,26	1.447,99	6.842,25	188.749,59
30	5.434,49	1.407,76	6.842,25	183.315,10
31	5.475,03	1.367,23	6.842,25	177.840,07
32	5.515,86	1.326,39	6.842,25	172.324,21
33	5.557,00	1.285,25	6.842,25	166.767,21
34	5.598,45	1.243,81	6.842,25	161.168,76
35	5.640,20	1.202,05	6.842,25	155.528,56
36	5.682,27	1.159,98	6.842,25	149.846,29
37	5.724,65	1.117,60	6.842,25	144.121,64
38	5.767,34	1.074,91	6.842,25	138.354,30
39	5.810,36	1.031,89	6.842,25	132.543,94
40	5.853,70	988,56	6.842,25	126.690,24
41	5.897,35	944,90	6.842,25	120.792,89
42	5.941,34	900,91	6.842,25	114.851,55
43	5.985,65	856,60	6.842,25	108.865,90
44	6.030,29	811,96	6.842,25	102.835,60
45	6.075,27	766,98	6.842,25	96.760,33
46	6.120,58	721,67	6.842,25	90.639,75
47	6.166,23	676,02	6.842,25	84.473,52
48	6.212,22	630,03	6.842,25	78.261,30
49	6.258,55	583,70	6.842,25	72.002,75
50	6.305,23	537,02	6.842,25	65.697,52
51	6.352,26	489,99	6.842,25	59.345,26
52	6.399,64	442,62	6.842,25	52.945,62
53	6.447,37	394,89	6.842,25	46.498,26
54	6.495,45	346,80	6.842,25	40.002,81
55	6.543,90	298,35	6.842,25	33.458,91
56	6.592,70	249,55	6.842,25	26.866,20
57	6.641,87	200,38	6.842,25	20.224,33
58	6.691,41	150,84	6.842,25	13.532,92
59	6.741,32	100,93	6.842,25	6.791,60
60	6.791,60	50,65	6.842,25	0,00

Fuente: los autores

Tabla 7-4. Tabla de financiamiento de crédito por año
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Años	Capital	Intereses	Pagos
1er.	54.783,10	27.323,93	82.107,02
2do.	59.892,40	22.214,63	82.107,02
3er.	65.478,21	16.628,81	82.107,02
4to.	71.584,99	10.522,04	82.107,02
5to.	78.261,30	3.845,72	82.107,02
Total	330.000,00	80.535,12	410.535,12

Fuente: los autores

La garantía del crédito es del 120% para lo cual se utilizarán propiedades de los inversionistas y el mismo predio en donde se va a invertir como garantía. El crédito representa el 76,70% del monto total de inversión y siendo un negocio nuevo la CFN permite otorgar el 80% del monto total del proyecto, lo cual se encuentra dentro de lo permitido por la entidad financiera.

7.2. Ventas y proyecciones

Tabla 7-5. Ventas del proyecto
INGRESO POR VENTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chips 100 gr	146.666,67	154.000,00	161.700,00	169.785,00	178.274,25
Prod. Chips 100 gr -%					
Pérdidas	144.466,67	151.690,00	159.274,50	167.238,23	175.600,14
Precio de Venta (\$)	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Ingresos Mensuales	57.786,67	60.676,00	63.709,80	66.895,29	70.240,05
Chips 50 gr	440.000,00	462.000,00	485.100,00	509.355,00	534.822,75
Prod. Chips 50 gr -%					
Pérdidas	433.400,00	455.070,00	477.823,50	501.714,68	526.800,41
Precio de Venta	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
Ingresos Mensuales	121.352,00	127.419,60	133.790,58	140.480,11	147.504,11
Ingresos anuales	2.149.664,00	2.257.147,20	2.370.004,56	2.488.504,79	2.612.930,03
fundas producidas/año	6.934.400,00	7.281.120,00	7.645.176,00	8.027.434,80	8.428.806,54
% Pérdidas =			1,5%		

Fuente: los autores

7.3. Cálculo del punto de equilibrio

Tabla 7-6. Punto de equilibrio
PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos					
Costo MOD / Año	151.693	151.693	151.693	151.693	151.693
Costo MOI / Año	47.894	47.894	47.894	47.894	47.894
Deprec. Planta	12.083	12.083	12.083	12.083	12.083
Salarios administrativ./año	102.154	102.154	102.154	102.154	102.154
Serv. Básicos / año	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Suministros al año	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Internet y Celular	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Permisos / año	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Deprec. Área Adm. / año	9.483	9.483	9.483	9.483	9.483
Mant. Vehículo / año	1.740	1.740	1.740	1.740	1.740
Gastos Pre-operacionales	35.578	35.578	35.578	35.578	35.578
Publicidad anual	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Gastos financieros	27.324	22.215	16.629	10.522	3.846
Costo fijo total	402.649	397.540	391.954	385.847	379.171
Costos variables					
Materia Prima	1.466.531	1.539.857	1.616.850	1.697.692	1.782.577
Energía Eléctrica para Prod.	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Agua para producción	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Combustibles y Lubricantes	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Mantenimiento Equipos	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200

Transp. - Com. / año	39.600	39.600	39.600	39.600	39.600
Costo variable total	1.536.331	1.609.657	1.686.650	1.767.492	1.852.377
Ventas totales	2.149.664	2.257.147	2.370.005	2.488.505	2.612.930
P.E (%)	65,6%	61,4%	57,4%	53,5%	49,9%
P.E (fundas/año) =	3.399.376	3.342.714	3.283.144	3.220.264	3.153.646
# Unidades Prod. / Año	6.934.400,00	7.281.120,00	7.645.176,00	8.027.434,80	8.428.806,54
Costo Variable Unitario	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Precio de Venta Unitario	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
P.E (UNIDADES/MES) =	283.281,37	278.559,51	273.595,30	268.355,32	262.803,80
P.E (DOLARES/AÑO) =	1.411.239,56	1.385.821,92	1.359.371,63	1.331.714,77	1.302.666,91
P.E (DOLARES/MES) =	117.603,30	115.485,16	113.280,97	110.976,23	108.555,58

Fuente: los autores

El punto de equilibrio en promedio no llega al 60%, lo cual muestra que el plan de negocios mostrado no necesita cubrir la totalidad de las metas trazadas para no caer y más bien posee un amplio colchón financiero del cual poder manejar el riesgo.

7.4. Evaluación económica y financiera

7.4.1. Estado de resultados integrales proyectado

Tabla 7-7. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)	2.091.877,33	2.196.471,20	2.306.294,76	2.421.609,50	2.542.689,97
(-) Costo de Venta	-1.710.401,82	-1.783.728,35	-1.860.721,21	-1.941.563,71	-2.026.448,33
(=) Utilidad Bruta	381.475,51	412.742,85	445.573,55	480.045,79	516.241,64
(-) Gastos Administrativos	-156.453,99	-120.876,13	-120.876,13	-120.876,13	-120.876,13
(-) Gastos de Ventas	-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00
(=) Utilidad operacional	178.221,52	245.066,72	277.897,42	312.369,66	348.565,51
(-) Gastos Financieros	-27.323,93	-22.214,63	-16.628,81	-10.522,04	-3.845,72
(=) UAIT	150.897,59	222.852,10	261.268,61	301.847,63	344.719,79
(-) Participación Trabajadores 15%	-22.634,64	-33.427,81	-39.190,29	-45.277,14	-51.707,97
(-) Impuesto a la Renta 25%	-32.065,74	-47.356,07	-55.519,58	-64.142,62	-73.252,96
Utilidad neta	96.197,22	142.068,21	166.558,74	192.427,86	219.758,87

Fuente: los autores

7.4.2. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 7-8. Estado de situación financiera proyectado

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	270.625,00	245.126,99	367.793,22	496.848,71	646.074,60	816.391,82
Cuentas por Cobrar		268.708,00	282.143,40	296.250,57	311.063,10	326.616,25
Inventario	0,00	57.786,67	60.676,00	63.709,80	66.895,29	70.240,05
Total Activo Corriente	270.625,00	571.621,65	710.612,62	856.809,08	1.024.032,99	1.213.248,13
NO CORRIENTE						
Terreno	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Construcción Planta	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Maquinarias 6 ton/día 66% utilizado	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Servicios de Contingencia	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	0,00	-12.083,33	-24.166,67	-36.250,00	-48.333,33	-60.416,67
Computadores	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Muebles y Enseres	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Impresora Multifuncional	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Teléfonos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Archivadores	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00
Acondicionares de Aire	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Vehículo Gerencia	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Otros equipos administrativos	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	0,00	-9.482,50	-18.965,00	-28.447,50	-37.930,00	-47.412,50

Total Activo NO Corriente	159.375,00	137.809,17	116.243,33	94.677,50	73.111,67	51.545,83
TOTAL ACTIVOS	430.000,00	709.430,82	826.855,96	951.486,58	1.097.144,66	1.264.793,96
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar		183.316,33	192.482,14	202.106,25	212.211,56	222.822,14
Porción Corriente de la Deuda	54.783,10	59.892,40	65.478,21	71.584,99	78.261,30	0,00
Particip. De Trab. Por Pagar	0,00	22.634,64	33.427,81	39.190,29	45.277,14	51.707,97
Imp. A la Renta por Pagar	0,00	32.065,74	47.356,07	55.519,58	64.142,62	73.252,96
Total Pasivo Corriente	54.783,10	297.909,10	338.744,24	368.401,11	399.892,63	347.783,06
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	275.216,90	215.324,50	149.846,29	78.261,30	0,00	0,00
Total Pasivo NO Corriente	275.216,90	215.324,50	149.846,29	78.261,30	0,00	0,00
Total PASIVO	330.000,00	513.233,61	488.590,53	446.662,41	399.892,63	347.783,06
PATRIMONIO						
Capital	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Utilidad Retenidas	0,00	96.197,22	238.265,43	404.824,17	597.252,03	817.010,90
Total PATRIMONIO	100.000,00	196.197,22	338.265,43	504.824,17	697.252,03	917.010,90
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	430.000,00	709.430,82	826.855,96	951.486,58	1.097.144,66	1.264.793,96

Fuente: los autores

El patrimonio del proyecto aumenta año a año, lo cual también es un indicador de que el plan de negocios es atractivo y económicamente sostenible.

7.4.3. Balance de Flujo de Caja

Tabla 7-9. Flujo de caja proyectado
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija	-159,375.00					
UAIT		150,897.59	222,852.10	261,268.61	301,847.63	344,719.79
Pago Part. Trab.		0.00	-22,634.64	-33,427.81	-39,190.29	-45,277.14
Pago de IR		0.00	-32,065.74	-47,356.07	-55,519.58	-64,142.62
Efectivo neto		150,897.59	168,151.72	180,484.73	207,137.75	235,300.03
(+) Deprec. Área Prod.		12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33
(+) Deprec. Área Adm.		9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Ventas NO Cobradas						
(+) Cobros de Créditos						
(+) Ahorro x Pagos NO realizados						
(-) Pagos de Proveedores						
(+) Aporte Accionistas	100,000.00					
(+) Préstamo concedido	330,000.00	-54,783.10	-59,892.40	-65,478.21	-71,584.99	-78,261.30
Flujo neto del periodo	270,625.00	117,680.33	129,825.15	136,572.35	157,118.60	178,604.56
(+) Saldo Inicial	0.00	270,625.00	388,305.33	518,130.48	654,702.83	811,821.43
(=) FLUJO ACUMULADO	270,625.00	388,305.33	518,130.48	654,702.83	811,821.43	990,425.99

Fuente: los autores

7.4.4. Determinación de TIR de Proyecto

Tabla 7-10. Tasa Interna de Retorno Financiero
CÁLCULO DE TIR Y VAN – PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	-428,844.13					
UAIT		150,897.59	222,852.10	261,268.61	301,847.63	344,719.79
Pago Part. Trab.		0.00	-22,634.64	-33,427.81	-39,190.29	-45,277.14
Pago de IR		0.00	-32,065.74	-47,356.07	-55,519.58	-64,142.62
Efectivo neto		150,897.59	168,151.72	180,484.73	207,137.75	235,300.03
(+) Deprec. Área Prod.		12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33
(+) Deprec. Área Adm.		9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50
(+) Valor Residual de Act. Tang.						51,545.83
(+) Recuperación Cap. Trabajo						233,891.27
Flujo neto del periodo	-428,844.13	172,463.43	189,717.55	202,050.56	228,703.59	542,302.96
Saldo Periodo de Recuperación	-428,844.13	-256,380.70	-66,663.15	135,387.41	364,091.00	906,393.96
		TIR	42,88%			
		VAN	\$393.573,11			
		PAYBACK	2,35	años		

Fuente: los autores

En esta tabla se desglosan los valores de la Tasa Interna de Retorno Financiera que genera un valor de 42,88% y un VAN de \$393.573,11, recuperando la inversión en menos de tres años.

7.4.5. Determinación de TIR de Inversionistas

Tabla 7-11. Tasa Interna de Retorno de Inversionistas
CÁLCULO DE TIR Y VAN – PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija	-428,844.13					
UAIT		150,897.59	222,852.10	261,268.61	301,847.63	344,719.79
Pago Part. Trab.		0.00	-22,634.64	-33,427.81	-39,190.29	-45,277.14
Pago de IR		0.00	-32,065.74	-47,356.07	-55,519.58	-64,142.62
Efectivo neto		150,897.59	168,151.72	180,484.73	207,137.75	235,300.03
(+) Deprec. Área Prod.		12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33	12,083.33
(+) Deprec. Área Adm.		9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50	9,482.50
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Ventas NO Cobradas						
(+) Cobros de Créditos						
(+) Ahorro x Pagos NO realizados						
(-) Pagos de Proveedores						
(+) Aporte Accionistas						
(+) Préstamo concedido	330,000.00	-54,783.10	-59,892.40	-65,478.21	-71,584.99	-78,261.30
FLUJO NETO DEL PERIODO	-98,844.13	117,680.33	129,825.15	136,572.35	157,118.60	178,604.56

Fuente: los autores

En esta tabla se desglosan los valores de la Tasa Interna de Retorno de Inversionistas que genera un valor de 125,00% y un VAN de \$367.934,45.

7.4.6. Índices financieros relevantes

Tabla 7-12. Índices financieros
INDICES DE RENTABILIDAD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	4,60%	6,47%	7,22%	7,95%	8,64%
ROA	22,37%	20,03%	20,14%	20,22%	20,03%
ROE	49,03%	42,00%	32,99%	27,60%	23,96%
ROI	96,20%	142,07%	166,56%	192,43%	219,76%
Indice de liquidez	1,92	2,10	2,33	2,56	3,49
Prueba ácida	1,72	1,92	2,15	2,39	3,29
Indice de endeudamiento	72,34%	59,09%	46,94%	36,45%	27,50%
Rotacion de activos	4,86	3,10	2,79	2,55	2,32
Periodo de cobranza	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78

Fuente: los autores

CAPM (Capital asset pricing model)

$$R_j = r + \beta_j(R_m - r) + r_{\text{pais}}$$

Donde:

β_j = Coeficiente Beta de la acción

R_m = Rendimiento del portafolio del mercado

R_j = Rendimiento esperado de la acción

r = Rendimiento de los títulos libres de riesgo

Tabla 7-13. Cálculo CAPM

CALCULO DE MODELO DE VALORACION DE ACTIVOS DE CAPITAL	
β_j = Coeficiente Beta Farming / Agriculture =	0,72
R_m = Rendimiento de Farming / Agriculture =	11,36%
r = tasa de interés	8,95%
r_{pais} =	6,21%
C A P M =	16,89%

Fuente: los autores

Se ha calculado el WACC o llamado Coste Medio Ponderado de Capital en el cual se considera el 16,89% del costo de obtención de activos, considerando también el 8,95% del interés cobrado por el préstamo de \$330.000,00. Finalmente, se introduce el valor total del proyecto que es \$428.844,13 y el 25% de impuesto a las ganancias. El WACC resultante es de 12,46%.

Tabla 7-13. Análisis de sensibilidad
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	- 428.844,1 3					
Ventas (\$)		2.070.958,5 6	2.174.506,49	2.283.231,8 1	2.397.393,4 0	2.517.263,0 7
(-) Costo de Venta		- 1.756.582,6 7	- 1.831.889,02	- 1.910.960,6 8	- 1.993.985,9 3	- 2.081.162,4 4
(=) Utilidad Bruta		314.375,89	342.617,47	372.271,13	403.407,47	436.100,64
(-) Gastos Administrativos		-156.453,99	-120.876,13	-120.876,13	-120.876,13	-120.876,13
(-) Gastos de Ventas		-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00	-46.800,00
(=) Utilidad operacional		111.121,90	174.941,34	204.595,00	235.731,35	268.424,51
(-) Gastos Financieros		-27.323,93	-22.214,63	-16.628,81	-10.522,04	-3.845,72
(=) UAIT		83.797,97	152.726,72	187.966,19	225.209,31	264.578,79
Pago Part. Trab.		0,00	-12.569,70	-22.909,01	-28.194,93	-33.781,40
Pago de IR		0,00	-17.807,07	-32.454,43	-39.942,82	-47.856,98
EFFECTIVO NETO		83.797,97	122.349,95	132.602,76	157.071,57	182.940,41
(+) Deprec. Área Prod.		12.083,33	12.083,33	12.083,33	12.083,33	12.083,33
(+) Deprec. Área Adm.		9.482,50	9.482,50	9.482,50	9.482,50	9.482,50
(+) Valor Residual de Act. Tang.						51.545,83
(+) Recuperación Cap. Trabajo						233.891,27
(+) Préstamo concedido		-54.783,10	-59.892,40	-65.478,21	-71.584,99	-78.261,30
Flujo neto del periodo	- 428.844,1 3	50.580,71	84.023,39	88.690,38	107.052,41	411.682,04
TIR	15,21%		VARIAC.			
VAN	347,18		-1,00%	VENTAS		
Pay Back	5,50 años		2,70%	COSTOS		

Fuente: los autores

CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas de este estudio técnico, financiero y comercial son las siguientes:

- El Plan de negocio actual está dirigido para el mercado de Estados Unidos. Se ha identificado un mercado potencial, que requiere un snack de camote morado que fomenta la comercialización justa dentro de su cadena de valor. El camote es un cultivo que no requiere de adición de químicos en su desarrollo, por lo tanto, es posible aplicar para una certificación orgánica en un suelo virgen para en una segunda fase de este proyecto poder venderlo como un producto con proyección de certificación orgánica, por supuesto, considerando posibles contaminaciones cruzadas.
- El cantón Salitre cuenta con la capacidad necesaria para poder procesar camote morado de calidad y exportarlo en presentación de chips. Los agricultores lo que solicitan es un convenio con una empresa que pague buen precio en contrato a mediano plazo de su producto.
- Se exportarán chips de camote en presentaciones de 50 gramos y de 100 gramos, fritos con aceite de girasol, bajo en sal, en empaques adecuados para su conservación, con una línea gráfica adecuada.
- Existe apertura para introducir chips de camote en Estados Unidos y poder distribuirla a través de cadenas de supermercados. Para poder llegar a este mercado debe de invertirse en obtener certificaciones BPM, ISO, KOSHER, FDA o alguna que refiera sobre comercio justo.
- El proyecto planteado es factible financieramente, considerando se realizaría un préstamo por \$330.000,00, dando como resultado un TIR de %28,10, VAN de \$178.736,82 y recuperación nominal de un poco menos de tres años y medio.

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda antes de comenzar el proyecto, constituir una asociación de productores de camote, capaces de entrar en una serie de capacitaciones integrales.

- El negocio hay que hacerlo escalable, por ello se han considerado niveles de producción e inversión bajos, a medida se va ganando clientes se duplica el horario de producción o en su defecto se reinvierte en nuevos equipos y nuevo personal.
- Al momento de iniciar el negocio diseñar gastos de promoción, viajes para ferias internacionales, campañas comunicacionales, redes sociales y publicidad, página web, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- ACH. (2012). *METOLOGÍA CANVAS*. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf
- Adlatina. (2017). *En los Estados Unidos crece el consumo de snacks saludables*. Obtenido de ESTADOS UNIDOS | UN MERCADO DE MIL MILLONES DE DÓLARES: <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>
- Aduana del Ecuador. (2017). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- André, J. (2015). *Red de Promoción en el Exterior*. Obtenido de Oficina de la Costa Este de EE.UU: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401
- ARCSA. (2017). *PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DEL CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>
- BSC - Orgánica. (2018). Obtenido de <http://www.bcsecuador.com/servicios/certificacion-organica/>
- CN. (2013). *Qué es el marketing y cuáles son sus funciones*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-marketing-y-cuales-son-sus-funciones/>
- Comercio Justo ORG. (21 de 03 de 2011). *Comercio Justo*. Obtenido de http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/10/El_ABC_del_CJ_1.pdf
- De La Vega García, P. (2004). *El plan de negocio: una herramienta indispensable*. Obtenido de http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf

El Productor. (2014). *Ecuador: Iniap investiga el camote*. Obtenido de <https://elproductor.com/noticias/ecuador-iniap-investiga-el-camote/>

El Universo. (2012). *Una alianza pública y privada para industrializar y exportar camote*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2012/01/14/1/1416/alianza-publica-privada-industrializar-exportar-camote.html>

El Universo. (2014). *Abunda el camote en la vía a Salitre*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/11/nota/2169741/abunda-camote-salitre>

EUROMONITOR. (2018). *Estilos de vida del consumidor en los EE. UU.* Obtenido de <http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-the-us/report>

Fairtrade. (2018). *¿Qué es la Certificación de Comercio Justo y cómo funciona?* Obtenido de Connect Americas: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-certificaci%C3%B3n-de-comercio-justo-y-c%C3%B3mo-funciona>

Fundación Pública Andaluza. (2015). *Cadena de valor*. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

González, B. (2016). *Universidad de San Andrés*. Obtenido de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12098/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Gonz%C3%A1lez%20Kenny%2C%20Bel%C3%A9n.pdf>

Google Maps 2018. (2018). Obtenido de https://www.google.com/maps?q=salitre,+coordenadas&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=0ahUKEwiKjIjmyfHgAhVkrIkKHSndDtYQ_AUIDygC

<https://cipotato.org/>. (2015). DATOS Y CIFRAS DEL CAMOTE. *INTERNATIONAL POTATO CENTER*.

<https://gestion.pe>. (2016). El camote está de moda en EE.UU. y ya desplazó a las papas fritas. *Gestión*.

ICEX. (2017). *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami*. Obtenido de www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401

- IFS. (2018). *International Fetaruded Standards*. Obtenido de https://www.ifs-certification.com/index.php/es/partners/certification-bodies?aid=105&FLD_COUNTRY=EC&FLD_CBTYP=EC
- INEN. (2006). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS – REQUISITOS PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN EN LA CADENA ALIMENTARIA*. Obtenido de http://181.112.149.204/buzon/normas/nte_inen_iso_22000extracto.pdf
- Instituto de Standford. (2016). *Mini guía: una introducción al Desing Thinkink*. Obtenido de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>
- Jijón, P. (2016). *El camote, alternativa agroindustrial*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/409808-el-camote-alternativa-agroindustrial/>
- Kosherec. (2018). *KOSHER ECUADOR AGENCIA CERTIFICADORA*. Obtenido de <http://www.kosherec.com/qu--es-kosher.html>
- MAG. (10 de 05 de 2018). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>
- Maldonado. (2018). *Frutos orgánicos que se cosechan en una hacienda centenaria*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/portada/los-snacks-un-mercado-que-apuesta-por-la-exportacion-FD173654>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS ESTRECHAN VÍNCULOS COMERCIALES EN EXPO USA 360°*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-estrechan-vinculos-comerciales-en-expo-usa-360/>
- MIPRO. (28 de 2 de 2018). *Ministerio de Productividad*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/>

- Pinto, B. (2012). *Estudios e Investigaciones Meteorológicas INAMHI - Ecuador*. Obtenido de <http://www.serviciometeorologico.gob.ec/meteorologia/articulos/agrometeorologia/El%20cultivo%20del%20camote%20y%20el%20clima%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- PNBV 2017-2021. (2018). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Portal Frutícola. (2017). *Precio del camote al granel*. Obtenido de <https://www.portalfruticola.com/precios-frutas/precios-usda/>
- SUPERCIAS. (2018). Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf
- TRADE MAP. (2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||0714|||4|1|1|1|1|2|1|1
- Tristán, A. (2012). *PROCOMER*. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Presentacion%20snacks.pdf>
- Walmart. (08 de 02 de 2019). *Walmart*. Obtenido de <https://www.walmart.com/ip/TERRA-Sweet-Potato-No-Salt-Added-Chips-6-Ounce-Bag/10849919>
- Zumab, L. (2016). *Los snacks un mercado que apuesta por la exportación*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/portada/los-snacks-un-mercado-que-apuesta-por-la-exportacion-FD173654>

ANEXOS

Modelo de encuesta

Maestría de Agronegocios Sostenibles – MAS 1

Tema: Plan de negocio de producción y comercialización de chips de camote cosechado en el sector rural del cantón Salitre, en la provincia del Guayas.

Tutor: Víctor Jurado, MAE

Alumnos: Paulo Rodríguez – Gonzalo Chamba

Objetivo: Diseñar un plan de negocio de producción y comercialización de chips de camote cosechado en el sector rural del cantón Salitre, en la provincia del Guayas.

Dirigido a: Investigadora de camote en INIAP-Portoviejo Mg. Gloria Cobeña, al señor Bolívar Valencia productor de camote de la parroquia Charapotó del cantón Sucre y a Don Florencio Alfredo Chiriguayo del cantón Salitre de la provincia del Guayas.

1. Número de encuesta: _____

2. DATOS DEL ENCUESTADOR

2.1 Nombre del encuestador: _____

2.2 Fecha de la encuesta: dd/____mm/____aa/____

2.3 Hora inicio: _____

2.4 Hora final: _____

2.5 Lugar de encuesta: Provincia:_____, cantón_____,
parroquia:_____, localidad._____

3. INFORMACIÓN DE PRODUCCIÓN DE CAMOTE CON PROYECCIÓN DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA E INTENCIONALIDAD PARA ASOCIARSE.

3.1 ¿Usted conoce el significado de agricultura orgánica? Marque una sola respuesta:

() si

() no

En caso de que la respuesta sea positiva, pase a la siguiente pregunta y si la respuesta es negativa leer el significado de agricultura orgánica:

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

La agricultura convencional es un sistema productivo de carácter artificial, basado en el consumo de determinados insumos considerados externos, como es el caso de la energía fósil, herbicidas y pesticidas, abonos químicos que sean sintéticos, etc.

3.2 Luego de conocer el significado y diferencia entre la agricultura convencional y orgánica, ¿Usted considera que el precio a la venta del camote varía si se lo ha cultivado de manera orgánica o convencional? Marque una respuesta:

- Pagan más por un cultivo orgánico
 Pagan igual
 Pagan menos por un cultivo orgánico
 No lo sé

Explique:

3.3 ¿Qué tan complicado considera, pasar de una agricultura convencional (uso de fungicidas y plaguicidas químicos) a una agricultura orgánica? Marque una respuesta:

- Muy difícil
 Difícil
 Fácil
 Muy fácil

Explique:

3.4 Identifique los subproductos que usted conoce que se elaboraran a partir de camote: Marque varias respuestas:

- Harinas
 Chips
 Licores
 Jugos

Explique:

3.5 ¿Estaría dispuesto a cambiar su método cultivo de convencional (uso de químicos) a orgánico, si se demuestran beneficios superiores a los que tiene ahora? Marque una respuesta:

- Sí
 No

Explique:

3.6 ¿Pertenece a alguna asociación de productores de camote? Marque una respuesta:

- Si
 No

Explique:

3.7 ¿Estaría dispuesto a asociarse a una empresa/cooperativa que exporte snacks de camote orgánico?

() Sí

() No

Explique:

3.8 Ayude con un FODA sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo agricultor de camote en Salitre (puede ser llenado por el entrevistador en función de las respuestas):

FORTALEZAS - - -	OPORTUNIDADES - - -
DEBILIDADES - - -	AMENAZAS - - -

3.9 ¿Se encuentra en algún proceso de organización con otros productores? ¿Cuál?

() Sí. ¿Cuál?

() No

4. DATOS TÉCNICOS

4.1 ¿Usted recibe asistencia técnica para la producción de camote? Marque una respuesta:

() Si

() No

Explique:

4.2 ¿La asistencia técnica recibida es por parte de? Marque varias respuestas:

() Privada (Familiar)

() Técnicos de las casas comercializadoras de insumos.

() Técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Explique:

4.3 ¿Posee un precio estable todo el año al vender su camote morado?

() Sí

() No

4.4 ¿Sus compradores de camote son estables?

() Sí

() No

4.5 ¿Posee un plan de negocio?

() Sí

() No

Explique:

4.6 ¿Conoce a algún agricultor que se encuentra sembrando camote de manera orgánica con certificación?

() Sí. ¿Quién? _____

() No

5. DATOS DEL ENCUESTADO

5.1 Género: () Masculino () Femenino

5.2 Edad: _____ años