



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS ELABORADO DE PAPAS NATIVAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS CONPAPA TUNGURAHUA "AGROPAPA" EN EL CANTÓN AMBATO.

AUTORES:

RENÉ ALEXANDER ROLDÁN TORRES

SILVANA JOHANA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

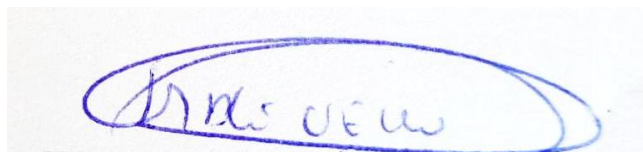
2019

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr Rene Alexander Roldan Torres y Srta. Silvana Johana Rodríguez Chávez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Oscar Iván Granizo Paredes
DIRECTOR TRIBUNAL



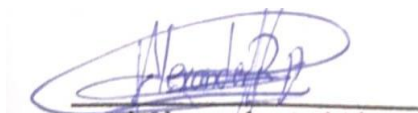
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo PhD.
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Silvana Johana Rodríguez Chávez y René Alexander Roldán Torres, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

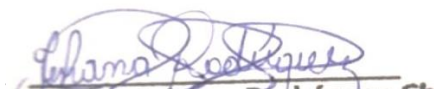
Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de mayo de 2019



Rene Alexander Roldan Torres

CC: 0603876863



Silvana Johana Rodríguez Chávez

CC: 0604040931

DEDICATORIA

Alexander Roldán

Le dedico a mi Dios que me ha permitido vivir y dado la oportunidad de nacer ecuatoriano porque todo lo que, vivido, las personas que, conocido porque el entorno donde crecí y sigo presente, han sido los mejores años de mi vida. A mis padres Miriam y Thommy, principalmente a mi progenitora que ha sido mi ángel de la guarda y lo será siempre por darme la vida, darme su tiempo y seguir conmigo, a mi abuelito Santiago Torres que es mi arcángel, mi ejemplo de vida, a mis segundas madres, mi abuelita Rebeca Garcés y mi tía Graciela Torres, primo Geovanny Silva y Nube Torres que son como mis hermanos y a toda mi familia sin excepción alguna, por ser las personas que han dado luz, amor y sentido a mi vida.

A mi mujer Silvana Johana, que tiene mi amor, aprecio, confianza y respeto, y mi otra mujercita hermosa Madelyn Camila, mi hijita que me dio valor, alegría y me marco con la perseverancia del esfuerzo y la sinceridad a ser cada día que pasa una mejor versión de mí como ser humano.

Silvana Rodríguez

Este trabajo de titulación va dedica a mis padres Víctor Rodríguez y Emperatriz Chávez, por su aliento, esfuerzo y motivación de todos los días. A mis hermanas Sandy, Cristina por su apoyo constante en todo momento. A Blanquita por cuidar como una mama a mi hija. A mis suegros Thomas Llanga y Miriam Torres que sin ellos no sería posible esto por su apoyo incondicional y estar siempre predispuesto para mi hija.

A mi esposo Alexander Roldan por ser mi compañero, amigo incondicional y por su infinito amor. Y sobre todo a mi hija Madelyn Roldan por ser mi motivación de cada día para superarme y no darme por vencida.

AGRADECIMIENTO

Alexander Roldán

Agradecido infinitamente con Dios por la voluntad que ha tenido conmigo al darme esta oportunidad de vivir y cuidarme en todo momento, a mis padres porque fueron de gran ayuda en este transcurso de mi educación profesional, a mi familia que siempre me dieron ánimos a seguir educándome, a mi colega que con esfuerzo y dedicación hemos logrado nuestra meta que fue la mejor compañera que me pudo tocar gracias Johana Rodríguez,

Silvana Rodríguez

Le agradezco infinitamente a mi Dios por bendecirme día a día, guiando mi camino siempre para bien, a mis padres por enseñarme muchos valores y ser mi motivación para nunca darme por vencida, a mis hermanas y hermano que siempre han estado conmigo ayudándome y apoyándome en cada circunstancia que se nos ha presentado. A Blanquita Padilla por ser como una mamá más para mi hija por cuidarle con mucho amor y responsabilidad.

Agradecer a mis suegros por formar parte de este logro tan importante por su apoyo incondicional. A mi esposo que siempre ha estado conmigo como compañero de Trabajo de Titulación y compañero para toda la vida por su comprensión, esfuerzo y dedicación. Y sobre todo a mi princesa Madelyn Roldán por ser mi alegría, mi compañía.

Un agradecimiento formidable a la Espoch, mi Escuela Administración de Empresas y todos los docentes que me ayudaron en mi formación para ser un excelente profesional y mejor persona, por todas sus experiencias y consejos quedo eternamente agradecido por sus conocimientos compartidos especialmente mis amigos docentes el Ing. Oscar Granizo e Ing. Stalin Arguello fueron los mejores guías en este proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 <i>Antecedentes Históricos</i>	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 <i>¿Qué es un Plan de Negocios?</i>	8
2.2.2 <i>¿Para qué sirve un plan de negocios?</i>	9
2.2.3 <i>Tipos de planes de negocios</i>	12
2.2.4 <i>¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?</i>	13
2.2.5 <i>¿Cuál es la estructura común que debe tener un plan de negocios?</i>	13
2.2.6 <i>¿Qué es Rentabilidad?</i>	15
2.2.7 <i>¿Qué es una asociación?</i>	15
2.2.8 <i>¿Quiénes pueden constituir una asociación?</i>	16
2.2.9 <i>¿Qué es economía popular y solidaria?</i>	17
2.2.10 <i>Formas de organización de la economía popular y solidaria</i>	17
2.2.11 <i>Comportamiento del consumidor</i>	18
2.2.12 <i>El consumidor</i>	18
2.2.13 <i>Limitaciones al consumo</i>	19
2.2.14 <i>Las preferencias</i>	20
2.2.14.1 <i>Supuesto de las preferencias</i>	20

2.2.15	<i>¿Qué es la papa nativa?</i>	22
2.2.16	<i>¿Dónde se produce la papa nativa?</i>	23
2.3	IDEA A DEFENDER	24
2.4	VARIABLES	24
2.4.1	<i>Variables Independientes</i>	24
2.4.2	<i>Variable Dependiente</i>	24

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	26
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.4.1	<i>Métodos</i>	28
3.4.2	<i>Instrumentos</i>	30
3.5	RESULTADOS	31
3.5.1	<i>Resultados de las Entrevistas aplicadas</i>	31
3.5.2	<i>Resultado de las Encuestas aplicadas</i>	35
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	41

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	TÍTULO:	42
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	42
4.2.1	<i>Administración y planificación del plan de negocio</i>	42
4.2.1.1	<i>Tipo de empresa</i>	42
4.2.1.2	<i>Accionistas</i>	43
4.2.1.3	<i>La Administración</i>	46
4.2.1.4	<i>Organigrama</i>	49
4.2.1.5	<i>Distribución de Funciones y Responsabilidades</i>	50
4.2.1.6	<i>Plan Estratégico: misión visión y objetivos estratégicos.</i>	54
4.2.1.7	<i>La Ejecución</i>	60
4.2.2	Mercadeo y comercialización.	60
4.2.2.1	<i>Análisis de mercado (Investigación de mercado)</i>	60
4.2.2.2	<i>Mercado de oferta</i>	60

4.2.2.3	<i>Análisis de la demanda</i>	62
4.2.2.4	<i>Demanda insatisfecha</i>	64
4.2.2.5	<i>Producto</i>	65
4.2.3	<i>Marketing Mix</i>	67
4.2.3.1	<i>Precio</i>	67
4.2.3.2	<i>Publicidad y Promoción</i>	68
4.2.3.3	<i>Plaza</i>	69
4.2.3.4	<i>Zona de influencia del proyecto</i>	70
4.2.4	<i>Aspectos tecnológicos del proyecto</i>	71
4.2.4.1	<i>Diseño o descripción del producto</i>	71
4.2.4.2	<i>Procesos de producción</i>	72
4.2.4.3	<i>Ubicación del Proyecto (planta)</i>	74
4.2.4.4	<i>Diseño de la planta</i>	76
4.2.4.5	<i>Costos De Terreno Y Obras Civiles</i>	79
4.2.4.6	<i>Insumos, servicios y mano de obra directa</i>	79
4.2.4.7	<i>Equipos y materiales</i>	82
4.2.4.8	<i>Plan de mantenimiento de equipos</i>	85
4.2.5	<i>Estructura financiera del proyecto</i>	86
4.2.5.1	<i>Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento</i>	86
4.2.5.2	<i>Programa y calendario de inversiones</i>	90
4.2.5.3	<i>Política de cobros, pagos y existencias</i>	91
4.2.5.4	<i>Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones del activo diferido</i>	92
4.2.5.5	<i>Programa de producción y ventas</i>	92
4.2.5.6	<i>Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta</i>	94
4.2.5.7	<i>Gastos de administración, ventas y financieros</i>	96
4.2.5.8	<i>Resumen de costos y gastos</i>	102
4.2.5.9	<i>Capital de trabajo</i>	103
4.2.5.10	<i>Flujo de caja proyectado</i>	104
4.2.5.11	<i>Detalle de las proyecciones de ingresos</i>	105
4.2.5.12	<i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	105
4.2.5.13	<i>Balance general</i>	107
4.2.5.14	<i>Evaluación del proyecto</i>	108
4.2.5.15	<i>Costo de Oportunidad</i>	109

4.2.5.16 VAN.....	109
4.2.5.17 TIR	110
4.2.5.18 <i>Período de recuperación de capital</i>	111
4.2.5.19 <i>Relación Beneficio/Costo</i>	112
4.2.5.20 <i>Índices Financieros</i>	112
4.2.6 Impacto Social y Ambiental	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Representación gráfica de la Curva de Indiferencia	21
Gráfico 1-3:	Consumo de Snacks	35
Gráfico 2-3:	Frecuencia de Consumo de Snacks.....	36
Gráfico 3-3:	Nivel de consumo de Snacks de papa nativa	37
Gráfico 4-3:	Conocimiento de los beneficios de consumir Papas Nativas.....	38
Gráfico 5-3:	Precio promedio a pagar por un snack de Papas Nativas.....	39
Gráfico 6-3:	Consumo de snacks de papas de colores	40
Gráfico 1-4:	Logotipo de la Asociación de Productores	43
Gráfico 2-4:	Organigrama Empresarial de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA.....	49
Gráfico 3-4:	Yapu - Chips	66
Gráfico 4-4:	Cuadro de valor nutrición de los snacks de papas nativas.....	66
Gráfico 5-4:	Marketing Mix	67
Gráfico 6-4:	Canales de distribución	70
Gráfico 7-4:	Zona de 3 del Ecuador	70
Gráfico 8-4:	Flujograma de Procesos del Snack de Papa Nativa "Yapu-Chips".....	72
Gráfico 9-4:	Mapa del Ecuador	75
Gráfico 10-4:	Ubicación de la Planta	76
Gráfico 11-4:	Distribución de la Planta.....	77
Gráfico 12-4:	Plano del Terreno.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Determinación de elementos para el cálculo de la muestra	26
Tabla 2-3:	Valoraciones del nivel de confianza.	27
Tabla 3-3:	Entrevista Administrador	31
Tabla 4-3:	Entrevista a los Socios	33
Tabla 5-3:	Consumo de Snacks	35
Tabla 6-3:	Frecuencia de Consumo de Snacks.....	36
Tabla 7-3:	Nivel de consumo de Snacks de papa nativa	37
Tabla 8-3:	Conocimiento de los Beneficios de consumir Papas Nativas	38
Tabla 9-3:	Precio promedio a pagar por un snack de Papas Nativas.....	39
Tabla 10-3:	Consumo de snacks de papas de colores	40
Tabla 1-4:	Accionistas de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA”.....	43
Tabla 2-4:	Datos del Administrador	46
Tabla 3-4:	Datos del presidente.....	46
Tabla 4-4:	Datos del secretario.....	47
Tabla 5-4:	Datos de los vocales Junta Directiva	47
Tabla 6-4:	Datos de los Vocales Junta de Vigilancia	48
Tabla 7-4:	Análisis FODA	56
Tabla 8-4:	Matriz EFI.....	57
Tabla 9-4:	Matriz EFE.....	58
Tabla 10-4:	Matriz FODA	59
Tabla 11-4:	Oferta de snacks en el cantón Ambato.....	61
Tabla 12-4:	Proyección de la oferta.	62
Tabla 13-4:	Proyección de la demanda.	63
Tabla 14-4:	Cálculo de la demanda insatisfecha de snacks de papas fritas en el cantón Ambato.....	64
Tabla 15-4:	Localización.....	75
Tabla 16-4:	Costo de Terreno.....	79
Tabla 17-4:	Insumos	79
Tabla 18-4:	Materia prima utilizada para la producción de snacks de papas nativas. ..	80
Tabla 19-4:	Mano de Obra Directa.....	81
Tabla 20-4:	Descripción de equipos para la producción de snacks de papas nativas. ..	82

Tabla 21-4: Descripción de materiales para la producción de snacks de papas nativas	84
Tabla 22-4: Plan de inversiones	86
Tabla 23-4: Maquinaria	87
Tabla 24-4: Equipo	87
Tabla 25-4: Equipo de computación	88
Tabla 26-4: Muebles y enseres	88
Tabla 27-4: Investigación, diseño y trámites legales	88
Tabla 28-4: Adecuaciones e Infraestructura	89
Tabla 29-4: Fuentes de financiamiento	89
Tabla 30-4: Calendario de inversiones	90
Tabla 31-4: Depreciaciones de Activos Fijos	92
Tabla 32-4: Amortizaciones	92
Tabla 33-4: Programa de producción	93
Tabla 34-4: Ingreso Año 1	93
Tabla 35-4: Programa de Ventas	93
Tabla 36-4: Materias primas	94
Tabla 37-4: Empaque	94
Tabla 38-4: Insumos indirectos	95
Tabla 39-4: Servicios básicos planta	95
Tabla 40-4: Operadores de Maquinaria	95
Tabla 41-4: Empacadores	96
Tabla 42-4: Sueldo Gerente	96
Tabla 43-4: Sueldo Contador	97
Tabla 44-4: Sueldo secretaria	97
Tabla 45-4: Servicios básicos administración	98
Tabla 46-4: Materiales de oficina	98
Tabla 47-4: Materiales de limpieza	99
Tabla 48-4: Sueldo Vendedor	99
Tabla 49-4: Material Publicitario	100
Tabla 50-4: Gasto Financiero	100
Tabla 51-4: Tabla de amortización del préstamo	101
Tabla 52-4: Presupuesto de operación	102
Tabla 53-4: Operativo	103
Tabla 54-4: Administración y ventas	103

Tabla 55-4: Flujo de caja proyectado	104
Tabla 56-4: Ingreso Anual.....	105
Tabla 57-4: Proyecciones de Ingresos Anuales.....	105
Tabla 58-4: Estado de pérdidas y ganancias	105
Tabla 59-4: Balance General.....	107
Tabla 60-4: Costos fijos y variables	108
Tabla 61-4: VAN.....	110
Tabla 62-4: TIR.....	111
Tabla 63-4: Período de recuperación de la inversión	111
Tabla 64-4: Ratio del margen de utilidad.....	112
Tabla 65-4: ROA.....	113
Tabla 66-4: ROE	114
Tabla 67-4: Rotación del activo	114

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo A: Casa abierta con TRIAS y AGROPAPA

Anexo B: Capacitación con TRIAS

RESUMEN

El desarrollo del plan de negocios para la Asociación de Productores Agrícolas Conpapa Tungurahua (AGROPAPA) tiene como finalidad la elaboración y distribución de snacks de papas nativas de colores a fin de mejorar la rentabilidad de sus asociados. Para la investigación se utilizó de una metodología cualitativa y cuantitativa aplicada mediante una encuesta en la ciudad de Ambato a la población económicamente activa y una entrevista al administrador y socios de Agropapa, se determinó que la asociación necesita tener ingresos adicionales para sus socios y la eliminación de la intermediación. Mediante el estudio de mercado se pudo identificar la demanda insatisfecha, se realizó un estudio técnico, Administrativo legal y el estudio económico financiero que permitió establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto, donde se determinó la estructura del capital más adecuado, se realizó una proyección del estado de resultados y los flujos de fondos logrando un Valor Actual Neto (VAN) de \$12906.42; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18.78%, una Relación Beneficio Costo (RBC) de \$1.31 y un Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 4 años con seis meses. La inversión es correcta porque permite cubrir inversiones en adecuaciones, mueble y enceres, equipo de computación, gasto de instalación, insumos y otros materiales, los ingresos por la prestación del servicio. Se concluye que el proyecto ayudará al crecimiento socioeconómico del cantón y la provincia. Se recomienda la pronta ejecución del proyecto, además de asociarse con personas responsables capaces de asumir riesgos y desafíos.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<COMERCIALIZACIÓN> <PRODUCCIÓN> <PLAN DE NEGOCIO>
<PRODUCTIVIDAD> <TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)> <AMBATO
(CANTÓN)>



Ing. Oscar Iván Granizo Paredes
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

The development of a business for the Association of Agricultural Producers Conpapa Tungurahua (AGROPAPA) has the purpose of preparing and distributing colored native potato sandwiches in order to improve the profitability of its members. For the research, it is a qualitative and quantitative tool, a survey is applied in the city, it is an economic activity and an interview between the administrator and the Agropapa partners, the association is determined. Of the intermediation. Through the study of the market it was possible to identify the unsatisfied demand, a technical study was carried out, the Legal Administrative and the financial economic study that established the feasibility and profitability of the project, where the most appropriate capital structure was determined, The current result was \$ 12906.42: an Internal Rate of Return (IRR) of 18.78%, a Cost Benefit Ratio (RBC) of \$1.31 and an Investment Recovery Period (PRI) of 4 years with six months. Information about services, computer equipment, installation expenses, supplies and other materials. It is concluded that the project will help the socioeconomic growth of the song and the province. Project execution is recommended, in addition to partnering with the people responsible for the risks and challenges.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <COMMERCIALIZATION>, <PRODUCTION>, <INTERNAL RATE OF RETURN (TIR)>, <AMBATO (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio, está orientado a la producción y comercialización de snacks de papas nativas en el cantón Ambato, el cual se destaca las propiedades nutritivas de las papas nativas, vitaminas y antioxidantes naturales, todo esto representado en una funda de aluminio que contiene papitas nativas de colores de excelente calidad de 30g.

Motivos principales a realizar este emprendimiento es a mejorar rentabilidad de los socios de la Asociación AGROPAPA-CONPAPA Tungurahua, con el apoyo de la ONG TRIAS y el Gobierno Honorable de Tungurahua para la introducción de este alimento con propiedades nutritiva y sana a la población del Cantón Ambato.

Con el desarrollo del proyecto buscamos analizar el entorno del mercado que influye en la elaboración y distribución de este producto en el Cantón Ambato, realizando un estudio organizacional, de mercadeo y comercialización, aspectos tecnológicos y financiero, con esto determinaremos la viabilidad y factibilidad del proyecto, con estrategias de mercadeo donde facilitara la marca de snacks nutritivos y saludables en la mente del Consumidor.

El mercado de snacks es muy competitivo siendo principal motivo para elaborar un producto nativo, sano, nutritivo y colorido, posibilitando estrategias para su comercialización, en su presentación detallara los beneficios principales del producto y la marca. El segmento que está dirigido nuestros snacks de papas nativas de colores son a Estudiantes de Unidades Educativas y Universidades principalmente, porque tienen un estilo de vida atareado, donde buscan alimentos rápidos, nutritivos y de buena calidad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación de Productores Agrícolas rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" localizada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato con 378523 habitantes, dedicada a la comercialización de papa, fue creada para contribuir a que los socios y sus familias mejoren su estabilidad económica y sus condiciones de vida.

En la actualidad, dicha asociación no cuenta con una eficiente gestión en el control del proceso de siembra y cosecha de la papa por parte de sus socios, lo cual no permite conocer con exactitud la cantidad de papa destinada a la misma, haciendo que el cumplimiento de los objetivos, atribuciones y el compromiso de los socios no sea garantizado.

El proceso cíclico de producción de papa es considerado como otro de los problemas detectados en la asociación, al ocurrir esto principalmente porque existen períodos en que la papa presenta atractivos precios, lo que anima a más agricultores a producir este tubérculo, dando como resultado una sobreproducción para el siguiente año y acompañada de una consiguiente reducción de precios.

Todo ello afecta directamente a la Asociación por la presencia de intermediarios entre los socios y la inestabilidad del precio de la papa en el mercado; esto hace que los socios, en épocas de precio alto, vendan un porcentaje de su producto directamente al mercado, porque reciben su pago inmediatamente, a diferencia que si lo ceden a la asociación tienen que esperar ocho días laborables para su pago, atentando con la permanencia, estabilidad económica de las familias de sus socios y el objetivo central de dicha entidad.

De ahí que es motivo de preocupación para los directivos de la Asociación, la individualidad, falta de compromiso, falta de sentido de pertenencia por parte de sus socios, ya que todo ello produce desigualdad y desconfianza de los directivos de la Asociación a la hora de recibir su producto. Ante estos problemas, la Asociación

considera necesario lanzar un nuevo producto al mercado, denominado snacks “Yapu Chips” y elaborado de papas nativas, el que contribuirá a la asociación optimizando de mejor manera sus recursos y mejorando la calidad de vida de sus socios y familias.

1.1.1 *Delimitación del problema*

La presente investigación se realizará en:

Campo: Economía Popular y Solidaria

Área: Empresas Asociativas

Espacial: Asociación de Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua

“AGROPAPA”

Parroquia: Montalvo

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del plan de negocio, permitirá conocer la factibilidad de introducir un nuevo producto al mercado en el cantón Ambato incorporando estrategias de venta que permitan aprovechar las oportunidades del mercado dando mayor cobertura a este producto, considerando aspectos importantes que incrementen la demanda del consumidor; lo que permitirá que la entidad se enfoque en la producción y comercialización de este producto.

Con la implementación del plan de negocio permitirá que la asociación pueda controlar la situación en el período cíclico estableciendo estrategias de venta, estrategias de marketing y de comercialización para nuestros clientes permitiendo así no ser afectados por una sobreproducción.

El plan de negocios se efectuará en función a la necesidad que tiene la Asociación de Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA", de tener ingresos adicionales para sus socios y la eliminación de la intermediación presente en la asociación con la producción de snacks "Yapu Chips" de papas nativas ya que con este producto contribuirá al desarrollo económico y social de sus socios.

Así mismo, el plan de negocio le permitirá a la Asociación tener un direccionamiento de manera técnica y eficaz en sus procesos, dándole confianza en el momento de acometer la producción y comercialización de snacks elaboradas de papas nativas, ayudando al progreso de sus socios y de la Asociación en sí.

Además, con la implementación del plan de negocios ayudará a que exista una mejor capacitación en la producción de la papa nativa a la vez ayudando a que exista una cultura de asociatividad y respeto entre los socios con sistema comunicación.

Finalmente, la investigación ayudará a fortalecer a la asociación con un modelo de negocio exitoso para su puesta en marcha, ya que con el desarrollo de cada estudio se obtendrá un análisis global, que sea conveniente para recaudar la información suficiente para la toma de decisiones de sus socios.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo General*

- Establecer un Plan de Negocio para la producción y comercialización de snacks elaborados de papas nativas “Yapu-Chips” de la Asociación de Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA” en la ciudad de Ambato a fin de mejorar la rentabilidad de sus asociados.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer la viabilidad comercial del plan de negocio, definiendo y analizando las oportunidades de producción y comercialización de los snacks “Yapu-Chips”, su mercado objetivo, su competencia y estrategias de mercado.
- Definir la estructura organizacional y administrativa ideal para la Asociación y especificando el estudio técnico que describa la ubicación, procesos y logístico para llegar oportunamente a nuestro mercado objetivo.
- Elaborar un estudio financiero que defina la fuente de financiamiento, costos, gastos y liquidez del plan de negocio y evaluar con las variables pertinentes la factibilidad financiera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación ha tomado como referencia algunas tesis presentadas en la biblioteca de la institución con las cuales han sido de guía para realizar nuestro Plan de Negocios, tales como:

Tema: PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPULSAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA CARROCERÍAS METÁLICAS MAYORGA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.

La presente investigación se enfoca en el desarrollo de un Plan de Negocios enfocado en impulsar la gestión de la empresa, para la realización de este trabajo se aplicó el método inductivo – deductivo, la modalidad aplicada fue de campo. La técnica cuantitativa fue empleada en la encuesta para la obtención de la información y la población, el objeto de estudio fue el parque automotriz, vehículo con carrocería para bus tipo urbano, Inter parroquial, transporte escolar y turismo (bus, microbús). (Valdiviezo Colcha, 2017)

La autora a través de la implementación del plan de negocio permitió que la Asociación incorporara nuevas estrategias de mercado que le permita aprovechar las oportunidades del mercado considerando aspectos importantes que incrementen la demanda del consumidos enfocándose en la comercialización de productos diferenciados.

Tema: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS COCIHC DE LA CORPORACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS HUACONAS Y CULLUCTUS DE COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017 - 2020.

El desarrollo de un Plan de Negocios de la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC busca generar una herramienta administrativa que mejore la gestión económica – financiera de la organización. Para ello se aplicaron los métodos cualitativo y cuantitativo por medio de encuestas, entrevistas y la observación directa al personal y a

los socios productores, determinándose su inconformidad con los precios establecidos y la falta de control periódico de las actividades. (MORALES ANDI, 2018, pág. 16)

El autor a través de la implementación del plan de negocio le permitió analizar las diferentes estrategias que ayude a la empresa fidelizar a sus clientes, así como mejorar la calidad en la gestión comercial.

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Asociación de Productores Agrícolas Del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" se encuentra registrada en el SRI con RUC número 1891757189001 y como tipo de contribuyente "Sociedades", iniciando sus actividades comerciales en el año 2014 en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua (Ecuador Pymes.com, 2018).

Dicha organización es una asociación que tiene como objetivo principal la producción, acopio, procesamiento, distribución y comercialización de productos agrícolas de la zona, en especial del rubro papa, actividad que contribuye a que los asociados y sus familias mejoren las condiciones de vida, la práctica de la solidaridad, el trabajo colectivo, la unidad y la organización. (EcuadorPymes.com, 2018).

Las ganancias que generan las ventas sirven para cubrir los gastos operativos del consorcio. Además, “los socios legalizados son 103 pero son 61 los socios activos con quienes se coordinan el abastecimiento del producto para ofertar todos los días en la bodega que está ubicada en la Avenida el Cóndor y Av. Bolivariana en la ciudad de Ambato”. (Saragocin, 2015)

Los socios de AGROPAPA–CONPAPA Tungurahua se encuentran convencidos de que la comercialización asociativa es un instrumento elemental para optimizar la mercantilización de los bienes, y al estar aglutinados los productores, estos hacen una entrega directa a la industria con el acuerdo de brindar una producción de calidad con las debidas cantidades para asegurar el suministro de tales bienes que, en la actualidad, cuentan con una alta demanda (Gobierno Provincial de Tugurahua, 2017)..

Entre sus principales logros con los que cuenta la asociación se pueden mencionar:

- Posicionamiento de la organización CONPAPA Tungurahua,
- AGRONEGOCIO en funcionamiento,
- Grupo de agricultores comprometidos (socios/as),
- Red de semilleristas en funcionamiento.
- Presencia en el CONSEJO CONSULTIVO DE LA PAPA (MAGAP)
- Convenios de cooperación con aliados institucionales (HGPT, MAGAP, INIAP, CIP, GAD PILAHUIN, INALPROCES, GADMA, UTA),
- Revalorización de la papa nativa (colores)
- CONVENIO Vigente con HGPT y TRIAS ANDES,
- Capital de trabajo en papa fresco y semilla,
- Bodega de semilla (Tamboloma),
- Directivos y personal mínimo comprometido,
- Proceso de legalización en marcha, (SEPS)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 *¿Qué es un Plan de Negocios?*

Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operativos y financieros de una empresa y contiene los planes y presupuestos detallados que muestran cómo se deben cumplir los objetivos (Andía & Paucara, 2013). Dicho plan es útil “para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (Andía, 2016, p. 45).

La función principal del plan de consiste en predecir la rentabilidad y el potencial de la idea de negocio concebida, por lo que redactar este tipo de documento es un proyecto en el que se necesita recopilar todos los hechos influyentes e información relevante para definir el propósito u objeto social de la organización, por lo que el mismo es una parte importante del proceso de preparación para un negocio (Villarán, 2013).

El plan de negocio es de gran importancia al momento que se quiere emprender con una idea o proyecto sea nuevo o desarrollarse y actualizarse con nuevas necesidades, incluyendo información de sus socios, experiencia e intereses, para describir la situación de un posible mercado donde tienen una intención de operar y tengan una propuesta de inversión garantizada en un intento prediciendo la situación del futuro con la participación social de la población.

2.2.2 ¿Para qué sirve un plan de negocios?

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

Por consiguiente, el plan de negocios será útil para cualquier tipo de organización por muchas razones:

- Este documento definirá y enfocará el objetivo de la organización usando la información precisa y el análisis apropiado.
- Puede ser usado como una herramienta de ventas para relaciones importantes con prestamistas, inversores y bancos.
- Podría revelar omisiones y/o debilidades en el proceso de planeación de la empresa.
- Puede ser utilizado para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluyendo a aquellos que estén dentro de la industria del negocio previsto, quienes aportarán consejos invaluable, lo cual revierte gran importancia en el hecho de que, en demasiadas ocasiones, los emprendedores avanzan a tropiezos (“¡A mi manera!”) sin beneficiarse de comentarios de los expertos que podrían salvarlos de errores potencialmente terribles. Hacer todo sin consulta y tercamente “a mi manera” puede resultar en complicaciones innecesarias. (MyOwnBusiness Institute, 2017)

Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias. (Ocaña, 2018)..

Sirve para tener presente el análisis de factores que existen en un plan de negocio con el objetivo de evaluar los recursos que este tiene, y saber las capacidades de gestión y

planificación como son en el entorno las oportunidades y amenazas, y en negocio las fortalezas y debilidades.

La función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

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

- Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario. (Villarán, 2013)

Se orienta y se dirige principalmente a grupos de interés de posibles inversionistas como; entidades de crédito, persona natural o jurídica para informar la rentabilidad esperada, detallar el excelente producto o servicio que se desea realizarlo y el personal que se tiene para que sea de la mejor calidad y así en un período de tiempo obtener el retorno de la inversión, y tener siempre informados a sus proveedores y clientes de los resultados esperados y las estrategias que se utilizaras para alcanzar todos los objetivos planteados.

2.2.3 Tipos de planes de negocios

Tal como señalan Moreno y Vega (2017), para cada objeto social se concibe una diferente conceptualización de plan, siendo aquellos más comunes los que se presentan a continuación:

- 1. Plan de negocios para empresa en marcha.** - El plan utilizado para esta etapa debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además, deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Además, deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.
- 2. Plan de negocios para nuevas empresas.** - En este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas.
- 3. Plan de negocios para inversionistas.** - Debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.
- 4. Plan de negocios para administradores.** - Éste debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan debe ser más detallado pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. (Moreno & Vega, 2017, p. 53)

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

Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones. Dado que las necesidades son distintas, una alternativa podría ser incluir toda la información dividida en secciones, para que cada uno de los grupos de interés lea la parte que le interese.

2.2.4 *¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?*

Comúnmente se cree que sólo los empresarios de grandes empresas deben desarrollar un plan de negocios, dado el alto nivel de sus inversiones y que para ello deben contratar a consultores o asesores (Morales, 2018). Sin embargo, es de vital importancia que todo emprendedor, participe en la elaboración de su plan de negocios, involucrando a todos los miembros de su equipo, por más pequeño que sea el negocio.

De ahí que, tal como señala Zorita (2015), “el plan de negocio debe prepararse por todos los socios o promotores del proyecto, garantizando de esta forma la implicación de todas las personas que van a intervenir en el análisis previo del mismo” (p. 17).

En la actualidad los planes de negocio ya no son realizados solo por los empresarios sino por aquella persona que tiene un emprendimiento y lo quiere hacer realidad participando así en el proceso de desarrollo con todo su grupo de trabajo.

2.2.5 *¿Cuál es la estructura común que debe tener un plan de negocios?*

Generalmente, la estructura de un plan de negocios presenta varios aspectos que deben ser desarrollados, entre los que se pueden mencionar el resumen ejecutivo; la definición del negocio; estudio de mercado; estudio técnico; organización; estudio de la inversión y financiamiento; estudio de los ingresos y egresos; y evaluación de proyectos (Arenal, 2015). A continuación, se exponen cada uno de estos elementos:

- **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, que incluye una breve descripción del negocio, las razones que justifican su puesta en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto. (Arenal, 2015, p. 6)

- **Definición del negocio:** en la definición del negocio se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio y las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y se indican los datos básicos del negocio, tales como el nombre y la ubicación.
- **Estudio de mercado:** en el estudio de mercado se describen las principales características del público objetivo y la futura competencia, y se desarrolla el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización.
- **Estudio técnico:** en el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- **Organización:** en la organización se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información.
- **Estudio de la inversión y financiamiento:** en esta parte se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento externo que se va a buscar si fuera el caso.
- **Estudio de los ingresos y egresos:** en esta parte se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- **Evaluación del proyecto:** por último, en esta parte se desarrolla la evaluación financiera del futuro negocio, la cual incluye el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

Son una guía donde se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener.

2.2.6 ¿Qué es Rentabilidad?

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. (Sánchez Ballesta, 2012)

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

2.2.7 ¿Qué es una asociación?

Cuando se hace mención al término de “asociación” en general, se refiere a las organizaciones de miembros que participan y apoyan la promoción de los intereses comerciales, económicos y sociales de sus miembros (Aguado, 2016). Asimismo, “la articulación de la sociedad civil es la pieza clave para asegurar la participación desde todos los ámbitos de la ciudadanía, canalizando la toma de conciencia de las diversas problemáticas de la sociedad: juvenil, estudiantil, cultural, deportiva, vecinal” (Diputación de Cádiz, 2018, p. 4).

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

- Persona jurídica: formada por varias personas o colectivos.
- Con un interés compartido: se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.
- Sin ánimo de lucro: los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que posee no se pueden repartir entre las personas socias, sino que se deben usar para cumplir la finalidad de la asociación.
- Funcionamiento democrático: todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio. (Calderón, 2017, p. 6)

Sintetizando, García (2018) sostiene que:

Las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer alguna influencia y provocar cambios. Al organizarse, los ciudadanos se dotan de medios más eficaces para hacer llegar su opinión sobre los diferentes problemas de la sociedad a quienes toman las decisiones políticas. Fortalecer las estructuras democráticas en la sociedad revierte en el fortalecimiento de todas las instituciones democráticas y contribuye a la preservación de la diversidad cultural. (p. 112)

Las asociaciones son organizaciones de personas que tienen un objetivo en común que permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer alguna influencia y provocar cambios teniendo como resultado estabilidad y bienestar económico.

2.2.8 *¿Quiénes pueden constituir una asociación?*

Puede crear una asociación cualquier persona física o jurídica bajo los siguientes supuestos:

Las personas promotoras sean mayores de edad, menores con consentimiento de sus tutores o tutoras legales; que tengan capacidad de obrar, que sean jurídicamente responsables de sus actos; junto a otras personas o entidades en número igual o superior a tres. (Diputación de Cádiz, 2018, p. 3)

Diez pasos para constituir una asociación

1. Al menos tres
2. Nos dotamos de normas
3. Constituimos formalmente la asociación
4. Papeles para inscribirnos
5. Entregamos la solicitud
6. Nos la confirman

7. Sellamos los libros
8. Nos dan el C.I.F.
9. Al banco
10. Y aún hay otros registros

Toda aquella persona puede constituir una asociación siempre y cumpliendo los pasos necesarios para su constitución, se constituye para conseguir un objetivo social. Según el tipo de actividad tienen unas peculiaridades, pero todas funcionan como una persona jurídica cuyo beneficio no puede repartirse entre los miembros, sino que debe utilizarse para alcanzar el bien perseguido.

2.2.9 ¿Qué es economía popular y solidaria?

La economía popular y solidaria se conoce como:

El conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Maya, et al., 2014, p. 1)

Es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

2.2.10 Formas de organización de la economía popular y solidaria

Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común

y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo. (Maya, et al., 2014, p. 1)

2.2.11 Comportamiento del consumidor

Los reconocidos expertos Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, definen el comportamiento del consumidor como “La conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 192).

En otras palabras, el comportamiento del consumidor consiste en el estudio de los consumidores y los procesos que éstos utilizan para elegir, usar (consumir) y desechar productos y servicios, incorporando ideas de varias ciencias, incluyendo psicología, biología, química y economía (Romero, 2014).

El comportamiento del consumidor es el estudio de personas, grupos u organizaciones y los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, usar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que estos procesos tienen en el consumidor.

2.2.12 El consumidor

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española describe al consumidor como aquella “persona que compra productos de consumo” (RAE, 2018), mientras que el verbo consumir consiste en “utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos” (RAE, 2018).

Por lo tanto, en la presente investigación cuando se hace referencia al consumidor se puede entender que este es la persona que compra el producto o servicio para consumo propio con la finalidad de satisfacer una necesidad.

2.2.13 *Limitaciones al consumo*

- El tiempo: Ningún consumidor puede adquirir o consumir todos los bienes al mismo tiempo.
- Los ingresos: El individuo como consumidor busca maximizar su bienestar dado un determinado nivel de ingresos.
- El presupuesto: Al buscar satisfacer sus necesidades el individuo debe revisar los precios de los bienes que desea adquirir y comparar dichos bienes con sus ingresos. (Núñez, 2016)

Los consumidores eligen empresas y marcas en función de cómo piensan, sienten y razonan. Analizar qué impulsa las emociones y respuestas de los consumidores a través de la investigación puede ayudar a las empresas a posicionar sus productos o servicios para que sean elegidos con mayor frecuencia.

Actualmente se reconoce que un individuo como consumidor intenta maximizar su bienestar en correspondencia con sus predilecciones y prioridades, tomando en cuenta un determinado poder adquisitivo, maximizando así su bienestar o satisfacción en función de las utilidades alcanzadas (Salvador, 2014).

- **Utilidad.** Es la capacidad que tienen los bienes para satisfacer necesidades humanas.
- **Utilidad total.** Es la satisfacción total que obtiene una persona por la posición o consumo de un bien.
- **Marginal.** Representa un incremento o aumento que puede ser de un bien, de la utilidad, del ingreso, etc. De esta forma se habla de utilidad marginal, ingreso marginal.
- **Utilidad marginal.** Es la utilidad que obtiene una persona por la posesión o consumo de una unidad adicional de un bien.
- **Tasa marginal de sustitución.** - Es la cantidad del artículo, a la que el consumidor está dispuesto a renunciar para ganar una unidad adicional del artículo. (Lugo, 2011)

Se ha afirmado que la persona como consumidor busca maximizar su bienestar de acuerdo con sus preferencias y dado un determinado nivel de ingresos, el consumidor

maximiza su bienestar o satisfacción cuando sucede lo mismo con la utilidad de acuerdo con la teoría subjetiva.

2.2.14 Las preferencias

A decir de Ibáñez (2012): Para elegir una canasta de consumo, los individuos se basan en un objetivo implícito y no observable para el resto de la población. Este objetivo implícito ha sido denominado por los economistas como las preferencias de los consumidores. El consumidor elige, de una manera racional, una canasta de bienes para satisfacer sus preferencias. Las preferencias están determinadas también por el lugar y el momento en el cual se está eligiendo. (p. 2)

Las preferencias ocurren cuando se elige, siempre se prefiere con relación a otra cosa o a otra persona. Las preferencias de la gente sobre los productos y servicios, determinan la demanda en Economía.

2.2.14.1 Supuesto de las preferencias

- **Racionalidad.** Es cuando el individuo actúa racionalmente para elegir un bien sobre otro si la utilidad que obtiene con el primero es mayor.
- **Reflexividad:** este supuesto indica que cualquier bien elegido por el consumidor se identifica con el mismo por eso lo elige.
- **Transitividad:** este supuesto indica de manera clara la conducta racional del consumidor porque muestra que sus preferencias son consistentes. (Núñez, 2016, p. 1)

Por otra parte, la ordenación de preferencias hace referencia a “un sistema que permite al consumidor ordenar las diferentes cestas de bienes en función de sus preferencias” (Sainz & Mateo, 2012, p. 4).

La preferencia revelada

Las preferencias de un consumidor pueden ser previstas si se llegan a conocer las decisiones que el mismo ha asumido, así como si se cuenta con la información acerca de

una cantidad satisfactoria de decisiones aceptadas por el consumidor en el momento que los precios y la renta han presentado diversas variaciones (Mora, 2011).

según la cual las preferencias de los consumidores se manifiestan o revelan en sus actos de compra. Las preferencias del consumidor son supuestamente excluyentes o indiferentes, pero nunca indeterminadas, estables o consistentes y transitivas,

Curvas de indiferencia

Las preferencias de los consumidores pueden representarse gráficamente mediante curvas de indiferencia, la cual es un gráfico que muestra la combinación de dos productos que le dan al consumidor la misma satisfacción y utilidad (Toro, 2013). Por consiguiente, cada uno en una curva de indiferencia indica que un consumidor es indiferente entre los dos y todos los puntos le dan la misma utilidad (Toro, 2013).

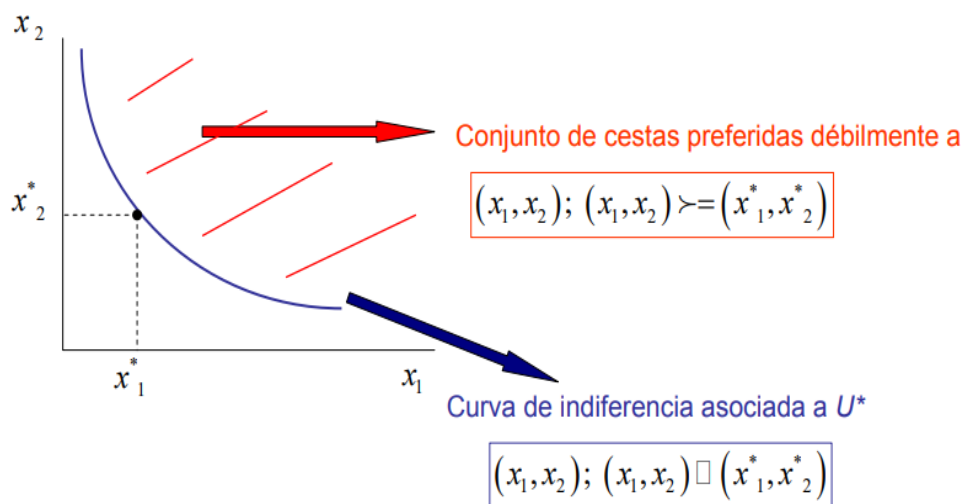


Gráfico 1-2: Representación gráfica de la Curva de Indiferencia

Fuente: UAM
Elaborado por: Toro, 2013

Son un conjunto de combinaciones de bienes que proporcionan la misma utilidad al consumidor. Sobre una curva de indiferencia el consumidor es indiferente entre cualquiera de las canastas de bienes que se le presentan.

Sustitutivos perfectos

Tal como expresa Garín (2014), “dos bienes son sustitutivos perfectos si el consumidor está dispuesto a sustituir uno por otro a una tasa constante” (p. 58). Por lo tanto, en teoría, si un bien fuera más caro, no habría demanda, ya que la gente compraría la alternativa más barata (Toro, 2013).

- Dos bienes son sustitutivos perfectos si el consumidor está dispuesto a sustituir uno por otro a una tasa constante.
- Curvas de indiferencia de dos bienes sustitutivos perfectos
- Las curvas de indiferencia de dos bienes sustitutivos perfectos son constantes.

Son bienes y servicios que satisfacen necesidades similares, por esta razón se pueden reemplazar unos por otros a esto se le llama sustitutivos perfectos.

2.2.15 ¿Qué es la papa nativa?

Según exponen Monteros y Reinoso (2015):

Las papas nativas presentan diversidad de formas (aplanadas, redondas, comprimidas, alargadas), y colores de piel (amarilla, roja, morada, negruzca), que en algunos casos se combinan en diseños vistosos también aportan cantidades importantes de proteína, fibra, minerales, carotenos, polifenoles (antioxidantes naturales que previenen enfermedades degenerativas). (p. 5)

Añadido a lo mencionado anteriormente, se puede agregar que “estos tubérculos poseen la capacidad de mejorar nuestra dieta, en particular, la nutrición de los pobladores de sectores más vulnerables del país. Las papas integran la lista de los productos más competitivos en los mercados internacionales” (Jarrín, 2015, p. 8).

Gracias a la labor conjunta del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, el Consorcio de Agricultores de Papa (CONPAPA) y los proyectos Papa Andina-Innovandes del Centro Internacional de la Papa (CIP), así como el Proyecto Fontagro 353/05, “se ha podido conservar y revalorizar el cultivo de papas nativas a través de su incorporación en cadenas de valor mediante el desarrollo de

productos con valor agregado y la promoción de su cultivo y consumo” (Cuisine Standard, 2017).

Las papas nativas son tubérculos que tiene una coloración diferente y son de tamaños diferentes a las normales estas papas contienen más nutrientes que ayudan a la dieta de la persona por sus valores nutricionales que posee.

2.2.16 ¿Dónde se produce la papa nativa?

La institución conocida como International Potato Center (ICP) sostiene que:

- En las altiplanicies andinas de Perú, Bolivia y Ecuador se cultivan más de 4,000 variedades de papas nativas. Seleccionadas a través de los siglos por sus texturas, formas y colores, estas variedades están muy bien adaptadas a las duras condiciones que prevalecen en las alturas andinas, en altitudes que van desde 3,500 a los 4,200 metros. Los agricultores por lo general producen esas variedades de papas nativas con un uso mínimo de agroquímicos o sin usarlos en absoluto. (ICP, 2013)

Asimismo:

- La diversidad es conservada en los campos y en las comunidades para subsistencia y como un patrimonio de gran valor, y tan solo unas pocas variedades llegan a los mercados. La mayoría de estas variedades son intercambiadas entre las comunidades de las tierras altas y las tierras bajas y son ofrecidas como regalo en las bodas y otras ocasiones especiales. (Flores, 2015, p. 21)
- Las diversidades varían de colectividad en colectividad. Se estima que los tubérculos silvestres fueron sembrados inicialmente hace alrededor de 8000 años por cultivadores que habitaban en el altiplano y los pendientes de las cordilleras próximas al lago Titicaca, en la zona fronteriza actual entre Perú y Bolivia (ICP, 2013). “Los tubérculos se desarrollaron bien en el clima frío y duro y rápidamente se convirtieron en el eje central alrededor del cual giraba la vida” (ICP, 2013).

El origen de esta papa fue hace unos 8000 años en Perú, en Ecuador este tubérculo se siembra en altitudes que van desde 3,500 a los 4,200 metros teniendo una buena papa nativa en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Carchi.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la elaboración del Plan de Negocios para la producción y comercialización de snacks elaborados de papas nativas de la Asociación de Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” en el cantón Ambato ayudara a mejorar la rentabilidad de sus socios.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variables Independientes

- Plan de Negocios

2.4.2 Variable Dependiente

- Rentabilidad de los Socios

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Investigación Cualitativa.** - El método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal C. , 2006,p. 112)

A través de la investigación cualitativa se pudo conocer cuál es la problemática que hay en la asociación que afecta al bienestar de los socios y sus familias.

- **Investigación Cuantitativa.** - está basado en una investigación empírico-analista. Basa sus estudios en números estadísticos para dar respuesta a unas causas-efectos concretas. La investigación cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. (Sinnaps, 2016)

La investigación cuantitativa nos permitió analizar los datos obtenidos mediante las encuestas para determinar una serie de causas y efectos, a partir de las variables determinadas en la investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de Campo.** - Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Se apoya en el método de campo que consta de los siguientes pasos:
 - Plan o diseño de la investigación
 - Selección de muestra
 - Recolección y análisis de datos.
 - Codificación y edición de la información
 - Presentación de resultados
 - Utiliza las técnicas de observación y encuesta. (Sierra, 2012)

La investigación de campo fue aplicada en el cantón Ambato donde se va implementar el plan de negocios de la Asociación ASOPAPA – AGROPAPA donde se obtuvo la muestra para nuestra investigación.

- **Investigación Bibliográfica o Documental.** - La investigación documental es un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. (Bernal, 2006)

Con esta investigación obtuvimos la información deseada por medio de fuentes documentales lo que constituye como un procedimiento útil para la recopilación de información para poder analizarla en referencia a la conveniencia de elaborar un plan de negocio consecuente con la solución de la problemática identificada.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Para el cálculo de la muestra nuestro universo fue 378523 habitantes del Cantón Ambato según el INEC del 2010 considerando nuestra población objetiva las personas económicamente activa (PEA) a partir de los 18 años hasta los 65 años de sexo femenino o masculino de clase media baja, media y media alta lo que equivale al 60% de los habitantes del cantón Ambato obteniendo 227114 personas. (INEC, 2018)

Tabla 1-3: Determinación de elementos para el cálculo de la muestra

	DATOS	FÓRMULA A APLICAR
N: es el tamaño de la población o universo	(227114 habitantes)	$n = \frac{(k)^2(p)(q)(N)}{(e)^2(N-1) + (Z)^2(p)(q)}$
k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.	(1,96)	
e: es el error muestral deseado.	(0,05).	
p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio	(0,50)	
q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.	(0,50)	
n: es el tamaño de la muestra	(384).	

Fuente: www.feedbacknetworks.com

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 2-3: Valoraciones del nivel de confianza.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: www.feedbacknetworks.com

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Una vez determinados los elementos para el cálculo de la muestra, se aplica la formula correspondiente.

FÓRMULA APLICADA

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

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(272915)}{(0,05)^2(272915-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 384$$

Tenemos 384 personas como parte de nuestra muestra representativa de estudio.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

- **Inductivo:** según Bernal (2006), dice: Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006, pág. 60)

Para poder llevar a cabo un estudio por medio de este método, es necesario seguir estos cuatro pasos que describiremos:

- Primero, la observación y registro de los sucesos.
- En segundo lugar, vamos a clasificar, tabular cada echo y a estudiar todos los datos recaudados.
- En tercer lugar, a partir de esos datos elaboraremos una teoría o una hipótesis con la que explicaremos ese suceso que nos dedicamos a estudiar. Siguiendo, debemos realizar una derivación inductiva a partir de los hechos que se recolectaron.
- El último paso es realizar un experimento acerca de lo planteado para poder demostrar con hechos nuestra teoría. (Bernal, 2006)

Este método fue útil para realizar una comparación de los planes de negocios generales de otros autores, independientemente a su razón social, de manera que se pudiera diseñar así un nuevo plan de negocio para la organización objeto de estudio estableciendo las conveniencias particulares para lograr una óptima efectividad del mismo.

- **Deductivo:** En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, "es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. (Bernal, 2006)

Aplicando este método de investigación tendremos información fundamental para describir y evaluar los problemas detectados en la Asociación y así mejorar los procesos de la entidad.

- **Descriptivo:** Como dice R. Gay (1996) “La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos.” (Nieto T., 2014, p. 2)

Al realizar este método de investigación nos ayudará a describir el proceso de la asociación para formular hipótesis acertadas y conclusiones lógicas.

Técnicas

- **Observación Directa:** es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo. (IEE, 2015)

Aplicamos esta técnica porque nos permitió observar la realidad de los procesos productivos de la Asociación De Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA".

- **Encuesta:** Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión. (IEE, 2015)

Esta técnica utilizamos para obtener información a partir de preguntas cerradas a personas de la asociación, sus clientes y otras personas del cantón con el propósito de conocer sus opiniones y aceptación del producto.

- **Entrevista:** Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de

influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada. (IEE, 2015)

La técnica se aplicó para conocer una información mas amplia con el administrador y socios de la asociación para analizar el problema desde el punto de vista cualitativo.

3.4.2 Instrumentos

- **Cuestionario:** El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro de problema de investigación. (Cortéz, 2012, pág. 217)

Este cuestionario es importante porque facilitó la obtención de información deseada del personal administrativo y operativo de la Asociación, que se realizó mediante un conjunto de preguntas de opción múltiple.

- **Ficha de entrevista:** es una técnica orientada a establecer contactos directo con las personas que se consideres fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (ITSON, 2012)

El tipo de entrevista estructurada es el que se implementó, ya que antes de realizarse la entrevista, se desarrolló las preguntas y el orden de las mismas, según la necesidad de obtener la suficiente información.

- **Guía de observación:** Esta técnica científica, es un proceso riguroso, el cual permite conocer directamente, el objeto de estudio, para después describir y analizar la realidad. (Bernal, 2006, pág. 227)

El tipo de observación participante se utilizó porque se conoció de forma directa la situación que presenta la organización, permitiendo conocer las necesidades que tiene la Asociación involucrándose para obtener información.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de las Entrevistas aplicadas

ENTREVISTA

Estos cuestionarios son realizados con el objetivo de obtener información necesaria para la realización del Plan de Negocios de la Asociación de Productores Agrícolas rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA".

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS RUBRO PAPA CONPAPA TUNGURAHUA "AGROPAPA"

Tabla 3-3: Entrevista Administrador

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuál es el Organismo de regulación de su Asociación?	SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).
2	¿Qué permisos de funcionamiento tienen?	Certificado de Autorización y funcionamiento de la Matriz Aprobado mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2014-900439, Emitida por el señor Superintendente de Economía Popular y solidaria con fecha 04 de junio de 2014.
3	¿Cada qué tiempo se realiza una capacitación al personal?	Bimensual
4	¿Cuáles son los principales Factores de fracaso en la Asociación?	Debilidad de compromiso de los socios, Los precios de la papa son muy variables, cuando el precio esta alto venden los socios y cuando están los precios bajos llevan a la Asociación.
5	¿Cuál es el proceso de toma de decisiones?	Asamblea General Junta Directiva El Administrador,
6	Problemas con la materia prima	Presencia de plagas, gusano blanco y polilla.
7		Comercialización de productos.

	¿Qué beneficios da a los socios?	Semilla Servicio de mecanización agrícola. Procesos de capacitación y asistencia técnica. Son parte de procesos de vinculación (especies menores como cuyes). Capacitación con otras Instituciones caso de Tungurahua con el gobierno Provincial que se mantiene un proceso continuo de capacitación y formación de 2 o más cupos para los socios.
8	¿Cuál es su manejo contable?	Sistema Contable SMAU
9	¿Cómo son los resultados económicos de la Asociación?	La estructura del personal, costos operativos los servicios básicos, están anclados directamente a los ingresos que podemos generar por la comercialización en un 75%, el 25% está siendo subsidiado por la ONG “TRIAS” y en parte por Gobierno Provincial, pero a su vez ese valor a permitido generar otras iniciativas como la contraparte para desarrollar infraestructura.
10	Comercialización del producto	Venta directa un 80% de las ventas mensuales dentro del costo del quintal de papa está directamente el servicio de entrega a los locales, en el caso de semilla un 100% el cliente retira de las bodegas o se envía, pero se incrementa el costo del transporte.
11	¿Cuál es su objetivo de venta?	En promedio se debe vender entre 700qq a 900qq mensuales para estar dentro un punto de equilibrio y sostener la estructura de personal, sobre los 900qq hay utilidad, menos de 700qq perdida. Esta capacidad de venta incluye papa nativa, mejorada o comercial normal.
12	¿Cuál es la capacidad de acopio de papas?	Proyección de ventas, bodega de tambo loma tiene una capacidad de acopio hasta 2000qq. Pero por perdida de la calidad de la papa no debe permanecer en bodega más de 15 días en el caso de papa comercial como súper chola, en el caso de nativas máximo 5 días porque se concentra azúcares por el tema de oxidación al momento de la fritura.
13	¿Cuáles son sus estrategias de venta?	La comercialización se trata de Ubicar el producto en función del precio que está en el mercado, entregar papa selecciona librando de los daños por plagas y enfermedades y clasificada por tamaños, la estrategia puntual que se maneja es en el precio final cuando el pago es contra factura el precio reduce y si es a plazos 8, 15, 21 o 30 días el valor se incrementa entre 50 centavos hasta 2 dorares de acuerdo al periodo de espera del crédito, este manejo es más interno, porque la mayoría de cliente se maneja a crédito.
14	¿Cuál son los principales problemas existente en su Asociación?	Desviación del producto por parte de los socios. Externamente los factores climáticos. Producción, el tamaño de la calidad al cosechar el 70% de venta es a crédito mínimo 15 días hasta 1 mes,

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

**ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGRÍCOLAS RUBRO PAPA CONPAPA TUNGURAHUA "AGROPAPA"**

Tabla 4-3: Entrevista a los Socios

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	Cantidad de papas entregada por los socios	650 QUINTALES
2	Precio anhelado por un quintal de papas	\$20 Precio Alto \$18 Precio Normal \$15 Precio Bajo, hasta \$12
3	¿Qué clase de papas se comercializa?	Papa Comercial Normal o Mejorada Carolina Super chola Fripapa Suprema Papas Nativas Yana shungo Puca shungo
4	¿Principales lugares de venta de la papa?	Agroindustria Comida rápida Asados y Broaster Restaurante u otros
5	¿Cómo considera la fidelidad de los socios a la asociación?	En épocas cuando el producto esta barato hay una gran demanda, la Asociación si considera pagar más de lo que está en el mercado, cuando esta caro el producto no hay buena fidelidad porque los socios suelen desviar el producto porque en la asociación no se cancela en ese instante sino después de 8 días laborables.
6	¿Cuáles son las formas de pago?	A los 8 días de la entrega del producto, normalmente se cancela en cheque.
8	¿Cómo garantizan la calidad la papa?	Primeramente, porque casi a todos los socios se entrega una buena calidad de semilla, el producto es garantizado, como un previo seguimiento y planificación en las siembras y por último se hace una reclasificación en el producto.
9	Buenas prácticas del manejo de la papa	En la Asociación no se permite el uso del sello rojo en los fertilizantes, se utiliza semillas certificadas por agro calidad, el proceso de re selección que se

		realiza en bodega.
10	¿Cuál es su experiencia en la Asociación?	Se tiene un trato digno, la asociación es propio por ende se trabaja por un beneficio propio.
11	¿Qué beneficios le da la Asociación?	Se recibe un crédito en semilla y cuando se tiene los productos en la Asociación y se descuenta el valor de la semilla; la capacitación, otros emprendimientos son dirigidos para mujeres y jóvenes con la crianza de y manejo de especies menores como son los cuyes y otros beneficios como es el poder de incidencia política para regular los precios de los mercados.

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

3.5.2 Resultado de las Encuestas aplicadas

PREGUNTA 1

1. ¿Le gusta consumir snacks como papas, chitos, mix?

Tabla 5-3: Consumo de Snacks

ITEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	358	93%
No	26	7%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

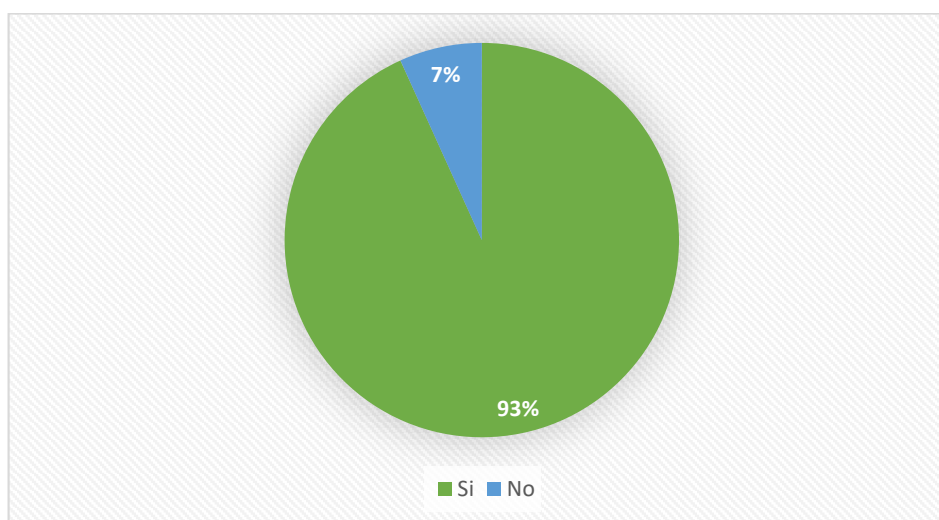


Gráfico 1-3: Consumo de Snacks

Fuente: Tabla #5

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

De 384 encuestados el 93% de habitantes del Cantón Ambato le gusta consumir snacks como papas, chitos mix, mientras que el 7% no le gusta.

Análisis:

Se puede observar que la mayoría de los encuestados del cantón Ambato les gusta consumir snacks, determinamos que es un mercado potencial para la producción y comercialización de Snack Yapu-Chips.

PREGUNTA 2

2. ¿Con que frecuencia consume snacks?

Tabla 6-3: Frecuencia de Consumo de Snacks.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	1	0%
2 veces por semana	191	50%
Quincenal	173	45%
Mensual	19	5%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

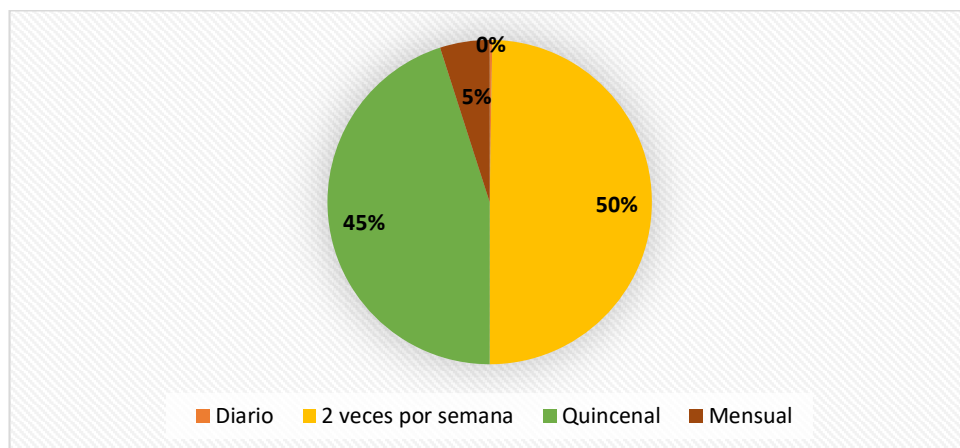


Gráfico 2-3: Frecuencia de Consumo de Snacks

Fuente: Tabla #6

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

De un total de 384 encuestados el 50% consume 2 veces por semana snacks, el 45% consume quincenalmente y un 5% una vez al mes y un 0% diario.

Análisis:

La mayoría de personas respondieron que consumían snacks 2 veces por semana, esto representa un 50 % de los encuestados, seguida del 45% que consume cada 15 días snacks, determinamos que es un mercado con alto porcentaje de consumo de este tipo de Snacks.

PREGUNTA 3

3. ¿Ha consumido alguna vez snacks de papa nativa de colores?

Tabla 7-3: Nivel de consumo de Snacks de papa nativa.

ITEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	2%
No	378	98%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

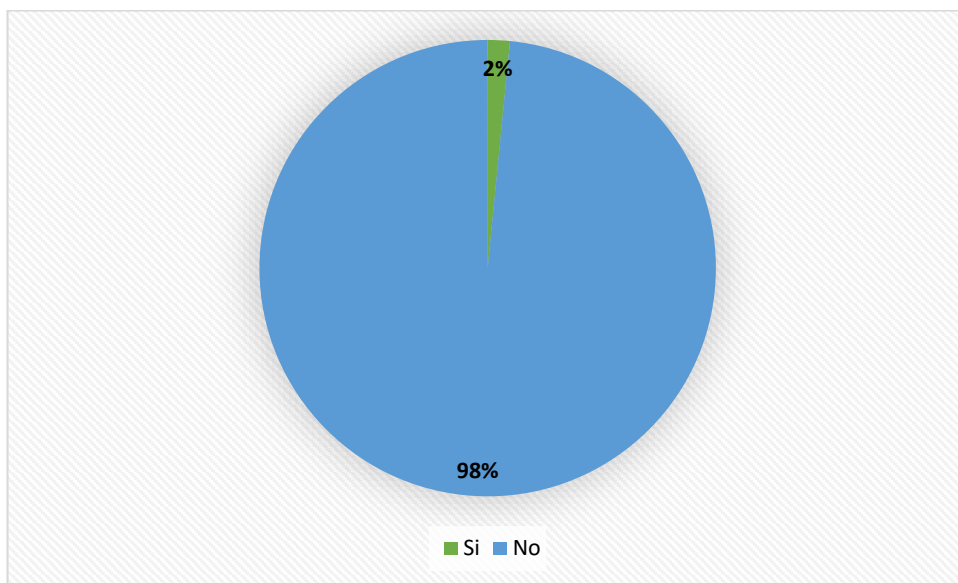


Gráfico 3-3: Nivel de consumo de Snacks de papa nativa

Fuente: Tabla #7

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

Con 384 personas encuestadas el 98% no ha consumido snacks de papas nativas de colores y tan solo un 2% a consumido.

Análisis:

Claramente podemos observar la alta cifra de personas que no han consumido snacks de papa nativa de colores y un mínimo porcentaje que, si han consumido este tipo de snack, determinamos que nuestro producto es nuevo en el mercado por su presentación colorida.

PREGUNTA 4

4. ¿Conoce los beneficios de consumir PAPAS NATIVAS?

Tabla 8-3: Conocimiento de los Beneficios de consumir Papas Nativas.

ITEMS	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	2%
No	378	98%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

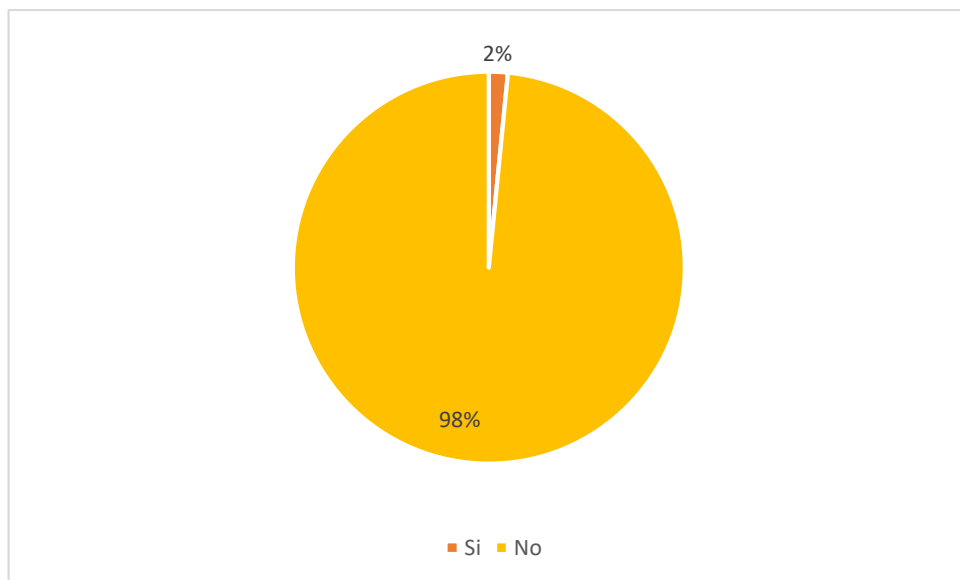


Gráfico 4-3: Conocimiento de los beneficios de consumir Papas Nativas.

Fuente: Tabla #8

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

De 384 encuestados un 98 % desconoce los beneficios de las papas nativas y tan solo un 2% conoce los beneficios de las papas nativas.

Análisis:

Siendo tan alta la cifra de personas que desconocen los beneficios de consumir papas nativas demuestra la falta de interés e información que tienen las personas referentes a los productos nativos.

PREGUNTA 5

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack de PAPA NATIVA?

Tabla 9-3: Precio promedio a pagar por un snack de Papas Nativas.

ITEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
0,25 -0,35	260	68%
0,35 -0,50	122	32%
0,50 1,00	2	0%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

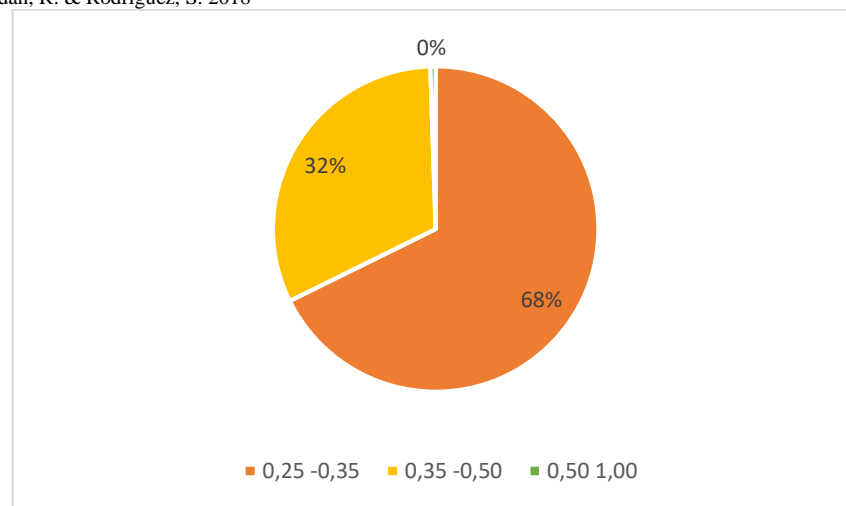


Gráfico 5-3: Precio promedio a pagar por un snack de Papas Nativas.

Fuente: Tabla #9

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

De 384 encuestados un 68% estaría dispuesto a pagar por un snack de papa nativa de 0,25 a 0,35 ctvs. Un 32% pagaría de 0.35 a 0,50 ctvs.

Análisis:

Esta pregunta es una clara muestra de la situación actual de las personas frente al precio para consumir un snack y la alta demanda de snacks en el mercado por ende las personas prefieren consumir el de menor valor sin importar sus beneficios, pero los que saben y tienen información de los beneficios que contienen o la cantidad si prefieren pagar un poco más.

PREGUNTA 6

1. ¿Consumiría papa nativa de colores?

Tabla 10-3. Consumo de snacks de papas de colores.

ITEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	230	60%
No	154	40%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

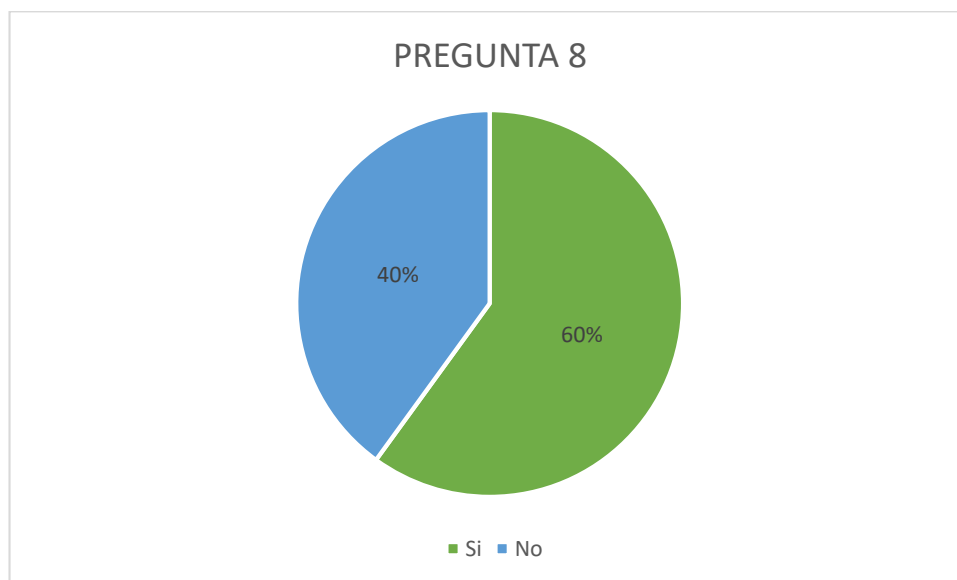


Gráfico 6-3: Consumo de snacks de papas de colores

Fuente: Tabla #10

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Interpretación:

De 384 personas encuestadas en el cantón Ambato un 100% respondió que si consumiría Papa Nativa de colores.

Análisis:

Se manifiesta que todas las personas encuestadas estarías dispuestas a consumir papas nativas de colores por su presentación y por ser un producto novedoso en el mercado local.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Mediante las encuestas realizadas a la población del cantón Ambato se puede determinar que el producto de SNACKS “Yapu-Chips” elaborado de papas nativas que se va a introducir al mercado tiene una gran acogida por el desconocimiento de este tubérculo, por ser un producto nuevo, con propiedades nutritivas lo que favorece a la iniciativa de emprendimiento de la Asociación CONPAPA – AGROPAPA de Tungurahua.

Determinamos así que el Plan de Negocio para la producción y comercialización de snacks “Yapu-Chips” de la Asociación de Productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua AGROPAPA será una herramienta muy útil para el desarrollo de esta iniciativa que será para beneficios de la Asociación y sus asociados ayudando a mejorar la rentabilidad de sus socios ya que les permitirá tener otros ingresos por la venta de los Snacks “Yapu-Chips”.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS ELABORADO DE PAPAS NATIVAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS CONPAPA TUNGURAHUA "AGROPAPA" EN EL CANTÓN AMBATO.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Administración y planificación del plan de negocio

4.2.1.1 Tipo de empresa

Se constituyó la Asociación de Productores Agrícolas basados en el rubro papa CONPAPA "AGROPAPA" con resolución SEPS-ROEPS-2014-900439 el 4 de junio del 2014 y fue aprobado sus estatutos sociales según disposiciones, que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular.

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO PAPA CONPAPA AGROPAPA

RUC: 1891757189001

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTÓN: AMBATO

PARROQUIA: HUACHI GRANDE

DIRECCIÓN: AV. EL CONDOR S/N BATALLA DE TARQUI

LOGO:

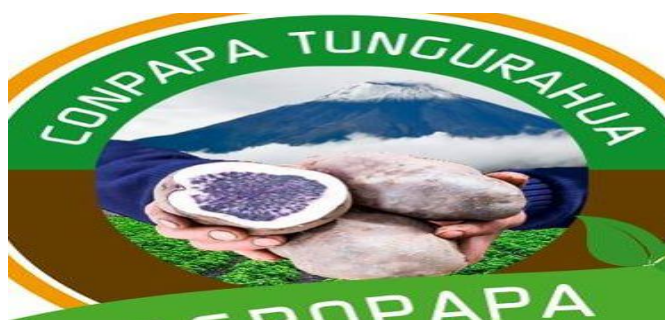


Gráfico 1-4: Logotipo de la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro papa CONPAPA "AGROPAPA"

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018).

4.2.1.2 Accionistas

ASOCIADOS: Son miembros de la asociación, las personas naturales legalmente capaces, que realicen actividades relacionadas con el objeto social de la asociación, establecidas en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constaran en el Reglamento Interno.

Tabla 1-4: Accionistas de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA "AGROPAPA".

N°	APELLIDO	NOMBRE
1	Aldas Garces	Cristina Senaida
2	Agualongo Toalombo	Maria Purificacion
3	Alcaciega Alcaciega	Maria Natividad
4	Arroba Freire	Monica Marisela
5	Atuña	Carmen Lastenia
6	Cañar Romero	Sara Isabel
7	Chico Nuñez	Jose Arcadio
8	Chico Villacrés	Oscar Vinicio
9	Culqui Pilamunga	José Antonio
10	Guachi Pujos	María Lastenia
11	Guashco Llambo	Juan José Manuel
12	Guashco Toalombo	Manuel Rudecindo
13	Guazantuña Lescano	Arsenio
14	Guerrero Cando	David Aníbal
15	Haro	Elvia Carlota
16	Haro Cañar	Neri Eulalia
17	Jimenez Moreta	Luis Pompeyo

18	Llambo	Javier
19	Llambo Quiquintuña	María Nicolasa
20	Llamuca Timbela	Mario Mariano
21	López Villacis	Johana Paulina
22	Mazabanda Aqualongo	Segundo Rafael
23	Medina Villegas	Hermojenes Rafael
24	Medina Villegas	Susana Consepccion
25	Melo Rosero	Segundo Glademil
26	Montesdeoca Medina	Norma Alicia
27	Núñez Rodriguez	Medardo Eliecer
28	Ocaña Torres	Euclides Asdrubal
29	Ocaña Torres	Livia Delicia
30	Pallo Paredes	Edwin Leonardo
31	Paninboza Paninboza	Miguel Ángel
32	Pilamunga Llambo	Josè Manuel
33	Pilamunga Llambo	Rosendo Santillán
34	Puaquiza Matiag	María Dolores
35	Puaquiza Puago	Ángel Apolinario
36	Punina Chalguira	Segundo Pascual
37	Punina Sisa	Juan José
38	Quilligana Pilamunga	Segundo Cervulo
39	Quilligana Sisa	Crisanto
40	Quinatoa Mazabanda	María Hortensia
41	Rodriguez Chiluisa	Terecita María
42	Sisa	Jaime
43	Sisa Aqualongo	María Carmen
44	Taboada Chico	Gladys Angelica
45	Taboada Zurita	Edwin Roberto
46	Tigse Tigse	María Rosa Helena
47	Tigse Tituaña	Zoila Mercedes
48	Toalombo Guashco	José Francisco
49	Toalombo Poago	Julio Cesar
50	Toalombo Poaquiza	Ángel Wilfrido
51	Toalombo Toalombo	José Manuel
52	Toalombo Toalombo	José Ángel
53	Toalombo Toalombo	Huascar Cristobal
54	Toalombo Toalombo	Luis Eusebio
55	Toapanta Ushiña	Maria Nicolaza
56	Valencia Villacrés	Flabio Horlando
57	Yanchatipan Chicaiza	José Andrés
58	Zúñiga Gavilanes	Galo Hernan
59	Tenelema	Piedad
60	Curi Caiza	Luis Elias
61	Núñez	Segundo Isaías

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y, su Reglamento General, de los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno.
2. Ser beneficiario de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas por la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo al que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de tercero, o para realizar actividades ilícitas; y,
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

PERDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión, fallecimiento, o pérdida de la personalidad jurídica.

RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el Reglamento Interno de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

4.2.1.3 *La Administración*

DIRECTIVA REGISTRADA

ADMINISTRADOR/A

El Administrador será elegido por la Junta General con el voto secreto, por un período de 2 años; además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo,

Tabla 2-4: Datos del Administrador

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	FECHA DE NOMBRAMIENTO
MONTESDEOCA MEDINA LUIS ABELARDO	1803567591	23-05-2016

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

PRESIDENTA/E

El presidente de la Junta Directiva presidirá también la asociación y la Junta General. Durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo,

Tabla 3-4: Datos del presidente

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
NUÑEZ RODRIGUEZ ELIECER MEDARDO	1802671006	2

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

SECRETARIA/O

El o la secretario/a será elegido en la Junta General, durará en sus funciones 2 años, pudiendo actuar también como secretario de la Asociación.

Tabla 4-4: Datos del secretario.

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
PANMBOSA PANIMBOSA MIGUEL ANGEL	1802026722	2

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

VOCALES DE A JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano de dirección de la asociación y estará integrado por tres Vocales y sus respectivos suplentes y por presidente/a, secretario/a que deben ser vocales principales, elegidos en Asamblea General por votación secretaría, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el Reglamento Interno de la asociación y deben hacer la prioridad a la equidad de género y jóvenes al menos el 50% de los vocales.

Tabla 5-4: Datos de los vocales Junta Directiva

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	NUÑEZ RODRIGUEZ ELIECER MEDARDO	1802671006	2
VOCAL PRINCIPAL 2	JIMENEZ MORETA LUIS POMPEYO	1800233353	2
VOCAL PRINCIPAL 3	PANIMBOSA PANIMBOSA MIGUEL ANGEL	1802026722	2
VOCAL SUPLENTE 1	YANCHATIPAN CHICAIZA JOSE ANDRES	1800798256	2
VOCAL SUPLENTE 2	CHICO VILLACRES OSCAR VINICIO	1803307261	2
VOCAL SUPLENTE 3	LOPEZ VILLACIS JOHANA PAULINA	1803724143	2

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

VOCALES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

La Junta de Vigilancia supervisara las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y de la Junta Directiva. Estará integrada por 3 vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constates en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Tabla 6-4: Datos de los Vocales Junta de Vigilancia

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	MEDINA VILLEGAS HERMOJENES RAFAEL	1800064352	2
VOCAL PRINCIPAL 2	RODRIGUEZ CHILUIZA TERCITA MARIA	1801357318	2
VOCAL PRINCIPAL 3	LLAMUCA TIMBELA MARIO MARIANO	1802506210	2
VOCAL SUPLENTE 1	TOALOMBO TOALOMBO HASCAR CRISTOBAL	1804957916	2
VOCAL SUPLENTE 2	QUINATOA MASABANDA MARIA HORTENCIA	1802544567	2
VOCAL SUPLENTE 3	OCAÑA TORRES EUCLIDES ASDRUBAL	1801621614	2

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.1.4 Organigrama

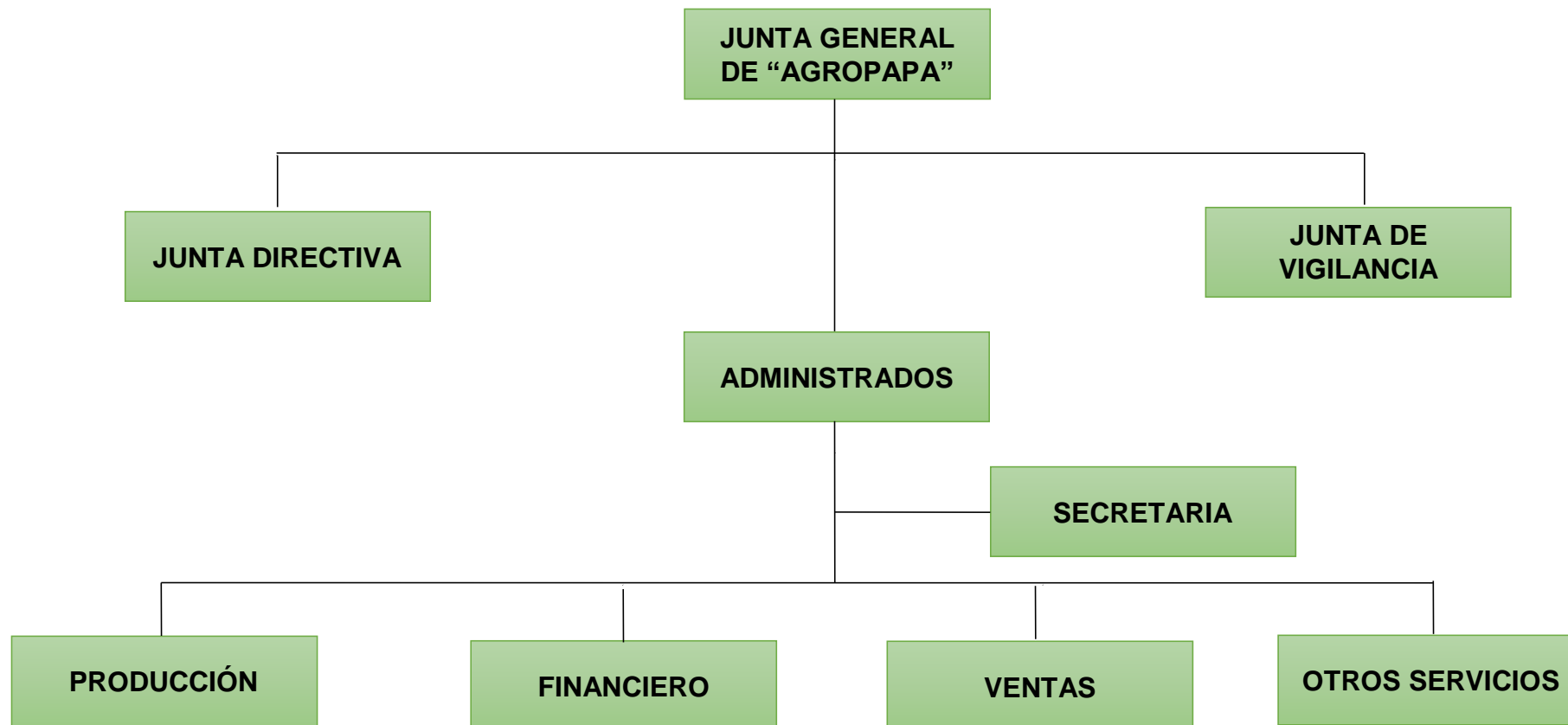


Gráfico 2-4: Organigrama Empresarial de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA "AGROPAPA."

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018).

Elaborado Por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.1.5 *Distribución de Funciones y Responsabilidades*

LA JUNTA DIRECTIVA

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.
8. Fijar la Retribución económica al Administrador.
9. Disponer la apertura o cierre de cuentas de la asociación en instituciones del sector financiero y designe a los funcionarios que deben registrar sus firmas de legalidad para el manejo de dichas cuentas;
10. Gestionar proyectos que beneficien a los socios de las Asociación, en instancias tanto en sector Público, Privado o con Cooperación Internacional.
11. Elaborar políticas institucionales y metodológicas de trabajo.
12. Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Junta General.
13. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, e la cuantía que fije el Reglamento Interno;
14. La Junta Directiva autorizara la adquisición de bienes muebles y servicios hasta un monto no mayor a \$15.000,00 dólares (fondos propios) y previo al cumplimiento de las normas financieras.

15. Elaborar el plan estratégico, y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Junta General;
- a) El plan operativo anual y su presupuesto será presentado a la Junta Directiva por el Administrador en el mes de octubre de cada año.
 - b) La Junta Directiva tendrá un plazo no mayor a 20 días para revisar el POA y emitir observaciones de ser el caso.
 - c) El administrador tendrá un plazo de 15 días hábiles desde la recepción del POA del parte de la Junta Directiva, para incluir las observaciones realizadas por el mismo; el POA definitivo será presentado y aprobado en la segunda sesión ordinaria en el mes de diciembre de cada año.
16. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
17. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la Asociación e informar a la Junta General; para el efecto el presidente de la Junta de Directiva deberá presentar un informe para abrir o cerrar dichas oficinas operativas.

LA JUNTA DE VIGILANCIA

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.
5. Presentar su informe anual de labores a la Junta General para su aprobación;
6. Efectuar las funciones de auditoría interna del periodo fiscal anterior y como producto final debe presentar a la Junta Directiva el Informe de Auditoria, hasta cuando la Superintendencia lo requiera;
7. Presentar a la Asamblea General con la ayuda de un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social;

8. Observar cuando las resoluciones y decisiones de la Junta directiva y de la Administración, es su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Junta Directiva, contando previamente con los criterios de la Administración;
9. Informar a la Junta Directiva y a la Junta General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Asociación;
10. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Junta General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
11. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por la Junta Directiva, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;

DEL PRESIDENTE

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE LAS SIGUIENTES:

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de la junta directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.
5. Suscribir los cheques conjuntamente con el Administrador, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
6. Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Junta General;
7. Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia de la Junta Directiva, debiendo informar, en la primera sesión de dicho Junta o de Junta General.

DEL SECRETARIO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El secretario de la asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el presidente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que este a su cargo y que le sea requerida; y,
7. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la asociación
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva;
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; y,
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.
5. Presentar los informes de los estados financieros y el balance social por parte del Financiero de la Asociación, para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General en cada periodo fiscal;
6. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminada los contratos de trabajo de acuerdo a la Ley;

7. Suscribir convenios con entidades financieras, bolsa de valores, cooperaciones internacionales e Instituciones Públicas y Privadas para el cumplimiento de objeto social de la Asociación;
8. Firmar cheques de la Asociación y autorizar pagos y gastos de acuerdo al presupuesto anua;
9. Diseñar y administrar la política salarial de la asociación, en base a la disponibilidad financiera;
10. Diseñar y administrar la política de trabajo de Departamento de Producción y Semillas; Departamento Financiero; Departamento de Ventas; Departamento de Créditos y los demás departamentos que a posterior pueda incorporarse para el cumplimiento de su objeto social;
11. Presentar propuestas y proyectos a diferentes entidades tanto públicas y privadas o a cooperaciones internacionales y a entidades financieras;
12. En general, todas las demás funciones que le correspondan como representante legal de la Asociación y ejecutor de las decisiones de la Junta de Directivas y más disposiciones legales.

4.2.1.6 *Plan Estratégico: misión visión y objetivos estratégicos.*

Misión. -

Ser una Asociación que trabaje por el bienestar general de los asociados, a través de la producción y comercialización de snacks elaboradas de papas nativas, con la prestación de servicios sociales y económicos, fomentando los valores asociativos de solidaridad, democracia, equidad, honestidad y lealtad con responsabilidad socio-empresarial y medio ambiental.

Visión. -

Ser una Asociación generadora de excedentes que permita crecer sosteniblemente para el fortalecimiento socio-económico y la prestación de servicios sociales y económicos, garantizando la satisfacción de las aspiraciones de nuestros Asociados, proveedores y nuestros clientes.

Objetivos Organizacionales. –

- Posicionar los intereses de los productores socios y socias de AGROPAPA a nivel local y regional,
- Impulsar mecanismos para asegurar el cumplimiento de planes de producción de acuerdo a la demanda (calidad y cantidad),
- identificar y seleccionar a los mejores productores (serios, cumplidos) motivarlos y apoyarlos prioritariamente con incentivos y reconocimientos, semillas y crédito asociativo con garantía grupal para la producción,
- Servicio de comercialización sostenible,
- Buscar otros proveedores estableciendo reglas claras,
- Fomentar más apropiación y fortalecimiento de los socio/as actuales
- Dejar de insistir en los que quieran separarse,

Valores Organizacionales. –

- ✓ **AUTOESTIMA.** - confianza personal de cada socio.
- ✓ **SOLIDARIDAD.** – Compartir conocimientos, experiencias, trabajo, recursos... todo, entre agricultoras y agricultores pequeños y medianos
- ✓ **HONESTIDAD.** - Crea confianza entre el grupo y hacia el exterior (instituciones, proveedores, clientes, comerciantes, entre otros)
- ✓ **EQUIDAD.** - Promueve la participación equitativa de los socios sin condición de etnia, religión o clase social
- ✓ **COMPROMISO.** - Dentro y fuera de la organización, como un matrimonio en que todos y todas tenemos responsabilidades
- ✓ **RESPONSABILIDAD.** - Para el bien de la organización, cumplir los compromisos y lo programado para asegurar permanencia
- ✓ **JUSTICIA.** - No favorecer a un grupo sino a todos los productores. Impulsar la equidad y “ganar-ganar” entre actores de la cadena
- ✓ **DEMOCRACIA.** - Conciencia de participación en toda actividad con obligaciones y derechos

Objetivos estratégicos. -

- ♣ Buscar financiamiento para la adquisición de maquinaria para el procesamiento de papa chips, para diciembre del 2018.
- ♣ Incrementar nuestro nivel de ventas de papa en fresco de 900qq a 1200 qq mensuales en un periodo no menor a 6 meses.
- ♣ Empezar la construcción del centro de acopio y procesamiento en octubre del 2018 para tenerlo culminado en abril del 2019.
- ♣ Empezar a comercializar a comercializar las papas chips nativas (YAPU - CHIPS) desde enero del 2019.

Tabla 7-4: Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Socios productores de papa organizada • Asistencia técnica • Créditos de semilla a los socios • Mecanización agrícola para los socios • Distribución de semillas iniciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de los socios • Falta de maquinaria de procesamiento de papa • Falta de presupuesto • Falta de Técnicos • Desacuerdo en la Dirección
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos nichos de mercado Nacionales e Internacionales. • Aumentar las Ventas • Ayuda de Organismos públicos y privados. • Entorno dinámico y complejo que impulsa al cambio continuo. • Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Factores climáticos • Variación de la oferta y la demanda • Impuestos • Existencia de Intermediarios

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 8-4: Matriz EFL.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA EN LA ASOCIACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Socios productores de papa organizada	13%	4	0,52
2. Asistencia técnica	10%	4	0,4
3. Créditos de semilla a los socios	9%	3	0,27
4. Mecanización agrícola para los socios	11%	3	0,33
5. Distribución de semillas iniciales	9%	4	0,36
DEBILIDADES			
1. Falta de compromiso de los socios	10%	2	0,2
2. Falta de maquinaria de procesamiento de papa	11%	2	0,22
3. Falta de presupuesto	10%	1	0,1
4. Falta de técnicos	9%	1	0,09
5. Desacuerdos en la Directiva	8%	2	0,16
TOTAL	1,00	26,00	2,65

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 9-4: Matriz EFE

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA EN LA ASOCIACION	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Nuevos nichos de mercado nacional e internacional	12%	4	0,48
2. Aumento en las ventas	10%	4	0,4
3. Ayuda de Organismos públicos y privados	12%	3	0,36
4. Entorno dinámico y complejo que impulsa al cambio continuo	9%	2	0,18
5. Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora	8%	2	0,16
AMENAZAS			
1. Competencia desleal	10%	3	0,3
2. Factores climáticos	12%	4	0,48
3. Variación de la oferta y la demanda	9%	4	0,36
4. Impuestos	10%	3	0,3
5. existencia de intermediarios	8%	3	0,24
TOTAL	1,00	28	2,78

Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 10-4: Matriz FODA

		INTERNOS	
		Fortalezas:	Debilidades:
Definición De Estrategias Del Análisis FODA		<ul style="list-style-type: none"> - Socios productores de papa. - Asistencia Técnica - Distribución de semillas iniciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de presupuesto. - Falta de técnicos
E X T E R N O S	Oportunidades:	Estrategias (FO):	Estrategias (DO):
	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos nichos de mercado nacional e internacional. - Aumento en las ventas - Ayuda de Organismos públicos y privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sacar nueva variedad de productos al mercado. F1O1 - Búsqueda de nuevos mercados. F2O2 - Mejora de técnicas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de financiamiento. D1O3 - Buscar convenios con instituciones públicas o privadas. D2O3
	Amenazas:	Estrategias (FA):	Estrategias (DA):
	<ul style="list-style-type: none"> - Factores climáticos. - Variación de la oferta y la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de derivados de papas nativas para futuros snacks en otras presentaciones. F2A1 - Organizar charlas informativas con nutricionistas y médicos que expliquen el valor que tiene consumir alimentos nutritivos y nativos.F1A2 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir los snacks desde lugares de venta masiva hasta tiendas de los barrios de Ambato.D1A2 - Informar a los consumidores del valor agregado que tiene nuestro producto e incentivar a cuidar el medio ambiente para no afectar a la naturaleza por culpa de la contaminación ambiental.D2A1

Fuente: Tabla #8 y Tabla #9

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.1.7 *La Ejecución*

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo producir y comercializar SNACKS “Yapu-Chips” elaboradas de papas nativas producidas por sus socios.

4.2.2 *Mercadeo y comercialización.* –

4.2.2.1 *Análisis de mercado (Investigación de mercado)*

El presente estudio ayudara a implementar métodos para saber cuál es mi mercado objetivo, el cual será el potencial consumidor de nuestro producto, tomando en cuenta que la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" debe incursionar en el mercado competitivo, garantizando que el producto consumido por nuestros clientes contenga altos estándares de calidad Y satisfaga todas sus perspectivas.

Para el análisis del mercado sobre el cual se va a desarrollar el plan de negocios establecimos dos fuentes de información:

- **La información primaria** se realizó a través de una encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato.
- **La información secundaria** se obtuvo de las páginas digitales institucionales oficiales del estado ecuatoriano como son Banco Central, INEC, INEN, Promoción de exportación, Ecuador en cifras, MAGAP, entre otras, así como de trabajos de investigación de pregrado.

4.2.2.2 *Mercado de oferta*

Según investigaciones de campo realizadas en el cantón Ambato, existen pocas compañías que se dediquen a la producción de snacks de papa, predominando aquellas comercializadoras de productos de marcas nacionales, así como algunas empresas de producción casera. Estas empresas ofertan sus productos de snacks de papas a todo el público en general, señalando que las instituciones educativas del cantón Ambato hacen

un consumo más elevado del producto, así como hoteles, restaurantes y bares que no los producen directamente.

A continuación, se muestra la tabla 11, donde es presentada la oferta brindada por las principales compañías que incurren en el mercado de los snacks de papas:

Tabla 11-4: Oferta de snacks en el cantón Ambato

Empresa	Cantidad de fundas de snacks (diarias)	Cantidad de fundas de snacks (mensual)	Cantidad de fundas de snacks (anual)
Carli Snacks	854	25620	307440
Papas Ambato	749	22470	269640
Snack Ecuador	519	15570	186840
Productores caseros	418	12540	150480
Total	2453	73590	914400

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Por lo tanto, la cantidad de fundas de snacks de papas fritas ofertadas por las empresas en el cantón Ambato es de 914400 al año.

Para determinar la proyección de la oferta, se aplica la fórmula siguiente:

C (n) = C₀ (1+i)ⁿ, donde:

C (n): Oferta a estimar.

C₀: Cantidad del año base.

n: Unidad de tiempo proyectada (años).

i: Tasa de crecimiento.

Según la información obtenida a partir de otras investigaciones, la oferta para este tipo de productos, es decir, compañías que insertan en el mercado de los snacks de papas fritas, aumenta en un 8% anual (Pantoja, 2016).

De ahí que el cálculo de la proyección de la oferta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12-4: Proyección de la oferta.

Año	N	C (n)
2019	0	914400
2020	1	921715
2021	2	929089
2022	3	936532
2023	4	944014

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.2.3 *Análisis de la demanda*

Como ya ha sido señalado previamente, la población analizada corresponde al cantón Ambato, cuyo número asciende a 378523 habitantes, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010). Asimismo, el grupo objetivo de estudio se limita a la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Ambato, a partir de los 18 años, sin distinción de sexo y dirigido a la clase media baja, media y media alta, lo que es equivalente al 60% de los habitantes, correspondiendo a 227114 personas.

En el orden de determinar la demanda actual del consumo de snacks de papas fritas, primeramente, se utilizan los datos obtenidos de la pregunta 1, donde el 93% de las personas les gusta consumir este tipo de productos, asumiendo además lo que implica que

Demanda actual de snacks según PEA = Número de PEA * % de personas que gustan del consumo de snacks

Demanda actual de snacks según PEA= 227114 * 0.93

Demanda actual de snacks según PEA= 211216

Posteriormente, la demanda de snacks se determina según el consumo familiar, considerando que cada familia está compuesta en promedio por 4 miembros.

Demanda actual de snacks según PEA/familia = 211216/4

Demanda actual de snacks según PEA= 52804

Una vez obtenido el dato anterior, se tiene en cuenta que, según la pregunta 6, el 60% de las personas estarían dispuestas a consumir snacks de papas nativas de colores, por lo que:

Demanda actual de snacks de papas nativas de colores = 52804 * 0.60

Demanda actual de snacks de papas nativas de colores = 31982

Finalmente, se considera que la mayor frecuencia de consumo de snacks para las personas es de 2 veces por semana (según la pregunta 2), por lo que, tomando en cuenta tal información, se calcula la demanda actual total:

Demanda actual total = Demanda actual de snacks de papas nativas de colores * 2 veces/semana * 4 semanas/mes * 12 meses/año

Demanda actual = 31982 * 2 * 4 * 12

Demanda actual total = 3041510

Por tanto, la demanda actual en el cantón Ambato es de 3041510 fundas de snacks de papas fritas anualmente.

Para proyectar la demanda de snacks de papas en los próximos años, se procedió de manera similar a la fórmula utilizada en la oferta, considerando que el incremento vertiginoso del consumo de este tipo de productos, según datos globales, alcanza una tasa del 2.1% (Rioja, 2018).

Por consiguiente, el cálculo de la proyección de la demanda se muestra a continuación:

Tabla 13-4: Proyección de la demanda.

Año	n	C (n)
2019	0	3041510
2020	1	3105382
2021	2	3170595
2022	3	3237177
2023	4	3305158

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.2.4 Demanda insatisfecha

Se conoce como demanda insatisfecha a las cantidades de un producto deseado por el consumidor y que no han sido cubiertas por el mercado, de manera que pueda ser cubierta al menos una parte por el proyecto (Cerón, 2015). Para el presente plan de negocios, se ha tomado en cuenta tanto la demanda proyectada como la oferta proyectada, restándose ambos elementos y obteniendo así dicha demanda. Por lo tanto, la fórmula de cálculo es:

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda proyectada} - \text{Oferta proyectada}$$

En la siguiente tabla, se muestra con proyección a cinco años, cuál es la demanda insatisfecha de pan en dicho período.

Tabla 14-4: Cálculo de la demanda insatisfecha de snacks de papas fritas en el cantón Ambato.

Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
2019	3041510	914,400	2,127,110
2020	3105382	921,715	2,183,667
2021	3170595	929,089	2,241,506
2022	3237177	936,522	2,300,656
2023	3305158	944,014	2,301,144

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Los resultados obtenidos previamente denotan que en el cantón Ambato existe una demanda insatisfecha de productos de snacks de papas fritas que, de acuerdo a la tasa de crecimiento, seguirá incrementándose sostenidamente. Esta información es indicativa de que resulta factible diseñar un plan de negocios para la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA", en el sentido de aprovechar dicha oportunidad de mercado, por lo que se deben establecer estrategias al respecto.

4.2.2.5 *Producto*

Para poder dirigir correctamente el producto de snack al mercado potencial es necesario ejecutar una serie de consideraciones de marketing sobre el producto para que esta cumpla con los requerimientos de los consumidores.

Niveles de Producto

- **Beneficio central:** es un producto que se mantendrá de forma natural sin causar perjuicios en la salud de nuestros consumidores.
- **Producto aumentado:** en comparación a los demás Snacks presentes en el mercado la oferta al respecto brindada por la Asociación consiste en un snack nutritivo, elaborado según los estándares de calidad prevaletentes, y novedoso, al estar compuesto por productos de vistosos colores como el morado y el azul, proporcionándose así diversos nutrientes por ser elaborados de papas nativas, considerando además su adecuado manejo de producción y la optimización de los niveles de fritura.

DETALLES:

Peso: 35g

- **Empaque:** El empaque está compuesto por un material de aluminio trilaminado que es el más indicado para esta línea de productos ya que ofrece mayores niveles de sanidad, inocuidad y buena conservación del producto.

Contenido: snack de papas nativas yana y puca.

Presentación:

El diseño del empaque está inspirado en los pigmentos que tienen las papas yana y puca, las cuales son azules y moradas, además de las majestuosas montañas de la cordillera de los Andes. Dicha presentación se muestra a continuación:



Gráfico 3-4: Yapu - Chips
 Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018).

Finalmente, se presenta el valor nutricional que poseen los snacks de papas nativas a ofertar por la Asociación:

Información Nutricional			
Tamaño por porción: 30 g			
Porciones por envase: 1			
Cantidad por porción:			
Energía (Calorías)	670 kJ	(160 cal)	
Energía de la grasa	419 kJ	(100 cal)	
			% Valor Diario *
Grasa Total	11g		18%
Grasa Saturada	4 g		22%
Grasas Trans	0 g		
Grasa Monoinsaturados	5 g		
Grasa Poliinsaturados	2 g		
Colesterol	0 mg		0%
Sodio	130 mg		5%
Carbohidratos Totales	15 g		5%
Azúcares Totales	0g		
Proteína	1g		3%
* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades caloríficas:			
Energía: 8 390 kJ 10 475 kJ			
Calorías: 2000 2500			
Grasa Total	Menos que	65 g	80 g
Grasa Saturada	Menos que	20 g	25 g
Colesterol	Menos que	300 mg	300 mg
Sodio	Menos que	2400 mg	2400 mg
Carbohidrato total			300 g
Fibra dietética			25 g
Energía por gramo			
Grasa 37 kJ. Carbohidratos 17 kJ. Proteína 17 kJ			

Gráfico 4-4: Cuadro de valor nutrición de los snacks de papas nativas.
 Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018).

4.2.3 *Marketing Mix*

En la actualidad, la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" necesita poner en práctica técnicas de marketing que le permita posicionarse y mantenerse en el mercado, adoptando perspectivas orientadas no solo a lograr incrementar sus ventas, sino también -y principalmente- en satisfacer las necesidades de los clientes. Es por ello que la Asociación analiza la mezcla del marketing a través de cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P'S: producto, precio, plaza y promoción.



Gráfico 5-4: Marketing Mix

Fuente: http://www.pyme.com.mx/thumbs/1_3_51_ar-img1_n-2.jpg

4.2.3.1 *Precio*

Para determinar el precio del snack “Yapu Chips”, se ha utilizado la información proveniente de las encuestas aplicadas a las personas que habitan en el cantón Ambato, donde el 68% de la población estaría dispuesta a pagar \$0,35 centavos, lo que está dentro de los límites de venta. Este precio también se ha fijado en base a lo establecido en el mercado, por lo que se toman como referencia los precios a los que venden la competencia productos similares, así como otras variables importantes que determinan dicho precio.

Los principales objetivos que tiene la Asociación con la asignación al precio de producto son:

- Lograr un posicionamiento en el mercado
- Maximizar las utilidades
- Establecer un precio que esté acorde con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes y consumidores con respecto a nuestro producto.

Con estos objetivos la Asociación busca maximizar la rentabilidad de la Asociación tanto a corto como a largo plazo ya que se tiene todas las herramientas necesarias para poder lograrlo.

Variables Para La selección de Precio

Para determinar el precio de venta del Snack “Yapu Chips” se considerarán los siguientes criterios:

- ✓ El costo unitario del producto
- ✓ El precio promedio según las preferencias del mercado es de 0.35 ctvs. de dólares.
- ✓ Valor percibido por el comprador, capacidad adquisitiva del mercado y la propensión a la compra.
- ✓ El tiempo en que queremos recuperar la inversión.

4.2.3.2 Publicidad y Promoción

La publicidad es reconocida como es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los pilares fundamentales para establecer un proceso comunicacional efectivo entre la organización y sus clientes reales y potenciales (Kotler & Amstrong, 2012). Las acciones a cumplimentar por parte de la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" para este tipo de estrategias son:

- Realizar publicidad de los snacks de papas nativas por medio de: afiches publicitarios de 70 X 60, colocados en colegios educativos, restaurantes, hoteles y otros lugares estratégicos; establecimiento de valla publicitaria en las inmediaciones del sector donde se encuentra la Asociación; distribución de volantes promocionales, entre otras acciones.
- Realizar merchandising en las propias instalaciones de la Asociación, así como en los exteriores del local para lograr llamar la atención de los clientes potenciales y reales, facilitando de esta forma la acción de compra.
- Montar un stand con una periodicidad mensual donde se expongan muestras de los snacks de papas nativas ofertadas por la Asociación, colocando el mismo en

espacios ubicados frente a instituciones que sean identificadas de mayor potencial para el consumo.

- Contratar y capacitar a vendedores, como parte de la fuerza de venta de la Asociación para este tipo de productos donde, además de desarrollar funciones propias de comercialización, los mismos ejecuten actividades de animación para promocionar con mayor efectividad los snacks ofertados.
- Realizar acciones para incrementar el posicionamiento de mercado de la Asociación a través de anuncios publicitarios en los diversos medios tradicionales existentes en el cantón Ambato, tales como periódicos y radios.
- Capacitar a los empleados en el manejo de plataformas y redes sociales, así como diseño gráfico de sitios web, creándose así una página web propia de la empresa, así como cuentas en Twitter e Instagram, que serán utilizadas como canales complementarios informativos, de comunicación y de publicidad digital.
- Implementar el servicio Google Adwords, el cual consiste en el programa de publicidad en línea de Google, mediante el cual pueden ser creados anuncios en línea para llegar a las personas exactamente cuando estas se encuentran interesadas en los productos ofertados por la asociación.
- Ofrecer descuentos del 5% del valor de los snacks en días festivos y/o fechas conmemorativas, tales como: Día de los Enamorados, Día de las Madres, Día de los Padres, Navidad, Año Nuevo, entre otros.
- Obsequiar productos adicionales a aquellos clientes que realicen compras equivalentes o superiores a \$10.00.

4.2.3.3 *Plaza*

La distribución de los snacks de papas nativas ofertadas por la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA", será realizada desde su localización física, que es la Avenida El Condor y Batalla de Tarqui, hacia las diferentes instituciones que mayor consumo hacen de dichos productos, tales como centros educativos, bares, restaurantes, hoteles, entre otros. En caso de utilizar

distribuidores externos, estos deben ser debidamente seleccionados a través de los métodos pertinentes para ello, quienes, a su vez, deben estar debidamente autorizados para desarrollar este tipo de actividades comerciales.

Análogamente, los canales de distribución deben ser diseñados bajo criterios de optimización de rutas y recursos (monetarios, materiales y de tiempo), de manera que los productos lleguen a los consumidores finales en el menor tiempo posible y con las características idóneas en cuanto a su conservación e inocuidad.

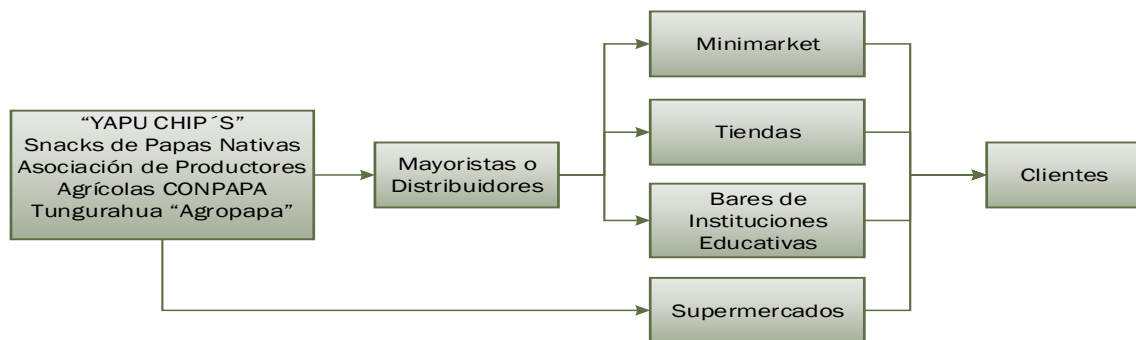


Gráfico 6-4: Canales de distribución
Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)
Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.3.4 Zona de influencia del proyecto

La zona de influencia del producto es la Zona 3 del Centro del país en la provincia de Tungurahua. Con 504.583 habitantes enfocándonos en el cantón Ambato para la comercialización de nuestro producto.



Gráfico 7-4: Zona de 3 del Ecuador
Fuente: Google Maps

4.2.4 Aspectos tecnológicos del proyecto

4.2.4.1 Diseño o descripción del producto

Nuestro producto son snacks elaboradas de papas nativas producida por la Asociación de Productores Agrícolas Conpapa rubro papa AGROPAPA de la provincia de Tungurahua denominadas “Yapu Chips” revoluciona el concepto del clásico y apetecido snack de papas fritas con el gusto moderno por los sabores muy ecuatorianos y la buena calidad de lo nativo, reivindicando lo andino y originario de nuestro producto. Garantizar la entrega del producto cumpliendo con estándares de calidad para manipulación, transporte y acopio, que asegure su preservación, sabor y consistencia.

➤ Ventajas de las papas nativas. -

- Las papas de color rojo, morado tienen sus efectos antioxidantes que convierten un alimento que debería estar en pacientes con problemas de cáncer o personas que simplemente deseen prevenir enfermedades degenerativas.
- Las papas nativas son muy ricas en polifenoles (actúan como antioxidantes naturales que protegen el cuerpo humano).
- Poseen la capacidad de mejorar nuestra dieta, en particular, la nutrición de los pobladores de sectores más vulnerables del país.

➤ Línea de producto

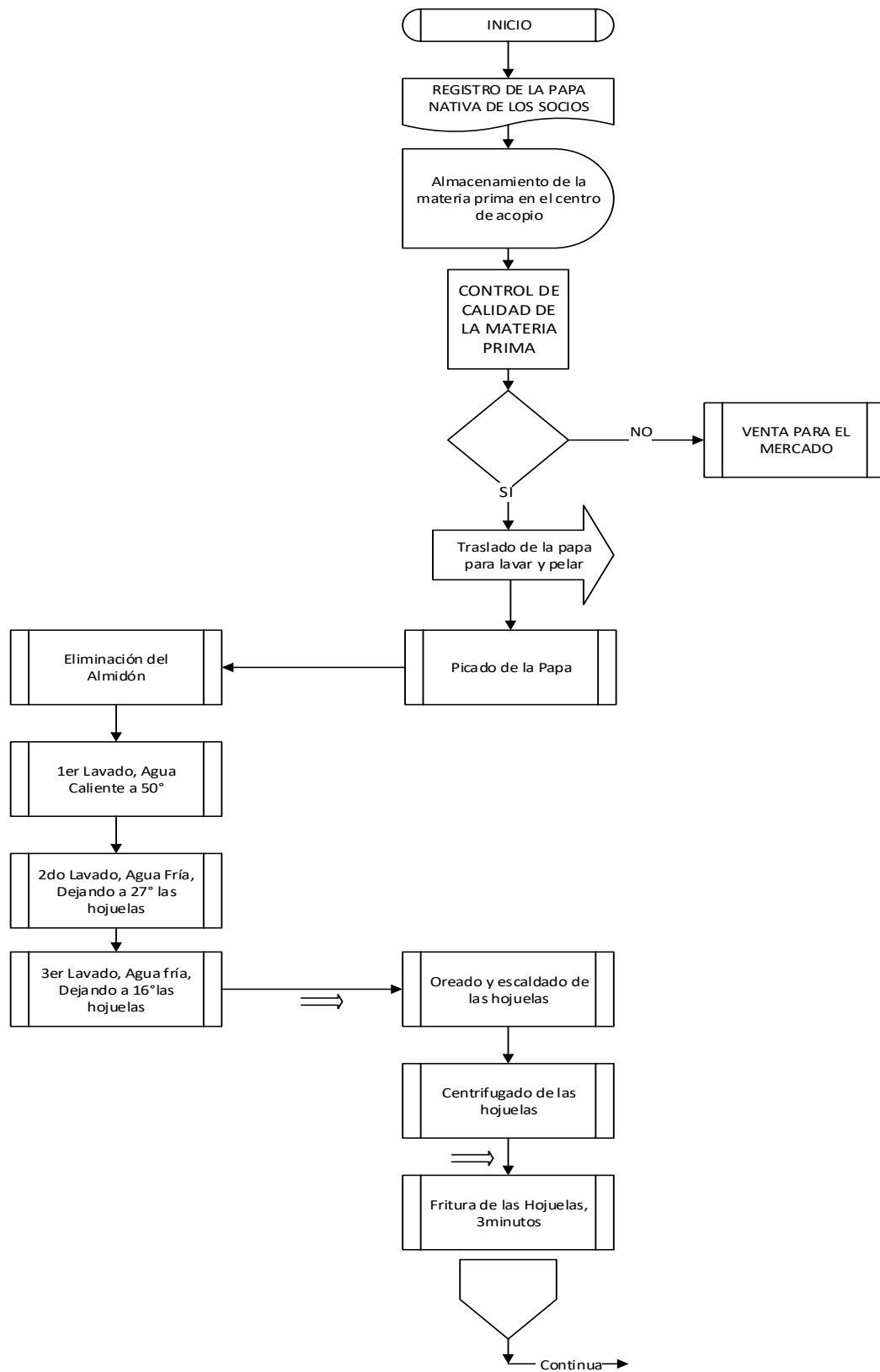
La Asociación se dedicará a la elaboración de snacks de papas nativas y se especializará en este producto. En sus inicios se lanzará al mercado un solo producto para posteriormente ampliar su línea de productos de snacks para aprovechar los recursos del centro de acopio ya instalados en la parroquia Montalvo.

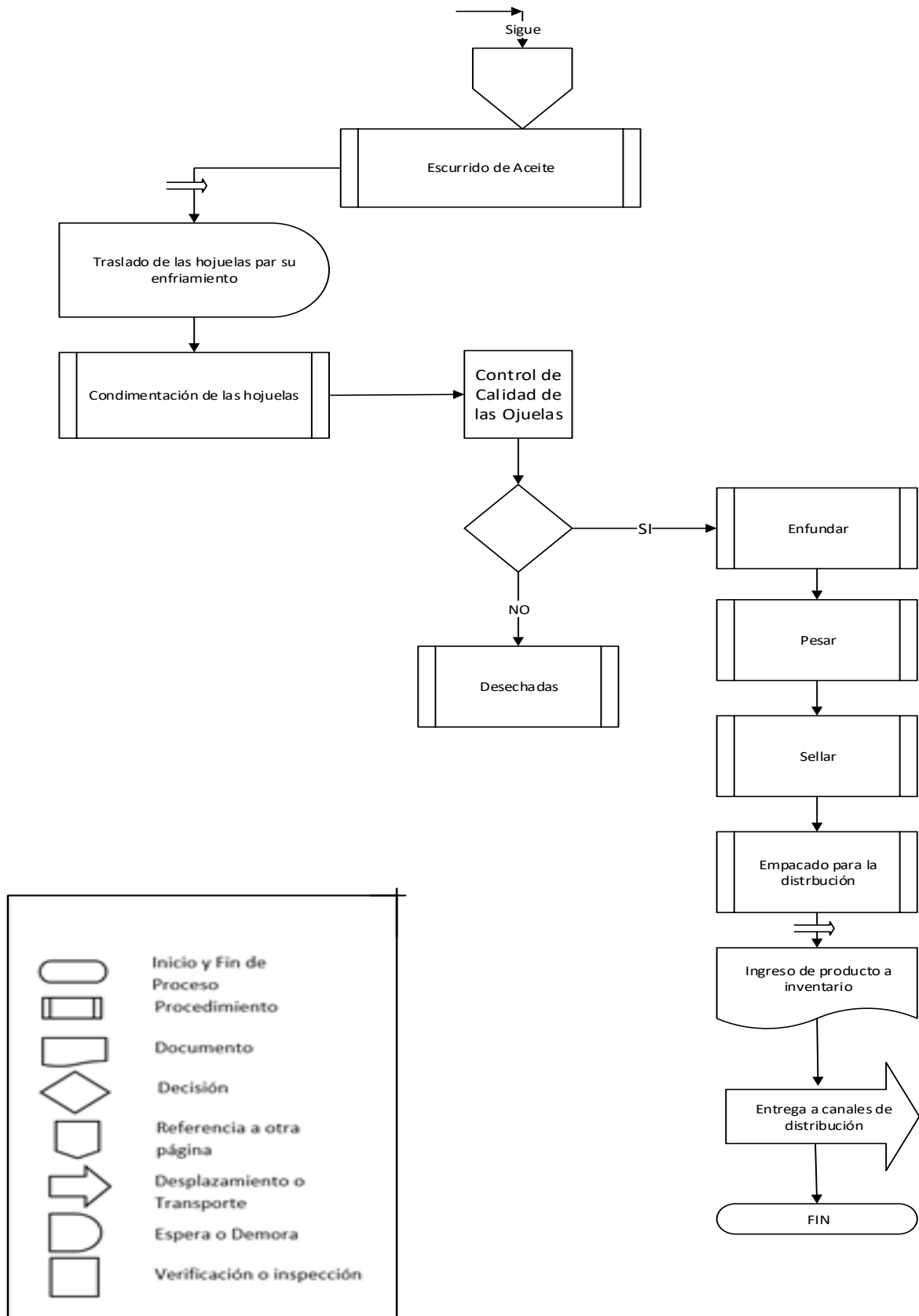
➤ Marca

La marca que se ha dispuesto es Snack “Yapu Chips”. Al mismo tiempo la Asociación ha considerado ser reconocido y posicionamiento deseado con este producto.

4.2.4.2 Procesos de producción

Gráfico 8-4: Flujograma de Procesos del Snack de Papa Nativa "Yapu-Chips"





Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)
 Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Primeramente, se almacena la materia prima (papa nativa) proveniente de los socios, la cual es sometida a un control de calidad, de manera que, si ésta no cumple con los parámetros exigibles, la papa pasa a venderse en el mercado; en cambio, si la papa nativa cuenta con los requisitos de calidad, hace su ingreso al proceso de producción de snacks.

Dicha materia prima es ingresada a la máquina correspondiente para su lavado, pelado y picado en hojuelas, para ser sometida a un proceso de eliminación del almidón que consta de tres lavados: el primero con agua caliente a una temperatura de 50°, el segundo con agua fría, dejando a 27° las hojuelas y, el tercero, nuevamente con agua fría, dejando a 16° las hojuelas.

Una vez lavadas las hojuelas, se procede a su oreado y escaldado, se centrifugan para su secado completo y se elaboran las frituras, en un tiempo de cocción de tres minutos. Posteriormente se realiza el escurrido de aceite de las hojuelas, estas son trasladadas para su enfriamiento, se condimentan y se inspeccionan mediante un control de calidad. Si las hojuelas cumplen los parámetros establecidos, éstas son enfundadas, pesadas, selladas, empacadas y entregadas a los diferentes canales de distribución. En caso de que las hojuelas no superen el control de calidad, son desechadas.

4.2.4.3 *Ubicación del Proyecto (planta)*

La ubicación de la empresa se fundamenta en factores internos y externos que inciden en el buen funcionamiento de la misma en relación con el lugar, que debe contar con servicios básicos, facilidad de acceso, entre otros elementos.

Los datos generales sobre la ubicación de la planta de producción de snacks perteneciente a la Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" son presentados en la tabla siguiente:

Tabla 15-4: Localización

DATOS	
PROVINCIA	Tungurahua
CANTÓN	Ambato
LOCALIZACIÓN	Centro de la Región interandina del Ecuador en la Hoya del Río Patate, atravesado por el río Ambato.
ALTITUD	2580 msnm
CLIMA	15° C en promedio
HABITANTES	378523 hab.
DIRECCIÓN	Parroquia Montalvo - Lote Dos

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

MACRO LOCALIZACIÓN.

La Asociación se encuentra ubicada en el cantón Ambato, perteneciente a la provincia de Tungurahua, la cual se muestra en la figura siguiente:



Gráfico 9-4: Mapa del Ecuador
Fuente: Google Maps

MICRO LOCALIZACIÓN

El centro de acopio y lugar de producción de los snacks “Yapu Chips” se encontrará en la parroquia de Montalvo del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

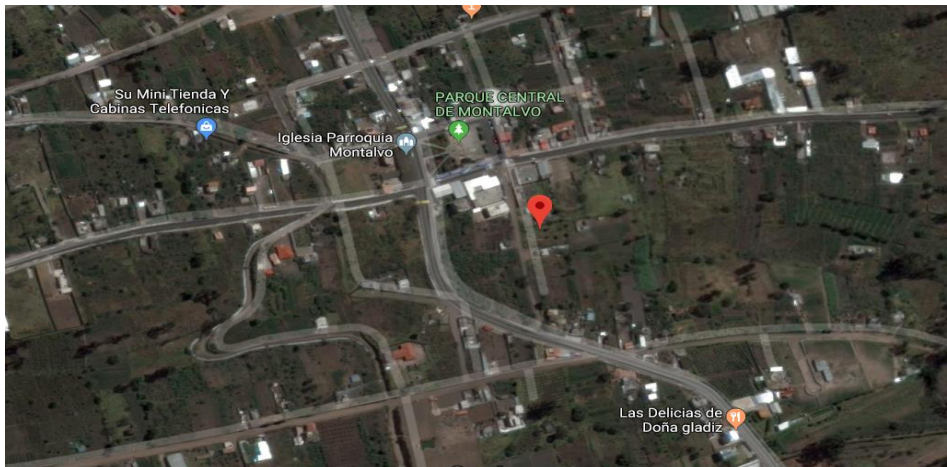


Gráfico 10-4. Ubicación de la Planta

Fuente: Google Maps

Lote dos de la parroquia Montalvo Coordenadas: 1°19'52.5"S 78°37'36.2"W

4.2.4.4 *Diseño de la planta*

Un buen diseño y distribución de la planta será aquella que permita seguir una secuencia lógica al proceso de producción, ubicando a la maquinaria y a sus trabajadores de tal manera que permita un trabajo eficiente y continuo, que no represente interrupciones a los trabajadores y además brinde condiciones agradables y seguras a las personas.

Existen tres tipos de distribución:

- ✓ **Distribución por procesos:** Se reúne mano de obra, materia prima y maquinaria según el tipo de especialización.
- ✓ **Distribución por producto:** Se reúne mano de obra, materia prima y maquinaria para procesos en serie, el personal no debe ser muy especializado en cada proceso, sino debe saber de todo.
- ✓ **Distribución por componente:** Tanto equipo como maquinarias y trabajadores se instalarán en el lugar donde se va a desarrollar el proyecto

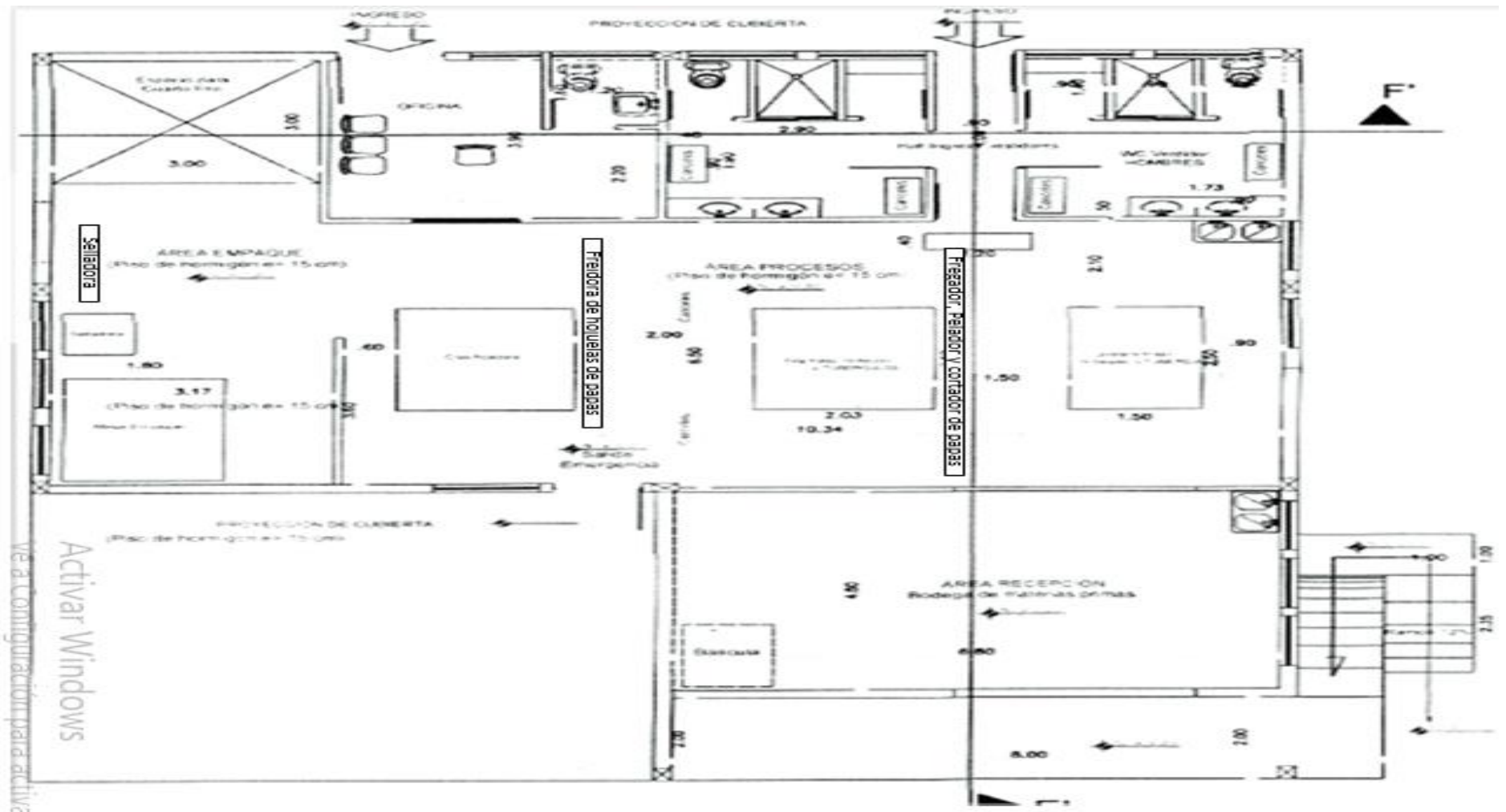


Gráfico 11-4: Distribución de la Planta
 Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018).

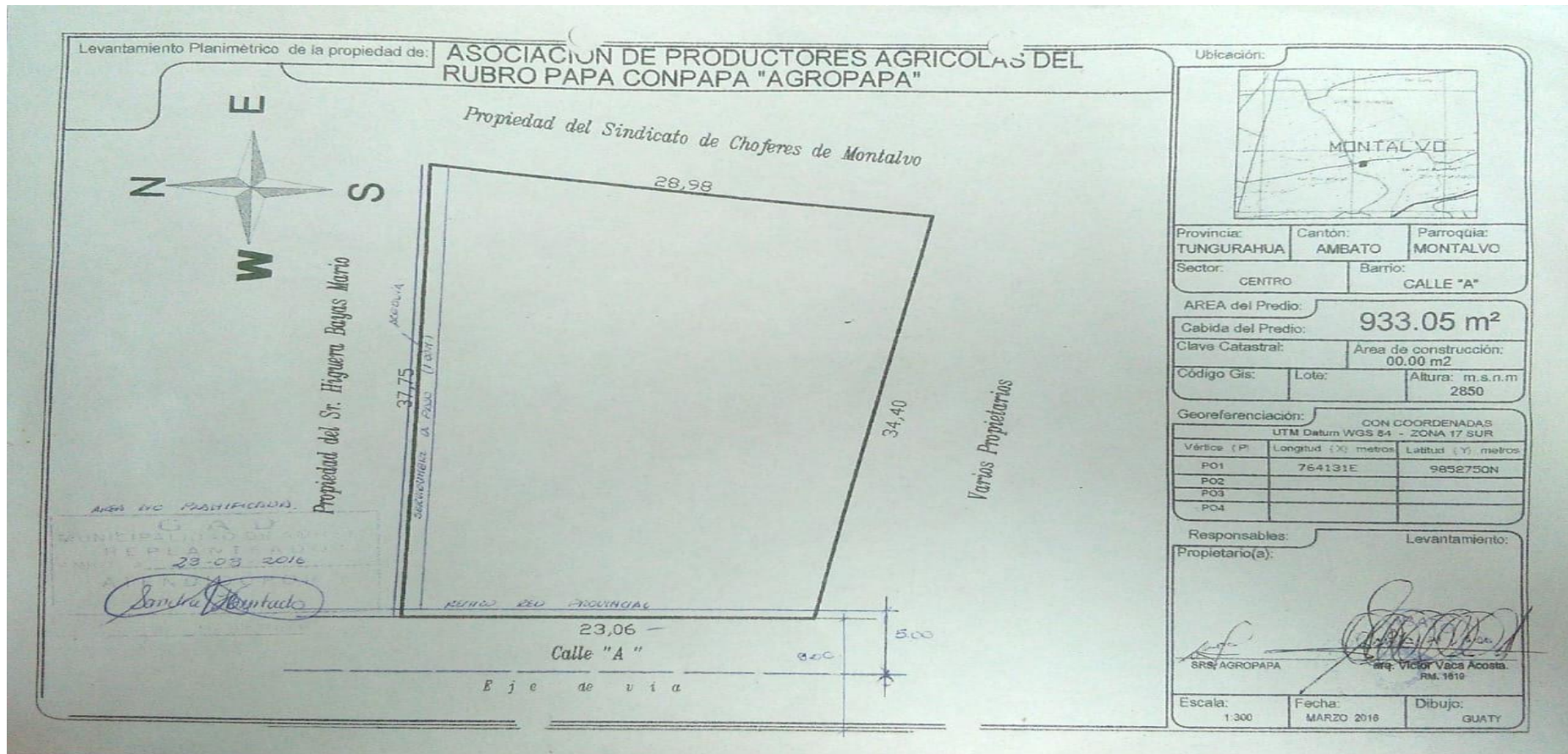


Gráfico 12-4: Plano del Terreno
Fuente: (Asociación CONPAPA-AGROPAPA, 2018)

4.2.4.5 Costos De Terreno Y Obras Civiles

Tabla 16-4: Costo de Terreno

COSTO DE TERRENOS	
Costo de Terreno	\$178850,59
COSTO OBRAS CIVILES	
Construcción Centro de Acopio	\$ 154086,66
Adecuaciones Centro de Acopio	\$ 1500,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.4.6 Insumos, servicios y mano de obra directa.

Insumos

El insumo es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien. En general los insumos pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final.


Tabla 17-4: Insumos


INSUMOS	
<p>Sal industrial: Cloruro de sodio fabricado industrialmente a través de la extracción de sal de roca o agua de mar, cuya aplicación en este caso consiste en la condimentación del snack de papas nativas.</p>	
<p>Sachet's: Pequeños paquetes de condimentos útiles como acompañantes de los snacks de papas nativas.</p>	

<p>Fundas: Insumo utilizado para el empaquetado de los snacks de papas nativas.</p>	
<p>Aceite: Insumo utilizado para freír las hojuelas de papas nativas después de ser cortadas.</p>	

Elaborado: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 18-4: Materia prima utilizada para la producción de snacks de papas nativas.

Papas nativas	Descripción
<p>Puca shungo</p> 	<p>Puca Shungo es un tubérculo apto para consumo en fresco (cocido y purés) y para fritura. Los tubérculos son comprimidos, con ojos profundos. El color de la piel es rojo-morado. El color predominante de la pulpa es rojo y el color secundario es crema.</p> <p>Características morfológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantas de crecimiento semi-erecto, tallos de color verde con manchas púrpuras y alas rectas. ▪ Hojas con 4 pares de folíolos laterales, y dos pares de inter-hojuelas entre folíolos ▪ Flores abundantes de color blanco con el envés lila. Corola semi-estrellada, cáliz verde con pocas manchas púrpuras ▪ Tubérculos con un período de reposo de 30 a 40 días. <p>Características agronómicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zona recomendada: zona centro. Mejores rendimientos en altitudes comprendidas entre 3000 a 3300. ▪ Maduración: 145 días. ▪ Verdeamiento: 30 días. ▪ Rendimiento: 8.9 a 27.4 t/ha.

<p>Yana shungo</p> 	<p>La variedad INIAP-Yana Shungo es apta para consumo en fresco (cocida, cremas y purés) y para fritura. Los tubérculos son de forma oblonga, con ojos profundos. El color de la piel es marrón-intenso. El color predominante de la pulpa es morado y el color secundario es crema.</p> <p>Características morfológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantas de crecimiento semi-erecto, tallos pigmentados con alas rectas. ▪ Hojas verdes oscuro con 4 pares de folíolos laterales y 2 pares de interhojuelas entre folíolos. ▪ Flores abundantes de color blanco. ▪ Tubérculos con un período de reposo de 20 días. <p>Características agronómicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zona recomendada: Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo (altitudes de 3000 a 3300 m) ▪ Maduración: 141 días. ▪ Verdeamiento: 45 días. ▪ Rendimiento: 18.2 t/ha.
--	--

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 19-4: Mano de Obra Directa

DETALLE	SUELDO
Operario 1	\$ 548,10
Operario 2	\$ 548,10
Empacador 1	\$548.10
Empacador 2	\$548.10

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.4.7 Equipos y materiales

Los equipos necesarios para la producción de snacks de papas nativas se presentan a continuación:

Tabla 20-4: Descripción de equipos para la producción de snacks de papas nativas.

<p>Pelador: Equipo utilizado para quitar las cáscaras externas de ciertas verduras, como las papas, consistente en una hoja de metal unida a un mango de madera, metal o plástico.</p>	
<p>Cortador de acero inoxidable: La base de succión sostiene el cortador de papa firmemente en el mostrador para evitar resbalones durante el uso. La cuchilla de acero inoxidable se ajusta fácilmente para permitir diferentes espesores de corte de las hojuelas.</p>	
<p>Freidor: Se caracteriza por la alta calidad de las papas fritas terminadas y el cuidado del aceite utilizado en el proceso de fritura. Dependiendo de la capacidad de producción requerida se puede llevar el proceso de forma intermitente o continua.</p>	

<p>Selladora de pedal: Proporciona un sellado rápido y preciso a través de impulsos. El ciclo de sellado de la máquina puede iniciarse fácilmente presionando la barra de sellado y un pedal, estando equipada con un temporizador enchufable que controla el tiempo de sellado necesario para diferentes materiales. Está disponible en diferentes tamaños de sellado, así como sellado vertical y sellado horizontal.</p>	
<p>Fregadero lavadero de acero inoxidable: Se adapta a una gran variedad de materiales que necesitan ser lavados, y su construcción duradera garantiza una larga vida útil en cualquier entorno.</p>	
<p>Mesa de acero inoxidable: Son ideales para usar en el medio de las áreas de preparación de alimentos de su cocina. Son fáciles de limpiar para lograr así una máxima higiene.</p>	

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 21-4: Descripción de materiales para la producción de snacks de papas nativas

<p>Balanza gramera: Utilizada para pesar cantidades pequeñas de insumos o materiales. En este caso, es útil para el pesado del snack de papas nativas, requiriéndose una mayor precisión respecto a su gramaje.</p>	
<p>Baldes: Elemento de plástico utilizado para hacer cargas y traslados de material de un sitio a otro.</p>	
<p>Cuchillos: Utilizado para hacer cortes más precisos.</p>	
<p>Espumadera (papa): Utilizada para extraer pequeñas cantidades de hojuelas de papas nativas fritas con el máximo escurrimiento de aceite.</p>	
<p>Gaveta grande: Utilizada para almacenar productos.</p>	
<p>Gaveta pequeña: Utilizada para almacenar productos.</p>	

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.4.8 *Plan de mantenimiento de equipos*

Instalación

La instalación de los equipos será guiada por los manuales propios de los mismos, así como por técnicos especialistas en estas cuestiones. Por otro lado, el personal, primeramente, será capacitado sobre el correcto uso de las maquinas, para así poder aprovechar al máximo sus capacidades

Conservación y mantenimiento preventivo

Para que las máquinas puedan funcionar normalmente, es importante sostener un mantenimiento preventivo, el cual se refiere a inspeccionarlas cada cierto tiempo, verificando que no haya fugas de líquidos, tuberías rotas o cualquier otra pequeña anomalía, para luego enmendar estos pequeños inconvenientes.

Corrección de problemas

Si después de realizar la inspección preventiva el equipo sigue mostrando problemas técnicos, se requerirá de la ayuda de un profesional para diagnosticar el inconveniente, y luego corregir las fallas de forma definitiva.

4.2.5 Estructura financiera del proyecto

4.2.5.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

Las inversiones del proyecto están determinadas por las necesidades de maquinaria, equipo, muebles y enseres, estudios y otros recursos, que serán clasificados de acuerdo al siguiente detalle:

➤ Plan de inversiones

Tabla 22-4: Plan de inversiones

Detalle	Valor
Activo fijo	
Maquinaria	13.070,00
Equipos	4.850,00
Equipos de computación	2.100,00
Muebles y enseres	425,00
Total activo fijo	20.445,00
Activo diferido	
Investigación, diseño y trámites legales	1.050,00
Adecuaciones	155.586,66
Total activos diferidos	156.636,66
Capital de trabajo	
Operativo	12.852,28
Administración y ventas	6.355,80
Total capital de trabajo	19.208,08
Total	196.289,74

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Clasificación

➤ Activos fijos tangibles Corrientes:

• Maquinaria:

Tabla 23-4: Maquinaria

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Peladora	1	Unidad	2.500,00	2.500,00
Ralladora	1	Unidad	2.800,00	2.800,00
Freidora	1	Unidad	5.000,00	5.000,00
Empacadora maquila	1	Unidad	2.500,00	2.500,00
Balanza Industrial	2	Unidad	135,00	270,00
Total				13.070,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

• Equipo:

Tabla 24-4: Equipo

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Balanza Digital	8	Unidad	100,00	800,00
Mesas de trabajo de acero inoxidable grande	8	Unidad	280,00	2.240,00
Estanterías metálicas regulables	4	Unidad	100,00	400,00
Baldes	10	Unidad	5,00	50,00
Cuchillo pelador	10	Unidad	10,00	100,00
Cuchillos	10	Unidad	5,00	50,00
Espumadera	10	Unidad	5,00	50,00
Gavetas Grandes	10	Unidad	8,00	80,00
Gavetas pequeñas	10	Unidad	8,00	80,00
Manguera	50	m	1,00	50,00
Pallet	10	Unidad	50,00	500,00
Salero jumbo	10	Unidad	8,00	80,00
Tanque almacenamiento	10	Unidad	25,00	250,00
Tinas	10	Unidad	12,00	120,00
Total				4.850,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

- **Equipo de computación:**

Tabla 25-4: Equipo de computación

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Computadora portátil	2	Unidad	800,00	1.600,00
Impresora multifuncional	2	Unidad	250,00	500,00
Total				2.100,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

- **Muebles y enseres:**

Tabla 26-4: Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Basureros pequeños	2	Unidad	4,00	8,00
Basureros grandes	2	Unidad	6,00	12,00
Escritorio	1	Unidad	150,00	150,00
Sillas	2	Unidad	75,00	150,00
Archivadores	1	Unidad	70,00	70,00
Teléfono	1	Unidad	35,00	35,00
Total				425,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Activos Fijos Intangibles**

- **Investigación y Diseño:**

Tabla 27-4: Investigación, diseño y trámites legales

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Investigación y diseño	1	Unidad	500,00	500,00
Notificación sanitaria	1	Unidad	300,00	300,00
Registro de marca	1	Unidad	250,00	250,00
TOTAL				1.050,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

- **Adecuaciones e Infraestructura:**

Tabla 28-4: Adecuaciones e Infraestructura

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Construcción del centro de acopio	1.926,08	m2	80,00	154.086,66
Adecuación del espacio físico	20,00	m2	75,00	1.500,00
TOTAL				155.586,66

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

- **Fuentes de financiamiento**

En los últimos 10 años CONPAPA Tungurahua como filial de la Unión de asociaciones de productores agrícolas basados en el rubro papa CONPAPA, ha ejecutado y coejecutado varios proyectos y convenios conjuntamente con organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, universidades e instituciones estatales, para mejorar la situación actual de sus asociados, lo que también le permite disponer de fuentes de financiamiento para el desarrollo del presente proyecto, así:

Tabla 29-4: Fuentes de financiamiento

Fuente de Financiamiento	Valor	Porcentaje	Tipo
TRIAS	14.470,00	7,41%	Donación de valores económicos
MAG	137.577,38	70,09%	Donación de valores económicos
HGPT	800,00	0,41%	Donación de valores económicos
AGROPAPA	43442,36	22,13%	Financiamiento con recursos propios
Total	196.289,74	100%	

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.2 Programa y calendario de inversiones

El programa de inversiones contempla el proceso de investigación y diseño, la construcción de un centro de acopio en la parroquia Montalvo, las obras de adecuación de un espacio físico para el procesamiento productivo y la adquisición de la maquinaria, equipos y otros recursos requeridos para el desarrollo del proyecto, con plazo máximo de seis meses, limitado al desembolso de los recursos por parte de los organismos y la disponibilidad de valores por parte de la Asociación, previsto de acuerdo al siguiente calendario:

Tabla 30-4: Calendario de inversiones

Inversión	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Investigación y diseño	X					
Notificación sanitaria	X					
Registro de marca	X					
Construcción de un centro de acopio en la parroquia Montalvo	X	X	X	X	X	X
Adecuación de un espacio físico para el procesamiento de papa chip's				X	X	X
Adquisición de maquinaria						X
Adquisición de equipo						X
Adquisición de equipo de computación						X
Adquisición de muebles y enseres						X

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.3 *Política de cobros, pagos y existencias*

Política de cobros:

- El pago del producto será en efectivo o tarjeta de crédito.
- En caso de la adquisición por parte de intermediarios, los cobros se los podrá realizar de manera semanal, quincenal o mensual, luego de un análisis exhaustivo que permita proporcionar crédito a este tipo de clientes.
- En caso de distribución a los dueños de bodegas, tiendas u otro tipo de comercios, al por mayor o menor, los cobros de los podrá realizar de manera semanal (o luego de 5 días), a contra entrega del producto y luego de un análisis exhaustivo que permita proporcionar crédito a este tipo de clientes.

Política de pagos:

- La materia e insumos requeridos para la elaboración del producto, conforme el monto, serán cancelados de la siguiente manera: menos de 100 dólares, en efectivo y de manera inmediata; hasta 500 dólares luego de 24 horas; hasta 1.000 dólares en un plazo máximo de 72 horas; hasta 5.000 dólares en un plazo máximo de 5 días laborables; y, más de 5.000 dólares en un plazo máximo de 8 días laborables; o conforme lo establezca las políticas de la Asociación, determinados por los organismos de Administración y Control.

Política de existencias:

- La rotación de inventarios será analizada e implementada, luego de que la Gerencia de la Asociación determine el método de inventario más adecuado, considerando los índices financieros que surjan de las necesidades técnicas de conservación de productos alimenticios.

4.2.5.4 Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones del activo diferido

➤ Depreciaciones:

Tabla 31-4: Depreciaciones de Activos Fijos

Activo	Valor del activo	Años	Valor anual
Maquinaria	13.070,00	10	1.307,00
Equipos	4.850,00	10	485,00
Equipos de computación	2.100,00	3	700,00
Muebles y enseres	425,00	10	42,50
Total			2.537,50

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ Amortizaciones:

Tabla 32-4. Amortizaciones

Activo	Valor	Años	Valor anual
Investigación y diseño	500,00	5	100,00
Adecuaciones	155.586,66	5	31.117,33
Trámites legales	550,00	5	110,00
Total			31327,33

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.5 Programa de producción y ventas

➤ Producción:

El volumen de producción está dado por la capacidad instalada que tiene la planta de procesar, en una fase inicial, diariamente, durante 8 horas laborables, 6 quintales de papa, considerando que de cada quintal se puede obtener hasta 250 unidades del producto, con un total de 1.500 unidades diarias, 7.500 unidades semanales, 30.000 unidades mensuales y 360.000 unidades anuales. Para la proyección se ha considerado el incremento del volumen de producción del 5% anual, de acuerdo a la capacidad de la planta y para seguir cubriendo de la actual demanda insatisfecha, detallada a continuación:

Tabla 33-4: Programa de producción

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papas fritas de 35 gramos	360.000	378.000	396.900	416.745	437.582

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Ventas:**

El volumen de ventas está dado por la capacidad de producción de unidades del producto, de acuerdo a la capacidad instalada de la planta, con un total anual de 360.000 unidades. Para la proyección se ha considerado el incremento del volumen de producción del 5% anual, de acuerdo a la capacidad de la planta y el crecimiento de la demanda. En lo que respecta al precio, se ha tomado en considerado un incremento anual del 0,22%, de acuerdo a la tasa de inflación, publicada por el INEC en el mes de diciembre del año 2018:

Tabla 34-4: Ingreso Año 1

Producto	Producción anual	PVP	Ingresos anuales
Papas fritas de 35 gramos	360.000,00	0,35	126.000,00
Total	360.000,00	0,35	126.000,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 35-4: Programa de Ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papas fritas de 35 gramos	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.6 *Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta*

➤ **Materias primas:**

Tabla 36-4: Materias primas

Producto	Unidad	Stock mensual	Costo unitario	Costo mensual
Papas	Quintal (100 libras)	120	20,00	2.400,00
Aceite industrial	Bidones (200 litros)	4	100,00	400,00
Sal	Quintal (100 libras)	1	20,00	20,00
Total				2.820,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Materiales indirectos:**

Empaque:

Tabla 37-4: Empaque

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo mensual
Rollos impresos para empaque de alimentos con arte de Yapu Chip's (50 gramos)	30	Rollo (1.000 unidades)	40,00	1.200,00
Fundas plásticas grandes (empaque 25 unidades)	12	Empaque (100 unidades)	6,00	72,00
Cajas de cartón corrugado para empaque (100 unidades)	30	Unidad	0,70	21,00
Total				1.293,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Suministros y servicios:**

Insumos indirectos:

Tabla 38-4: Insumos indirectos

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo mensual
Diésel	20	Galones	1,04	20,74
Total				20,74

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Servicios básicos planta:**

Tabla 39-4: Servicios básicos planta

Detalles	Valor mensual	Valor anual
Agua	40,00	480,00
Energía eléctrica	60,00	720,00
Total	100,00	1.200,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Mano de obra directa:**

Operadores de maquinaria:

Tabla 40-4. Operadores de Maquinaria

Detalle	Valor
Remuneración	400,00
XIII Sueldo	33,33
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	548,10
Número de empleados	2
Total mensual	1.096,20
Total anual	13.154,40

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Empacadores:**

Tabla 41-4: Empacadores

Detalle	Valor
Remuneración	400,00
XIII Sueldo	33,33
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	548,10
Número de empleados	2
Total mensual	1.096,20
Total anual	13.154,40

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.7 *Gastos de administración, ventas y financieros*

➤ **Gastos de administración:**

Sueldo Gerente:

Tabla 42-4: Sueldo Gerente

Detalle	Valor
Remuneración	800,00
XIII Sueldo	66,67
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	66,67
Aporte patronal	89,20
Aporte IECE	4,00
Aporte SECAP	4,00
Total	1.063,37
Número de empleados	1
Total mensual	1.063,37
Total anual	12.760,40

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Sueldo Contador:**

Tabla 43-4: Sueldo Contador

Detalle	Valor
Remuneración	600,00
XIII Sueldo	50,00
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	50,00
Aporte patronal	66,90
Aporte IECE	3,00
Aporte SECAP	3,00
Total	805,73
Número de empleados	1
Total mensual	805,73
Total anual	9.668,80

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Sueldo secretaria:**

Tabla 44-4: Sueldo secretaria

Detalle	Valor
Remuneración	400,00
XIII Sueldo	33,33
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	548,10
Número de empleados	1
Total mensual	548,10
Total anual	6.577,20

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Servicios básicos administración:**

Tabla 45-4: Servicios básicos administración

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Agua	20,00	240,00
Energía eléctrica	20,00	240,00
Telefonía Fija	15,00	180,00
Internet	30,00	360,00
Total	85,00	1.020,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Materiales de oficina:**

Tabla 46-4: Materiales de oficina

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Hojas	4	Resma	4,50	18,00
Bolígrafos	4	Unidad	0,50	2,00
Lápices	6	Unidad	0,35	2,10
Marcadores	4	Unidad	1,00	4,00
Borradores	4	Unidad	0,25	1,00
Libreta de Notas	2	Unidad	1,50	3,00
Folder	1	Paquete	4,50	4,50
Grapas	2	Caja	1,00	2,00
Total				36,60

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Materiales de limpieza:**

Tabla 47-4: Materiales de limpieza

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Detergente (1 kg)	2	Kg	1,50	3,00
Cloro	1	Galón	2,50	2,50
Fundas de basura	10	Paquete	1,00	10,00
Desinfectante	2	Galón	5,00	10,00
Jabón lavavajillas	1	Unidad	2,50	2,50
Jabón de tocador	2	Unidad	1,00	2,00
Papel higiénico	10	Unidad	0,50	5,00
Escobas	1	Unidad	2,00	2,00
Trapeadores	1	Unidad	4,00	4,00
Total				41,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ **Gastos de ventas:**

Sueldo Vendedor:

Tabla 48-4: Sueldo Vendedor

Detalle	Valor
Remuneración	400,00
XIII Sueldo	33,33
XIV Sueldo	32,83
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	548,10
Número de empleados	1
Total mensual	548,10
Total anual	6.577,20

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Material publicitario:

Tabla 49-4: Material Publicitario

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Material publicitario impreso (volantes y afiches)	50,00	600,00
Total	50,00	600,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

➤ Gastos Financieros:

El financiamiento de los valores económicos que tiene que asumir la Asociación, se la contempla realizar con un préstamo de la Corporación Financiera Nacional, que cubre hasta el 70% de la inversión, con pagos semestrales, con dos períodos de gracia y a una tasa de interés preferencial aplicado a microcrédito del 2,75%. El otro 30% va a ser financiado con recursos propios de la Asociación, así:

Tabla 50-4: Gasto Financiero

Tipo de financiamiento	Porcentaje	Valor
Recursos de la Asociación	30%	13.032,71
CFN	70%	30.409,65

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Amortización del Préstamo:

- Tasa de Interés: 11%
- N=22
- Monto= 30.409,65 dólares

Tabla 51-4: Tabla de amortización del préstamo

Período	Capital inicial	Interés	Pago capital	Cuota	Final
0	30.409,65				30.409,65
1	30.409,65	836,27	0,00	836,27	30.409,65
2	30.409,65	836,27	0,00	836,27	30.409,65
3	30.409,65	836,27	1.160,79	1.997,05	29.248,86
4	29.248,86	804,34	1.192,71	1.997,05	28.056,15
5	28.056,15	771,54	1.225,51	1.997,05	26.830,64
6	26.830,64	737,84	1.259,21	1.997,05	25.571,43
7	25.571,43	703,21	1.293,84	1.997,05	24.277,59
8	24.277,59	667,63	1.329,42	1.997,05	22.948,17
9	22.948,17	631,07	1.365,98	1.997,05	21.582,19
10	21.582,19	593,51	1.403,54	1.997,05	20.178,65
11	20.178,65	554,91	1.442,14	1.997,05	18.736,50
12	18.736,50	515,25	1.481,80	1.997,05	17.254,70
13	17.254,70	474,50	1.522,55	1.997,05	15.732,15
14	15.732,15	432,63	1.564,42	1.997,05	14.167,73
15	14.167,73	389,61	1.607,44	1.997,05	12.560,29
16	12.560,29	345,41	1.651,65	1.997,05	10.908,64
17	10.908,64	299,99	1.697,07	1.997,05	9.211,58
18	9.211,58	253,32	1.743,74	1.997,05	7.467,84
19	7.467,84	205,37	1.791,69	1.997,05	5.676,15
20	5.676,15	156,09	1.840,96	1.997,05	3.835,19
21	3.835,19	105,47	1.891,59	1.997,05	1.943,61
22	1.943,61	53,45	1.943,61	1.997,05	0,00
Total			11.203,97	30.409,65	19.970,54

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.8 Resumen de costos y gastos

Tabla 52-4: Presupuesto de operación

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Costo primo					
Materia prima directa	33.840,00	35.606,45	37.465,10	39.420,78	41.478,55
Mano de obra directa	26.308,80	26.366,68	26.424,69	26.482,82	26.541,08
Costos indirectos	16.964,88	17.002,20	17.039,61	17.077,09	17.114,66
Total costo primo	77.113,68	78.975,33	80.929,40	82.980,70	85.134,29
Gastos de operación					
Ventas					
Sueldos	6.577,20	6.591,67	6.606,17	6.620,71	6.635,27
Publicidad	600,00	601,32	602,64	603,97	605,30
Total gastos ventas	7.177,20	7.192,99	7.208,81	7.224,67	7.240,57
Administrativos					
Sueldos	29.006,40	29.070,21	29.134,17	29.198,26	29.262,50
Servicios básicos	1.020,00	1.022,24	1.024,49	1.026,75	1.029,01
Materiales de oficina	36,60	36,68	36,76	36,84	36,92
Materiales de aseo	996,00	998,19	1.000,39	1.002,59	1.004,79
Amortización	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86
Depreciaciones	2.558,67	2.558,67	2.564,30	2.569,94	2.575,59
Total gastos administrativos	37.129,52	37.197,85	37.271,96	37.346,23	37.420,67
Financieros					
Intereses préstamos	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total gastos financieros	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total gastos de operación	47.619,86	47.271,08	46.775,53	46.213,07	45.576,00
Total	124.733,54	126.246,41	127.704,93	129.193,76	130.710,30

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.9 Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, en el presente proyecto se asume que la empresa no tendrá ingresos durante los dos primeros meses de operación.

- **Operativo:**

Tabla 53-4: Operativo

Detalle	Valor mensual	Valor bimestral
Materia prima directa	2.820,00	5.640,00
Mano de obra directa	2.192,40	4.384,80
Costos indirectos	1.413,74	2.827,48
Total	1.413,74	12.852,28

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

- **Administración y ventas:**

Tabla 54-4: Administración y ventas

Detalle	Valor mensual	Valor bimestral
Sueldos de ventas	548,10	1.096,20
Publicidad	50,00	100,00
Sueldos administrativos	2.417,20	4.834,40
Servicios básicos	85,00	170,00
Material de oficina	36,60	73,20
Materiales de aseo	41,00	82,00
Total	3.177,90	6.355,80

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.10 Flujo de caja proyectado

Tabla 55-4: Flujo de caja proyectado

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ingreso					
Ventas	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40
Total ingresos	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40
Egresos					
Costos de Producción	124.733,54	126.246,41	127.704,93	129.193,76	130.710,30
Costo primo					
Materia prima directa	33.840,00	35.606,45	37.465,10	39.420,78	41.478,55
Mano de obra directa	26.308,80	26.366,68	26.424,69	26.482,82	26.541,08
Costos indirectos	16.964,88	17.002,20	17.039,61	17.077,09	17.114,66
Total costo primo	77.113,68	78.975,33	80.929,40	82.980,70	85.134,29
Gastos de operación					
Ventas					
Sueldos	6.577,20	6.591,67	6.606,17	6.620,71	6.635,27
Publicidad	600,00	601,32	602,64	603,97	605,30
Total gastos ventas	7.177,20	7.192,99	7.208,81	7.224,67	7.240,57
Administrativos					
Sueldos	29.006,40	29.070,21	29.134,17	29.198,26	29.262,50
Servicios básicos	1.020,00	1.022,24	1.024,49	1.026,75	1.029,01
Materiales de oficina	36,60	36,68	36,76	36,84	36,92
Materiales de aseo	996,00	998,19	1.000,39	1.002,59	1.004,79
Amortización	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86
Depreciaciones	2.558,67	2.558,67	2.564,30	2.569,94	2.575,59
Total gastos administrativos	37.129,52	37.197,85	37.271,96	37.346,23	37.420,67
Financieros					
Intereses préstamos	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total gastos financieros	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total gastos de operación	47.619,86	47.271,08	46.775,53	46.213,07	45.576,00
Total egresos	124.733,54	126.246,41	127.704,93	129.193,76	130.710,30
Utilidad bruta en ventas	1.266,46	6.330,79	11.792,80	17.585,75	23.731,10
(-) 15% utilidad de trabajadores	189,97	949,62	1.768,92	2.637,86	3.559,67
Utilidad antes impuesto a la renta	1.076,49	5.381,17	10.023,88	14.947,88	20.171,44
(-) 25% impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta	1.076,49	5.381,17	10.023,88	14.947,88	20.171,44
Amortización diferidos	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86
Depreciaciones	2.558,67	2.558,67	2.558,67	2.558,67	2.558,67
Flujo neto de caja	7.147,01	11.451,70	16.094,41	21.018,41	26.241,96

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.11 *Detalle de las proyecciones de ingresos*

El volumen de ventas está dado por la capacidad de producción de unidades del producto, de acuerdo a la capacidad instalada de la planta, con un total anual de 360.000 unidades. Para la proyección se ha considerado el incremento del volumen de producción del 5% anual, de acuerdo a la capacidad de la planta y el crecimiento de la demanda. En lo que respecta al precio, se ha tomado en considerado un incremento anual del 0,22%, de acuerdo a la tasa de inflación, publicada por el INEC en el mes de diciembre del año 2018:

Tabla 56-4: Ingreso Anual

Producto	Producción anual	PVP	Ingresos anuales
Papas fritas de 35 gramos	360.000,00	0,35	126.000,00
Total	360.000,00	0,35	126.000,00

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Tabla 57-4: Proyecciones de Ingresos Anuales

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papas fritas de 35 gramos	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.12 *Estado de pérdidas y ganancias*

Tabla 58-4: Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Ventas	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40
Total ingresos	126.000,00	132.577,20	139.497,73	146.779,51	154.441,40
Egresos					
Costos de Producción	124.733,54	126.246,41	127.704,93	129.193,76	130.710,30

Costo primo					
Materia prima directa	33.840,00	35.606,45	37.465,10	39.420,78	41.478,55
Mano de obra directa	26.308,80	26.366,68	26.424,69	26.482,82	26.541,08
Costos indirectos	16.964,88	17.002,20	17.039,61	17.077,09	17.114,66
Total materia prima directa	77.113,68	78.975,33	80.929,40	82.980,70	85.134,29
Gastos de operación					
Ventas					
Sueldos	6.577,20	6.591,67	6.606,17	6.620,71	6.635,27
Publicidad	600,00	601,32	602,64	603,97	605,30
Total gastos ventas	7.177,20	7.192,99	7.208,81	7.224,67	7.240,57
Administrativos					
Sueldos	29.006,40	29.070,21	29.134,17	29.198,26	29.262,50
Servicios básicos	1.020,00	1.022,24	1.024,49	1.026,75	1.029,01
Materiales de oficina	36,60	36,68	36,76	36,84	36,92
Materiales de aseo	996,00	998,19	1.000,39	1.002,59	1.004,79
Amortización	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86	3.511,86
Depreciaciones	2.558,67	2.558,67	2.564,30	2.569,94	2.575,59
Total gastos administrativos	37.129,52	37.197,85	37.271,96	37.346,23	37.420,67
Financieros					
Intereses préstamos	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total gastos financieros	3.313,14	2.880,23	2.294,75	1.642,16	914,77
Total, gastos de operación	47.619,86	47.271,08	46.775,53	46.213,07	45.576,00
Total, egresos	124.733,54	126.246,41	127.704,93	129.193,76	130.710,30
Utilidad bruta en ventas	1.266,46	6.330,79	11.792,80	17.585,75	23.731,10
(-) 15% utilidad de trabajadores	189,97	949,62	1.768,92	2.637,86	3.559,67
Utilidad antes impuesta a la renta	1.076,49	5.381,17	10.023,88	14.947,88	20.171,44
(-) 25% impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad del ejercicio	1.076,49	5.381,17	10.023,88	14.947,88	20.171,44

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.13 Balance general

Tabla 59-4: Balance General

Detalle	Valor
Activos	
Activo corriente	
Caja – Bancos	17.794,34
Inventario	1.413,74
Total activo corriente	19.208,08
Activo fijo	
Maquinaria	13.070,00
Equipos	4.850,00
Equipos de computación	2.100,00
Muebles y enseres	425,00
Total activo fijo	20.445,00
Activo intangible	
Investigación, diseño y trámites legales	1.050,00
Adecuaciones	155.586,66
Total activo intangible	156.636,66
Total activos	196.289,74
Pasivo	
Pasivo no corriente	
Préstamo Bancario	43.442,36
Total pasivo no corriente	43.442,36
Total pasivo	43.442,36
Patrimonio	
Capital social	152.847,38
Total patrimonio	152.847,38
Total pasivo + patrimonio	196.289,74

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

4.2.5.14 Evaluación del proyecto

Punto de equilibrio

Costos fijos y variables:

Tabla 60-4: Costos fijos y variables

Descripción	Fijos	Variables
Costos primos		
Materia prima directa		33.840,00
Mano de obra directa		26.308,80
Costos indirectos		16.964,88
Total costos primos		77.113,68
Gastos de operación		
Administrativos		
Generales administrativos	37.129,52	
Total gastos administrativos	37.129,52	
Ventas		
Sueldos	6.577,20	
Publicidad	600,00	
Total gastos ventas	7.177,20	
Financieros		
Intereses préstamos	3.313,14	
Total gastos financieros	3.313,14	
Total	47.619,86	77.113,68

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

Cálculos:

Punto de Equilibrio es uno de los métodos más importantes para un buen control financiero de cualquier negocio. Con él es posible entender la cantidad de ventas que necesitan ser realizadas para que los ingresos igualen los costos y gastos, resultando en beneficio cero. (Ávila R. , 2019)

Punto de equilibrio, en función de la capacidad instalada:

$$PE = \frac{CF}{VT - CV} * 100$$

$$PE = \frac{47.619,86}{126.000,00 - 77.113,68} * 100$$

$$PE = 97,41\%$$

Punto de equilibrio, en función de los ingresos:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

$$PE = \frac{47.619,86}{1 - \frac{77.113,68}{126.000,00}}$$

$$PE = 122.735,82$$

El punto de equilibrio se produce cuando la empresa trabaja a una capacidad del 97,41% con ventas por 122.735,82 dólares.

4.2.5.15 Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad es una manera de medir lo que nos cuesta algo. En lugar de limitarse a cuantificar el beneficio que se obtiene por una cierta inversión, este beneficio se compara con los que se obtendría por una inversión alternativa. (Buján Perez, 2018)

Para el caso del presente proyecto se ha considerado a la Cooperativa Ambato con una tasa activa del 11%. Y a la CFN con una tasa activa del 11,33%

Nuestro costo de oportunidad será la tasa de interés más alta establecida por la CFN con el 11,33%

El costo de oportunidad para este proyecto es del 11,33%.

4.2.5.16 VAN

Es una cantidad monetaria, que refleja la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos; es decir, es el valor de todos los flujos de caja

esperados referido a un mismo momento del tiempo. En términos generales se puede interpretar el VAN del modo siguiente:

- ✓ VAN > 0 => Que la empresa genera beneficio
- ✓ VAN = 0 => No hay beneficio ni pérdidas, aunque se pierde el tiempo
- ✓ VAN < 0 => hay pérdidas en la empresa, además de perder el tiempo (Roberto, 2014)

Tabla 61-4: VAN

Años	Flujo neto actual	Factor actualización	Valor actualizado
		11,33%	
0	-43.442,36		-43.442,36
1	7.147,01	1,11330	6.419,66
2	11.451,70	1,23944	9.239,43
3	16.094,41	1,37987	11.663,75
4	21.018,41	1,53620	13.682,04
5	26.241,96	1,71026	15.343,88
			56.348,78
		VAN	12.906,42

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

$$\text{Factor de Actualización} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

$$\text{VAN} = \Sigma \text{FNA} - \text{INVERSIÓN INICIAL}$$

$$\text{VAN} = 56.348,78 - 43.442,36$$

$$\text{VAN} = 12.906,42$$

De acuerdo a los datos obtenidos donde se determina un VAN de 12.906,42 que es superior a 0, se establece que el proyecto es viable.

4.2.5.17 TIR

La tasa de rendimiento interno, tasa interna de rentabilidad o tasa de retorno "r" es el tipo de actualización que iguala a 0 el VAN. (Roberto, 2014)

Tabla 62-4: TIR

Años	Flujo neto	Actualización			
		Factor actualización	VAN menor	Factor actualización	VAN mayor
		11,00%		11,33%	
0			-43.442,36		-43.442,36
1	7.147,01	0,90090	6.438,75	0,89823	6.419,66
2	11.451,70	0,81162	9.294,45	0,80682	9.239,43
3	16.094,41	0,73119	11.768,09	0,72471	11.663,75
4	21.018,41	0,65873	13.845,48	0,65096	13.682,04
5	26.241,96	0,59345	15.573,33	0,58471	15.343,88
			56.920,10		56.348,78
			13.477,74		12.906,42

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

$$\text{TIR} = i \text{ inf} + (i \text{ sup} - i \text{ inf}) \frac{(\text{VAN inferior})}{(\text{VAN inferior} - \text{VAN superior})}$$

$$\text{TIR} = 11\% + (11,33\% - 11\%) \left(\frac{13.477,74}{13.477,74 - 12.906,42} \right)$$

$$\text{TIR} = 18,78\%$$

De acuerdo a los datos obtenidos, se determina una TIR de 18,78%, por lo que se establece la viabilidad del proyecto.

4.2.5.18 Período de recuperación de capital

Consiste en el tiempo requerido para recuperar la inversión original, en una medida de la rapidez con que el proyecto reembolsará el desembolso original de capital.

Tabla 63-4: Período de recuperación de la inversión

Períodos	Inversión	Flujo neto	Flujo acumulado
0			
1		7.147,01	7.147,01
2		11.451,70	18.598,71
3	43.442,36	16.094,41	34.693,11
4		21.018,41	55.711,52
5		26.241,96	81.953,48
		81.953,48	

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

$$\text{Período de payback} = \left[\begin{array}{c} \text{Período último con flujo} \\ \text{acumulado negativo} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{Valor absoluto del último} \\ \text{flujo acumulado negativo} \\ \text{Valor del flujo de caja} \\ \text{en el siguiente período} \end{array} \right]$$

$$\text{PR} = 3 + \frac{34.693,11}{21.018,41} = 4,65 \text{ años}$$

El período de recuperación de la inversión para el proyecto es de 4 años y 6 meses aproximadamente.

4.2.5.19 Relación Beneficio/Costo

La relación de B/C de un proyecto de inversión está dada por el cociente que hay entre el Valor Actual Neto y el Valor Actual de la Inversión (VAP), es decir:

$$\text{B/C} = \frac{\text{VAN}}{\text{VAP}}$$

$$\text{B/C} = \frac{56.920,10}{43.442,36}$$

$$\text{B/C} = 1,31$$

El resultado determina que por cada dólar invertido el beneficio/costo de la inversión es de 1,31 centavos, es decir, al ser un valor positivo se presenta una viabilidad para la ejecución del proyecto.

4.2.5.20 Índices Financieros

Margen de utilidad se define como:

$$\text{Margen} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 64-4: Ratio del margen de utilidad

Año	Utilidad neta	Ventas	Margen
1	1.076,49	126.000,00	0,01
2	5.381,17	132.577,20	0,04
3	10.023,88	139.497,73	0,07
4	14.947,88	146.779,51	0,10
5	20.171,44	154.441,40	0,13

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

La ratio del margen de utilidad establece que la empresa inicia con un margen de utilidad de 0,01 centavos por cada dólar invertido, que se va incrementado a 0,13 centavos mientras se desarrolla el proyecto.

Retorno Sobre los Activos

El retorno sobre los activos que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa y se define como:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 65-4: ROA

Año	Utilidad neta	Activo	ROA
1	1.076,49	196.289,74	0,01
2	5.381,17	196.289,74	0,03
3	10.023,88	196.289,74	0,05
4	14.947,88	196.289,74	0,08
5	20.171,44	196.289,74	0,10

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

El ROA establece que la empresa inicia con un retorno sobre los activos de 0,01 centavos por cada dólar invertido, que se va incrementado a 0,10 centavos mientras se desarrolla el proyecto.

Retorno Sobre Efectivo

El retorno sobre el capital propio mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas, concretamente mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios se define como:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

Tabla 66-4: ROE

Año	Utilidad neta	Patrimonio	ROE
1	1.076,49	152.847,38	0,01
2	5.381,17	152.847,38	0,04
3	10.023,88	152.847,38	0,07
4	14.947,88	152.847,38	0,10
5	20.171,44	152.847,38	0,13

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

El ROE establece que la empresa inicia con un retorno sobre el capital propio de 0,01 centavos, que se va incrementado a 0,13 dólares mientras se desarrolla el proyecto.

Rotación del Activo:

Refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 67-4: Rotación del activo

Año	Ventas	Activo total	Rotación del activo
1	126.000,00	196.289,74	0,64
2	132.577,20	196.289,74	0,68
3	139.497,73	196.289,74	0,71
4	146.779,51	196.289,74	0,75
5	154.441,40	196.289,74	0,79

Elaborado por: Roldán, R. & Rodríguez, S. 2018

El índice de rotación de activos determina que la empresa inicia con una rotación de 0,64 veces, que se va incrementado a 0,79 veces mientras se desarrolla el proyecto.

Determinación del riesgo

En el desarrollo del proyecto, se realizó un análisis de riesgos, identificando las posibles amenazas, para establecer la posibilidad de que estas amenazas se materialicen, lo que

permitirá a los inversionistas anticipar y neutralizar los posibles problemas que se presenten en el futuro”:

- Las ventas pueden ser menores a las proyectadas.
- Los proveedores finalicen convenios en la entrega de insumos.
- Reacción de la competencia y disminución de la demanda.
- Rotación del personal

4.2.6 *Impacto Social y Ambiental*

La asociación de productores agrícolas CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" es una asociación que se preocupa por el bienestar del planeta y por la conservación de los recursos naturales de nuestros suelos es por ellos que los productores usan semillas de buena calidad evitando el uso de insecticidas con sello rojo, también se realizan capacitaciones constantes a nuestros asociados de cómo es el manejo de los recursos naturales de los suelos y del producto.

La asociación es consciente del cambio climático por lo cual la asociación tiene una producción responsable para el cuidado del medio ambiente. Ayudando a la conservación de las variedades nativas de la papa que son muy nutritivas en su consumo de las cuales se está perdiendo en nuestro país.

Se efectuará una adecuada recolección y clasificación de los residuos creados por la producción de los snacks de igual manera cada mes se realizan capacitaciones a los empleados encargados de la elaboración de los snacks para una mejor a acá de como emplear de manera responsable, racional y técnica productividad así de esta manera la Asocian contribuye al cuidado de nuestros suelos y del ecosistema.

Impacto Social - Económico

Los hábitos de vida no saludables generan una serie de consecuencias que perjudican a la salud de las personas e influyen en su calidad de vida. Por tal motivo, nuestro propósito no solo es poder brindarle a la gente una alternativa de alimentación saludable, ricos en vitaminas, proteínas y fibra. AGROPAPA – CONPAPA es una

asociación de que está comprometida con la creación de un sentido de comunidad en el trabajo es por ello que se genera empleos conforme a las leyes establecidas. lo que se busca es que los trabajadores se sientan comprometidos y conectados con la visión y propósito de nuestra empresa, así como conectados entre ellos, de tal manera que juntos podamos lograr más.

Para AGROPAPA – CONPAPA es de vital importancia contribuir con los fortalecimientos económicos de sus asociados y región, por esta razón la asociación realizara compras directas de la materia prima y acogida en el centro de acopio de los asociados y productores que deseen ser parte de esta asociación con un adecuado control y selección logrando así que las ganancias se concentren en ellos y no en los intermediarios. Contribuyendo así a la estabilidad económica de sus asociados.

CONCLUSIONES

- Al realizar el estudio de mercado se determinó que el producto “Yapu Chips” va tener una gran demanda por ser un producto novedoso en el mercado del cantón Ambato que presenta una oportunidad, a través de la identificación de potenciales clientes, y a estos otorga un producto de calidad que permita satisfacer las necesidades totales del cliente, siendo así un proyecto viable para la Asociación CONPAPA Tungurahua AGROPAPA.
- Se estableció que la estructura organizacional y administrativa de la Asociación de Productores Agrícolas Conpapa Tungurahua “Agropapa” no era acorde para el nuevo modelo y se estableció la nueva estructura orgánica a fin de que cubra los requerimientos para la elaboración, distribución y comercialización de snacks de papas nativas de colores.
- Se desarrolló el estudio financiero y los resultados fueron favorables, obtuvimos un VAN de 12.906,42; un TIR de 18.78%; y un Costo Beneficio de \$1.31 y un PRI de 4 años con seis meses para la recuperación de la inversión realizada. El plan de negocio para la producción y comercialización de snacks de papas nativas de colores en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, es rentable y será una fuente de ingresos sostenibles para los socios de CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar las estrategias obtenidas en el estudio de mercado mínimo una vez al año, para que ayude a establecer estrategias que permita aprovechar la oportunidad de ampliar el mercado de snacks brindado a los potenciales clientes un producto de calidad al alcance de todos; y atender eficientemente las exigencias de los clientes.
- Se recomienda hacer aprobar la nueva estructura organizacional, funcional para su respectivo funcionamiento de la nueva estructura orgánica para tener un buen desarrollo de la Asociación CONPAPA Tungurahua AGROPAPA.
- Poner el proyecto en marcha para continuar con la compra de la maquinaria para realizar el proceso de producción y el valor nutricional que posee los snacks de Papas nativas de colores en la Asociación de productores Agrícolas CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” en el cantón Ambato y de acuerdo a los canales de distribución comercializar a Mayoristas, tiendas supermercados y Bares de Instituciones Educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, C. (2016). Las asociaciones. *CIRIEC - España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*(29), 81-116.
- Andía, W. (2016). *Modelo estratégico de negocios. Theorēma*, 3(4), 43-50.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Industrial Data*, 16(1), 80-84.
- Arenal, C. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. Logroño: Tutor Formación.
- Asociación CONPAPA-AGROPAPA. (2018). *Datos generales de la Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA AGROPAPA*. Ambato: Asociación CONPAPA-AGROPAPA.
- Ávila, J. (2013). *Economía* (3a ed.). México D.F.: Umbral.
- Ávila, R. (2019). *Punto de equilibrio contable financiero*. Obtenido de: <https://blog.luz.vc/es/que-es/punto-de-equilibrio-entre-la-contabilidad-financiera-y-econ%C3%B3mica/>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Patria.
- Bernal. (2006). En Bernal, *Instrumentos de la Investigación* (pág. 227). Mexico: Pearson.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bolio, J., & Ortiz, H. (2013). *El método cualitativo etnográfico y su aplicación para los estudios jurídicos*. *Revista LOGOSCIENCIA& TECNOLOGÍA*, 4(2), 158-165.
- Buján Perez, A. (2018). *Enciclopedia Financiera: Costo de oportunidad*. Obtenido de: <https://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/microeconomia/costo-de-oportunidad.htm>
- Calderón, S. (2017). *Cómo constituir una asociación*. Bilbao: Bolunta.
- Cerón, R. (2015). *El marketing y la demanda insatisfecha: Cómo conocer y entender al cliente tan bien que el producto se venda solo*. Barcelona: Real Académica Española.
- Cortéz. (2012). *Instrumentos de Investigación*. México: Campeche.
- Cuisine Standard. (2017). *Papas nativas del Ecuador*. Obtenido de: <http://cuisinestandard.com/archives/2226>

- Diputación de Cádiz. (2018). *Claves para la creación y gestión de asociaciones*. Cádiz: Junta de Andalucía.
- EcuadorPymes.com. (2018). *Asociación de Productores Agrícolas Del Rubro Papa CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA"* . obtenido de: <https://ecuadorpymes.com/ficha/asociacion-de-productores-agricolas-del-rubro-papa-conpapa-tungurahua-agropapa-4513707>
- Ferreira, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación I*. Córdoba: Brujas.
- Flores, F. (2015). *Análisis de los factores que inciden en la baja productividad de 5 variedades de Papa Nativa en la Provincia de Cotabambas, Región Apurímac*. Lima: Universidad Nacional de San Agustín.
- GAD Provincial de Tungurahua. (2018). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Tungurahua*. Ambato: GAD Provincial de Tungurahua.
- García, E. (2018). *Fomento y promoción del trabajo autónomo*. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Garín, T. (2014). *Microeconomía intermedia: Teoría y problemas*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Gobierno Provincial de Tugurahua. (2017). *Plan de negocios de Agropapa - Conpapa*. Obtenido de: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/eRIwg/207/2308-17eohrs-qej0604.html>
- Guerrero, D. (2017). *Efecto de microorganismos del suelo (Bacterias termofilas) en la producción del cultivo de papa (Solanum tuberosum L.) Centro Experimental San Francisco, Cantón Huaca, Provincia del Carch*. (Tesis de Posgrado UPEC) Obtenido de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/146/1/03%20AGP%2095%20ARTICULO%20CIENTIFICO.pdf>
- Heinemann, K. (2010). *Introducción a la metodología de investigación empírica* (3a ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Ibáñez, A. (2012). *Macroeconomía II. Teoría del consumidor*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- ICP. (2013). *International potato center variedades de papas nativas* . Obtenido de: <https://cipotato.org/es/lapapa/papas-nativas/>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito: INEC
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. INEC

- INEC. (2018). *PEA Ambato*. Obtenido de: <https://observatoriosocial.ec/2018/03/guayaquilpoblacion/>
- ITSON. (2012). *Técnicas e Instrumentos de Investigación*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf
- Jarrín, C. (2015). *La papa nativa con mayor valor nutricional*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/1/la-papa-nativa-con-mayor-valor-nutricional>
- Jensen, K. (2014). *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Leyva, M., Mauricio, D., & Salas, J. (2013). *Una taxonomía del problema de distribución de planta por procesos y sus métodos de solución*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 16(2), 132-143.
- Lugo, J. (2011). *Introducción a la economía*. México D.F.: Plaza y Valdés.
- Asamblea Nacional Constituyente (2014). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Quito:ANC.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Informe de rendimientos de papa en el Ecuador 2017*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Monteros, C., & Reinoso, I. (2015). *Biodiversidad y oportunidades de mercado para las papas nativas ecuatorianas*. Quito: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.
- Mora, J. (2011). *Introducción a la Teoría del Consumidor. De la preferencia a la estimación* (4a ed.). Cali: Universidad ICESI.
- Morales, Y. (2018). *Plan de negocios de la empresa asociativa de lácteos Cocihc de la corporación de organizaciones campesinas huaconas y culluctus de colta, provincia de Chimborazo, período 2017-2020*.(Tesis de Grado ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8760/1/12T01175.pdf>
- Moreno, J., & Vega, A. (2017). *Gestión y organización de la empresa agraria*. Barcelona: Mundi-Prensa Libros.
- MyOwnBusiness Institute. (2017). *El plan de negocios*. Obtenido de: <https://www.scu.edu/mobi/espanol/2-el-plan-de-negocios/>

- Núñez, F. (2016). *Interpretación de fenómenos microeconómicos. Teoría del consumidor*. Cancún: Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Quintana Roo.
- Ocaña, A. (2018). *CreceNegocios*. Obtenido de: www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/
- Pantoja, E. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa industrializadora y comercializadora de snacks de papa en el Cantón Tulcán*. (Tesis de Grado Uniandes) Obtenido de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2204/1/TUTADM004-2014.pdf>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156.
- Real Academia Española.. (2018). *Concepto de consumidor*. Obtenido de: <https://dle.rae.es/?id=ASyDmz0>
- Rioja, I. (2018). *Informe anual de snacks y panificación 2018*. Obtenido de: <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>
- Roberto, M. (2014). *Análisis de inversiones ganaderas*: Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Romero, A. (2014). La conducta del consumidor vista desde tres diferentes teorías. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(29), 130-142.
- Ruiz, F. (2012). *Temas de investigación comercial* (Vol. II). Alicante: Club Universitario.
- Sainz, R., & Mateo, I. (2012). *Microeconomía. La conducta del consumidor racional*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Salvador, I. (2014). *La conducta del consumidor vista desde tres diferentes teorías*. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(29), 130-142.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2012). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Obtenido de: <https://ciberconta.unizar.es/LECCION/anarenta/analisisR.pdf>
- Saragocin, C. (2015). *Estudio de factibilidad económica para la instalación de una planta procesadora de papa (Solanum tuberosum) mínimamente procesada para el Consorcio de Productores de papa CONPAPA – Tungurahua*. (Tesis de Grado UTA) Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9357/1/AL%20555.pdf>

- Toro, J. (2013). *Fundamentos de teoría económica: conceptos prácticos de micro y macroeconomía*. Quito: Cognition.
- Vaca, M. (2018). *Evaluación del almacenamiento y calidad industrial de variedades de papa (solanum tuberosum) en Tungurahua*: (Tesis de Grado UA) Obtenido de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10311/1/UDLA-EC-TIAG-2018-26.pdf>
- Valdiviezo Colcha, G. R. (2017). *Plan de negocios para impulsar la gestión en la empresa carrocerías metálicas mayorga, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017*. (Tesis de Grado ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8758/1/12T01173.pdf>
- Villarán, K. (2013). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Barcelona: ESIC.

ANEXOS

Anexo A: Casa abierta con TRIAS y AGROPAPA



Presentación del producto Yapu-Chips en la ESPOCH



Anexo B: Capacitación con TRIAS



Trabajo en la Asociación

