



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:

“Diseño de un Plan de Negocios para la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones campesinas apoyadas por Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba, periodo 2013.”

Lilian Isabel Cabay Segovia
Myriam Elizabeth Satán Chuiza

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carlos Raúl García

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Lilian Isabel Cabay Segovia

Myriam Elizabeth Satán Chuiza

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, a la Virgen María, a nuestras familias, a nuestros grandes amigos, a nuestros profesores y a todas aquellas personas que hicieron posible el cumplimiento de nuestros objetivos académicos, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestro corazón y eterna gratitud.

Lilian y Myriam

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por permitirnos contar con el apoyo de nuestros padres quienes son la base fundamental de nuestra formación personal y profesional, complementándola con instituciones de calidad como la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, Unidad Educativa “San Felipe Neri” y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, donde hemos alcanzado grandes conocimientos que nos permitirán desarrollarnos correctamente en el campo laboral con objetivos claros y bien definidos.

Nos es muy grato nombrar a Fundación MARCO, quien cuenta con un gran equipo de profesionales, quienes nos han colaborado en el desarrollo de nuestras ideas de trabajo y nos han permitido conocer de cerca la realidad de las comunidades indígenas campesinas como la COPAAC, identificando sus principales necesidades como productores.

Las experiencias adquiridas durante nuestra formación académica nos han brindado la oportunidad de conocer a personas con valores humanos y profesionales: ingenieros Wilian Pilco y Carlos García, docentes y guías para el desarrollo de este trabajo, quienes nos han apoyado incondicionalmente durante este duro proceso.

Infinitas gracias a nuestros padres, hermanos y profesores por ser los pilares de nuestras vidas y heredarnos su entusiasmo, la principal herramienta para defendernos en un mundo altamente competitivo donde, con seguridad, saldremos victoriosas.

Lilian y Myriam

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas preliminares

Portada	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de figuras.....	XII
Índice de imágenes.....	XIII
Índice de gráficos.....	XII
Índice de tablas.....	XIII
Índice de anexos.....	XIV
Resumen.....	XVIII
Abstract.....	XIX
Introducción	XX

CAPÍTULO I.....	1
------------------------	----------

1. EL PROBLEMA	1
-----------------------------	----------

1.1. Planteamiento del problema.....	1
--------------------------------------	---

1.1.1. Formulación del problema	2
---------------------------------------	---

1.1.2. Delimitación del problema.....	2
---------------------------------------	---

1.2. Justificación	3
--------------------------	---

1.3. Objetivos.....	5
---------------------	---

1.3.1. Objetivo general.....	5
------------------------------	---

1.3.2. Objetivos específicos	5
------------------------------------	---

CAPÍTULO II	6
--------------------------	----------

2. MARCO TEÓRICO	6
-------------------------------	----------

2.1. Antecedentes investigativos.....	6
---------------------------------------	---

2.1.1. Antecedentes históricos.....	6
-------------------------------------	---

2.1.1.1. Organización VECO ANDINO.....	8
--	---

2.1.1.2. Fundación HEIFER Ecuador.....	9
--	---

2.1.1.3. Fundación Brethren y Unida	12
2.2. Fundamentación teórica	15
2.2.1. Reseña histórica de Fundación MARCO	15
2.2.1.1. Misión	16
2.2.1.2. Visión	16
2.2.1.3. Organigrama estructural	16
2.2.1.4. Metodología de Intervención en cadenas productivas	17
2.2.1.5. Metodología de Intervención y aplicación en cadenas productivas	18
2.2.1.6. Componente de Crédito.....	19
2.2.1.7. Componente Sistemas y Comunicación.....	20
2.2.2. Reseña histórica de Corporación de Productores Agroecológicos Agropecuarios de la parroquia Cebadas “COPAAC”	22
2.2.2.1. Organigrama estructural.....	24
2.2.2.2. Relaciones interinstitucionales.....	25
2.2.3. Producción agroecológica y agroindustrial en la provincia de Chimborazo.....	26
2.2.4. Comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la provincia de Chimborazo.....	28
2.2.5. Diseño y estructura de un plan de negocios	29
2.2.5.1. Diseño de un plan de negocios.....	29
2.2.5.2. Estructura de un plan de negocios.....	30
2.3. Hipótesis.....	33
2.3.1. Hipótesis general.....	33
2.3.2. Hipótesis específicas	33
2.4. Variables	34
CAPITULO III.....	35
3. MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Modalidad de la investigación	35
3.2. Tipos de investigación.....	35
3.3. Población y muestra	36
3.3.1. Población.....	36
3.3.1.1. Perfil del consumidor	36
3.3.1.2. Estratificación de la población por nivel socioeconómico.....	36
3.3.1.3. Definición de la población objetivo	37

3.3.1.3.1. Grupos de edad.....	37
3.3.1.3.2. Población objetivo.....	38
3.3.2. Muestra.....	38
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	41
3.4.1. Métodos.....	41
3.4.2. Técnicas	41
3.4.3. Instrumentos.....	42
3.5. Tabulación de resultados.....	43
3.5.1. Información general	44
3.5.2. Cuestionario	47
3.6. Hallazgos.....	69
3.7. Conclusiones del estudio.....	70
3.8. Verificación de hipótesis.....	70
CAPITULO IV	73
4. MARCO PROPOSITIVO	73
4.1. Título.....	73
4.2. Resumen ejecutivo	73
4.3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	76
4.3.1. Mercado meta.....	76
4.3.1.1. Macro-segmentación	76
4.3.1.2. Micro-segmentación.....	78
4.3.1.3. Selección del mercado meta.....	79
4.3.2. Análisis y proyección de la oferta.....	80
4.3.2.1. Análisis de la oferta.....	80
4.3.3.1.1. Competencia directa.....	80
4.3.2.1.1.1. Oferta actual	85
4.3.2.1.1.2. Análisis de precios	86
4.3.2.1.2. Competencia indirecta.....	87
4.3.2.2. Proyección de la oferta.....	88
4.3.3. Análisis y proyección de la demanda.....	89
4.3.3.1. Análisis de la demanda.....	89
4.3.3.1.1. Cálculo de la demanda efectiva.....	89
4.3.3.1.2. Cálculo de la demanda potencial actual	91

4.3.3.2. Proyección de la demanda.....	91
4.3.4. Demanda insatisfecha.....	92
4.3.5. Posicionamiento	93
4.3.5.1. Estrategia de posicionamiento.....	93
4.3.6. Marketing Mix	93
4.3.6.1. Producto	93
4.3.6.1.1. Ciclo de vida	93
4.3.6.1.2. Características del producto	96
4.3.7.2. Precio	102
4.3.7.3. Plaza.....	105
4.3.7.4. Comunicación	107
4.3.7.4.1. Publicidad.....	107
4.3.7.4.2. Promoción	114
4.3.8. Presupuestos	114
4.4. PLAN OPERATIVO.....	116
4.4.1. Tamaño.....	116
4.4.2. Localización	121
4.4.2.1. Macro-localización.....	121
4.4.2.2. Micro-localización	122
Selección de localización	126
4.4.3. Distribución en planta	127
4.4.4. Proceso de comercialización de productos.....	129
4.4.5. Requerimientos	133
4.4.5.1. Personal.....	134
4.4.5.2. Mobiliario y equipos	135
4.4.5.3. Equipos de cómputo y software	135
4.4.5.4. Muebles y enseres	136
4.4.5.5. Muebles de oficina	136
4.4.5.6. Equipos de oficina.....	136
4.4.5.7. Vehículos	137
4.4.5.8. Suministros de oficina.....	137
4.4.5.9. Suministros de aseo y limpieza	137
4.4.5.10. Servicios básicos	138
4.5. PLAN ADMINISTRATIVO-LEGAL	139

4.5.1. Identidad estratégica.....	139
4.5.2. Estructura orgánica.....	144
4.5.2.1. Organigrama estructural.....	144
4.5.2.2. Organización funcional.....	146
4.5.2.3. Descripción de funciones.....	147
4.5.2.4. Perfil de cargos.....	151
4.5.3. Proceso de selección de personal.....	155
4.5.4. Políticas de empleo.....	159
4.5.5. Jornada laboral.....	160
4.5.6. Trámites legales de constitución.....	160
4.6. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL.....	164
4.6.1. Cumplimiento de normas nacionales e internacionales.....	164
4.6.2. Medidas de mitigación de riesgos.....	167
4.7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	169
4.7.1. Inversión inicial.....	169
4.7.1.1. Activos fijos.....	169
4.7.1.2. Activos intangibles.....	169
4.7.1.3. Capital de trabajo.....	170
4.7.1.4. Inversión inicial total.....	170
4.7.2. Financiamiento.....	171
4.7.3. Costos.....	172
4.7.3.1. Proyección de los costos de ventas.....	173
4.7.4. Egresos.....	174
4.7.4.1. Gastos administrativos.....	174
4.7.4.2. Gastos de ventas.....	174
4.7.4.3. Gastos financieros.....	175
4.7.4.4. Proyección de egresos.....	175
4.7.5. Ingresos.....	176
4.7.6. Estados financieros.....	176
4.7.6.1. Estados de resultados.....	177
4.7.6.2. Balance general.....	178
4.7.6.3. Flujo de caja.....	179
4.7.7. Indicadores financieros.....	180
4.7.7.1. Valor Actual Neto.....	180

4.7.7.2. Tasa Interna de Retorno	181
4.7.7.3. Relación Beneficio-Costo	182
4.7.7.4. Periodo de recuperación de la inversión	183
4.7.7.5. Punto de equilibrio	184
Conclusiones	188
Recomendaciones.....	189
Bibliografía	190
Linkografía.....	190
Anexos	192

ÍNDICE DE FIGURAS

N° 1: Organigrama estructural de Fundación MARCO	16
N° 2: Organigrama estructural de la COPAAC	24
N° 3: Magro-segmentación de mercado.....	78
N° 4: Macro-localización del centro	122
N° 5: Micro-localización del centro.....	127
N° 6: Distribución en planta.....	128
N° 7: Flujograma del proceso de comercialización	129
N° 8: Organigrama estructural del centro	145
N° 9: Flujograma del proceso de selección de personal.....	155

ÍNDICE DE IMÁGENES

N° 1: Ciclo de vida del producto.....	96
N° 2: Logotipo del centro de comercialización.....	97
N° 3: Etiqueta de la funda ecológica biodegradable	99
N° 4: Portada del recetario	100
N° 5: Contenido del recetario.....	101
N° 6: Canasta andina familiar	102
N° 7: Diseño de hoja de pedido	106
N° 8: Diseño de gigantografías	109
N° 9: Vista anterior del tríptico.....	110
N° 10: Vista posterior del tríptico	111
N° 11: Diseño de banner (Misión)	112
N° 12: Diseño de banner (Visión).....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N° 1: Género de los encuestados.....	44
N° 2: Tipo de familia de los encuestados.....	45
N° 3: Edad de los encuestados	46
N° 4: Población que considera consumir productos saludables	47
N° 5: Frecuencia de consumo	49
N° 6: Monto mensual aproximado invertido en la compra de alimentos.....	51
N° 7: Características consideradas al momento de elegir los productos.....	52
N° 8: Lugares de compra frecuentados	54
N° 9: Ventajas de comprar en tiendas	55
N° 10: Ventajas de comprar en mercados	56
N° 11: Ventajas de comprar en supermercados	57
N° 12: Ventajas de comprar en ferias ciudadanas.....	58
N° 13: Productos considerados saludables.....	59
N° 14: Alimentos consumidos por la población	60
N° 15: Productos con químicos.....	61
N° 16: Productos amigables con el ambiente.....	62
N° 17: Productos sin químicos.....	63
N° 18: Productos procesados	64
N° 19: Disposición a consumir productos agroecológicos y agroindustriales	65
N° 20: Preferencia de consumo futuro de productos agroecológicos y agroindustriales	67
N° 21: Medios de comunicación	68
N° 22: Punto de equilibrio año 1.....	185
N° 23: Punto de equilibrio año 2.....	186
N° 24: Punto de equilibrio año 3.....	186
N° 25: Punto de equilibrio año 4.....	187
N° 26: Punto de equilibrio año 5.....	187

ÍNDICE DE TABLAS

N° 1: Conocimiento de productos orgánicos y agroecológicos por ciudad	8
N° 2: Consumo de productos orgánicos y agroecológicos por ciudad.....	9
N° 3: Relaciones interinstitucionales de la copaac	25
N° 4: Perfil del consumidor	36
N° 5: Resultados de la encuesta de estratificación nse 2011.....	37
N° 6: Población por grupos de edad – ciudad de riobamba	37
N° 7: Población objetivo	38
N° 8: Instituciones objeto de estudio	40
N° 9: N° encuestas a aplicar en las instituciones	40
N° 10: Género de los encuestados.....	44
N° 11: Tipo de familia de los encuestados.....	45
N° 12: Edad de los encuestados	46
N° 13: Población que considera consumir productos saludables.....	47
N° 14: Frecuencia de consumo	48
N° 15: Monto mensual aproximado invertido en la compra de alimentos.....	50
N° 16: Características consideradas al momento de elegir los productos.....	52
N° 17: Lugares de compra frecuentados	53
N° 18: Ventajas de comprar en tiendas	55
N° 19: Ventajas de comprar en mercados	56
N° 20: Ventajas de comprar en supermercados	57
N° 21: Ventajas de comprar en ferias ciudadanas.....	58
N° 22: Productos considerados saludables.....	59
N° 23: Alimentos consumidos por la población	60
N° 24: Productos con químicos.....	61
N° 25: Productos amigables con el ambiente.....	62
N° 26: Productos sin químicos.....	63
N° 27: Productos procesados	64
N° 28: Disposición a consumir productos agroecológicos y agroindustriales	65
N° 29: Preferencia de consumo futuro de productos agroecológicos y agroindustriales.....	66
N° 30: Medios de comunicación	68
N° 31: Prueba Ji-cuadrado	72

N° 32: Oferta actual de canastas de la competencia directa.....	86
N° 33: Relación peso-precio de los productos de la competencia directa.....	86
N° 34: Comparación peso-precio de la competencia directa	87
N° 35: Proyección de la oferta en N° de canastas anuales	88
N° 36: Número de hogares de clase media-alta	90
N° 37: Demanda efectiva en N° de hogares.....	90
N° 38: N° canastas consumidas anualmente por hogar.....	90
N° 39: Demanda potencial actual en N° de hogares	91
N° 40: Demanda potencial actual en N° de canastas	91
N° 41: Proyección de la demanda en N° de hogares.....	92
N° 42: Proyección de la demanda insatisfecha	92
N° 43: Estrategia n° 1	98
N° 44: Estrategia n° 2	99
N° 45: Estrategia N° 3.....	100
N° 46: Precio y contenido de la canasta familiar andina.....	103
N° 47: Estrategia N° 4.....	104
N° 48: Estrategia n° 5	105
N° 49: Estrategia N° 6.....	105
N° 50: Estrategia N° 7.....	107
N° 51: Estrategia N° 8.....	107
N° 52: Estrategia N° 9.....	108
N° 53: Estrategia N° 10.....	108
N° 54: Estrategia N° 11.....	109
N° 55: Estrategia N° 12.....	111
N° 56: Estrategia N° 13.....	114
N° 57: Presupuesto de comunicación.....	114
N° 58: Presupuesto total de implementación de estrategias.....	115
N° 59: Proveedores de productos agroecológicos y agroindustriales	118
N° 60: Producción destinada para el centro de comercialización	119
N° 61: Cuota de mercado en n° de canastas.....	120
N° 62: Tamaño de la empresa	120
N° 63: Contenido de la canasta andina familiar por unidad.....	121
N° 64: Peso relativo de los factores	124

N° 65: Método cualitativo por puntos.....	125
N° 66: Personal	134
N° 67: Mobiliario y equipo	135
N° 68: Equipos de cómputo y software.....	135
N° 69: Muebles y enseres.....	136
N° 70: Equipos de muebles de oficina	136
N° 71: Equipos de oficina	136
N° 72: Vehículos.....	137
N° 73: Suministros de oficina	137
N° 74: Suministros de aseo y limpieza	137
N° 75: Servicios básicos	138
N° 76: Activos fijos.....	169
N° 77: Activos intangibles	169
N° 78: Capital de trabajo.....	170
N° 79: Inversión total requerida.....	171
N° 80: Estructura de financiamiento	171
N° 81: Costo de ventas.....	172
N° 82: Proyección de costos de ventas	173
N° 83: Gastos administrativos.....	174
N° 84: Gastos de ventas	174
N° 85: Gastos financieros	175
N° 86: Proyección de egresos	175
N° 87: Proyección de ingresos	176
N° 88: Estado de resultados	177
N° 89: Balance general	178
N° 90: Flujo de caja	179
N° 91: Tasa mínima aceptable de rendimiento	180
N° 92: Valor actual neto.....	181
N° 93: Relación beneficio-costo	182
N° 94: Periodo de recuperación de la inversión.....	183
N° 95: Punto de equilibrio	185

ÍNDICE DE ANEXOS

N° 1: Diseño de la encuesta	193
N° 2: Precios de los productos de la competencia directa.....	196
N° 3: Capacidad de producción de los proveedores.....	197
N° 4: Producción destinada al consumo de los proveedores.....	197
N° 5: Lugares sujetos a calificación para la selección de localización.	197
N° 6: Tabla de amortización del préstamo bancario.	198
N° 7: Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado.....	199
N° 8: Depreciación de activos fijos.....	199
N° 9: Cálculo de los descuentos.....	200
N° 10: Cálculo de los costos fijos y variables.....	201
N° 11: Niveles de ventas.	201

RESUMEN

Se plantea el “Diseño de un plan de negocios para la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones campesinas apoyadas por Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba, periodo 2013”, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las comunidades involucradas y ofrecer una alternativa de alimentación saludable a la población riobambeña, partiendo de estadísticas que analizan las preferencias de los consumidores actuales y potenciales de este tipo de alimentos.

Los planes de comercialización, operativo, administrativo-legal, ambiental y económico-financiero desarrollados dentro del plan de negocios demuestran la viabilidad de la creación del centro de comercialización en la ciudad de Riobamba, los mismos que servirán de guía y apoyo a Fundación MARCO en la gestión de recursos humanos y económicos para llevar a cabo los procesos descritos en los planes antes mencionados.

El propósito del plan de negocios es lograr que la población conozca los beneficios que genera el consumo de este tipo de alimentos en la salud, en el desarrollo de las comunidades indígenas campesinas de la provincia de Chimborazo, en el fortalecimiento de las relaciones sociales y económicas entre productores y consumidores, y en el cuidado y preservación de los recursos naturales como la tierra, aire y agua.

En Riobamba existen consumidores efectivos y potenciales de alimentos agroecológicos y agroindustriales libres de agrotóxicos, y se espera que este número crezca incentivado por las estrategias publicitarias que se plantean en el plan de comercialización, las mismas que servirán para promocionar el centro y los productos que ofrece para captar el mayor número posible de clientes, logrando los resultados esperados y asegurando un ahorro futuro para todos. De esta manera, el centro de comercialización garantiza la soberanía alimentaria y el desarrollo sostenible de las comunidades indígenas.

ABSTRACT

“A business plan desing for the agroecological and agroindustrial product marketing center creation from indigenous organizations supported by the Foundation MARCO in the city of Riobamba for 2013” was proposed. It aims at improving the communities´ living conditions and offering a healthy nutritional alternative for the population of Riobamba. Current and probable costumers´ preferences of this king of food are analyzed based on statistics.

The marketing, operative, administrative-legal, environmental and economic-financial plans developed in the business plan support the marketing center creation in the city of Riobamba which will guide and help the Foundation MARCO.

In Riobamba, there are effective and potential customers of agroecological and agroindustrial food which are non-agrotoxic. It is expected this number will increase motivated by advertising strategies proposed in the marketing plan. In addition to, it will be helpful when promoting tha center and products to get more costumers achieving expected results and assuring in a future saving for everybody.

INTRODUCCIÓN

En la creación de nuevos proyectos de inversión o nuevos negocios, independientemente de la dimensión o actividad a la que se dedique una empresa, es indispensable demostrar que el desarrollo de estos tendrá éxito. Por lo tanto, es esencial desarrollar un documento único que muestre todos los aspectos fundamentales que deben tomarse en cuenta para que el negocio resulte rentable y exitoso.

El plan de negocios, por lo anteriormente mencionado, responde a las necesidades de las empresas de disponer de una herramienta que les permita determinar la rentabilidad y éxito de un negocio, por lo que se ha convertido actualmente en una de las principales fuentes para conseguir financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Es así que el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo el diseño de un plan de negocios como herramienta guía fundamental para la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones rurales campesinas de la provincia de Chimborazo apoyadas por Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba, y se presenta como una alternativa a la hora de producir y consumir alimentos producidos de manera más sustentable desde el punto de vista ecológico, económico y social.

Fundación MARCO, al trabajar bajo el enfoque de la economía popular y solidaria, apoya a pequeños productores campesinos de las zonas rurales de la provincia de Chimborazo, quienes se encuentran en la búsqueda de mercados en la ciudad de Riobamba para la comercialización de sus productos agroecológicos y agroindustriales y, mediante su apoyo y con la creación del centro de comercialización de dichos productos, ayudará a mejorar la economía de los productores al establecer precios justos, estables y considerables para los consumidores.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación de Productores Agropecuarios Agroecológicos de Cebadas “COPAAC” de la provincia de Chimborazo, conformado por 50 familias, apoyadas por Fundación MARCO, tradicionalmente se han dedicado a la producción de alimentos agroecológicos y agroindustriales como una forma activa de subsistencia.

Sin embargo, los productores tienen reducidas oportunidades de comercialización de sus productos en los mercados de la ciudad de Riobamba, al existir una concentración de la oferta de alimentos agropecuarios en los mercados públicos municipales y en las grandes cadenas de supermercados, quienes marcan una tendencia en precios y características, desplazando a los alimentos agroecológicos y agroindustriales por ser considerados por los consumidores como convencionales, tradicionales y de elevado precio.¹

Esta ha sido una de las principales causas por la que los productores han optado por abandonar su actividad tradicional de ingresos económicos, lo que ha ocasionado indirectamente una pérdida de seguridad alimentaria a los consumidores, ya que al dejar de producir alimentos sanos, saludables y sustentables, disminuye la oferta de dichos productos en la ciudad de Riobamba y la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de los productores de la COPAAC.²

¹Información obtenida en un Focus Group realizado en Fundación Marco el día 13 de Marzo de 2013.

²Ibid.

1.1.1. Formulación del problema

¿Es viable el diseño de un plan de negocios para la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones campesinas apoyadas por Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba?

1.1.2. Delimitación del problema

El objeto de la investigación está determinado por la Gestión Empresarial y como campo la realización de un plan de negocios.

Se realizará en la República del Ecuador, en la Región Sierra Centro, en la Provincia de Chimborazo, ciudad Riobamba, en Fundación MARCO ubicada en la Av. Gonzalo Dávalos 39-15 y Carlos Zambrano.

Las personas sujetas a la investigación serán aquellas que trabajan en instituciones públicas y privadas de las parroquias urbanas de la ciudad de Riobamba, de edades comprendidas entre 25 y 60 años de edad, de estrato socio-económico medio-alto.

La investigación se llevará a cabo durante el periodo Marzo – Septiembre del año 2013, y con su desarrollo se pretende contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los productores campesinos de la COPAAC, perteneciente a la provincia de Chimborazo con el diseño de un plan de negocios para la creación del centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo tres parámetros importantes que son: académico, práctico y social.

En la **parte académica** se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en las diferentes cátedras impartidas en la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, al resolver una situación real existente en la ciudad y provincia en temas de producción y comercialización de alimentos saludables, lo que permitirá a su vez obtener experiencia en el campo laboral y crear más opciones de desarrollo local.

En la **parte práctica** la investigación requiere de un contacto directo participativo con las familias productoras de alimentos agroecológicos y agroindustriales de la Corporación de Productores Agropecuarios Agroecológicos de Cebadas “COPAAC”, perteneciente a la provincia de Chimborazo, para conocer a fondo las causas por las cuales no tienen acceso a la comercialización de sus productos en la ciudad de Riobamba, y ofrecer soluciones y alternativas para que puedan disponer de un espacio seguro para llevar a cabo el proceso de comercialización, con productos de calidad.

Y en cuanto a la **parte social**, la investigación, que se realiza conjuntamente con Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba, se desarrolla debido a que en la ciudad, la comercialización de alimentos se encuentra en manos de los mercados públicos y privados, los cuales han desplazado la oferta de alimentos agroecológicos y agroindustriales de los pequeños productores de las zonas rurales de la provincia de Chimborazo, perjudicándolos y obligándolos a abandonar sus actividades agropecuarias y migrar hacia a la ciudad en busca de otras oportunidades de subsistencia, ya que la agricultura y ganadería han sido su única fuente de ingresos.

Por otra parte, según el estudio “Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en los hogares ecuatorianos” realizado por Veco Ecuador en el año 2008, existe un gran

porcentaje de habitantes de la ciudad de Riobamba (77.5%) dispuestos a consumir productos agroecológicos y agroindustriales, pero al no encontrar lugares específicos de expendio de este tipo de productos, dificulta la posibilidad de consumirlos, favoreciendo la compra de productos convencionales.

Es así, que con el desarrollo de la investigación se pretende rediseñar los sistemas de producción, comercialización y consumo de los diferentes tipos de productos existentes en la provincia y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones de vida de las familias pertenecientes a la COPAAC, a través de la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de iniciativas rurales y con tratamientos adecuados para el consumo humano, que permita generar una rentabilidad bidireccional económica y social, tanto para los productores de la COPAAC como para los consumidores, quienes tendrán la posibilidad de acceder a alimentos más saludables para sus familias, a su vez que contribuirán al crecimiento de estas iniciativas rurales.

Asimismo, con la creación del centro, se dará cumplimiento al Art. 283 de la Constitución Ecuatoriana aprobada en el año 2008, donde se reconoce al Buen Vivir o Sumak Kawsay como régimen de desarrollo, y dentro de él se establece un nuevo sistema económico social y solidario, en donde se:

[...] reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Adicionalmente menciona que “el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine”.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios como herramienta de guía y apoyo para Fundación MARCO en la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales para las comunidades indígenas campesinas beneficiarias.

1.3.2. Objetivos específicos

- Recopilar información primaria y secundaria a nivel institucional, de productores y consumidores para conocer la realidad productiva, la oferta y la demanda de los productos agroecológicos y agroindustriales, y analizarla y validarla para determinar si los clientes potenciales están dispuestos a consumir productos agroecológicos y agroindustriales.
- Establecer un modelo de gestión comercial que permita a Fundación MARCO apoyar el crecimiento de las cadenas productivas rurales agroecológicas y agroindustriales de la provincia de Chimborazo.
- Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para la creación del centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales para la COPAAC.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes históricos

Con un mercado cada vez más preocupado por la salud y el bienestar, enfrentándose a continuos problemas de contaminación medio ambiental, los alimentos ecológicos suponen una alternativa y una forma de vida más saludable.

La crisis de sustentabilidad en el mundo se ha agravado de tal forma que obliga a tomar decisiones lo más rápido posible. Sin duda, la agricultura agroecológica es la alternativa más real para alcanzar una agricultura sustentable en un sentido amplio, es decir, incorporando además la sustentabilidad alimentaria como un concepto fundamental.

La incorporación de paquetes tecnológicos externos, basados en el alto uso de insumos, han agravado de manera catastrófica los grados de erosión y pérdida de la fertilidad de los suelos, incremento de las plagas y enfermedades, alteración y colapso de los ciclos hídricos, así como la reducción alarmante del volumen y diversidad biológica y la desertificación, todo lo cual pone en grave peligro el desarrollo futuro. Así, la mayoría de los campesinos perderán sus tierras y migrarán a las ciudades.

En el mundo occidental, en los últimos cuarenta años, son más de cuatro mil millones de personas las que han abandonado las zonas rurales. Como no hay trabajo para todos, no existe el poder adquisitivo para la compra de alimentos, por lo que únicamente aumentarán los cinturones de miseria de las grandes ciudades. Por esta razón, con la agricultura ecológica, esta situación puede revertirse, permitiendo a los campesinos permanecer en sus tierras.

Por otra parte, ecológico no significa exclusivamente orgánico, ni se refiere a una producción orientada solamente hacia la protección del consumidor, sino también que protege a los suelos y asegura la buena nutrición de las plantas lo que, por ende, beneficia también al consumidor.

Desde hace años, en Ecuador existen organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a apoyar el crecimiento de la producción orgánica y agroecológica campesina con el fin de brindar alternativas para disminuir los niveles de pobreza a los que están sometidas la mayor parte de la población indígena.

Dentro de estas organizaciones se encuentran Heifer Ecuador, Vredeseilanden (VECO Andino), Fundación MARCO, Fundación Brethren y Unida, que apoyan iniciativas rurales que toman como eje central la agricultura sustentable para ofrecer seguridad alimentaria al consumidor. Además, la Constitución aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2008, en su Art. 281 hace mención a la soberanía alimentaria, la misma que constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. El Art. 282, en cambio, faculta al Estado normar el uso y acceso a la tierra bajo principios sociales y ambientales; prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra, así como el acaparamiento o privatización del agua y sus fuentes.

Es por ello que estas organizaciones, principalmente VECO Andino, han desarrollado investigaciones a nivel nacional sobre la producción, comercialización y consumo de productos sanos, entre los que se encuentran los orgánicos y agroecológicos, con el fin de determinar los beneficios que brindan para quienes los producen y para quienes los consumen.

2.1.1.1. Organización VECO ANDINO

El estudio desarrollado por VECO Andino se realizó en Septiembre del año 2007 a 3.285 hogares ecuatorianos distribuidos en las 15 ciudades de mayor densidad poblacional, cuyo objetivo fue determinar las preferencias de los hogares frente al conocimiento y consumo de productos orgánicos y agroecológicos, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA N° 1
CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y AGROECOLÓGICOS
POR CIUDAD**

CIUDAD	ORGÁNICOS	AGROECOLÓGICOS	NINGUNO	NO INFORMA
Esmeraldas	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
Guayaquil	3.4%	1.8%	94.4%	0.4%
Machala	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
Manta	6.1%	3.3%	88.9%	1.7%
Quevedo	2.3%	3.0%	94.3%	0.4%
Ambato	17.8%	3.6%	78.6%	0.0%
Cuenca	9.5%	7.4%	82.5%	0.6%
Ibarra	0.5%	3.7%	95.8%	0.0%
Loja	1.3%	4.2%	92.2%	2.3%
Quito y valles	5.5%	1.5%	92.8%	0.2%
Riobamba	8.2%	5.6%	86.2%	0.0%
Santo Domingo	0.0%	0.7%	99.3%	0.0%
TOTAL	4.8%	2.3%	92.1%	0.8%

Fuente: Estudio de consumo VECO Andino

Por lo que se puede estimar que hay ciudades donde todavía se desconoce de la existencia de alimentos orgánicos y agroecológicos.

TABLA N° 2
CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y AGROECOLÓGICOS
POR CIUDAD

CIUDAD	SÍ CONSUME	NO CONSUME		
		PODRÍA HACERLO	NO LO HARÍA	NO INFORMA
Esmeraldas	0.0%	78.8%	21.2%	0.0%
Guayaquil	4.3%	53.3%	42.4%	0.0%
Machala	0.0%	48.0%	52.0%	0.0%
Manta	6.7%	63.3%	30.0%	0.0%
Quevedo	3.3%	70.1%	26.6%	0.0%
Salinas	0.0%	67.0%	16.3%	16.7%
Ambato	20.1%	56.2%	23.7%	0.0%
Cuenca	11.8%	56.5%	31.7%	0.0%
Ibarra	2.7%	97.3%	0.0%	0.0%
Loja	4.8%	21.7%	73.5%	0.0%
Quito y valles	4.1%	63.6%	31.0%	1.3%
Riobamba	12.0%	77.5%	10.5%	0.0%
Santo Domingo	0.0%	41.7%	58.3%	0.0%
TOTAL	5.2%	58.6%	35.5%	0.8%

Fuente: Estudio de consumo VECO Andino

En la tabla anterior, se indica un alto interés por consumir productos agroecológicos y orgánicos en varias ciudades, principalmente en la ciudad de Riobamba, donde se abre una oportunidad para entrar al mercado de la oferta de productos agroecológicos.

2.1.1.2. Fundación HEIFER Ecuador³

De igual forma, HEIFER Ecuador, conformada por un equipo interdisciplinario, con valores de solidaridad, respeto, compromiso, participación, equidad y honestidad, y partiendo de los valores y principios afines a los de Heifer International, apoya procesos organizativos democráticos de sectores campesinos, indígenas y populares, potenciando sus capacidades locales para una gestión sustentable de los recursos naturales y de los sistemas

³ Fundación HEIFER Ecuador. (Junio de 2011). *Informe Anual del Programa Nacional*.

productivos agropecuarios con un enfoque agroecológico. Durante el periodo 2010-2011 ha logrado cumplir con los siguientes proyectos a nivel nacional respecto a la defensa de la soberanía alimentaria en el país:

Proyectos Nacionales

a) “Escuela Nacional de Agroecología ENA”

Este proyecto es pionero en el país por ser la primera experiencia unitaria de las organizaciones con presencia nacional, y es liderada por una dirección colectiva en la que participan 5 organizaciones nacionales y regionales del país.

En la ENA se produjeron cinco estudios regionales: “ANALISIS TÉCNICOS Y SOCIOECONÓMICOS”, con el propósito de determinar el nivel de replicabilidad y multiplicación de los conocimientos adquiridos en la escuela sobre su finca, para lo cual se usaron ocho indicadores: agroforestería, humedad del suelo, cultivos, conservación de suelos, plagas y enfermedades, componente animales, autosuficiencia, y otros. Entre los resultados que mostró esta investigación es que los participantes muestreados han mejorado notablemente su finca en términos de incrementar el nivel de producción, productividad y diversificación de sus ingresos en un 49,63%.

b) Proyectos de incidencia política

Heifer Ecuador apoya a dos organizaciones nacionales con dos proyectos de incidencia: “AGENDA AGRARIA FENOCIN 2008-2011: Interculturalidad, Soberanía Alimentaria y Programa Nacional de Desarrollo Agrario” y “Corazón y cabeza para promover la soberanía alimentaria y la conservación de los recursos naturales en los Pueblos Indígenas y Campesinos de la región interandina”. Estos proyectos han generado los siguientes logros:

- Incidencia en el debate público de la Ley de Aguas; el 40% de sus propuestas fueron incorporados en la ley aprobada por la Asamblea Nacional. En la Ley de Aguas se

logró la inclusión algunos nuevos artículos importantes: Prohibición de acaparamiento de agua y políticas redistributivas equitativas y Reconocimiento del control y decisiones sobre la gestión del agua de comunidades.

- Construcción de alianzas a nivel nacional para la defensa de los recursos naturales y territorios indígenas. Participación en escenarios de debate global, como la “Conferencia de las Partes del Convenio de Naciones Unidas para el Cambio Climático”, en el marco de alianzas campesino-indígenas continentales.
- Modificación de la ley de Soberanía Alimentaria de manera que esta asegure la continuidad de la Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria (COPISA) y ha logrado contribuir a que esta cuente con su primer presupuesto para realizar su labor de construcción de las leyes conexas a la soberanía alimentaria.

c) Alianzas institucionales y participación en colectivos para la incidencia

HEIFER Ecuador participa en varios espacios: Colectivo Agroecológico, Red Mar, Tierra y Canasta, Colectivo Agrario, Colectivo de Fomento a la Crianza de Alpacas; a través de estos espacios se ha logrado:

- Incidir en la implementación de programas y políticas públicas nacionales, regionales y locales sobre la producción agroecológica campesina y la soberanía alimentaria.
- Apoyo metodológico para la formulación participativa de la Ley de agrobiodiversidad y la Ley de tierras en coordinación con la COPISA.
- Asesoría técnica y metodológica para la institucionalización de programas de capacitación/innovación y programas de comercialización local y circuitos cortos.
- Instaurar un sistema de innovación tecnológica participativa, cuya actividad central es la implementación de las escuelas de la Revolución Agraria, en el que se incorporó la agroecología como parte del programa de capacitación.

d) Study Tours

En el año fiscal 2011, Heifer Ecuador realizó el Study Tour “Ecuador Megadiverso: Produciendo & Consumiendo Sano & Cuidando de la naturaleza”.

En esta ocasión a través del Study Tour realizado entre el 20 al 28 de Junio de 2011 por 12 personas, tuvieron la oportunidad de conocer la realidad ecuatoriana y visitar el trabajo de las organizaciones campesinas apoyadas por Heifer Ecuador. El grupo compartió con las comunidades de páramo y aprendió de los conocimientos sobre la importancia del manejo del páramo para mantener la biodiversidad, el agua y la cultura de páramo, al visitar el proyecto *“Rural Corridor of Communal Paramos: A proposal for Management and Defense, Coordinated Among Organizations of Cotopaxi and Tungurahua”*.

Además, conocieron cómo los campesinos y campesinas han recuperado una gran variedad de semillas nativas que son de suma importancia para el alimento de las familias, así como también la participación en Ferias de Comercialización Solidaria, que son un espacio para vender los excedentes de su producción agroecológica, en la visita del proyecto *“Food Sovereignty and Small Farming in Indigenous Organizations of Chimborazo”*.

2.1.1.3. Fundación Brethren y Unida⁴

Es una organización sin fines de lucro que nació en 1953 e inició sus labores en varias zonas rurales del Ecuador. Trabaja en proyectos de desarrollo junto a comunidades indígenas y su misión consiste en "potenciar las capacidades creativas de hombres y mujeres del campo, propiciando un diálogo de saberes y la promoción de los derechos ciudadanos, para construir propuestas organizativas y tecnológicas que posibiliten mejorar sus condiciones de vida, fundamentándonos en principios de corresponsabilidad, equidad, solidaridad y de respeto a la naturaleza".

La FBU fomenta la participación de las comunidades y población local en procesos de construcción y fortalecimiento de sus identidades. Los proyectos de la FBU tienen como ejes el mejoramiento de la producción desde un enfoque agroecológico, la protección de las microcuencas, bosques, suelos y biodiversidad y la educación ambiental.

⁴ Fundación Brethren y Unida. (s.f.). ¿Que es la FBU?. Disponible en <http://www.fbu.com.ec/spanish/index.htm>

Trabajo comunitario y ambiental

La FBU gestiona con los gobiernos locales proyectos de desarrollo, fortalece las iniciativas de las organizaciones indígenas y campesinas, y capacita a líderes para que impulsen en sus localidades propuestas de desarrollo social. Sus acciones apuntan a defender la existencia de la agricultura campesina frente a los procesos de concentración de la propiedad de la tierra y de la destrucción de los recursos naturales provocada por la lógica extractivista de las grandes empresas, frente a la homogenización de los patrones de consumo y a la marginación de la inversiones públicas hacia el sector rural.

En la FBU participan técnicos, especialistas y promotores que tienen conocimientos y experiencia en diversas áreas: promoción social, agroecología, educación ambiental, micro empresas, energías alternativas y manejo de recursos naturales.

Actualmente, impulsa proyectos en diversos espacios geográficos del Ecuador, en la sierra norte, en la sierra central y en el sub-trópico occidental. Otros programas que tiene la FBU son: educación ambiental dirigido a jóvenes, campamentos vacacionales para niños y jóvenes, red de viveros forestales, programa de voluntariado, y la comercialización de productos campesinos.

Propuesta agroecológica y agroindustrial

La FBU está involucrada con comunidades para promover la organización de los productores para la comercialización de sus productos primarios y apoyar iniciativas microempresariales para el procesamiento de productos. Pero no solo ello, además impulsa una producción agroecológica para obtener productos sanos y de calidad. Impulsa esta propuesta agroecológica que contempla el uso de tecnologías limpias y accesibles, que posibilitan el aprovechamiento de recursos locales para disminuir la dependencia de insumos externos y que conservan los recursos naturales, suelo, agua y biodiversidad. Es una propuesta que se fundamenta en principios de equidad, redistribución, fortalecimiento de mercados locales y defensa de la existencia de las economías campesinas.

Experiencia en Intag

Por su ubicación, a 39 km al oeste de Cotacachi en la provincia de Imbabura, la zona de Intag queda distante de los mercados públicos donde se vende la producción. La diversidad de pisos ecológicos en Intag posibilita que se cultive una gran variedad de productos. En esta extensa zona, las comunidades se encuentran dispersas, volviéndose difícil la transportación y los productos de las fincas no siempre pueden ser vendidos. Los intermediarios locales aprovechan de esta condición para pagarles precios bajos a los productores, mientras ellos obtienen ganancias significativas cuando venden en los mercados de Cotacachi, Otavalo, Ibarra y Quito.

La FBU viene impulsando en Intag un programa de establecimiento de fincas agroecológicas y de apoyo a iniciativas de comercialización asociativa de productores y del funcionamiento de una microempresa procesadora de caña de azúcar para la obtención de panela en polvo o granulada. Conjuntamente con la Asociación de Campesinos Agroecológicos de Intag, ACAI, llevan adelante una iniciativa de comercialización de productos agrícolas en el mercado de Cotacachi. Participan agricultores de doce comunidades organizados en tres núcleos según su ubicación geográfica. Cada uno de estos núcleos tiene la responsabilidad de entregar una cuota de productos de manera rotativa (cada tres semanas), que son vendidos en el local que la ACAI dispone en el mercado de Cotacachi los días domingos. A las personas que van a comprar en este local se les informa que los productos que van a consumir son productos sanos, sin agrotóxicos y que provienen de fincas agroecológicas campesinas. Los productos que se venden son: mora, naranjilla, tomate de árbol, limones, naranjas, aguacates; yuca, camote, zanahoria; panela granulada, entre otros.

Esta experiencia de comercialización campesina trae ventajas tanto al productor que recibe mejores precios como al consumidor que paga precios convenientes. Al tratarse de una producción agroecológica, contribuye a la conservación de los recursos naturales y a promocionar el consumo de productos sanos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Reseña histórica de Fundación MARCO⁵

Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación “MARCO” fue creada en la ciudad de Riobamba el 13 de Enero del año 2000 con Acuerdo Ministerial N° 00570 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, orientando sus objetivos hacia el desarrollo y bienestar de los grupos más vulnerables, ubicados preferentemente en el sector rural de la provincia de Chimborazo, a través de la generación de propuestas en proyectos productivos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, generando bienestar y progreso en sus familias.

En la actualidad, cuenta con cuatro áreas específicas de trabajo:

- Asistencia técnica agropecuaria
- Informática
- Microfinanzas
- Proyectos

Mediante las cuales, Fundación MARCO se compromete a generar desarrollo en sus beneficiarios y clientes a través de sus productos y servicios, con el apoyo de profesionales comprometidos con el desarrollo empresarial en el sector rural de la región central del país.

Por otra parte, desde el inicio de la gestión, Fundación MARCO ha promovido el desarrollo socioeconómico, financiero y comunitario de los grupos organizados ubicados en el callejón interandino de la provincia de Chimborazo a través del impulso empresarial, fomentando estrategias de intervención mediante cadenas productivas, partiendo desde la producción de materia prima de calidad para dar valor agregado a los productos, y diseñando modelos de comercialización que permitan ubicar los productos en los mercados locales.

⁵ Información proporcionada por el Ing. Carlos Falconí, director ejecutivo de Fundación MARCO.

2.2.1.1. Misión

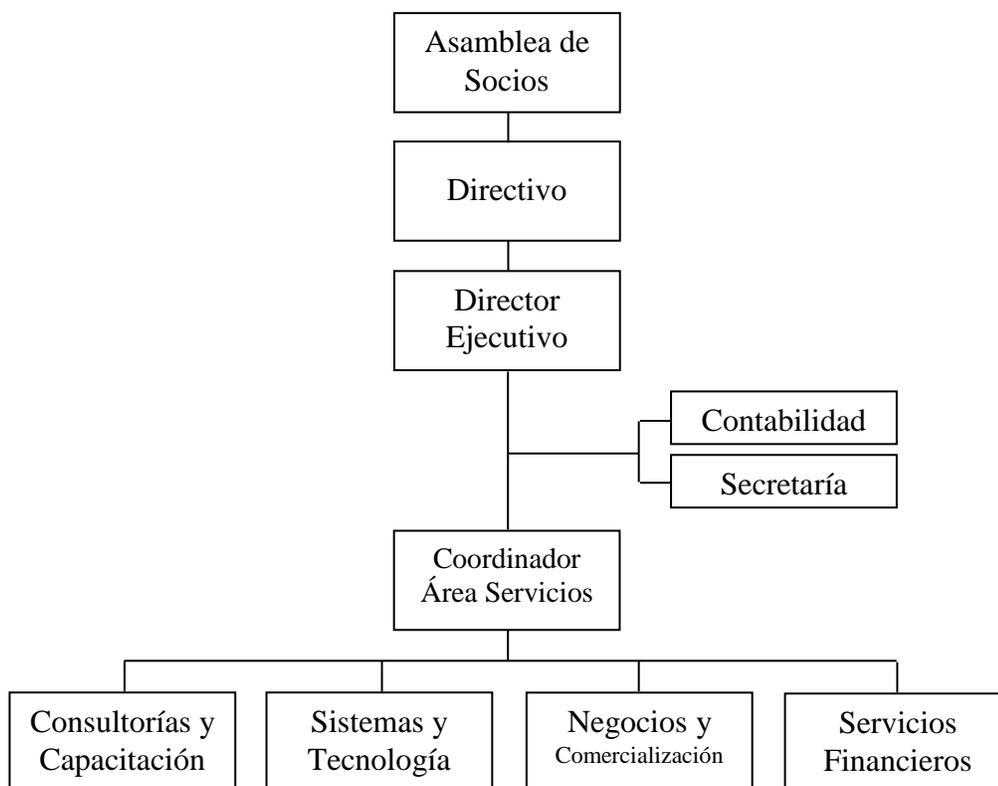
Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación “MARCO” contribuye al desarrollo sostenible de nuestros beneficiarios y clientes con proyectos, productos y servicios de calidad con un equipo solidario, comprometido e integral.

2.2.1.2. Visión

Ser una organización sostenible y líder en sus procesos de intervención con responsabilidad social y ambiental que contribuye a lograr una sociedad más justa e incluyente.

2.2.1.3. Organigrama estructural

FIGURA N° 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FUNDACIÓN MARCO



Fuente: Fundación MARCO

Asamblea de Socios: Es la máxima autoridad de definición de la institución.

Directorio: Conformado por cuatro miembros: presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, quienes tienen la misión de generar políticas y control que vayan en beneficio de todos quienes conforman Fundación MARCO.

Dirección Ejecutiva: Tiene la representación legal y la responsabilidad técnica–administrativa de la institución con el fin de llevarla, en forma coordinada con los órganos de gobernabilidad y equipo de trabajo, al cumplimiento de los objetivos para el que fue creado.

2.2.1.4. Metodología de Intervención en cadenas productivas

Fundación MARCO, dentro de sus políticas, considera importante la aplicación del **Modelo de Intervención** que le permita cumplir con sus compromisos establecidos y futuros que puedan desarrollarse dentro de su ámbito de acción, potencializando la capacidad intelectual con la que cuenta, a través de una coordinación global e integral de su personal que apunta a reducir, con su intervención, la marginalidad económica y social de los habitantes de los sectores rurales de la provincia.

En esta perspectiva, el Modelo de Intervención viene a ser un soporte fundamental para promocionar, evaluar y mejorar los procesos de autodesarrollo y realización individual y en conjunto de los grupos apoyados, es decir, que se llegue a conformar equipos de trabajo que, en forma ordenada y conociendo el rol que tienen que cumplir, les permita alcanzar en forma óptima sus objetivos sociales y económicos.

Resulta evidente la necesidad de fortalecer las aptitudes y disposiciones de los técnicos de Fundación MARCO respecto al enfoque de cadenas, alternativa que conlleva un cúmulo de exigencias y que deben ser abordadas no de manera particular, sino desde una perspectiva estratégica para priorizar objetivos y maximizar resultados.

La institución ha adoptado el enfoque de cadena porque le permite contar con una herramienta de análisis para identificar los principales puntos críticos frente a la competitividad de un producto, ayudando a definir e impulsar estrategias en el equipo y luego con los principales actores involucrados.

Al hablar de cadenas, se debe pensar que se hallan presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto, los cuales deben estar vinculados entre sí para llevar el producto de un estado a otro, es decir, partiendo de la producción hasta llegar al consumidor final, por lo que se considera que este sistema permitirá ser partícipes a todas las unidades con sus Metodologías de Intervención muy definidas dentro de las cadenas productivas.

Así, una cadena productiva se define como:

“Un sistema constituido por diferentes actores coordinados entre sí, y por una sucesión de operaciones que parten desde la producción, transformación, comercialización y consumo de un producto o grupo de productos en un entorno definido”.

2.2.1.5. Metodología de Intervención y aplicación en cadenas productivas

Es importante describir la metodología de intervención a ser utilizada en cada uno de los eslabones de las cadenas productivas, puesto que esto permitirá contar con datos basados en la realidad y potencialidad de un proyecto a ejecutarse en un momento determinado y en un sector seleccionado, y que el mismo pueda llegar a la auto-sostenibilidad después de la intervención, para lo cual se considera importante citar las metodologías de intervención a ser aplicados por los técnicos responsables que laboran en las diferentes unidades de Fundación MARCO.

Análisis de Emprendimiento

- Análisis básico de objetivos.
- Hipótesis campesina.

- Análisis de prefactibilidades.
- Marco lógico y plan de negocios.

Producción

- Planear y organizar los factores de producción.
- Organizar o facilitar el acceso a insumos y/o recursos.
- Orientar los procesos de producción y cosecha.
- Revisión de estándares de calidad de materia prima.

Transformación

- Fortalecimiento organizacional
- Gestión empresarial
- Equipamiento e infraestructura
- Proceso de transformación
- Control de calidad
- Acopio

Comercialización

- Establecer canales de distribución
- Plan de mercadeo
- Ventas
- Seguimiento postventa

Consumo

- Garantizar que el producto llegue con las normas higiénicas y de calidad al consumidor final.

2.2.1.6. Componente de Crédito

El objetivo del componente crédito dentro de la cadena productiva es el de proveer a los beneficiarios directos e indirectos de los proyectos de Fundación MARCO los recursos

financieros necesarios para el normal desarrollo de la cadena. Esta necesidad de fondos de crédito se cubre en uno o varios eslabones de la cadena de acuerdo a las necesidades reales de los potenciales beneficiarios del crédito. El proceso para identificar las necesidades reales de crédito se inicia desde el momento de levantar la línea base del proyecto.

Es así que, al vincular el crédito en la cadena productiva y en cualquiera de sus eslabones, se realizan evaluaciones periódicas en conjunto con el equipo de gestión de cada proyecto sobre el proceso seguido, para de esta manera, contar con insumos que permitan fortalecer o redefinir las estrategias utilizadas.

La intervención en las cadenas productivas de la asesoría de Microfinanzas se realiza directamente con los grupos de productores, donde se dan capacitaciones en contabilidad básica a través de talleres con metodologías establecidas, con el fin de que los grupos de productores vinculados directamente al proyecto estén en la capacidad de llevar sus registros de ingresos y egresos.

2.2.1.7. Componente Sistemas y Comunicación

La unidad de Sistemas y Comunicación de Fundación MARCO, consciente de la dinámica sobre la cual se desenvuelve las formas de intervención social y empresarial de quienes hacen desarrollo local y conecedora de la importancia del enfoque de cadena productiva dentro de éstas intervenciones, detalla las actividades en la cuales participa directamente dentro de esta metodología.

Transformación: Dentro de este marco, la unidad de sistemas y comunicaciones interviene en los eslabones de:

- **Implementación de gestión empresarial**
 - Apoyo en los diseños de logotipos, rótulos, etc.
 - Capacitación al personal de las agroempresas.

- **Procesamiento**
 - Registros y control de materia prima
 - Planificaciones y proyecciones de producción
 - Contabilidad de costos, etc.
- **Acopio**
 - Registros y Control Inventarios
 - Manejo de bodegas

Comercialización: Dentro de este marco, la USC interviene en los eslabones de:

- **Promoción de marca y productos**
 - Apoyo en los diseños de los materiales promocionales del o de los productos a ser comercializados.
 - Apoyo en la sistematización de la información de las experiencias de la cadena para su registro y socialización como una estrategia de valor agregado al producto.
- **Ventas**
 - Registro de clientes y cuentas por cobrar
 - Registro de proveedores y cuentas por pagar
 - Control de inventarios
 - Facturación
 - Contabilidad
- **Postventa**
 - Aplicación de herramientas
 - Tabulación de datos
 - Análisis e interpretación de información
 - Elaboración de informes

2.2.2. Reseña histórica de Corporación de Productores Agroecológicos Agropecuarios de la parroquia Cebadas “COPAAC”

La crisis de sustentabilidad en el Ecuador se ha agravado de tal forma que obliga a tomar decisiones lo más rápido posible. Sin duda, la agricultura ecológica es la alternativa más real para alcanzar una agricultura sustentable, en un sentido amplio, incorporando la producción de alimentos limpios y sanos como un concepto fundamental en la cadena productiva de alimentos destinados a productores campesinos y consumidores de la provincia de Chimborazo que permita revalorizar su alimentación local, evacuando modelos de alimentación no nutritivos y exportados.

En la población chimboracense, específicamente en la parroquia Cebadas, los problemas de inseguridad alimentaria van en aumento, desde la pérdida de semillas nativas, disminución de la producción de alimentos locales y la alimentación basada en un bajo valor biológico y nutricional. Por efectos del marketing no ético nacional e internacional, han impedido que las generaciones actuales desconozcan de un verdadero alimento nacional, limpio, sano y nutritivo, adoptando modelos culturales occidentales que impiden una adecuada alimentación, el consumo responsable y la perpetuidad de la vida humana. Esta realidad pone en grave peligro el desarrollo social, ambiental y económico futuro de la provincia.

Por tal razón, en el año 2009 nace la Corporación de Productores Agroecológicos Agropecuarios de Cebadas “COPAAC”, quien agrupa a 50 familias que habitan en la parroquia Cebadas, distribuidas en 7 localidades: Cecel Airon, Airon Cruz, Cebadas centro, Reten Ichubamba, Guantuc, Tranca San Luis y Quiriquinga, que con una visión de trabajo en comunidad, su principal propósito como organización es integrar a las familias campesinas en un sistema de producción agroecológico y agroindustrial que descarte la utilización de agroquímicos nocivos para el ser humano y que pone en riesgo la conservación de los recursos naturales que actualmente disponen.

La producción agroecológica incluye el rescate de las semillas nativas, manejadas en ecosistemas sanos y limpios, que permitan el cuidado de la fertilidad de la tierra y su agro-

biodiversidad, mitigando la erosión y muerte del suelo, y está encaminada al cultivo de verduras, hortalizas, cereales, carnes de diferentes especies pecuarias, leche y derivados lácteos, provenientes de todas las familias que conforman la organización.

La COPAAC, como una organización jurídica, está en funcionamiento desde hace cuatro años. Sin embargo, la asociación de familias dedicadas a una producción agrícola y pecuaria más limpia en la parroquia Cebadas se encuentra trabajando desde hace nueve años, empezando alrededor del año 2004.

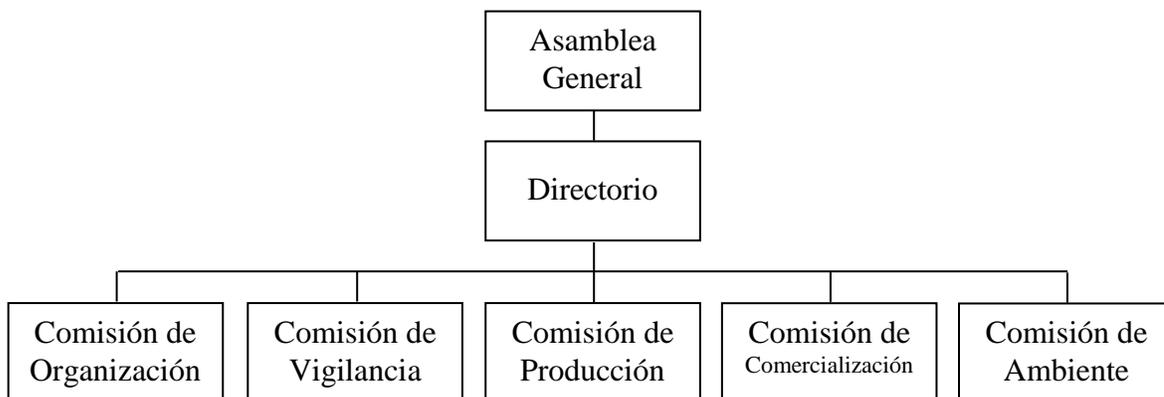
El surgimiento de esta iniciativa comunitaria se debe principalmente a la aparición de enfermedades gastrointestinales y de diversas alteraciones a la salud de pobladores de la zona, producto del trabajo de varios años en la agricultura química-mecánica, es decir, la agricultura convencional y por los altos costos que representa esta actividad. Es así que debido a estos antecedentes, los comuneros de la parroquia deciden incursionar en la agricultura ecológica, un proceso de alto valor agregado y comercialización asociativa de sus productos hortícolas y pecuarios que lo consideran agroecológicos.

De esta manera se considera como resultado final la factibilidad o no de disponer un centro de acopio en la Parroquia Cebadas que verdaderamente ofrezca alimentos sanos, inocuos, nutritivos y que garanticen la seguridad y soberanía alimentaria de las comunidades beneficiarias del proyecto y de la población ecuatoriana en general.

La COPAAC, desde finales del 2009, cuenta con personería jurídica otorgada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura, y Pesca (MAGAP) con Acuerdo Ministerial N° 017 bajo el nombre de CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AGROECOLOGICOS DE CEBADAS “COPAAC” y con RUC 0691730387001. Su domicilio se encuentra en la parroquia Cebadas del cantón Guamote y su sede se ubica frente al hospital de la cabecera parroquial.

2.2.2.1. Organigrama estructural

FIGURA N° 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COPAAC



Fuente: COPAAC

Asamblea General: Es la máxima autoridad en la toma de decisiones y está representada por todos los socios de la corporación que han sido parte del proceso de conformación de la misma. Se reúnen dos veces al año y una de ella es para elegir dignidades que ocuparán cargos durante un año.

Directorio: Conformado por el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, de los cuales viene participando activamente el presidente y tesorero. Mensualmente realizan una reunión ordinaria para analizar o discutir algún tema puntual.

Comisiones: Están integradas por mujeres y responden a una necesidad vista desde el inicio de la Corporación. Sin embargo, no se han efectuado actividades y su participación ha sido muy baja.

Se destaca además que la elección de dignidades es democrática por medio de votos.

2.2.2.2. Relaciones interinstitucionales

Se han identificado las siguientes instituciones que apoyan o han apoyado a las comunidades de la corporación:

**TABLA N° 3
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES DE LA COPAAC**

INSTITUCIÓN	SERVICIO DE APOYO	RELACIÓN CON LA COPAAC
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)	Semillas, horticultura, aspersores, abonos naturales, semilla de pasto y papa.	Media
Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	Apoyo financiero para el centro de comercialización. Bono de desarrollo humano.	Alta
Ministerio de Obras Públicas (MOP)	Mejoramiento de vías vecinales.	Alta
Tenencia política	Comisaría de la Mujer	Baja
Ministerio del Ambiente	Ninguno	Baja
Municipio de Guamote	Maquinaria pesada para trabajo comunitario. Presupuesto participativo	Media
Fundación Chuquirahua	Proyecto de agricultura agroecológica, fortalecimiento organizativo, forestación, comercialización y género. Mejoramiento genético de animales.	Alta (Sin embargo al momento ya no se encuentra en la zona)
COICE	Acceso al crédito.	Alta
PDA Cebadas	Capacitación a madres, talleres con jóvenes, nutrición con niños.	Alta
Consejo Provincial	Mejoramiento de vías, semilla de pastos.	Media
Cooperativa de Ahorro y Crédito acción y Desarrollo	Créditos.	Alta
Junta Parroquial de Cebadas	Coordinación de eventos culturales, giras de observación, dotación de semillas.	Media

Fuente: COPAAC

Realizado por: Las Autoras

2.2.3. Producción agroecológica y agroindustrial en la provincia de Chimborazo

Desde los inicios de la humanidad, la agricultura ha sido una de las principales actividades tradicionales de sobrevivencia. A lo largo de los años, y debido al crecimiento y evolución de la población y la economía, ésta ha tenido variaciones en las formas de cultivo y producción de la tierra con el fin de obtener diferentes tipos de alimentos que satisfagan las necesidades humanas crecientes y a su vez, contribuyan al cuidado del medio ambiente, llegando a obtener variedades de alimentos, entre los que se encuentran los orgánicos, agroecológicos y agroindustriales.

En el Ecuador, la agricultura no ha tenido un crecimiento significativo. En la década de 1972 a 1982, la importancia que se hizo a la explotación y exportación del petróleo ha dejado en segundo plano a esta actividad renovable, que con reformas agrarias mal aplicadas y sin apoyo al pequeño y mediano productor, terminó con un retaceo indiscriminado de la tierra. Es así, que el crecimiento de la agricultura fue casi nulo y se perdieron alrededor de 100.000 empleos agrícolas.⁶

Los incentivos económicos se concentraron en la industria y en el sector urbano, es decir, en la clase media y alta, lo que provocó altas tasas de migración del campo a la ciudad, ocasionando cinturones de miseria en las grandes ciudades y el abandono de la actividad agrícola, provocando un incremento en los precios de los alimentos debido a su escasez.

Por otra parte, en los últimos años, en el país han surgido numerosos casos de intoxicación, malformaciones congénitas y otras enfermedades y trastornos producidos como consecuencias del uso abusivo de sustancias químicas en los cultivos, logrando que la población se interese por consumir alimentos más sanos y sustentables, dando lugar al crecimiento de la agricultura orgánica y agroecológica.

⁶Canelo Salzar, R. (2003). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Lerc Impresiones.

La agricultura orgánica integra prácticas de manejo de cultivos que evitan el uso excesivo de plaguicidas y otras sustancias químicas. Se estima así que el mercado de los productos orgánicos mueve más de 46 mil millones de dólares a nivel mundial.⁷

La agroecología es similar a lo que comúnmente se llama cultivo de alimentos orgánicos, pero la diferencia está en que el término “orgánico” se refiere exclusivamente al producto final, a que un alimento no contenga químicos. La agroecología es un concepto integral que implica que la producción agrícola tenga un impacto ambiental mínimo; que el cultivo de la tierra no reproduzca un paradigma industrial sino que, por el contrario, sea una actividad familiar e integradora, y que sirva para potenciar la cultura local y para rescatar la biodiversidad agrícola. La agroecología replantea de raíz el paradigma capitalista que considera al campo y los agricultores como elementos de una ecuación monetaria.⁸

En la provincia de Chimborazo, la agroecología está ganando un amplio espacio en las zonas rurales, en donde diversas asociaciones y grupos de agricultores se han unido para conseguir mercados para sus cosechas. Como es el caso de siete agricultores de la comunidad La Vaquería, del cantón Colta, quienes cultivan hortalizas y le dan valor agregado a la quinua y al chocho mediante la elaboración de helados a partir de estos productos.⁹

Existen además otras comunidades rurales que se han dedicado a la producción agroecológica y agroindustrial como medio principal para mejorar sus condiciones de vida, como es el caso de la Corporación de Productores Agroecológicos Agropecuarios de la parroquia Cebadas “COPAAC”, cuya producción limpia y sustentable busca abrir un mercado en la ciudad de Riobamba con el apoyo de Fundación MARCO, lo cual representa además, una alternativa saludable para toda la comunidad riobambeña.

⁷Muñoz, A. (7 de Septiembre de 2010). *Agronegocios y Tecnología*. Disponible en http://www.agrytec.com/agricola/index.php?Itemid=22&catid=34:articulos-tecnicos&id=3578:agricultura-organica-en-el-ecuador&option=com_content

⁸Cevallos, R. (2 de Septiembre de 2012). *¿Agroecología o Agroindustria?* Disponible en <http://gkillcity.com/index.php/972-ecuador-iagroecologia-o-agroindustria>

⁹*La producción agrícola gana terreno en Chimborazo*. (5 de Marzo de 2013). Disponible en <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/la-produccion-agroecologica-gana-terreno-en-chimborazo.html>

2.2.4. Comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la provincia de Chimborazo

En Ecuador, gran parte de la producción agrícola provienen de pequeñas unidades productivas. Estas unidades productivas se conforman con el fin de mejorar sus condiciones de vida a través de la comercialización de los alimentos cultivados. Sin embargo, dicha comercialización representa un problema para los campesinos debido a que no disponen de un espacio en los mercados de las ciudades para vender directamente sus productos, por lo que deben vender su producción a precios bajos a los intermediarios, de manera que al llegar al consumidor final, el producto tenga un precio accesible.

De esta manera, al percibir ingresos bajos, los campesinos deciden abandonar sus tierras y migrar a la ciudad en busca de nuevas oportunidades de desarrollo. Por esta razón, en varias provincias del país, y específicamente en la provincia de Chimborazo, se han formado organizaciones campesinas como la COPAAC, con la finalidad de no solo producir y comercializar alimentos convencionales, sino también para producir alimentos agroecológicos y agroindustriales sanos y de calidad, que a su vez, ayuden a conservar los recursos naturales y brinden a los consumidores la oportunidad de cuidar su salud.

Pero a pesar de ello, en la provincia de Chimborazo todavía no es muy común la comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales debido a las siguientes razones:

- Esta producción es desplazada por la oferta de alimentos convencionales en los principales mercados de las ciudades.
- Tienen un alto costo de producción, por lo que su precio de venta es mayor que el de los productos convencionales.
- Las personas desconocen la existencia de este tipo de alimentos.
- Falta de apoyo hacia las iniciativas rurales que promueven el cultivo de estos productos.

En el cantón Riobamba existe únicamente un lugar específico donde se comercializan este tipo de alimentos: la Feria Ciudadana que se realiza todos los días sábados en el MAGAP

donde productores de las parroquias rurales de la provincia de Chimborazo, incluyendo a los productores campesinos de la COPAAC, comercializan sus productos agroecológicos a precios similares que los productos convencionales ofertados en los mercados de la ciudad.

En la ciudad de Colta, la comunidad La Vaquería, que cultiva hortalizas y le da valor agregado a la quinua y al chocho mediante la elaboración de helados a partir de estos productos, se ha interesado en mejorar la comercialización de su producción mediante la inserción en mercados alternativos. Su primer contacto en busca de compradores fue la “Canasta Comunitaria” de Riobamba, organización que agrupa a 100 familias que se han unido para adquirir alimentos directamente y a un precio justo, con los que elaboran canastas de productos básicos para abastecer a familias de hasta cinco miembros.¹⁰

Existen además otros lugares en Riobamba donde se comercializan productos orgánicos, similares a los agroecológicos, como ERPE, Camari y El Molino.

2.2.5. Diseño y estructura de un plan de negocios

Crear y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque claro y preciso que integre todas las variables internas y externas de la economía, con el fin de estar alerta a los cambios que ocurran en el mercado. Para ello, el plan de negocios representa el instrumento clave y fundamental para el análisis y evaluación de un negocio, y ofrece la posibilidad de establecer un pronóstico acertado sobre la rentabilidad del mismo.

2.2.5.1. Diseño de un plan de negocios

El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.¹¹ Es así, que el plan de negocios se convierte en una guía empresarial que facilita la creación y crecimiento

¹⁰Ibid.

¹¹Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Bogotá: McGraw Hill.

exitoso de una empresa, incrementando su rentabilidad y minimizando los riesgos, por lo que al momento de su elaboración, debe responder al menos a las siguientes preguntas:¹²

- ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio que se pretenden atender con el plan de negocios?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa y de qué manera piensan lograrlos?
- ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado?
- ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?
- ¿Cuáles son las características de los productos?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?
- ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?
- ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del proyecto?

Las cuales permiten una adecuada preparación del plan, evitando errores futuros y detectando amenazas que puedan afectar la idea de negocio.

2.2.5.2. Estructura de un plan de negocios

Hoy en día, no existe una estructura definida a cerca de la elaboración de un plan de negocios, ya que su estructura varía de acuerdo a la concepción de cada autor y de las necesidades de los emprendedores y empresarios. Sin embargo, su estructura contiene básicamente los siguientes elementos: el resumen ejecutivo y los planes de comercialización, operativo, administrativo y económico-financiero.

a) Resumen ejecutivo

Es un resumen o presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios. Éste muestra el perfil de la empresa, descripción del negocio, las razones que justifican el

¹²Harris, J. (Mayo de 2003). *Manuel, diseño y elaboración de planes de negocio para micro y medianos empresarios rurales*. Disponible en <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/239.pdf>

proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto. Este resumen se elabora al concluir el plan y no debe superar las 3 hojas.¹³

b) Plan de Comercialización

Aquí se describen los objetivos, las estrategias y las actividades de comercialización y marketing que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de las estrategias construidas en el plan de negocios.¹⁴

Los puntos a tratar son los siguientes:

- Mercado meta
- Análisis y proyección de la oferta
- Análisis y proyección de la demanda
- Marketing mix

c) Plan Operativo

Aquí se describen todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o prestación de servicios.¹⁵

Se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Tamaño
- Localización
- Distribución en planta
- Requerimientos

¹³*Conduce tu empresa*. (s.f.). Estructura del Plan de Negocios-Contenido, desarrollo, partes. Disponible en http://www.conducetuempresa.com/2012/01/estructura-del-plan-de-negocios-modelo.html#.Ud7HozvTy_p

¹⁴Ibid

¹⁵Ibid.

d) Plan Administrativo-Legal

Representa uno de los aspectos más importantes del plan de negocios ya que si la estructura administrativa es efectiva, las probabilidades de éxito son mayores. Debe empezarse por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades. Dicho estudio debe incluir una descripción detallada de los costos administrativos, aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.¹⁶

Se desarrollan los siguientes ítems:

- Identidad estratégica
- Estructura orgánica
- Proceso de selección del personal
- Trámites legales de constitución

e) Plan de Manejo Ambiental

El Plan de Manejo Ambiental es un instrumento de gestión cuya finalidad es servir como guía de los procedimientos, prácticas y acciones orientados a prevenir, minimizar, mitigar y controlar los impactos y riesgos ambientales que se generan a causa de actividades industriales, comerciales o de servicios. Este plan incluye:

- Cumplimiento de la norma vigente
- Medidas de mitigación de riesgos

f) Plan Económico-Financiero

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el

¹⁶*Estudio administrativo y estrategia de producción.* (s.f.). Disponible en http://www.trabajo.com.mx/estudio_administrativo_y_estrategia_de_produccion.htm

proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.¹⁷

Este plan incluye:

- Inversión inicial
- Financiamiento
- Costos y gastos
- Ingresos
- Estados financieros
- Indicadores financieros

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis general

Existe mercado en la ciudad de Riobamba para la comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales a través de un centro de comercialización.

2.3.2. Hipótesis específicas

1. La información primaria y secundaria recopilada a nivel institucional, de productores y consumidores permite conocer la realidad productiva, la oferta y la demanda de los productos agroecológicos y agroindustriales, y su análisis y validación indicarán que los clientes potenciales sí están dispuestos a consumir productos agroecológicos y agroindustriales.
2. El modelo de gestión comercial permitirá a Fundación MARCO apoyar el crecimiento de las cadenas productivas rurales agroecológicas y agroindustriales de la provincia de Chimborazo.

¹⁷ *Guía para la creación de empresas.* (s.f.). Obtenido de Plan económico-financiero. Disponible en <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=11>

3. Los planes de operaciones y económico-financiero determinarán que es viable crear el centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales para la COPAAC.

2.4. VARIABLES

Hipótesis general:

- **Variable independiente:** Gustos y preferencias de los encuestados.
- **Variable dependiente:** Creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales.

Hipótesis específica 1:

- **Variable independiente:** Información primaria y secundaria.
- **Variable dependiente:** Realidad productiva y oferta y demanda de productos agroecológicos y agroindustriales.

Hipótesis específica 2:

- **Variable independiente:** Modelo de gestión comercial y plan administrativo del plan de negocios.
- **Variable dependiente:** Crecimiento de las cadenas productivas.

Hipótesis específica 3:

- **Variable independiente:** Plan de operaciones y plan económico – financiero.
- **Variable dependiente:** Viabilidad de crear el centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo consiste en una investigación cualitativa ya que persigue descubrir sucesos complejos en su medio natural y además porque está fundamentada en la realidad; descriptiva, porque desea descubrir, en todos sus componentes principales, una realidad; y propositiva porque tiende a presentar una propuesta de solución para el problema identificado.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación mixta, la cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio.¹⁸

De igual forma, se realizará una investigación descriptiva-transeccional porque se recopilará información en un punto y tiempo específicos para la medición de variables.

¹⁸*es.Scribd.* (2 de Octubre de 2011). *Métodos Mixtos*. Disponible en <http://www.slideshare.net/perlamar022/2-metodologia-mixta-de-investigacion>

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

3.3.1.1. Perfil del consumidor

Para determinar el perfil del consumidor, se llevó a cabo un Focus Group realizado con personas de distintas edades, trabajos y nivel socioeconómico, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA N° 4
PERFIL DEL CONSUMIDOR**

PARÁMETRO	RESULTADOS
Rango de edad	25 – 60 años
Nivel socioeconómico	Medio - alto
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones públicas• Instituciones privadas

Fuente: Focus group
Realizado por: Las autoras

3.3.1.2. Estratificación de la población por nivel socioeconómico

Según la encuesta de Estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011, presentando por el INEC en Diciembre del año 2011, se determinó el nivel socioeconómico de las familias en cinco ciudades principales del Ecuador. La muestra abarcó a 9.744 viviendas correspondientes a 812 sectores censales distribuidos en los dominios Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.¹⁹ Los resultados obtenidos en la encuesta NSE 2011 se presentan a continuación:

¹⁹ INEC. (Diciembre de 2011). *Resultados de la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Disponible en: http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Resultados-Encuesta-Estratificacion-Socioeconomico-NSE_ECMFIL20111222_0003.pdf

TABLA N° 5
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ESTRATIFICACIÓN NSE 2011

GRUPOS SOCIOECONÓMICOS	PORCENTAJE
A (alto)	1,9%
B (medio alto)	11,2%
C+ (medio típico)	22,8%
C- (medio bajo)	49,3%
D (bajo)	14,9%

Fuente: INEC

3.3.1.3. Definición de la población objetivo

3.3.1.3.1. Grupos de edad

La edad de la población hacia la cual se dirige la investigación de mercado corresponde al rango de 25 a 60 años. Este se determinó en base al Focus Group realizado con el fin de determinar el perfil del consumidor, donde la edad mínima de los participantes fue de 25 años y la edad máxima de 60 años.

TABLA N° 6
POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD – CIUDAD DE RIOBAMBA

GRUPOS DE EDAD	N° PERSONAS
25-29	13.020
30-34	10.622
35-39	9.681
40-44	8.796
45-49	8.166
50-54	6.582
55-60	6.606
Total	63.473

Fuente: INEC

Realizado por: Las autoras

Obteniendo como resultado el universo 1 correspondiente a 63.473 habitantes.

3.3.1.3.2. Población objetivo

En base a los resultados de la encuesta NSE 2011, el 11,2% corresponde a familias de nivel socioeconómico medio-alto (grupo B), el cual se aplicó a la población de la ciudad de Riobamba para determinar la población objetivo:

TABLA N° 7
POBLACIÓN OBJETIVO

CRITERIO	N° HABITANTES
Universo 1	63.473
Porcentaje total hogares de clase media - alta	11,2%
N° total personas clase media - alta (Universo 2)	7.109

Fuente: INEC

Realizado por: Las autoras

Teniendo como resultado el universo 2 o población objetivo equivalente a 7.109 habitantes. Por lo tanto, la población objeto de investigación será:

Personas que trabajan en instituciones públicas y privadas de las parroquias urbanas de la ciudad de Riobamba, de edades comprendidas entre 25 y 60 años de edad, de estrato socioeconómico medio-alto.

3.3.2. MUESTRA

Para el desarrollo del estudio de mercado, se utilizará la técnica de muestreo probabilístico estratificado. Para definir el tamaño de la muestra, se tomará la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

Z = Margen de confiabilidad

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E o e = Error de estimación o error

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de conversión o finitud

Para esta investigación se trabajará con un nivel de confianza de 93% porque los productos agroecológicos y agroindustriales no necesitan razonamiento y análisis para su adquisición y compra. Además, el estudio de consumidores realizado por VECO Ecuador indica que existen personas dispuestas a consumir este tipo de alimentos.

Los datos a utilizar son los siguientes:

Z = 1,815

p = 0,5

q = 0,5

E o e = 7%

N = 7.109

Reemplazando los valores en la fórmula anterior se tiene:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1,815)^2 (0,5)(0,5)(7.109)}{(0,07)^2 (7.109 - 1) + (1,815)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 164,21$$

$$\mathbf{n = 164}$$

Por lo tanto, la muestra a ser encuestada está conformada por 164 personas.

Las encuestas se aplicarán de manera personal en las siguientes instituciones públicas y privadas, por ser las más representativas de cada parroquia, determinadas luego de hacer un sondeo de posicionamiento a 30 personas.

TABLA N° 8
INSTITUCIONES OBJETO DE ESTUDIO

INSTITUCIÓN	N° TRABAJADORES
Hospital Brigada Galápagos	87
ESPOCH	156
MIES	40
COMIL	50
Cerámica	60
Hospital Policlínico	70
Fundación MARCO	16
Ministerio de Educación	30
Sindicato de Choferes	15
Cofytsa	5
MAGAP	34
Total	563

Fuente: Sondeo de posicionamiento
Realizado por: Las autoras

En las cuales se aplicará la siguiente proporción de encuestas:

TABLA N° 9
N° ENCUESTAS A APLICAR EN LAS INSTITUCIONES

INSTITUCIÓN	PORCENTAJE	N° ENCUESTAS
Hospital Brigada Galápagos	15%	25
ESPOCH	28%	45
MIES	7%	12
COMIL	9%	15
Cerámica	11%	17
Hospital Policlínico	12%	20
Fundación MARCO	3%	5
Ministerio de Educación	5%	9
Sindicato de Choferes	3%	4
Cofytsa	1%	1
MAGAP	6%	10
Total	100%	164

Realizado por: Las autoras

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Métodos

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se utilizarán los métodos inductivo, deductivo y analítico.

Inductivo: (Parte de lo particular a lo general). Se utilizará en las encuestas ya que permitirá obtener conclusiones trascendentales para la investigación.

Deductivo: (Parte de lo general a lo particular). Se verá reflejado en los antecedentes de la producción y comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en el país, provincia, cantón y comunidad hasta llegar al problema e identificar sus causas y efectos.

Analítico: El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.²⁰ Se empleará al momento de realizar la interpretación de los resultados y datos obtenidos en las encuestas.

Sintético: Se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos.²¹ Es útil para integrar y unificar la información recopilada en las encuestas.

Sistemático: Es aquel método que permitirá realizar el trabajo de investigación en forma ordenada y siguiendo un orden cronológico de los hechos.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la investigación serán:

²⁰Ruiz, R. (s.f.). *Eumed.net. Historia y evolución del pensamiento científico*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

²¹Raúl, E. (30 de Junio de 2009). *Técnicas de investigación de campo*. Disponible en <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Observación directa participativa: Esta técnica permite registrar información primaria mientras ésta se está produciendo. Se empleará en los mercados municipales y supermercados de la ciudad de Riobamba para determinar la variedad de productos ofertados, precios y técnicas de marketing. Además, se asistirá a ferias ciudadanas organizadas por el MAGAP los días sábados en las afueras del Ministerio del Ambiente.

Entrevista: Permitirá conocer las opiniones de los directivos de Fundación MARCO y la COPAAC con respecto a la propuesta del diseño del plan de negocios.

Focus Group: Se realizará con el objetivo de recabar información concerniente a las opiniones, actitudes y experiencias de los participantes respecto al conocimiento y consumo de productos agroecológicos y agroindustriales, y con ello, elaborar el perfil del consumidor y obtener una línea base para la elaboración de la encuesta.

Encuesta: Sistema de recolección de datos que se basa en la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa del grupo objeto de estudio.²²Se utilizará esta técnica con el fin de determinar el nivel de conocimiento y consumo de productos agroecológicos y agroindustriales en las parroquias urbanas de la ciudad de Riobamba.

Muestreo: Permitirá seleccionar una cantidad representativa de personas del universo total para realizar la investigación de mercado.

3.4.3. Instrumentos

Se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

Guía de observación: Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.²³

²²Pilco, W. (2010). *Texto Básico de Investigación de Mercados*.

²³Definición.de. (s.f.). *Guía de observación*. Disponible en <http://definicion.de/guia-de-observacion/>

Registro de observación: Se registrará la información observada con el fin de conservar los aspectos más importantes y de gran utilidad para la investigación.

Guía de entrevista: Este instrumento es indispensable para recolectar información que será útil para la elaboración del plan de negocios.

Registro de entrevista: Se llevará un registro de las conclusiones obtenidas en la entrevista con los directivos de Fundación MARCO y los productores de la COPAAC.

Guía de Focus Group: Se elaborará un programa de actividades que se desarrollará en el tiempo máximo de una hora en el auditorio de Fundación MARCO.

Registro de Focus Group: Es un documento donde se tomará nota de las respuestas dadas por los participantes.

Cuestionario: Se utilizará un cuestionario de tipo estructurado no disfrazado, es decir, no se ocultará el objetivo de la investigación, cuyas preguntas serán de tipo cerrado y elección múltiple.

Fórmula de muestreo: Se empleará la fórmula de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

3.5. TABULACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta (Anexo N° 1), se obtuvieron los siguientes datos cuantitativos:

3.5.1. Información general

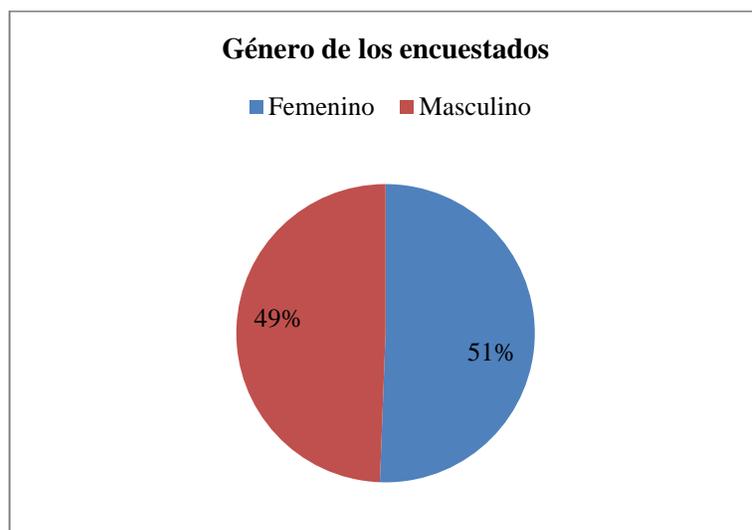
a) Género de los encuestados

TABLA N° 10
GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

GÉNERO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
Femenino	83	51%
Masculino	81	49%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 1
GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

Del total de encuestas aplicadas, el 51% representan al sexo femenino y el 49% al sexo masculino.

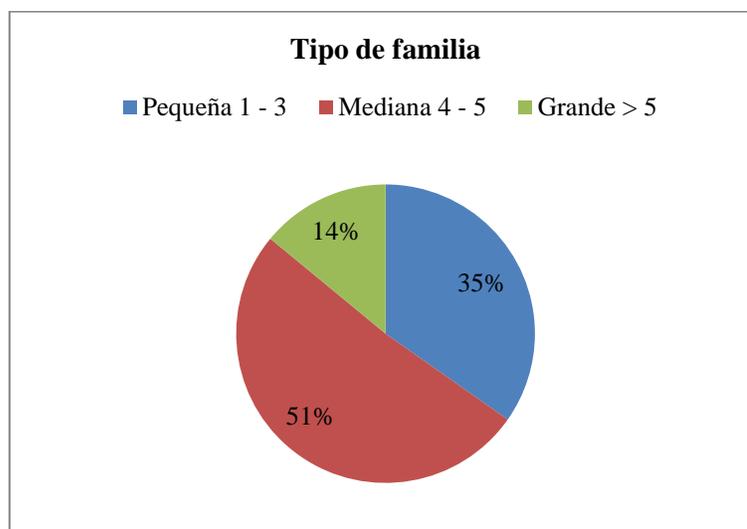
b) Tipo de familia

TABLA N° 11
TIPO DE FAMILIA DE LOS ENCUESTADOS

TIPO DE FAMILIA	N° INTEGRANTES	N° PERSONAS	PORCENTAJE
Pequeña	1 - 3	57	35%
Mediana	4 - 5	84	51%
Grande	> 5	23	14%
Total		164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 2
TIPO DE FAMILIA DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

En la ciudad de Riobamba, se asume que los hogares de nivel socioeconómico medio-alto están conformados por 4 a 5 integrantes, consideradas familias medianas (51%).

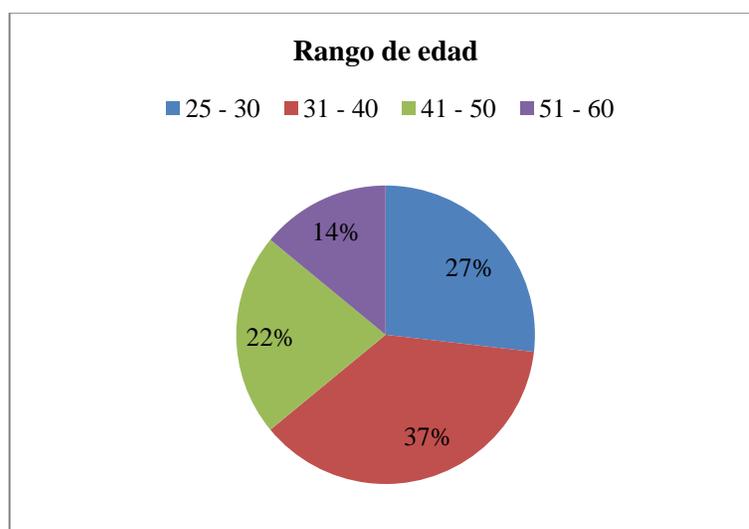
c) Rango de edad

TABLA N° 12
EDAD DE LOS ENCUESTADOS

RANGO DE EDAD	N° PERSONAS	PORCENTAJE
25 - 30	44	27%
31 - 40	61	37%
41 - 50	36	22%
51 - 60	23	14%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 3
EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El 37% de los encuestados tiene edades comprendidas entre 31 y 40 años.

3.5.2. Cuestionario

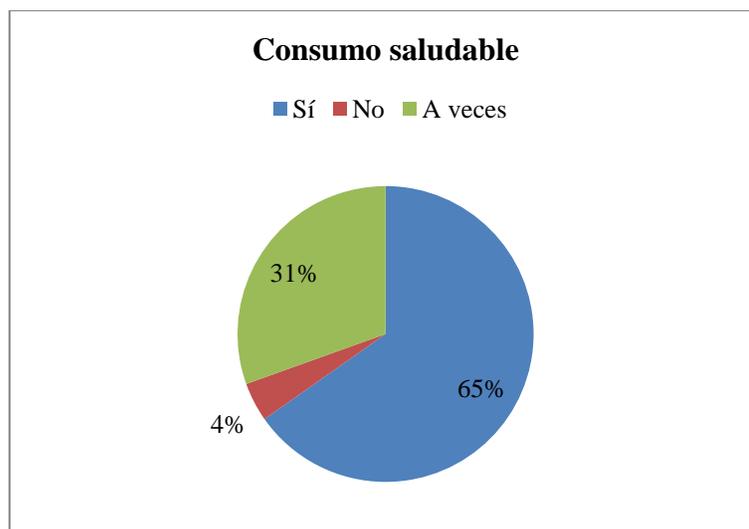
1. Dentro de su dieta familiar, ¿usted considera que consume productos saludables?

TABLA N° 13
POBLACIÓN QUE CONSIDERA CONSUMIR PRODUCTOS SALUDABLES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	107	65%
No	7	4%
A veces	50	30%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 4
POBLACIÓN QUE CONSIDERA CONSUMIR PRODUCTOS SALUDABLES



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

La mayoría de los encuestados (65%) considera que consume productos saludables, mientras que el 31% considera que lo hace a veces.

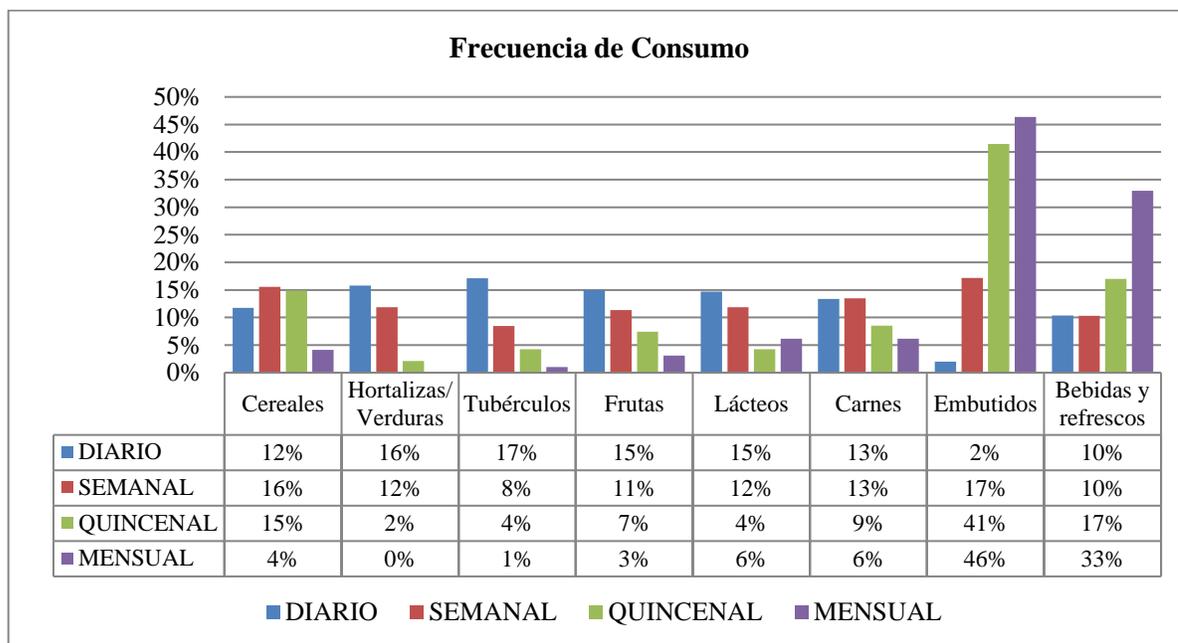
2. Del siguiente listado de productos, indique con qué frecuencia consume cada uno de ellos.

TABLA N° 14
FRECUENCIA DE CONSUMO

PRODUCTO	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
Cereales	12%	16%	15%	4%
Hortalizas/Verduras	16%	12%	2%	0%
Tubérculos	17%	8%	4%	1%
Frutas	15%	11%	7%	3%
Lácteos	15%	12%	4%	6%
Carnes	13%	13%	9%	6%
Embutidos	2%	17%	41%	46%
Bebidas y refrescos	10%	10%	17%	33%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 5
FRECUENCIA DE CONSUMO**



Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El 16% de los encuestados muestra un patrón de consumo **semanal** de cereales, mientras que el consumo de hortalizas, verduras, tubérculos, frutas, lácteos y carnes son consumidos en mayor porcentaje **diariamente**. Los embutidos son consumidos mayoritariamente en periodos **mensuales** y, al igual que las bebidas y refrescos.

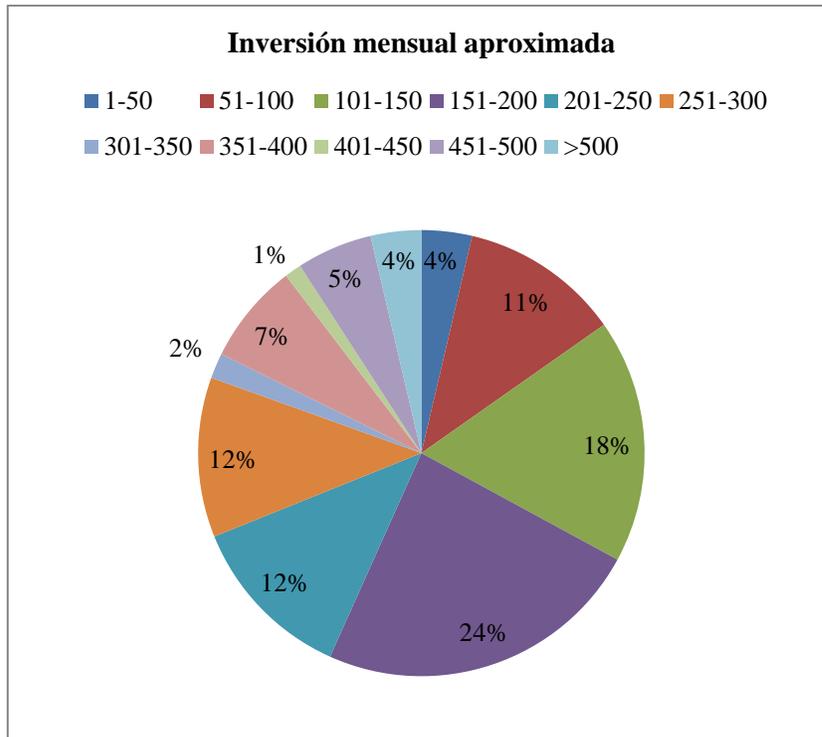
3. Indique el monto aproximado mensual que invierte en la compra de los diferentes tipos de productos mencionados anteriormente.

TABLA N° 15
MONTO MENSUAL APROXIMADO INVERTIDO EN LA COMPRA DE ALIMENTOS

Rango (\$)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 - 50	6	4%
51 - 100	19	12%
101 - 150	29	18%
151 - 200	39	24%
201 - 250	20	12%
251 - 300	19	12%
301 - 350	3	2%
351 - 400	12	7%
401 - 450	2	1%
451 - 500	9	5%
> 500	6	4%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 6
MONTO MENSUAL APROXIMADO INVERTIDO EN LA COMPRA DE ALIMENTOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El monto aproximado mensual que invierte la mayor parte de los encuestados (24%) en la compra de alimentos varía en un rango de 151,00 a 200,00 dólares.

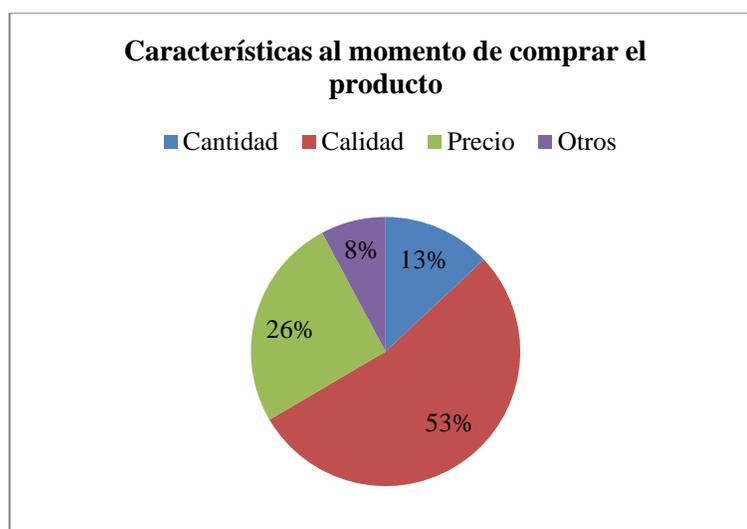
4. Cuando se dirige a realizar sus compras, señale las principales características que usted considera al momento de elegir el producto.

TABLA N° 16
CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS AL MOMENTO DE ELEGIR LOS PRODUCTOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cantidad	35	13%
Calidad	144	53%
Precio	69	26%
Otros	21	8%
Total	269	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 7
CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS AL MOMENTO DE ELEGIR LOS PRODUCTOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El 53% de los encuestados prefieren calidad en los productos frente a otras características como cantidad y precio. Sin embargo, un 8% menciona que observa características adicionales como la marca, moda, procedencia, año de fabricación, fecha de vencimiento, lugar de compra, presentación, estado, frescura, color, olor, sabor, tamaño, empaçado y limpieza del producto.

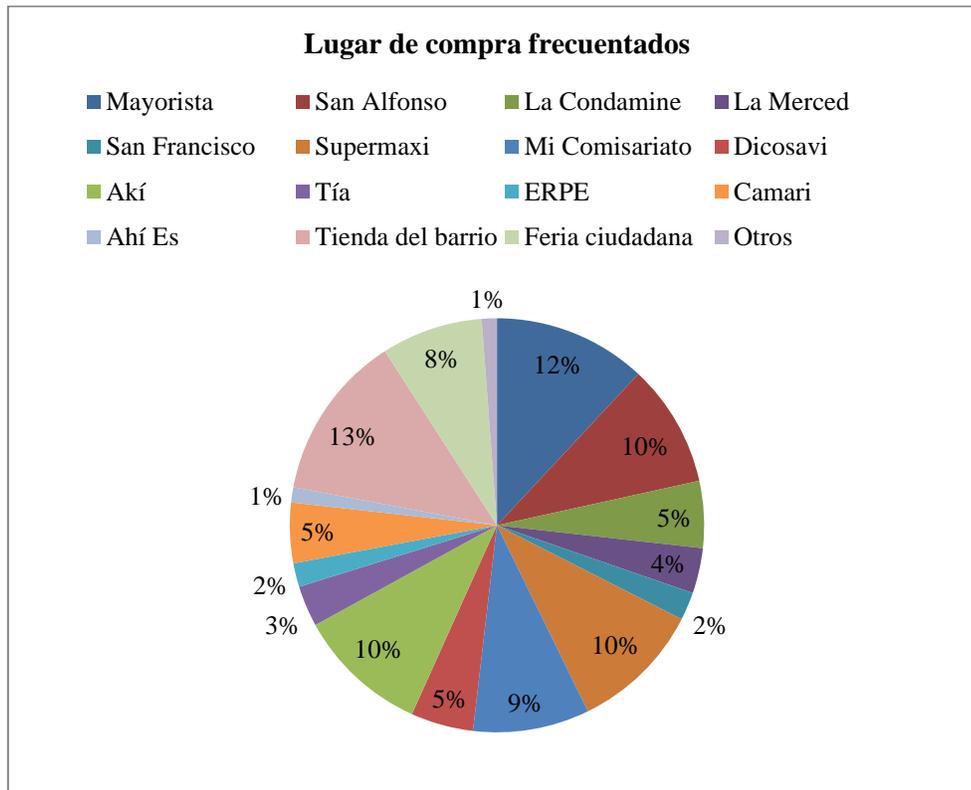
5. ¿Cuáles son los lugares que frecuenta, para la compra de hortalizas, verduras frutas y productos procesados?

**TABLA N° 17
LUGARES DE COMPRA FRECUENTADOS**

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayorista	71	12%
San Alfonso	57	10%
La Condamine	31	5%
La Merced	21	4%
San Francisco	13	2%
Supermaxi	61	10%
Mi Comisariato	54	9%
Dicosavi	29	5%
Aquí	61	10%
Tía	19	3%
ERPE	11	2%
Camari	28	5%
Ahí Es	7	1%
Tienda del barrio	77	13%
Feria ciudadana	47	8%
Otros	7	1%
Total	594	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 8
LUGARES DE COMPRA FRECUENTADOS**



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El 13% de los encuestados frecuentan las tiendas de barrio para comprar sus alimentos, seguido por el 12% que frecuenta el mercado Mayorista y un 10% individual que frecuenta el mercado San Alfonso y los supermercados Aquí y Supermaxi. Dentro de los lugares menos frecuentados se encuentran los mercados Dávalos y La Esperanza.

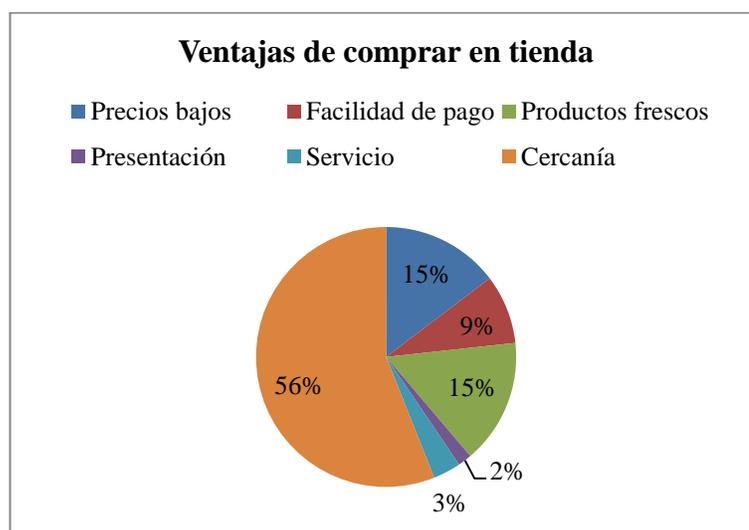
6. Señale las ventajas que tiene el lugar al que usted acude a comprar sus alimentos.

TABLA N° 18
VENTAJAS DE COMPRAR EN TIENDAS

TIENDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	17	15%
Facilidad de pago	10	9%
Productos frescos	18	16%
Presentación	2	2%
Servicio	4	3%
Cercanía	65	56%
Total	116	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 9
VENTAJAS DE COMPRAR EN TIENDAS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

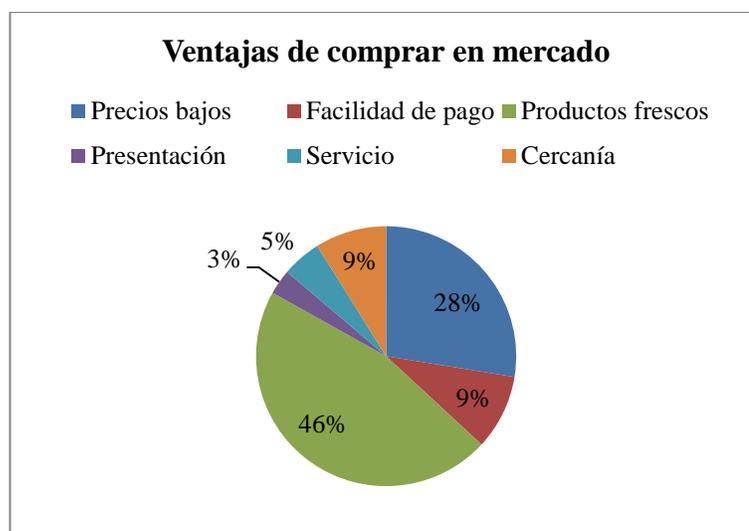
Los encuestados prefieren las tiendas de barrio para la compra de alimentos por la cercanía de éstas a sus hogares.

TABLA N° 19
VENTAJAS DE COMPRAR EN MERCADOS

MERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	62	28%
Facilidad de pago	21	9%
Productos frescos	104	46%
Presentación	7	3%
Servicio	11	5%
Cercanía	20	9%
Total	225	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 10
VENTAJAS DE COMPRAR EN MERCADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

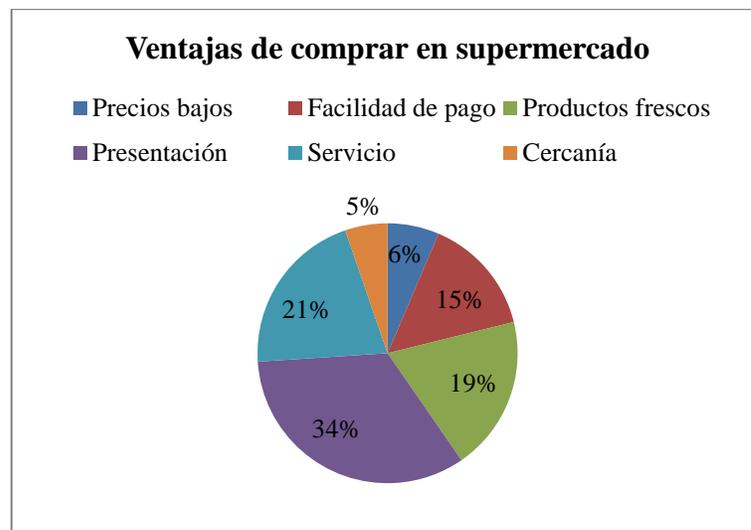
Aproximadamente la mitad de las personas encuestadas (46%) prefieren acudir a los mercados por la ventaja de encontrar alimentos frescos a bajo precio (27%), sin prestar mucha atención a la presentación de los productos (3%).

TABLA N° 20
VENTAJAS DE COMPRAR EN SUPERMERCADOS

SUPERMERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	17	6%
Facilidad de pago	39	15%
Productos frescos	51	19%
Presentación	89	34%
Servicio	55	21%
Cercanía	14	5%
Total	265	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 11
VENTAJAS DE COMPRAR EN SUPERMERCADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

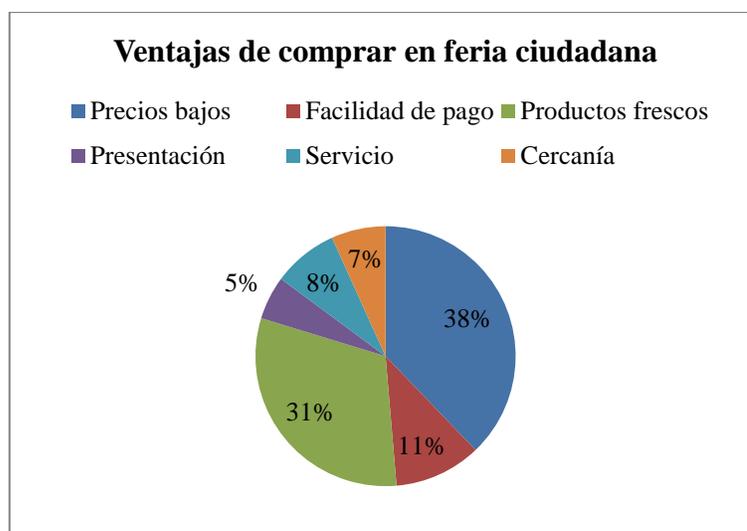
La gran mayoría de las personas encuestadas acuden a los supermercados porque prefieren productos presentados adecuadamente, buen servicio y frescura en los alimentos.

TABLA N° 21
VENTAJAS DE COMPRAR EN FERIAS CIUDADANAS

FERIA CIUDADANA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	28	38%
Facilidad de pago	8	11%
Productos frescos	23	31%
Presentación	4	5%
Servicio	6	8%
Cercanía	5	7%
Total	74	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 12
VENTAJAS DE COMPRAR EN FERIAS CIUDADANAS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

Del total de los encuestados, el 38% prefieren comprar sus alimentos en las ferias ciudadanas por la ventaja de encontrar productos frescos a precios bajos.

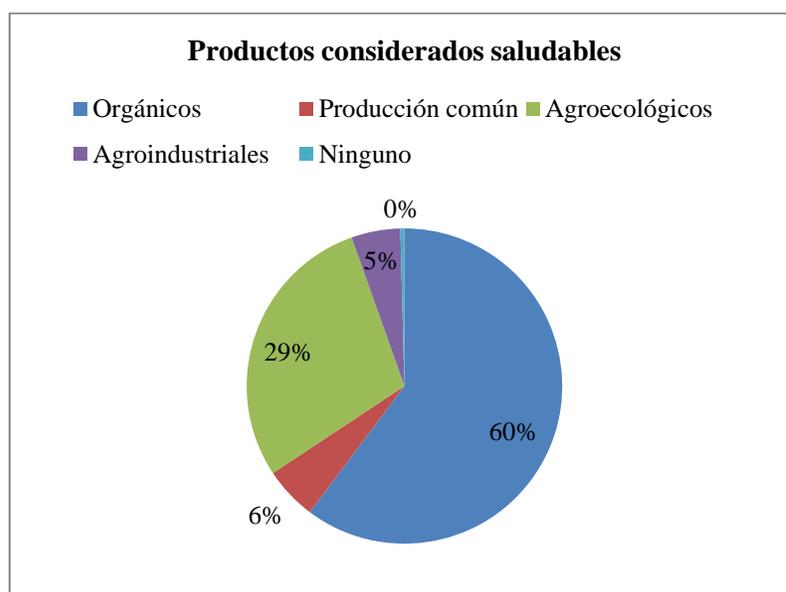
7. De los siguientes tipos de productos, ¿cuáles considera que son saludables?

TABLA N° 22
PRODUCTOS CONSIDERADOS SALUDABLES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Orgánicos	144	60%
Producción común	13	5%
Agroecológicos	69	29%
Agroindustriales	12	5%
Ninguno	1	0%
Total	239	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 13
PRODUCTOS CONSIDERADOS SALUDABLES



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El 60% de la población encuestada considera que los productos orgánicos son saludables y un 29% considera saludables a los productos agroecológicos, mientras que un 11% considera saludables a los productos agroindustriales y a los de producción común o convencional.

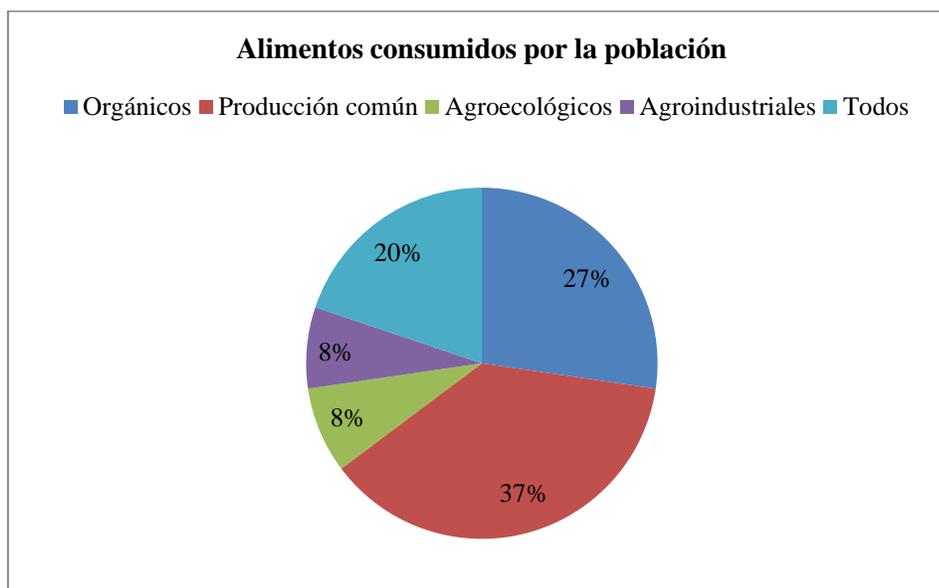
8. ¿Qué tipo de alimentos consume usted?

TABLA N° 23
ALIMENTOS CONSUMIDOS POR LA POBLACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Orgánicos	62	27%
Producción común	85	37%
Agroecológicos	18	8%
Agroindustriales	17	8%
Todos	45	20%
Total	227	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 14
ALIMENTOS CONSUMIDOS POR LA POBLACIÓN



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

La producción común (37%) y orgánica (27%) son las más consumidas por los encuestados, mientras que un 16% distribuido equitativamente consume productos agroecológicos y agroindustriales.

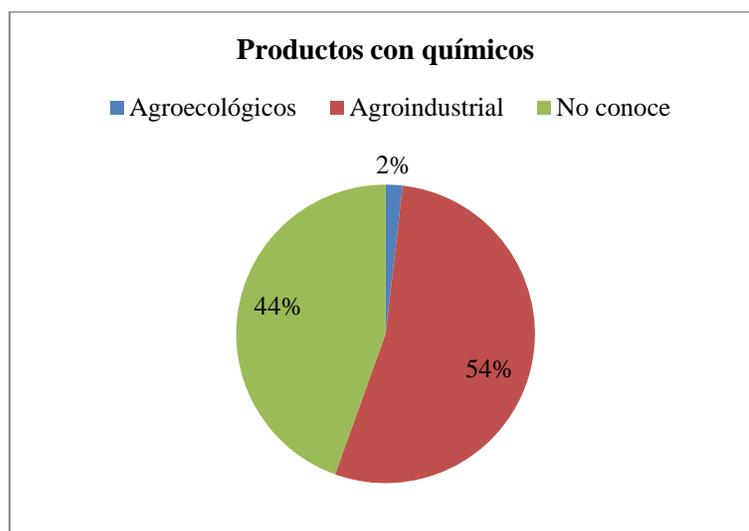
9. Del siguiente listado de enunciados, ¿con cuáles usted asocia a los productos agroecológicos y agroindustriales?

TABLA N° 24
PRODUCTOS CON QUÍMICOS

PRODUCTOS CON QUÍMICOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agroecológicos	3	2%
Agroindustrial	88	54%
No conoce	73	45%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 15
PRODUCTOS CON QUÍMICOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

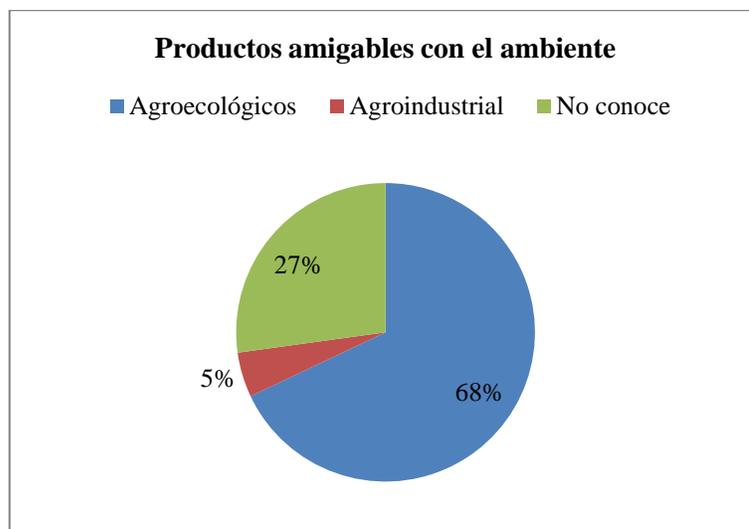
La producción agroindustrial es la más asociada a la producción con químicos por la mayoría de los encuestados (54%). Sin embargo, un porcentaje considerable desconoce si los productos agroecológicos y agroindustriales se cultivan con sustancias químicas.

TABLA N° 25
PRODUCTOS AMIGABLES CON EL AMBIENTE

AMIGABLES CON EL AMBIENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agroecológicos	140	68%
Agroindustrial	10	5%
No conoce	56	27%
Total	206	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 16
PRODUCTOS AMIGABLES CON EL AMBIENTE



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

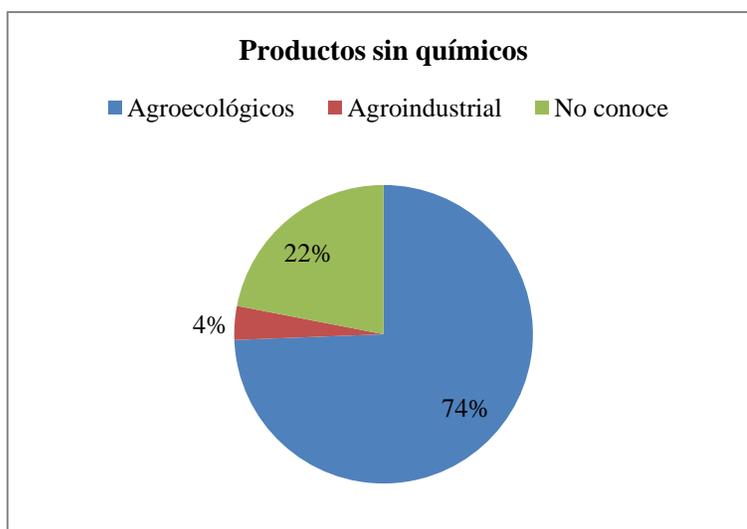
El 68% de las personas relaciona a los productos agroecológicos con productos amigables con el ambiente, sobresaliendo también un 27% que desconoce las características de los productos agroecológicos y agroindustriales.

TABLA N° 26
PRODUCTOS SIN QUÍMICOS

PRODUCTOS SIN QUÍMICOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agroecológicos	122	74%
Agroindustrial	6	4%
No conoce	36	22%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 17
PRODUCTOS SIN QUÍMICOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

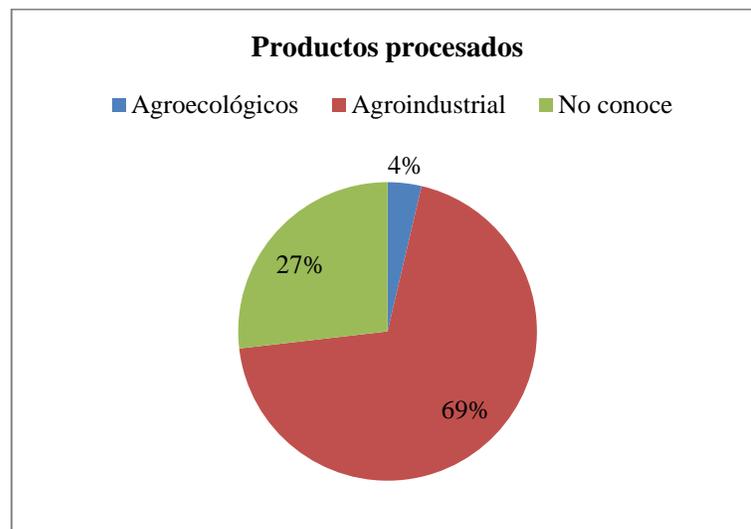
Los productos agroecológicos se relacionan con productos sin químicos por aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados, mostrando así un alto nivel de conocimiento de la naturaleza de estos productos.

TABLA N° 27
PRODUCTOS PROCESADOS

PRODUCTOS PROCESADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agroecológicos	6	4%
Agroindustrial	114	70%
No conoce	44	27%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 18
PRODUCTOS PROCESADOS



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados asocia a los productos agroindustriales con productos procesados, lo cual indica que sí existe un breve conocimiento sobre este tipo de productos.

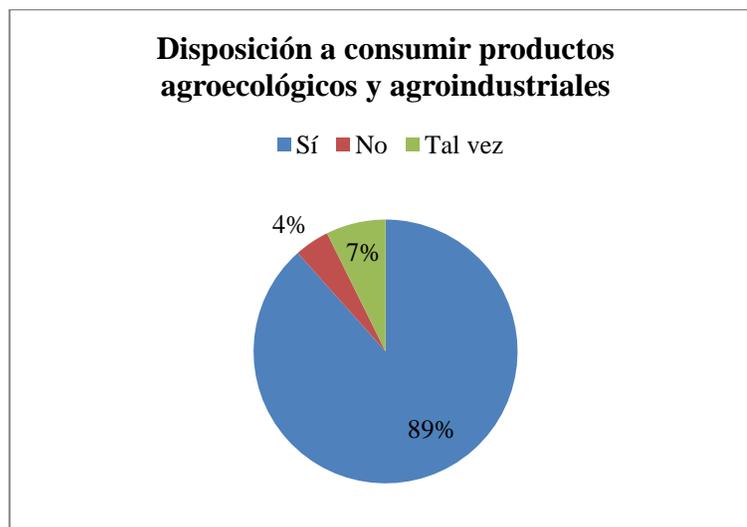
10. ¿Estaría dispuesto a consumir productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de una producción limpia y amigable con el ambiente?

TABLA N° 28
DISPOSICIÓN A CONSUMIR PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS Y
AGROINDUSTRIALES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	145	89%
No	7	4%
Tal vez	12	7%
Total	164	100%

Fuente: Trabajo de campo
 Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 19
DISPOSICIÓN A CONSUMIR PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS Y
AGROINDUSTRIALES



Fuente: Trabajo de campo
 Realizado por: Las autoras

Interpretación:

La investigación demuestra que existe una alta tendencia (89%) por parte de los encuestados por consumir productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de una producción limpia y saludable, lo que permite asegurar el éxito del centro de comercialización.

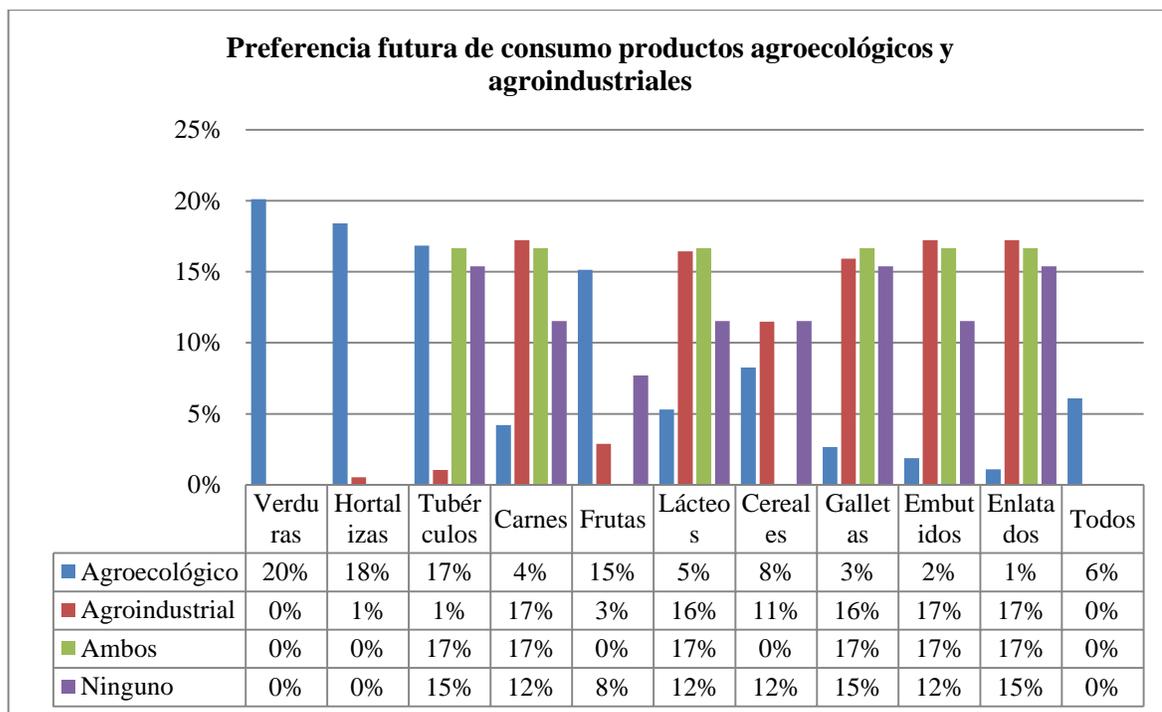
11. ¿Qué productos le gustaría consumir en forma agroecológica y agroindustrial, relacionado a la pregunta anterior?

TABLA N° 29
PREFERENCIA DE CONSUMO FUTURO DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS Y
AGROINDUSTRIALES

Producto	Agroecológico	Agroindustrial	Ambos	Ninguno
Verduras	20%	0%	0%	0%
Hortalizas	18%	1%	0%	0%
Tubérculos	17%	1%	17%	15%
Carnes	4%	17%	17%	12%
Frutas	15%	3%	0%	8%
Lácteos	5%	16%	17%	12%
Cereales	8%	11%	0%	12%
Galletas	3%	16%	17%	15%
Embutidos	2%	17%	17%	12%
Enlatados	1%	17%	17%	15%
Todos	6%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 20
PREFERENCIA DE CONSUMO FUTURO DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS Y
AGROINDUSTRIALES



Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

Interpretación:

Los encuestados prefieren consumir a futuro verduras, hortalizas y frutas únicamente en forma agroecológica, y en ambas formas, es decir agroecológica y agroindustrial, se prefieren los tubérculos, carnes, lácteos, galletas, embutidos y enlatados por un 17% de encuestados para cada producto.

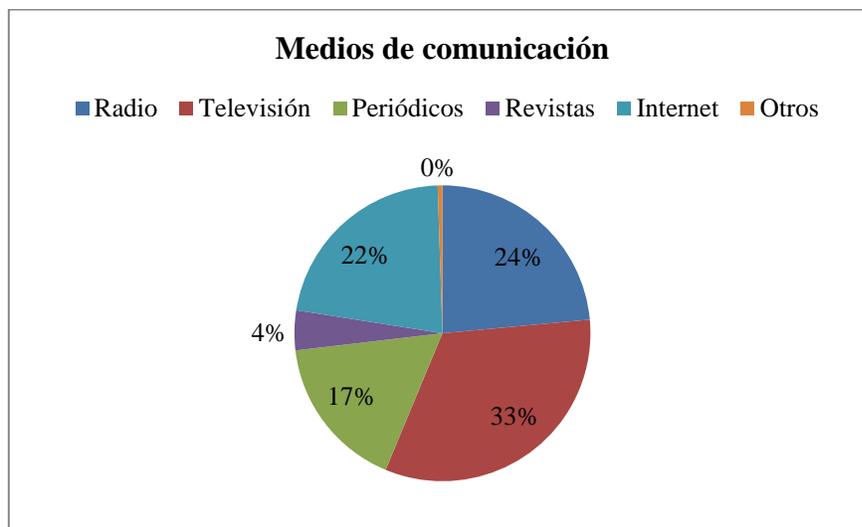
12. Indique los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia para mantenerse informado sobre temas de su interés.

TABLA N° 30
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	92	24%
Televisión	128	33%
Periódicos	66	17%
Revistas	17	4%
Internet	86	22%
Ninguno	0	0%
Otros	2	1%
Total	391	100%

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

GRÁFICO N° 21
MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

Interpretación:

El medio de comunicación utilizado con mayor frecuencia por los encuestados es la televisión (33%), seguido por la radio e internet. Además se mencionaron otros medios como los mensajes de texto y las conversaciones personales.

3.6. HALLAZGOS

- El 65% de los encuestados consideran que consumen productos saludables.
- El 16% de los encuestados consume cereales semanalmente. Las hortalizas y verduras, tubérculos, frutas y lácteos se consumen diariamente por el 16%, 17% y 15% de la población encuestada, respectivamente. En cuanto a las carnes, un 13% consume diariamente y otro 13% semanalmente, mientras que los embutidos y las bebidas y refrescos son consumidos mensualmente por el 46% y 33% de los encuestados.
- El 24% de encuestados invierte un monto aproximado mensual entre 151,00 a 200,00 dólares en la compra de alimentos.
- El 53% prefieren calidad en los productos frente a otras características como cantidad y precio.
- Las tiendas de barrio son los lugares más frecuentados por las personas encuestadas con un total de 13%.
- El 56% acude a las tiendas de barrio por cercanía, el 46% visita los mercados por encontrar productos frescos, el 21% a los supermercados por la calidad del servicio y el 38% asiste a ferias ciudadanas por el bajo precio de los productos.
- Los productos orgánicos son considerados saludables por el 60% de la población encuestada.
- El 37% de los encuestados consume alimentos de producción común.
- Los productos agroindustriales son considerados productos con químicos por el 54% de encuestados y como productos procesados por el 70%, mientras que la producción agroecológica se considera amigable con el ambiente y sin químicos por el 68% y 74% respectivamente.
- El 89% está dispuesto a consumir productos agroecológicos y agroindustriales.
- Al 20% de los encuestados le gustaría consumir verduras agroecológicas y a un 17% carnes, embutidos y enlatados agroindustriales.
- El medio de comunicación más utilizado por los encuestados es la televisión (33%).

3.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

- La mayoría de la población riobambeña considera consumir productos saludables.
- Las hortalizas, tubérculos, frutas, lácteos y carnes se consumen con mayor frecuencia diariamente, los cereales semanalmente, y los embutidos, bebidas y refrescos mensualmente.
- El gasto de consumo de los alimentos mencionados anteriormente varía entre 151,00 y 200,00 dólares.
- Los consumidores se inclinan por la calidad y bajo precio de los alimentos y prefieren comprar en las tiendas de barrio por estar cercanas a su domicilio, en el Mercado Mayorista por encontrar productos frescos, y en los supermercados Akí y Supermaxi por la calidad del servicio.
- Las producciones orgánica y agroecológica son consideradas saludables por la mayoría de personas, pero dentro de su dieta familiar consumen alimentos de producción común.
- Una gran mayoría de personas no distinguen entre producción agroecológica y orgánica, y consideran producción química a la agroindustrial.
- La población sí está dispuesta a consumir productos agroecológicos y agroindustriales, principalmente verduras, hortalizas, tubérculos, carnes, lácteos y galletas, siempre y cuando provengan de una producción limpia y amigable con el ambiente.
- La televisión, radio e internet son los medios de comunicación más utilizados en la ciudad de Riobamba.

3.8. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas en la presente investigación son:

H₀: Hipótesis nula: No existe demanda insatisfecha de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba.

H₁: Hipótesis alterna: Existe demanda insatisfecha de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba.

Para la comprobación de las hipótesis establecidas, se empleó la prueba estadística del Ji-cuadrado, la cual compara una distribución hipotética con una distribución generada por una muestra.²⁴

Fórmula del Ji-cuadrado:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

X^2 = Ji-cuadrado

Σ = Sumatoria

k = Número de categorías de la variable

O_i = Número de encuestados en la categoría i

E_i = Número hipotético de encuestados en la categoría i

Cálculos para el Ji-cuadrado

k = Número de categorías de la variable

k = 2 (Sí y No)

gl = grados de libertad

gl = k - 1

gl = 2 - 1

gl = 1

α = error muestral

α = 5% (0,05)

²⁴ Pilco, W. (2010). *Texto Básico de Investigación de Mercados*.

$1 - \alpha =$ Probabilidad de no rechazar una hipótesis nula verdadera

$$1 - 0,05 = 0,95$$

Pregunta

10. ¿Estaría dispuesto a consumir productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de una producción limpia y amigable con el ambiente?

TABLA N° 31
PRUEBA JI-CUADRADO

CATEGORÍA	O₁	E₁	O₁ - E₁	(O₁ - E₁)²	(O₁ - E₁)²/ E₁
Sí	151	82	69	4761	58,06
No	13	82	-69	4761	58,06
Total	164	164			116,12

Realizado por: Las autoras

Resultado

Ji-cuadrado calculado: 116,12

Ji-cuadrado tabla: 3,84

$$X^2 \text{ calculado} = 116,12 > X^2 \text{ tabla} = 3,84$$

De acuerdo a este resultado se obtuvo que el X^2 c es mayor que el X^2 t, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula porque sí existe demanda insatisfecha de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Plan de Negocios para la creación de un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones campesinas apoyadas por Fundación MARCO de la ciudad de Riobamba, periodo 2013.

4.2. RESUMEN EJECUTIVO

El consumo de alimentos es de carácter masivo en el Ecuador y en los últimos años se ha observado un incremento en la demanda de alimentos saludables según el INEC. Es por ello que Fundación MARCO ha decidido crear un centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba que beneficie a las comunidades indígenas campesinas productoras y a la vez, estimule el consumo de alimentos saludables en la población.

Para la creación del centro se ha visto necesario el diseño de un plan de negocios, dentro del cual se incluyen cinco planes: comercialización, operativo, administrativo-legal, manejo ambiental y económico-financiero, los cuales permitirán determinar la factibilidad de la implementación del negocio.

En el plan de comercialización se define el mercado meta hacia el cual está dirigido el centro, el mismo que está conformado por familias de clase media-alta de la ciudad. Asimismo, se han identificado tres competidores directos que ofrecen productos similares a los que ofertará el centro: ERPE, Camari y El Molino.

Entre los resultados más relevantes del plan de comercialización se encuentran la identificación de una demanda potencial atractiva, donde 3.838 familias de clase media-alta están dispuestas a consumir alimentos agroecológicos y agroindustriales, a quienes estarán dirigidas las estrategias descritas.

Se ha diseñado también un plan operativo en el que se determina el tamaño y localización óptima del centro y se describe los requerimientos de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el inicio de las actividades del centro. Se describe además el proceso de empaqueo de productos, desde el transporte hasta su exhibición y venta en el centro, para la cual se ha establecido tiempos y responsables de manera que se evite incurrir en desperdicios y pérdida de recursos económicos.

En el plan administrativo-legal se ha diseñado la identidad estratégica del centro con la cual incursionará en el mercado de alimentos de la ciudad de Riobamba. De igual forma, se estableció un organigrama estructural donde se definen los niveles jerárquicos y se detallan las funciones y requisitos para todo el personal, a quienes se aplicará el proceso de selección y las políticas de empleo diseñadas.

El plan de manejo ambiental incluye las políticas ambientales nacionales e internacionales referentes al cuidado del medio ambiente que cumplirá el centro, y describe las medidas de mitigación de riesgos para evitar la contaminación del ambiente y uso inapropiado de los recursos del centro.

Finalmente, se realiza un plan económico-financiero donde se detalla el monto de la inversión inicial, financiamiento, costos y gastos, estados financieros y se presentan los indicadores con los cuales se determinó la factibilidad de la creación del centro.

Para la puesta en marcha del negocio, se requiere una inversión inicial de 44.615,97 la cual se recuperaría en un año conforme a la proyección de ventas. El VAN calculado es de 54.793,96 y la TIR del 49% la cual, comparada con la tasa de descuento TMAR del 24,07%, muestra la viabilidad financiera del negocio. Además, los ingresos que se generarían por la

venta de productos agroecológicos y agroindustriales son suficientes para financiar los costos y gastos del centro durante los próximos años, gracias al incremento considerable de la demanda, lo cual influiría a su vez en el aumento de ingresos de los productores afiliados a la COPAAC y a las demás comunidades indígenas campesinas beneficiarias del proyecto.

4.3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- **Objetivo general**

Posicionar el centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba en el periodo de un año.

- **Objetivos específicos**

- Determinar el mercado potencial hacia el cual se dirigirá el centro.
- Establecer el porcentaje de demanda insatisfecha que el centro puede cubrir.
- Diseñar estrategias de producto, precio, plaza y promoción para lograr la inserción del negocio en el mercado.

4.3.1. Mercado meta

El mercado meta o mercado objetivo al que está dirigido el presente plan de negocios es la parte resultante de la segmentación de mercados hacia el cual se dirigirán todos los esfuerzos y acciones de marketing con la finalidad de que todas las personas se conviertan en clientes y consumidores reales y potenciales del producto.

El objetivo de la segmentación es elegir el mercado al cual llegarán los productos. El segmento de mercado de la presente investigación está representado por las personas dispuestas a pagar un precio diferenciado por alimentos saludables, de calidad y ambientalmente amigables.

4.3.1.1. Macro-segmentación

Para el análisis de macro-segmentación se utiliza un esquema que relaciona las necesidades del mercado de referencia, los diferentes grupos de consumidores que pueden comprar el producto y las diversas maneras con las cuales se puede satisfacer esas necesidades (tecnología), respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué necesidades satisfacer?: Necesidades

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes a través del consumo de alimentos saludables, libres de sustancias químicas perjudiciales.
- Fomentar el cuidado y protección del medio ambiente.
- Crear un centro de comercialización de productos saludables para que las personas tengan fácil acceso a ellos.
- Mayor disponibilidad de este tipo de productos en la ciudad.

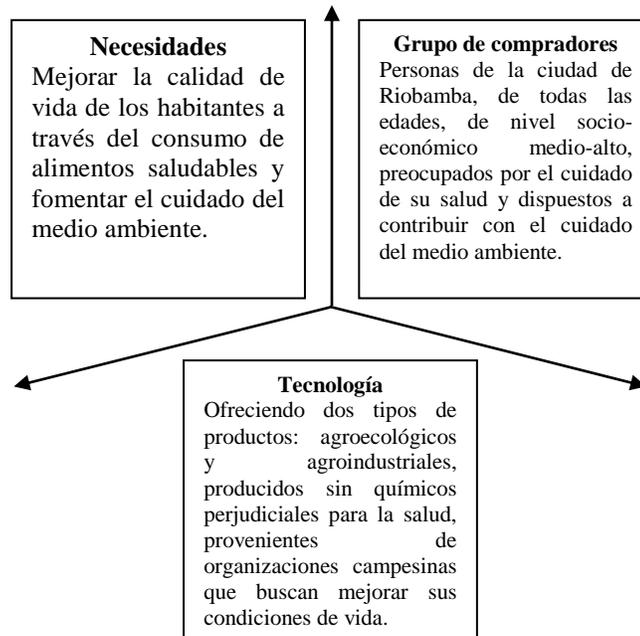
¿Quiénes son los diferentes grupos de consumidores interesados en comprar el producto?: Grupo de compradores

- Personas de la ciudad de Riobamba, de todas las edades, de nivel socio-económico medio-alto, preocupados por el cuidado de su salud y dispuestos a contribuir con el cuidado del medio ambiente.

¿Cómo satisfacer las necesidades?: Tecnología

- Ofreciendo al mercado dos tipos de productos: agroecológicos y agroindustriales, producidos sin químicos perjudiciales para la salud, provenientes de organizaciones campesinas que buscan mejorar sus condiciones de vida.
- Atención personalizada al cliente.

FIGURA N° 3
MAGRO-SEGMENTACIÓN DE MERCADO



Realizado por: Las autoras

4.3.1.2. Micro-segmentación

Para el análisis de la micro-segmentación se utilizarán variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

a) Segmentación geográfica

Ciudad: El centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales estará ubicado en la zona urbana de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, donde habitan 146.324 personas.²⁵

Sector: Urbano

b) Segmentación demográfica

²⁵ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Sexo: Femenino – Masculino

Edad: Los productos agroecológicos y agroindustriales están dirigidos para el consumo de todas las edades.

Ingresos: Personas de nivel económico medio-alto que tienen capacidad para pagar precios superiores por productos saludables que los productos convencionales.

Ocupación: Instituciones públicas y privadas.

c) Segmentación psicográfica

Estilo de vida: Personas que se preocupan por el cuidado de su salud y valoran un manejo ambiental adecuado en la producción de alimentos.

Estrato social: Personas de estrato social medio-alto.

d) Segmentación conductual

Beneficios: Personas que buscan mejorar su estilo de vida mediante el cuidado de su salud, a través del consumo de productos agroecológicos y agroindustriales.

4.3.1.3. Selección del mercado meta

Una vez realizadas las segmentaciones anteriores, el mercado meta al cual se dirige el centro de comercialización es:

Personas de la ciudad de Riobamba, de todas las edades, de nivel socio-económico medio-alto, preocupados por el cuidado de su salud y dispuestos a contribuir con el cuidado del medio ambiente a través del consumo de productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de organizaciones indígenas campesinas.

4.3.2. Análisis y proyección de la oferta

4.3.2.1. Análisis de la oferta

El análisis de la oferta, conocido también como análisis de la competencia, consiste en el estudio realizado a las empresas o negocios que producen o venden productos iguales a los ofertados por LA COPAAC (competencia directa), o que producen o venden productos similares o sustitutos a los del centro (competencia indirecta).

En el caso del mercado de los productos agroecológicos y agroindustriales en Riobamba, se han identificado los siguientes competidores:

4.3.3.1.1. Competencia directa

a) ERPE

Es un centro de venta de productos orgánicos ubicado en las calles Guayaquil y Juan de Velasco que comercializa hortalizas, tubérculos, truchas, frutas, miel de abeja, huevos de campo, chocolates orgánicos, endulzantes orgánicos, panela, harinas, etc. los días miércoles, viernes y sábados.

Sus principales clientes son mujeres de 40 años de edad en adelante, aunque en varias visitas realizadas, se pudo observar que la mayoría de personas pertenecen a la tercera edad.

Su infraestructura es pequeña con poca luz, y en algunas ocasiones fría, pero cabe destacar que todos los productos se encuentran debidamente limpios, ordenados y organizados en las estanterías, lo que permite el normal funcionamiento de sus actividades.

Uno de los inconvenientes que se ha observado en ERPE es que las personas tienen que hacer largas filas para cancelar por los productos, lo cual genera molestias. Sin embargo, por tratarse de consumir productos orgánicos para cuidar la salud, los clientes toleran este

tipo de inconvenientes. Además, prefieren seguir comprando en el lugar porque el consumo de los alimentos ofertados, que son más costosos que los alimentos convencionales, les permitirá programar un ahorro futuro al evitar contraer enfermedades.

El análisis de la oferta, conocido también como análisis de la competencia, consiste en el estudio realizado a las empresas o negocios que producen o venden productos iguales a los ofertados por LA COPAAC (competencia directa), o que producen o venden productos similares o sustitutos a los del centro (competencia indirecta).

En el caso del mercado de los productos agroecológicos y agroindustriales en Riobamba, se han identificado los siguientes competidores:

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con productos de producción 100% agroecológica y orgánica.
- Los productos son frescos y saludables.
- Los precios de los productos no tienen mayor diferencia que los productos convencionales.

Oportunidades

- Cuenta con una cartera de clientes que va creciendo conforme aumenta la oferta de productos.
- Los clientes confían en la producción sana y sin químicos de los alimentos.

Debilidades

- Su estructura física tiene poca visibilidad y es demasiado oscura.
- El tiempo de espera para el pago de los productos es alto, lo cual genera molestias a los clientes.
- Atiende únicamente tres días por semana.

Amenazas

- Existencia de centros comerciales que incluyen en oferta productos similares.
- Centros comerciales que ofrecen una mejor atención al cliente.
- Al tener únicamente tres días de atención por semana, los clientes deciden por acudir a otros puntos de venta.

b) Camari

Al igual que ERPE, Camari es un centro de comercialización de productos frescos y agroindustriales ubicado en las calles Tarqui y Chile, donde además se ofrece productos adicionales que van desde alimentos de consumo masivo hasta útiles de aseo y limpieza para el hogar. Al ser un centro de comercialización más definido y estable, su horario de atención se extiende de lunes a sábado.

Dentro de su oferta, un bajo porcentaje se concentra en productos frescos como hortalizas, legumbres y frutas, inclinándose más en la venta de conservas y harinas, provenientes de organizaciones campesinas, como quinua, machica, avena, entre otras. Además ofrece endulzantes orgánicos como miel de abeja y panela, y truchas.

Los precios de los productos se asemejan a los de ERPE, existiendo poca diferencia en cuanto peso y cantidad.

En cuanto al espacio físico, para los productos frescos destina un lugar pequeño en comparación con el lugar donde están ubicadas las harinas y demás conservas. El espacio restante se distribuye para ofertar productos que normalmente se encuentran en tiendas, mercados y supermercados como confitería, snacks, útiles de aseo personal, materiales de limpieza para el hogar, entre otros.

Una particularidad de Camari consiste en exhibir en sus vitrinas recetas saludables acerca de cómo llevar una buena alimentación con los productos que comercializa, atrayendo cada vez más la atención de sus clientes, quienes generalmente son adultos y adultos mayores.

De acuerdo al trabajo de campo y al focus group realizado en el mes de Marzo, se determinó que Camari es un centro de venta más conocido que ERPE, ya que tiene una amplia trayectoria a nivel nacional y es reconocido por su apoyo a grupos productores indígenas.

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con una amplia gama de productos agroindustriales.
- Sus instalaciones son amplias y correctamente iluminadas.

Oportunidades

- Está posicionado en la mente del consumidor.

Debilidades

- Solo una pequeña parte de su espacio físico es destinada para productos frescos.

Amenazas

- Al no ofrecer más variedad de productos frescos, los clientes prefieren no comprar y acudir a los mercados y supermercados.

c) El Molino

Es el nombre comercial con el que se conoce a un comerciante extranjero que cultiva productos orgánicos y los comercializa junto al hotel El Cisne los días sábados, desde las 7 a.m. hasta las 12 p.m.

Dentro de su oferta de productos se encuentran hortalizas, tubérculos y lácteos a precios mucho más elevados que ERPE y Camari.

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con productos de producción ecológica y orgánica.
- El productor es extranjero y nuestra cultura x ser de procedencia extranjera le da mayor confiabilidad.
- Ofrece productos con registro sanitario

Oportunidades

- Cambios en las tendencias del consumidor.
- Está posicionado en la mente del consumidor.

Debilidades

- No cuenta con instalaciones adecuadas para la comercialización de los productos.

Amenazas

- Existencia de nuevos centros de comercialización que ofertan productos similares.
- Los precios son mucho más altos que los de la competencia.

d) Ferias ciudadanas

Son lugares donde los productores de la COPAAC y de otras comunidades aledañas comercializan su producción agroecológica. Estas ferias se ubican en el MAGAP y en el barrio 24 de Mayo y fueron creadas con la finalidad de eliminar la intermediación, es decir, hacer llegar los productos al consumidor directamente desde los productores a precios más bajos que en el mercado Mayorista.

Las condiciones para la comercialización en estos lugares no son adecuadas puesto que se les obliga a los productores a vender los alimentos a precios bajos, dejando de lado el valor agregado que tiene la producción agroecológica y el esfuerzo de los campesinos, quienes cuentan con la agricultura como su única fuente de ingresos económicos.

Análisis FODA

Fortalezas

- La producción es 100% agroecológica.

Debilidades

- Los precios que ofrecen son mucho más bajos que los de la competencia.
- Los espacios para la comercialización son limitados.
- En los días de venta, se exponen los productos a un ambiente contaminado.
- La presentación de los productos no es adecuada.

Oportunidades

- Al ofrecer productos a precios bajos, se incrementa el número de clientes y a futuro los productores pueden generar una buena rentabilidad.

Amenazas

- Existencia de nuevos centros de comercialización.
- Productos mejor presentados y a mejores precios.

4.3.2.1.1.1. Oferta actual

Como se mencionó anteriormente, en la ciudad de Riobamba existen tres competidores directos para el centro de comercialización: ERPE, Camari y El Molino. Para obtener información respecto a la cantidad de productos ofertada por estos establecimientos, se llevó a cabo un trabajo de campo donde se observó durante una hora el número de personas que compran en estos lugares y los alimentos que prefieren.

TABLA N° 32
OFERTA ACUTAL DE CANASTAS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

COMPETIDOR	DÍAS DE ATENCIÓN	FRECUENCIA DE CANASTAS VENDIDAS		
		DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Erpe	3	80	240	12.480
Camari	6	80	480	24.960
El Molino	1	75	75	3.900
Total canastas vendidas		235	795	41.340

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

4.3.2.1.1.2. Análisis de precios

Para analizar los precios de la competencia se realizó un trabajo de campo para determinar el precio de los productos que se ofertan en los establecimientos y, posteriormente, determinar su peso en kilogramos. (Anexo N° 2)

Una vez obtenido el peso y precio de los productos de la competencia, se elaboró una tabla con los productos que tienen en común los tres establecimientos competidores.

TABLA N° 33
RELACIÓN PESO-PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE LA
COMPETENCIA DIRECTA

PRODUCTO	ERPE		CAMARI		EL MOLINO	
	KG	PRECIO	KG	PRECIO	KG	PRECIO
Brócoli	0,24	0,61	0,56	0,48	0,44	0,50
Coliflor	0,50	1,00	0,56	0,48	0,47	0,50
Lechuga crespita	0,28	0,80	0,36	0,72	0,25	0,60
Rábano	0,90	0,48	0,34	0,60	0,52	0,60
Tomate de árbol	0,68	1,10	1,00	1,20	0,93	1,50
Zanahoria con hoja	0,91	0,60	1,39	0,72	0,66	0,70
Total	3,51	4,59	4,21	4,20	3,27	4,40

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

Se puede observar que la cantidad y precio de los productos que comercializa la competencia varían de un establecimiento a otro:

TABLA N° 34
COMPARACIÓN PESO-PRECIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA

ESTABLECIMIENTO	KG	PRECIO
ERPE	3,51	4,59
Camari	4,21	4,20
El Molino	3,27	4,40

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

De lo anterior se deduce que resulta factible comprar en Camari donde se oferta una mayor cantidad de productos a un precio menor que ERPE y El Molino. Estos datos servirán como referencia para definir la cantidad y precio de los productos que se ofertarán en el centro de comercialización.

4.3.2.1.2. Competencia indirecta

Está representada por los supermercados y mercados públicos municipales de la ciudad, entre los que se encuentran:

- Mercado Mayorista
- San Alfonso
- La Condamine
- La Merced
- San Francisco
- Mi Comisariato
- Supermaxi
- Dicosavi
- Akí
- Tía
- Ahí Es

Los mercados tradicionales ofrecen productos frescos en grandes cantidades a precios equilibrados, pero sus condiciones de venta no son las adecuadas porque no disponen de marcas y empaques adecuados. Además, los productos están expuestos al aire libre y no existe un control sobre el aseo de los lugares, lo que influye fuertemente en la decisión de compra de los clientes, quienes prefieren los supermercados como lugares ideales para realizar sus compras.

Las cadenas de supermercados ofrecen productos mejor presentados, variedad de marcas y una adecuada atención al cliente, lo que le da un valor agregado y confianza al consumidor, quien no duda en elegir estos lugares para la compra de sus alimentos.

4.3.2.2. Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta en número de canastas, se utilizó la fórmula del incremento compuesto:

$$P_n = P_0(1 + i)^n$$

Donde:

P_n = Oferta para un tiempo determinado

P_0 = Oferta actual de canastas

i = Tasa de crecimiento del consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en el país

n = Tiempo proyectado

Datos:

$P_0 = 41.340$

$i = 3,9\%$

$n = 5$ años

TABLA N° 35
PROYECCIÓN DE LA OFERTA EN N° DE CANASTAS ANUALES

AÑO	n	$P_n = P_0 (1+i)^n$
2013	0	41.340
2014	1	41.501
2015	2	41.663
2016	3	41.826
2017	4	41.989
2018	5	42.152

Realizado por: Las autoras

4.3.3. Análisis y proyección de la demanda

4.3.3.1. Análisis de la demanda

Se conoce como demanda a la cantidad de unidades de un bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir en un tiempo determinado, bajo determinadas condiciones de precio, ingresos, gustos y preferencias, etc.

El objetivo del análisis de la demanda consiste en determinar las características del mercado objetivo al cual se van a dirigir los productos agroecológicos y agroindustriales y cuantificar sus necesidades de consumo.

Sobre la demanda de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba, no existen datos históricos que permitan conocer con claridad la tendencia de demanda de estos productos, por lo que se tomarán únicamente los resultados de las encuestas realizadas.

4.3.3.1.1. Cálculo de la demanda efectiva

Según los resultados del estudio de mercado, de las 164 personas encuestadas, el 8% respondió que consume productos agroecológicos y otro 8% consume productos agroindustriales, convirtiéndose de esta manera en **consumidores efectivos**.

Para estimar el mercado efectivo de consumidores en la ciudad de Riobamba, se calculó primero el número total de hogares de clase media-alta.

TABLA N° 36
NÚMERO DE HOGARES DE CLASE MEDIA-ALTA

N° habitantes Riobamba urbana	146.324
Promedio de personas por hogar	3,8
N° de hogares promedio	38.506
Porcentaje total de hogares de clase media-alta	11,2%
N° de hogares de clase media-alta	4.313

Fuente: INEC

Realizado por: Las autoras

Una vez determinado el número de hogares de clase media-alta, se aplicó el porcentaje de consumidores efectivos obtenido en las encuestas para determinar el número de hogares de consumidores efectivos:

TABLA N° 37
DEMANDA EFECTIVA EN N° DE HOGARES

N° de hogares de clase media-alta	4.313
Porcentaje de consumidores efectivos	16%
Demanda efectiva en N° hogares	690

Fuente: INEC

Realizado por: Las autoras

Teniendo como resultado actual 690 hogares de consumidores efectivos de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba.

Para obtener el número de canastas que consume actualmente la demanda efectiva, se dividió el número de canastas ofertadas por la competencia por el número de hogares efectivos:

TABLA N° 38
N° CANASTAS CONSUMIDAS ANUALMENTE POR HOGAR

N° canastas ofertadas anualmente	41.340
N° hogares de consumidores efectivos	690
N° canastas consumidas anualmente por hogar	59,91

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

4.3.3.1.2. Cálculo de la demanda potencial actual

Según los datos obtenidos en el trabajo de campo, el 89% de los encuestados están dispuestos a consumir productos agroecológicos y agroindustriales, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N° 39
DEMANDA POTENCIAL ACTUAL EN N° DE HOGARES

N° de hogares de clase media-alta	4.313
Porcentaje de personas dispuestas a consumir el producto	89%
Demanda potencial en N° de hogares	3.838

Fuente: INEC y trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

Para determinar el número de canastas que consumiría la demanda potencial, se utilizó el dato calculado del número de canastas que consume actualmente la demanda efectiva.

TABLA N° 40
DEMANDA POTENCIAL ACTUAL EN N° DE CANASTAS

N° canastas consumidas anualmente por hogar	59,91
N° hogares de consumidores potenciales	3.838
Demanda potencial actual en N° de canastas	229.965

Fuente: INEC y trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

4.3.3.2. Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se utilizó la fórmula de incremento compuesto:

$$P_n = P_0(1 + i)^n$$

Donde:

P_n = Población para un tiempo determinado

P_0 = Demanda actual

i = Tasa de crecimiento de la población riobambeña

n = Tiempo proyectado

Datos

$P_0 = 229.965$

i = 1,63%

n = 5 años

TABLA N° 41
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EN N° DE HOGARES

AÑO	n	$P_n = P_0 (1+i)^n$
2013	0	229.965
2014	1	233.713
2015	2	237.523
2016	3	241.394
2017	4	245.329
2018	5	249.328

Realizado por: Las autoras

4.3.4. Demanda insatisfecha

Corresponde al grupo de clientes que no han sido satisfechos por la oferta de los competidores. La demanda insatisfecha resulta de restar la demanda de la oferta existente.

TABLA N° 42
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2013	229.965	41.340	188.625
2014	234.625	41.501	193.123
2015	239.379	41.663	197.716
2016	244.230	41.826	202.404
2017	249.179	41.989	207.190
2018	254.228	42.152	212.075

Realizado por: Las autoras

4.3.5. Posicionamiento

Es el lugar que ocupa la empresa o producto en la mente del consumidor. En vista que el negocio es nuevo en el mercado, se empezará por plantear un objetivo de posicionamiento, el cual se espera lograr aplicando estrategias eficaces y efectivas.

4.3.5.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se utilizará en el centro de comercialización será la de **posicionamiento por beneficios**.

Este tipo de estrategias consistirán en destacar los diferentes beneficios que tienen los alimentos agroecológicos y agroindustriales para la salud humana y protección del medio ambiente. De igual forma, se hará énfasis en el beneficio económico y social que obtendrán las comunidades indígenas productoras de estos alimentos, con el fin de concientizar a las personas para que consuman estos productos en un centro exclusivo de expendio.

4.3.6. Marketing Mix

4.3.6.1. Producto

4.3.6.1.1. Ciclo de vida

a) Productos agroecológicos

En la actualidad, el término agroecología es acogido de manera generalizada para argumentar la idea de sostenibilidad y de responsabilidad ambiental, y se la mira como el camino para cambiar una forma de hacer agricultura que destruye la naturaleza y que produce alimentos que ponen en riesgo la salud.²⁶

²⁶ Macas, B., & Echarry, K. (12 de Diciembre de 2009). *Caracterización de mercados locales agroecológicos y sistemas participativos de garantía que se construyen en el Ecuador*. Disponible en <http://www.agroecologia.ec/component/jdownloads/viewcategory/6>

En Ecuador, se considera que el mercado de los alimentos agroecológicos se encuentra en una etapa de **crecimiento**. Esta consideración se basa en los estudios realizados por la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA), donde se indica que a medida que se ha ido extendiendo la agroecología en el país, los pequeños agricultores organizados han empezado a incursionar en la venta directa de productos agroecológicos en los mercados locales, principalmente a través de la modalidad de ferias libres. Las primeras experiencias fueron en la provincia de Pichincha con la Asociación PROBIO, que hace un poco más de 10 años inició la comercialización de productos en tiendas y puntos de venta en espacios públicos. Y en el año 2002 se iniciaron las ferias agroecológicas en la zona del austro y desde allí se extendieron a otros lugares de la sierra y costa.

b) Productos agroindustriales

El sector agroindustrial ha sido por años el motor no petrolero de la economía del país y un fuerte demandante de mano de obra calificada y no calificada. Su contribución a la economía ecuatoriana ha sido determinante hacia un significativo crecimiento tanto en el Producto Interno Bruto, PIB, (más de un cuarto de las exportaciones e importaciones totales en los últimos ocho años) como a la ocupación de la Población Económicamente Activa, PEA, (aproximadamente un tercio).

El crecimiento del sector, registrado desde los años setenta, se explica por el aumento de la demanda, especialmente concentrada en los productos alimenticios y del auge petrolero, y otros factores menores como el ingreso al país de una mayor cantidad de divisas, el incremento del número de sus habitantes y el cambio en los hábitos de su población. Sin embargo, el sector agroindustrial no ha aprovechado todo el potencial de crecimiento existente, y así adolece de importantes falencias como la escasa aplicación de nuevas tecnologías, el limitado desarrollo de productos, empaques y maquinaria, una deficiente integración y organización a nivel de toda la cadena productiva, un aún lento progreso comercial, y un heterogéneo nivel de calidad, que han limitado su competitividad.²⁷

²⁷ Baquero, M., & Lucio-Paredes, A. (20 de Abril de 2010). *La Agroindustria ecuatoriana*. Disponible en <http://lagranja.ups.edu.ec/documents/1317427/1371405/06agroindustriaEcuatoriana.pdf>

En cuanto al enfoque de cadenas productivas, similares a las apoyadas por Fundación Marco, aquellas que destinan sus productos principalmente a mercados nacionales se observa una importante presencia de pequeños y medianos productores, los mismos que generan un considerable volumen de productos para el mercado nacional.

Un importante problema de este grupo es la baja productividad, especialmente en el caso del maíz, el arroz, la papa, el tomate, el trigo y la soya. Esto redundando en una escasa producción que ha generado la necesidad de realizar importantes importaciones de estos productos y sus derivados, como por ejemplo pasta de tomate, confites y productos elaborados en base a trigo.²⁸

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, al igual que los productos agroecológicos, el mercado de los alimentos agroindustriales se encuentra en una etapa de **crecimiento** a nivel nacional, y en la actualidad, según los informes, este sector continúa creciendo.

c) Centro de comercialización

Una vez determinadas las etapas del ciclo de vida en las que se encuentran los productos agroecológicos y agroindustriales, el centro de comercialización se situará en una etapa de **introducción**, ya que no existen registros sobre negocios que se dediquen exclusivamente a la comercialización de estos productos, a pesar de existir supermercados, ferias y tiendas especializadas que ofrecen estos alimentos.

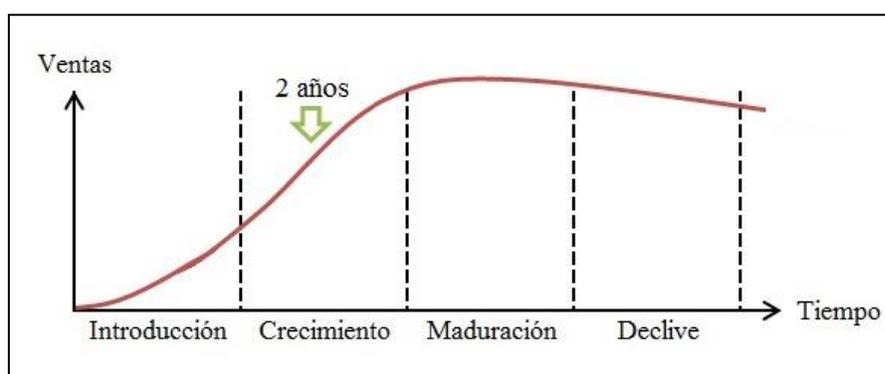
Según los datos obtenidos en el estudio realizado por VECO Ecuador sobre las tendencias de consumo de alimentos orgánicos/agroecológicos en la ciudad de Riobamba, la demanda de estos alimentos podría incrementarse en un corto plazo, ya que existe un 12% de consumidores efectivos y un 77.5% de personas que podrían consumir los productos en el futuro. Además, según el resultado de las encuestas aplicadas, el 8% es consumidor

²⁸ Ibid

efectivo de estos alimentos. En lo que respecta a los alimentos agroindustriales, el 8% de los encuestados es consumidor efectivo de estos productos.

Añadiendo a estos resultados, el 89% de los encuestados están dispuestos a consumir productos agroecológicos y agroindustriales, por lo que se estima que el centro de comercialización pasará de una etapa de introducción a crecimiento en **dos años**.

**IMAGEN N° 1
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**



Realizado por: Las autoras

4.3.6.1.2. Características del producto

Marca

La creación del centro de comercialización tiene como fin impulsar la seguridad y soberanía alimentaria y fomentar el compañerismo entre el productor y el consumidor, donde las organizaciones productoras se comprometan a entregar alimentos sanos y el consumidor se comprometa a pagar precios justos por las características que tienen los productos agroecológicos y agroindustriales, razón por la cual se diseñó el siguiente nombre:

PRODUCTOS ANDINOS "EL MASHI"

Slogan

El centro de comercialización, a más de ofertar alimentos agroecológicos y agroindustriales, busca crear conciencia en la población a cerca de consumo saludable, protección ambiental y apoyo a grupos indígenas. Por esta razón, se diseñó el siguiente slogan:

"GARANTIZANDO LA SOBERANÍA ALIMENTARIA"

Logotipo y colores

El logotipo propuesto tiene las siguientes especificaciones:

IMAGEN N° 2 LOGOTIPO DEL CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN



Realizado por: Las autoras

- Se utilizó el color verde y azul para representar la ecología de los productos y el cuidado del medio ambiente.
- La canasta representa los productos andinos que posee el Ecuador, razón por la cual se dibuja el contorno del país.
- El círculo representa al planeta Tierra y el esfuerzo continuo que realiza el gobierno actual para dar a conocer al Ecuador por su gran riqueza ecológica y por ser los pulmones del mundo.

Garantía del producto

En el trabajo de campo realizado se determinó que las personas necesitan garantía en los alimentos que consumen, es decir, un certificado que compruebe que los productos provienen de una producción 100% agroecológica y agroindustrial limpia, pero debido a los elevados costos que implican obtener una certificación orgánica de empresas nacionales e internacionales como ECOCERT ECUADOR S.A. y BSC ÖKO-Garantie Cía. Ltda., Fundación MARCO será quien certifique y garantice que los productos son 100% ecológicos y que benefician a la salud de los clientes y al cuidado del medio ambiente.

Además, se garantizará que:

- Los productos son saludables y generan un ahorro a futuro en la salud de los clientes.
- Los clientes podrán asistir charlas y capacitaciones sobre nutrición saludable y agroecología.
- Se ofrecerá una gira a un grupo de clientes a los cultivos de la COPAAC para que puedan verificar las condiciones de los cultivos.

Para asegurar la garantía de los productos, se diseñará la siguiente estrategia:

TABLA N° 43
ESTRATEGIA N° 1

ESTRATEGIA	Elaborar fundas ecológicas biodegradables.
OBJETIVO	Brindar una excelente presentación y garantía de los productos para los consumidores.
ACCIONES	Las fundas llevarán el logo del centro y la certificación de Fundación MARCO para garantizar seguridad a los clientes y consumidores.
PERIODO	1 año.
COSTO	10.000,00
RESPONSABLE	Gerente y empacador.

Realizado por: Las autoras

Diseño de la etiqueta de la funda ecológica biodegradable

IMAGEN N° 3 ETIQUETA DE LA FUNDA ECOLÓGICA BIODEGRADABLE



Realizado por: Las autoras

Servicio post-venta

Es importante mantener contacto con los clientes para saber cuáles son sus necesidades y expectativas al adquirir los productos, para lo cual se cree conveniente aplicar la siguiente estrategia:

**TABLA N° 44
ESTRATEGIA N° 2**

ESTRATEGIA	Elaborar una base de datos de los clientes.
OBJETIVO	Enviar información a los consumidores sobre promociones, descuentos, y nuevos productos del centro.
ACCIONES	La base de datos contendrá nombres y apellidos de los clientes, RUC o cédula, dirección domiciliaria, correo electrónico, teléfono y número de miembros en la familia.
PERIODO	1 año
COSTO	0,00
RESPONSABLE	Gerente.

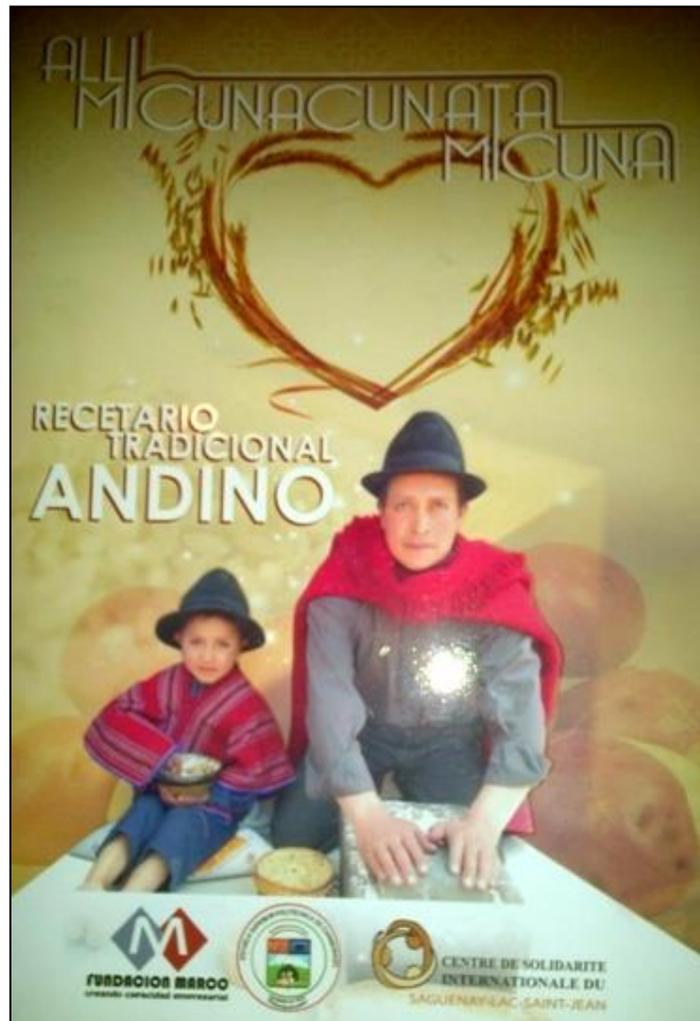
Realizado por: Las autoras

TABLA N° 45
ESTRATEGIA N° 3

ESTRATEGIA	Recetarios con ingredientes saludables.
OBJETIVO	Rescatar la gastronomía ecuatoriana y promover una nutrición saludable.
ACCIONES	Contratar un diseñador para que elabore el diseño del recetario y dos estudiantes de la carrera de gastronomía de la ESPOCH para elaborar el recetario.
PERIODO	1 año
COSTO	850,00
RESPONSABLE	Encargado de marketing y comercialización.

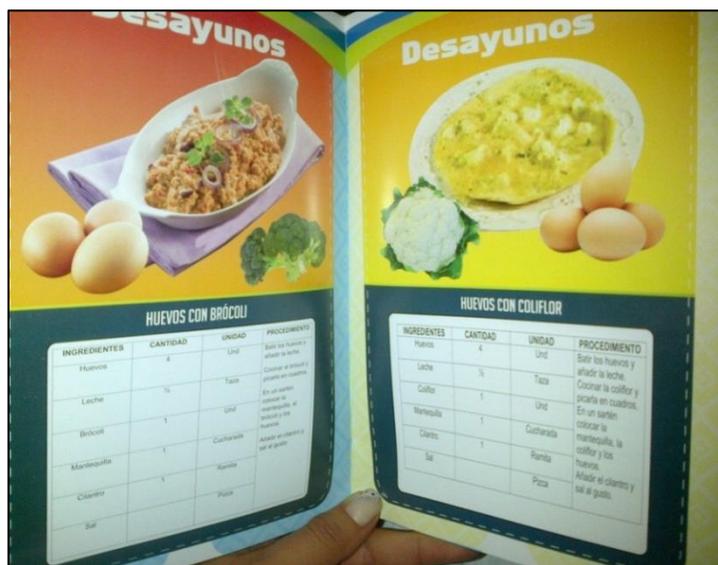
Realizado por: Las autoras

IMAGEN N° 4
PORTADA DEL RECETARIO



Realizado por: Las autoras

IMAGEN N° 5 CONTENIDO DEL RECETARIO



Realizado por: Las autoras

Listado de productos

Hortalizas y verduras

- Acelga de chacra
- Apio
- Arveja
- Brócoli
- Cebolla paiteña
- Cebolla puerro
- Choclo tierno
- Cilantro
- Col
- Col morada
- Coliflor
- Espinaca
- Haba tierna
- Lechuga

- Lechuga crespa
- Nabo de chacra
- Papanabo
- Perejil
- Zanahoria con hoja
- Zapallo
- Zuquini

Tubérculos

- Mashua
- Melloco blanco
- Oca ayol
- Papa
- Rábano
- Remolacha

Carnes andinas

- Cuy
- Pollita de campo
- Truchas

Lácteos y huevos

- Huevos
- Queso

Productos agroindustriales

- Arroz de Cebada
- Máchica
- Mermelada Ahuana

- Miel Apicare
- Panela
- Quinua
- Soya máchica

Infusiones

- Té de la abuela
- Horchata

Bebidas

- Chicha morada
- Chicha de jora

4.3.7.2. Precio

Los precios de los productos ofertados por el centro, que se presentan en las siguientes tablas, se han fijado tomando en cuenta los precios de la competencia, costos, gastos y un 8% de margen de ganancia.

**IMAGEN N° 6
CANASTA ANDINA FAMILIAR**



Realizado por: Las autoras

TABLA N° 46
PRECIO Y CONTENIDO DE LA CANASTA FAMILIAR ANDINA

CANTIDAD	UNIDAD	PRODUCTO	PRECIO
HORTALIZAS Y VERDURAS			
0,60	kg	Acelga de chacra	0,30
0,10	kg	Apio	0,10
0,30	kg	Arveja	1,00
0,4	kg	Brócoli	0,30
0,9	kg	Cebolla paiteña	1,50
0,70	kg	Cebolla puerro	0,80
0,25	kg	Choclo tierno	1,20
0,10	kg	Cilantro	0,10
1,00	kg	Col	0,30
0,50	kg	Col morada	0,30
0,45	kg	Coliflor	0,40
0,40	kg	Espinaca	0,30
0,45	kg	Haba tierna	0,60
0,35	kg	Lechuga	0,30
0,25	kg	Lechuga crespita	0,60
0,90	kg	Nabo de chacra	0,30
0,65	kg	Papanabo	0,40
0,10	kg	Perejil	0,10
0,60	kg	Zanahoria con hoja	0,60
2,30	kg	Zapallo	1,60
2,00	kg	Zuquini	0,55
TUBÉRCULOS			
0,50	kg	Mashua	0,50
0,50	kg	Mellico blanco	0,35
0,50	kg	Oca ayol	0,60
0,50	kg	Papa	0,85
0,50	kg	Rábano	0,60
0,80	kg	Remolacha	0,70
CARNES ANDINAS			
1,35	kg	Cuy	7,00
2,20	kg	Pollita de campo	7,00
1,00	kg	Truchas	4,00
LÁCTEOS Y HUEVOS			
0,07	kg	Huevos	2,20
0,70	kg	Queso	2,40

PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES			
0,50	kg	Arroz de Cebada	0,65
0,50	kg	Machica	1,00
0,25	kg	Mermelada Ahuana	1,30
0,30	kg	Miel Apicare	3,40
0,50	kg	Panela	0,70
0,40	kg	Quinoa	1,10
0,40	kg	Soya Máchica	1,30
INFUSIONES			
0,04	kg	Té de la abuela	0,70
0,05	kg	Horchata	0,70
BEBIDAS			
0,50	lt	Chicha Morada	0,65
0,50	lt	Chicha de Jora	0,65
Total			50,00

Realizado por: Las autoras

Además, con el objetivo de incrementar las ventas y captar la atención de los clientes potenciales, se han planteado dos estrategias de precios en base a descuentos:

TABLA N° 47
ESTRATEGIA N° 4

ESTRATEGIA	Descuento en precios
OBJETIVO	Incrementar las ventas y motivar la compra de los clientes potenciales.
ACCIONES	Por cada 10 compras consecutivas se otorgará un descuento del 4%. La persona encargada de la caja debe tener contabilizado el número de veces que compra el cliente en el sistema y otorgar el descuento.
PERIODO	1 año
COSTO	2.496,00
RESPONSABLE	Cajero

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 48
ESTRATEGIA N° 5

ESTRATEGIA	Descuento en precios
OBJETIVO	Incrementar las ventas y motivar la compra de los clientes potenciales.
ACCIONES	En los seis feriados del año: carnaval, semana santa, día de la madre, día del padre, finados y Navidad se otorgará un descuento del 3% en compras mayores a 100,00.
PERIODO	1 año
COSTO	720,00
RESPONSABLE	Cajero

Realizado por: Las autoras

4.3.7.3. Plaza

Para la comercialización de los productos se utilizará un **canal directo**. La venta se realizará a través de un punto de venta ubicado en las calles 10 de Agosto y Tarqui en la zona centro de la ciudad.

Se aplicará además la siguiente estrategia pensando en facilitar al cliente el acceso a los productos desde su lugar de trabajo.

TABLA N° 49
ESTRATEGIA N° 6

ESTRATEGIA	Elaborar una hoja de pedido con los productos que se ofertan en el centro.
OBJETIVO	Dar facilidad a los clientes que trabajan todo el día y no cuentan con el tiempo necesario para dirigirse a comprar sus alimentos.
ACCIONES	Se enviará la hoja de pedido a las direcciones de correo electrónico de los clientes para que armen su canasta según sus necesidades.
PERIODO	1 año
COSTO	0,00
RESPONSABLE	Vendedor.

Realizado por: Las autoras

IMAGEN N° 7
DISEÑO DE HOJA DE PEDIDO

**CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
AGROECOLÓGICOS Y AGROINDUSTRIALES**



Pone a su disposición los siguientes productos para que arme su propia canasta, la cual será entregada en su domicilio sin costo:

Producto	Cantidad	Producto	Cantidad
Meloco		Truchas	
Brócoli		Pollitas de campo	
Hierbas aromáticas		Cuy	
Col		Queso	
Limón		Huevos de campo	
Papanabo		Fresas	
Zapallo (tajadas)		Mora	
Zambo (tajadas)		Zanahoria	
Máchica de trigo		Remolacha	
Máchica de cebada		Acelga	
Harina de haba		Nabo	
Harina de arveja		Arveja	
Harina de maíz		Cebolla	
Arroz de cebada		Lechuga	
Panela granulada		Rábano	
Quinua		Col morada	
Miel de abeja		Espinaca	

Con el auspicio de:



Realizado por: Las autoras

4.3.7.4. Comunicación

4.3.7.4.1. Publicidad

En base a los resultados obtenidos en las encuestas donde se muestran las preferencias de los consumidores por diferentes medios de comunicación para informarse sobre temas de interés personal, se ha planificado las siguientes estrategias de publicidad.

TABLA N° 50
ESTRATEGIA N° 7

ESTRATEGIA	Publicidad en redes sociales.
OBJETIVO	Dar a conocer la identidad estratégica del centro y publicar una vez por semana el beneficio de cada uno de los productos que se comercializan, temas sobre agroecología, salud y consumo saludable.
ACCIONES	Se creará una cuenta en la red social Facebook.
PERIODO	1 año
COSTO	0,00
RESPONSABLE	Encargado de marketing y comercialización.

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 51
ESTRATEGIA N° 8

ESTRATEGIA	Publicidad escrita.
OBJETIVO	Posicionar el nombre del centro de productos andinos “El Mashi”.
ACCIONES	Se comprará espacios publicitarios en los diarios La Prensa, Los Andes y El Comercio.
PERIODO	1 año
COSTO	1.824,00
RESPONSABLE	Encargado de marketing y comercialización.

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 52
ESTRATEGIA N° 9

ESTRATEGIA	Publicidad radial.
OBJETIVO	Posicionar el nombre del centro de productos andinos “El Mashi”.
ACCIONES	Se comprará espacios publicitarios en las emisoras radiales Bonita y Canela.
PERIODO	6 meses
COSTO	2.400,00
RESPONSABLE	Encargado de marketing y comercialización.

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 53
ESTRATEGIA N° 10

ESTRATEGIA	Publicidad gráfica.
OBJETIVO	Posicionar el nombre del centro de productos andinos “El Mashi”.
ACCIONES	Se colocará tres gigantografías en los principales puntos de la ciudad (entrada norte, sur y este).
PERIODO	1 año
COSTO	300,00
RESPONSABLE	Gerente y encargado de marketing y comercialización.

Realizado por: Las autoras

Diseño de gigantografías

IMAGEN N° 8 DISEÑO DE GIGANTOGRAFÍAS

**CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
AGROECOLÓGICOS Y AGROINDUSTRIALES**



El Mashí

Garantizando la soberanía alimentaria

Pone a su disposición hortalizas, tubérculos, cárnicos, frutas y productos agroindustriales provenientes de una agricultura sostenible y amigable con el ambiente.

Dirección: Tarqui y Diez de Agosto, diagonal a Pollo Gus
Teléfono: 032368287 - 0322946637
Celular: 0983361410 - 0987565566

Con el auspicio de: 

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 54 ESTRATEGIA N° 11

ESTRATEGIA	Publicidad gráfica.
OBJETIVO	Dar a conocer la ubicación y los productos que ofrece el centro de comercialización.
ACCIONES	Entregar los trípticos en las calles más transitadas de la ciudad (10 de Agosto, Guayaquil, Av. Daniel León Borja) y en mercados tradicionales.
PERIODO	1 año
COSTO	800,00
RESPONSABLE	Vendedor.

Realizado por: Las autoras

Diseño del tríptico

IMAGEN N° 9 VISTA ANTERIOR DEL TRÍPTICO

Una iniciativa de:



“COPAAC”

En el año 2009 nace la Corporación de Productores Agroecológicos Agropecuarios de Cebadas “COPAAC”, quien agrupa a 50 familias que habitan en la parroquia Cebadas, que con una visión de trabajo en comunidad, su principal propósito es integrar a las familias campesinas en un sistema de producción agroecológico y agroindustrial que descarte la utilización de agroquímicos nocivos para el ser humano y que pone en riesgo la conservación de los recursos naturales.

Con el apoyo de:



Fundación MARCO fue creada en la ciudad de Riobamba el 13 de Enero del 2000 con Acuerdo Ministerial N° 00570 del MIES, orientando sus objetivos hacia el desarrollo y bienestar de los grupos más vulnerables, ubicados preferentemente en el sector rural de la provincia de Chimborazo, a través de la generación de propuestas en proyectos productivos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, generando bienestar y progreso en sus familias.

CENTRO DE PRODUCTOS ANDINOS

El Mashí
Garantizando la soberanía alimentaria



ALIMENTOS AGROECOLÓGICOS Y AGROINDUSTRIALES



Realizado por: Las autoras

IMAGEN N° 10
VISTA POSTERIOR DEL TRÍPTICO

CENTRO DE PRODUCTOS ANDINOS “EL MASHI”
Garantizando la soberanía alimentaria

Misión

Impulsar el consumo de alimentos agroecológicos y agroindustriales en la población riobambena para mejorar sus condiciones de vida, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social y económico de los productores indígenas de la provincia de Chimborazo.



Visión

Al 2019, llegar a ser el primer centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba, reconocidos por promover la sostenibilidad ambiental y garantizar la soberanía alimentaria.

Ofrecemos alimentos provenientes de una producción sana, libre de químicos y amigables con el ambiente:

- Hortalizas
- Tubérculos
- Cuyes, truchas y pollitas de campo
- Lácteos y huevos
- Infusiones
- Bebidas
- Productos agroindustriales

Además, pensando en su facilidad para acceder a otros productos, ofrecemos:

- Productos de limpieza para el hogar
- Productos de primera necesidad





Ponemos a su disposición recetarios de comida andina basada en alimentos sanos que ofrecemos en nuestro centro de comercialización.

Ofrecemos promociones y descuentos a nuestros clientes

Brindamos garantía y seguridad de los productos que ofrecemos.

ESTAMOS UBICADOS EN
Tarqui y 10 de Agosto,
diagonal a Pollo Gus

TELÉFONO
032368287

CELULAR
09833361410

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 55
ESTRATEGIA N° 12

ESTRATEGIA	Publicidad gráfica.
OBJETIVO	Dar a conocer la misión y visión del centro de comercialización.
ACCIONES	Se colocará banners publicitarios en las afueras e interior del local comercial.
PERIODO	1 año
COSTO	195,00
RESPONSABLE	Vendedor.

Realizado por: Las autoras

IMAGEN N° 11
DISEÑO DE BANNER (MISIÓN)

**CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS
Y AGROINDUSTRIALES**



MISIÓN

Impulsar el consumo de alimentos agroecológicos y agroindustriales en la población riobambeña para mejorar sus condiciones de vida, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social y económico de los productores indígenas de la provincia de Chimborazo.

Con el auspicio de:



IMAGEN N° 12
DISEÑO DE BANNER (VISIÓN)

**CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS
Y AGROINDUSTRIALES**



VISIÓN

Al 2019, llegar a ser el primer centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba, reconocidos por promover la sostenibilidad ambiental y garantizar la soberanía alimentaria.

Con el auspicio de:



Realizado por: Las autoras

4.3.7.4.2. Promoción

Las estrategias de promoción se aplicarán con la finalidad de lograr ventajas competitivas sobre la competencia e incrementar las ventas del centro, para lo cual se aplicará la siguiente estrategia:

**TABLA N° 56
ESTRATEGIA N° 13**

ESTRATEGIA	Charlas y capacitaciones gratuitas.
OBJETIVO	Difundir los beneficios que genera para la salud el consumo de alimentos agroecológicos.
ACCIONES	Las charlas y capacitaciones se realizarán en el centro a clientes quienes realicen compras dos veces por mes.
PERIODO	1 año
COSTO	2.000,00
RESPONSABLE	Gerente, vendedor y nutricionista contratado.

Realizado por: Las autoras

4.3.8. Presupuestos

**TABLA N° 57
PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN**

HORARIO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	PERIODO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PUBLICIDAD ESCRITA				
Domingos	Diario La Prensa	3 meses	32,00	512,00
Domingos	Diario Los Andes	3 meses	32,00	512,00
Domingos	El Comercio	4 meses	50,00	800,00
PUBLICIDAD RADIAL (LUNES A VIERNES)				
6:00 a 12:00 pm	Radio Bonita	3 meses	300,00	1.200,00
12:00 a 17:00 pm	Radio Canela	3 meses	300,00	1.200,00
Total			714,00	4.224,00

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 58
PRESUPUESTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

PRESUPUESTO TOTAL			
ESTRATEGIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación y charlas	10	200,00	2.000,00
Diseño de logotipo	1	700,00	700,00
Elaboración de fundas	200.000	0,05	10.000,00
Recetarios	2.000,00	0,85	1.700,00
Trípticos	10.000,00	0,08	800,00
Gigantografías de 3m x 4m	3	100,00	300,00
Banners (incluido base)	3	65,00	195,00
Comunicación	1	714,00	4.224,00
TOTAL		1.739,98	19.919,00

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Las autoras

4.4. PLAN OPERATIVO

- **Objetivo general**

Determinar la viabilidad técnica para la instalación del centro de comercialización en la ciudad de Riobamba.

- **Objetivos específicos**

- Determinar el tamaño óptimo del centro de comercialización.
- Analizar y determinar la localización óptima.
- Diseñar la ingeniería del negocio.

4.4.1. Tamaño

El tamaño es la capacidad instalada del negocio y se emplea para medir la capacidad productiva del centro de comercialización en un tiempo determinado, considerando las características de la empresa, la cual se mide en unidades de producción por año.

Para la determinación del tamaño del centro se tomarán en cuenta los siguientes factores:

a) Mercado

El factor más importante del mercado para definir el tamaño del negocio es la demanda insatisfecha y el porcentaje de ésta que el centro pretende captar.

Con la información obtenida en el estudio de mercado se determinó una demanda insatisfecha considerable, lo cual asegura el éxito del centro de comercialización, influyendo a su vez en la determinación del tamaño de la empresa puesto que permitirá determinar la cantidad de productos que se deben disponer para cubrir el porcentaje previsto de esta demanda.

b) Disponibilidad de recursos financieros

La disponibilidad de recursos financieros es otro factor preponderante para determinar el tamaño del negocio, puesto que si no se cuenta con ellos, la capacidad instalada del centro se verá limitada.

Al contar con este tipo de recursos, el centro tendrá la oportunidad de brindar a la población productos de mayor calidad al reforzar el proceso de preparación y abastecimiento de productos, e implementando un registro sanitario y certificación agroecológica a futuro para los alimentos, de tal manera que se brinde mayor seguridad y garantía a los consumidores.

La inversión para la puesta en marcha del centro se derivará de tres fuentes: Fundación MARCO, ONG CSI-Canadá y un préstamo bancario.

c) Disponibilidad de recursos humanos

La gestión adecuada del centro de comercialización dependerá en gran parte de la capacidad del recurso humano. Por ello, en el plan administrativo se especificó el perfil que debe tener cada uno de ellos, de manera que puedan garantizar el correcto funcionamiento del centro en las etapas de creación e introducción y posteriormente, aseguren su crecimiento y permanencia en el mercado.

d) Proveedores

Los principales proveedores de los productos agroecológicos y agroindustriales serán las organizaciones y pequeños productores indígenas de la provincia de Chimborazo, principalmente la COPAAC. Estos productores han sido capacitados por Fundación MARCO y representan proveedores potenciales para el centro de comercialización.

TABLA N° 59
PROVEEDORES DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS Y AGROINDUSTRIALES

ASOCIACIÓN	PRODUCTOS	DISPONIBILIDAD DE TIERRA (m²)	UBICACIÓN
Corporación de Productores Agroecológicos Agroindustriales de Cebadas	Hortalizas, verduras, tubérculos y frutas	16.000	Cebadas
Asociación de Comunidades Agropecuarias	Hortalizas, verduras, lácteos, cuy y truchas	10.000	Juan de Velasco
Asociación de Productores Nuevos Horizontes	Cereales naturales (máchica, arroz de cebada, harinas de haba, trigo, arveja, cauca y avena)	5.000	Punín
Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Colta	Lácteos (queso)	18.000	Cajabamba
Asociación de granjeros orgánicos Sumak Allpa	Hortalizas, verduras y tubérculos andinos	4.000	Guamote
Asociación de criadores de truchas Rumipamba	Truchas	16.000	Pangor
Jambi Kiwa	Infusiones andinas orgánicas	10.000	Riobamba
Asociación de Mujeres Productivas de Suncamal	Endulzantes orgánicos y panela	3.000	Cumandá

Fuente: Fundación MARCO

Realizado por: Las autoras

Los proveedores, en base a su disponibilidad de tierra, producen 7.191 kg semanales de producto, distribuidos en tres días. (Anexo N° 3).

De la producción anterior, ciertas cantidades son destinadas para el consumo de los productores (Anexo N° 4) y el resto para la comercialización en el centro.

TABLA N° 60
PRODUCCIÓN DESTINADA PARA EL CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN

PRODUCTO	UNIDAD	DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Hortalizas y verduras	kg	1.064,00	3.192,00	165.984,00
Tubérculos	kg	264,00	792,00	41.184,00
Carnes andinas	kg	364,00	1.092,00	56.784,00
Lácteos	kg	56,00	168,00	8.736,00
Huevos	kg	5,76	17,28	898,56
Productos agroindustriales	kg	228,00	684,00	35.568,00
Infusiones	kg	7,20	21,60	1.123,20
Bebidas	lt	80	240,00	12.480
Subtotal	kg	1.988,96	5.966,88	310.277,76
	lt	80	240	12.480
Total	kg/lt	2.068,96	6.206,88	322.757,76

Fuente: COPAAC y comunidades indígenas campesinas beneficiarias

Realizado por: Las autoras

Tamaño propuesto

Como se puede observar en los cuadros anteriores, los proveedores tienen la capacidad de producir 240 litros de bebidas por semana, a razón de 80 litros por día, es decir, 3 días semanales, lo que se convierte en un cuello de botella y limita la capacidad del centro para ofertar más cantidades de canastas, reduciendo la oferta a 240 canastas semanales, debido a que se ofertará 1 litro de bebidas por canasta.

En cuanto a los demás productos, los niveles de producción permiten destinar una cantidad considerable para el consumo de los proveedores y abastecimiento del centro.

Por otra parte, debido a que los proveedores obtienen su producción tres días por semana, se atenderán únicamente los días jueves, viernes y sábado, aprovechando también la

dinámica de los clientes potenciales, quienes realizan sus compras con mayor frecuencia los días mencionados.²⁹

Conocida la demanda insatisfecha, la capacidad de producción de los proveedores, y en vista que el mercado de los alimentos convencionales es amplio y el precio de los productos agroecológicos es alto, existiendo un alto grado de sustitución por los primeros productos, el centro va a asumir una cuota de mercado del 6%, ofertando al año un gran número de canastas como se observa a continuación:

TABLA N° 61
CUOTA DE MERCADO EN N° DE CANASTAS

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	CUOTA DE MERCADO
2014	192.212	12.480
2015	195.860	12.717
2016	199.569	12.958
2017	203.340	13.203
2018	207.176	13.452

Realizado por: Las autoras

Una vez analizados los factores determinantes que influyen en la decisión del tamaño del negocio, el centro de comercialización tendrá la capacidad para ofertar la siguiente cantidad de canastas:

TABLA N° 62
TAMAÑO DE LA EMPRESA

CANASTA	DÍAS DE ATENCIÓN	CANTIDAD		
		DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Andina Familiar	3	80	240	12.480

Realizado por: Las autoras

Las canastas contendrán la siguiente cantidad de productos:

²⁹ Datos obtenidos en observaciones de campo.

TABLA N° 63
CONTENIDO DE LA CANASTA ANDINA FAMILIAR POR UNIDAD

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD
Hortalizas y verduras	kg	13,30
Tubérculos	kg	3,30
Carnes andinas	kg	4,55
Lácteos	kg	0,70
Huevos	kg	0,07
Productos agroindustriales	kg	2,85
Infusiones	kg	0,09
Bebidas	lt	1,00
Subtotal	kg	24,86
	lt	1,00
Total	kg/lt	25,86

Realizado por: Las autoras

4.4.2. Localización

La localización de la planta es uno de los aspectos estratégicos y fundamentales de cualquier negocio, puesto que permite

Para determinar la localización del centro se realizará un análisis de macro-localización y micro-localización.

4.4.2.1. Macro-localización

Se prevé ubicar el centro de comercialización en la provincia de Chimborazo, específicamente en la zona urbana del cantón Riobamba por ser un lugar estratégico al situarse cerca de los proveedores y por disponer de vías de fácil acceso para el ingreso de los productos.

La ciudad de Riobamba está conformada por 225.741 habitantes y representa el 49,22% del total de la provincia de Chimborazo.

**FIGURA N° 4
MACRO-LOCALIZACIÓN DEL CENTRO**



Fuente: INEC
Realizado por: Las autoras

4.4.2.2. Micro-localización

Para la selección de la ubicación del centro de comercialización se utilizó el **método cualitativo por puntos** tomando a los sectores norte, centro y sur de la ciudad, donde los factores determinantes para la elección fueron: cercanía al mercado, dimensión del local, servicios básicos, vías de comunicación y costo del alquiler.

a) Cercanía al mercado

Es el factor más importante que se tomó en cuenta pues se busca situar al centro de comercialización en una zona de gran afluencia de público y donde existan competidores directos e indirectos porque con ello se pretende reforzar el poder de atracción de los clientes.

b) Dimensión del local

El lugar donde se asentará el centro debe contar una infraestructura con dimensiones adecuadas para llevar a cabo los procesos de empaclado, exhibición y venta de los productos.

c) Servicios básicos

El suministro de agua, energía eléctrica, teléfono e internet deben ser suficientes para realizar las actividades dentro del centro. El agua es un insumo indispensable en el proceso de empaclado de los productos y en la limpieza del centro en general. Su escasez afectaría gravemente a la imagen del centro frente a los clientes.

Se requiere también energía suficiente para el buen funcionamiento de los equipos y una adecuada iluminación del centro, de manera que los productos sean empaclados y exhibidos correctamente para que los clientes puedan apreciar su calidad sin dificultades. De igual forma, la disposición de servicio telefónico e internet es fundamental puesto que serán útiles para comunicarse con los proveedores y llevar a cabo las estrategias de comercialización.

d) Vías de comunicación

Con el fin de que los productos lleguen en buenas condiciones al centro, se busca un lugar que tenga vías de fácil acceso para evitar que los productos se estropeen y se desperdicien, lo que afectaría al momento de elaborar las canastas de alimentos.

e) Costo del alquiler

Al tratarse de un negocio nuevo y con el fin de llegar al mercado objetivo, el costo del alquiler del local, dependiendo de la zona, no deberá ser muy elevado para evitar el incremento de los precios de los productos.

El peso asignado a cada uno de los factores se presenta en la siguiente tabla y los locales sujetos a calificación en las tres zonas se presentan en el Anexo N° 5.

TABLA N° 64
PESO RELATIVO DE LOS FACTORES

FACTORES	PESO RELATIVO
Cercanía al mercado	0,30
Dimensión de local	0,25
Servicios básicos	0,25
Vías de comunicación	0,10
Costo del alquiler	0,10
Total	1,00

Realizado por: Las autoras

TABLA N° 65
MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS

FACTORES	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS					
		NORTE		CENTRO		SUR	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía al mercado	0,30	7	2,10	10	3,00	6	1,80
Dimensión de local	0,25	9	2,25	9	2,25	6	1,50
Servicios básicos	0,25	6	1,50	9	2,25	7	1,75
Vías de comunicación	0,10	6	0,60	7	0,70	9	0,90
Costo del alquiler	0,10	7	0,70	4	0,40	10	1,00
Total	1,00		7,15		8,60		6,95

Realizado por: Las autoras

Se calificó de 1 a 10 considerando que 10 es alto y 1 bajo.

Selección de localización

Después de obtener los resultados de la matriz del método cualitativo por puntos, se establece que la zona ideal para ubicar el centro es en el centro de la ciudad, donde se ubican la mayor cantidad y variedad de negocios, en las calles Tarqui y 10 de Agosto, parroquia Maldonado, por ser un lugar de gran movimiento comercial al estar ubicado cerca de las calles Primera Constituyente y Guayaquil, donde tradicionalmente se ha concentrado el comercio desde hace varios años, y por ser un sector muy transitado por personas nacionales y extranjeras.

Otra de las razones influyentes en la decisión de la localización es la presencia de dos de los tres competidores directos del centro y varios competidores indirectos en la zona, quienes están ubicados en las siguientes direcciones:

Camari: Tarqui 18-24 y Chile

ERPE: Juan de Velasco y Guayaquil

Dicosavi: Guayaquil y Cinco de Junio

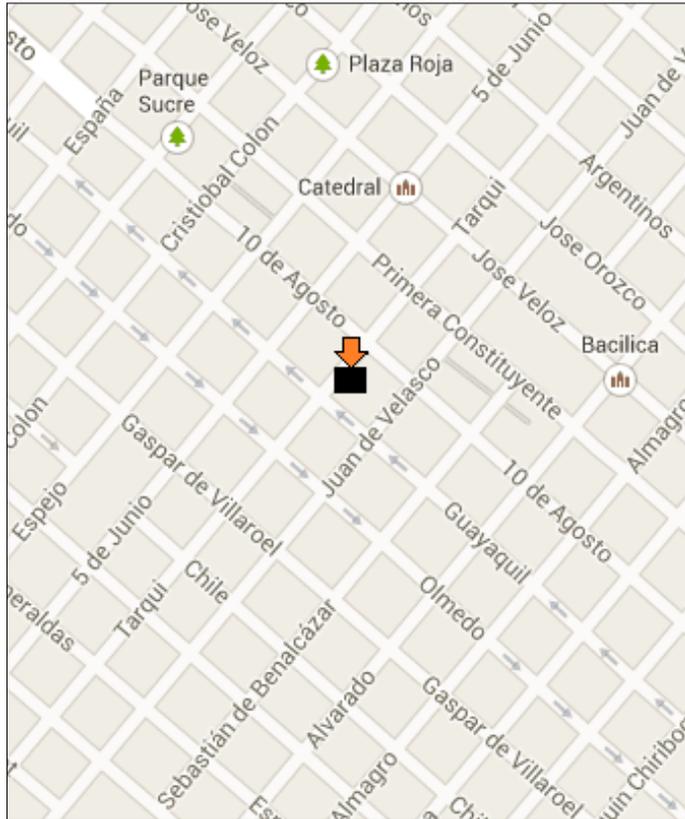
Akí: Colón y Olmedo

Mercado San Francisco: 10 de Agosto y Juan de Velasco

Mercado La Merced: Guayaquil y Colón

Tiendas de barrio: 10 de Agosto y Tarqui

FIGURA N° 5
MICRO-LOCALIZACIÓN DEL CENTRO



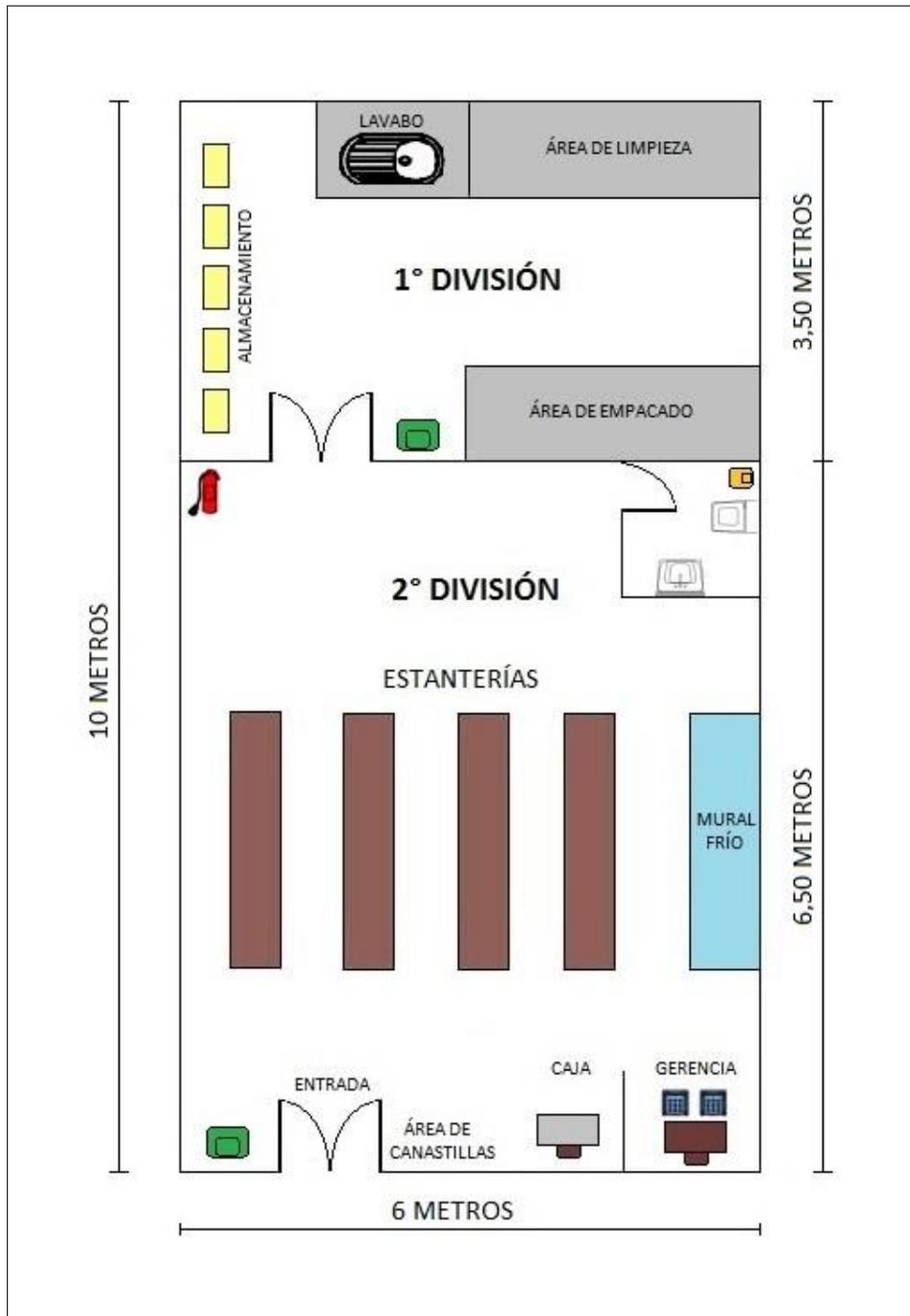
Fuente: Google Maps
Realizado por: Las autoras

4.4.3. Distribución en planta

El espacio físico con el que contará el centro tiene una superficie de 60 m² con dos divisiones: la primera destinada para el proceso de empacado de los productos y la segunda para la exhibición y venta de los mismos.

Tendrá capacidad para atender a 16 por hora, es decir, 80 personas diarias, suponiendo un tiempo de permanencia de 30 minutos dentro del centro

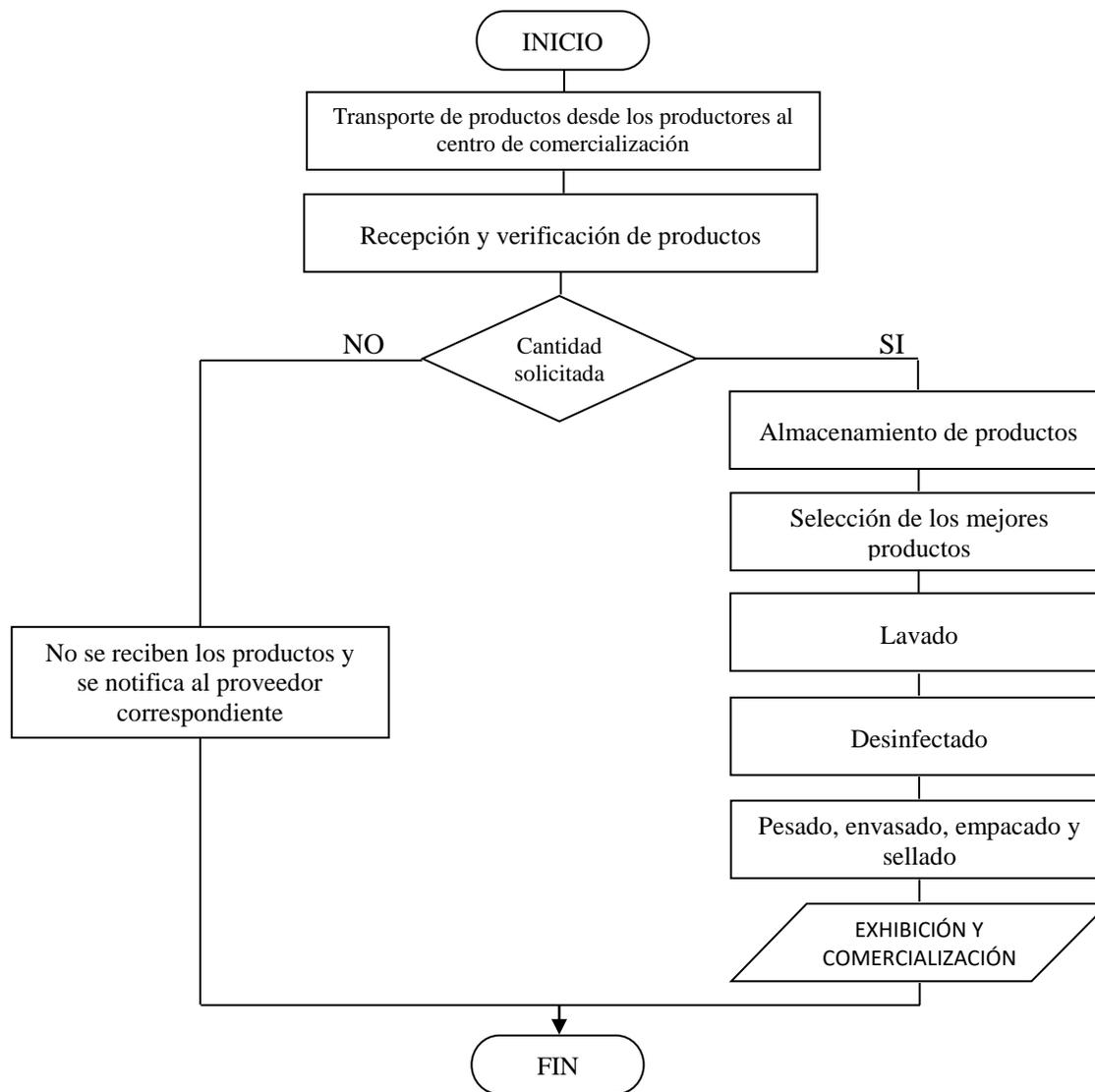
FIGURA N° 6
DISTRIBUCIÓN EN PLANTA



Realizado por: Las autoras

4.4.4. Proceso de comercialización de productos

FIGURA N° 7
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



Realizado por: Las autoras

Descripción del proceso

Las fases del proceso se llevarán a cabo los días miércoles desde las 4 p.m. hasta las 6 p.m. con el fin de preparar los productos para la venta los días posteriores.

a) Transporte

Tiempo máximo: 1 hora y 30 minutos

Responsable: Encargado de compras y logística

Es la parte inicial del proceso y comprende las actividades de:

- Recolección de los productos desde los productores
- Transporte al centro de comercialización

En esta etapa, los productores pueden traer sus productos al centro o realizar un acuerdo para que en determinadas fechas se haga la recolección por parte del centro y estos lleguen a la planta para los respectivos procesos internos y posterior comercialización.

b) Recepción y verificación

Tiempo máximo: 15 minutos

Responsable: Empacador y vendedor

Al llegar los productos al centro de comercialización, se realizará un control documental para verificar que la cantidad ingresada corresponda exactamente a la solicitada a los proveedores. Caso contrario, los productos no se recibirán y se notificará al proveedor correspondiente.

c) Almacenamiento

Tiempo máximo: 10 minutos

Responsable: Empacador

Una vez verificada la cantidad solicitada, los productos se almacenarán en el área correspondiente.

d) Selección

Tiempo máximo: 20 minutos

Responsable: Empacador

En esta fase se seleccionan los productos de mejor calidad y aquellos que no se han estropeado durante el transporte, con la finalidad de vender el mejor producto y el restante se reserva para consumo del productor o para su posterior uso como materia prima para el cultivo de otros productos.

e) Limpieza

Tiempo máximo: 20 minutos

Responsable: Empacador

Una vez seleccionados los mejores productos, se procede a retirar todas las impurezas de y excedentes de la recolección de la cosecha que pudiera contener agentes contaminantes que dañen al producto.

f) Lavado

Tiempo máximo: 30 minutos

Responsable: Empacador

Cuando los productos están limpios, se procede a lavarlos para eliminar parcialmente los agentes externos superficiales contaminantes.

g) Desinfectado

Tiempo máximo: 15 minutos

Responsable: Empacador

Una vez lavados, los productos pasan a ser desinfectados, con lo cual, quedan lo suficientemente libres de bacterias que pudieran afectar al producto y a la salud de los consumidores.

h) Pesado, envasado, empacado y sellado

Tiempo máximo: 30 minutos

Responsable: Empacador

Finalmente, los productos pasan a ser pesados, envasados, empacados y sellados para luego almacenarlos en un lugar aclimatado para evitar daños.

i) Exhibición y comercialización

Tiempo máximo: 10 minutos

Responsable: Encargado de percha y limpieza y vendedor

Los productos y canastas serán exhibidos en las estanterías correspondientes para su comercialización.

Gestión de abastecimiento de productos

En la fase de abastecimiento se tienen las siguientes actividades:

- **Gestión de proveedores:** En la cual se hace la negociación con los productores de los alimentos agroecológicos y agroindustriales con la finalidad de incorporar más proveedores.

- **Solicitud de cotizaciones:** Se revisa el precio ofertado y la cantidad propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo para el abastecimiento del centro.
- **Gestión de contenido de catálogos:** Donde se revisa diferentes opciones de abasteciendo de nuevos productos para alcanzar mayor competitividad en el mercado.

Dentro de esta fase debe considerarse el apoyo técnico a los productores por parte de Fundación MARCO ya que esto garantizará que los productos comprados sean de la más alta calidad.

Finalmente, como actividades de apoyo se tiene:

- **Gestión tecnológica y de innovación:** Tanto para las actividades del centro como para aplicar las normas más actualizadas para el proceso del cultivo agroecológico y agroindustrial.
- **Gestión de recursos humanos:** Para garantizar la mejor calidad en el servicio de comercialización y venta.

4.4.5. Requerimientos

4.4.5.1. Personal

**TABLA N° 66
PERSONAL**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	REMUNERACIÓN	IESS 12,15%	MENSUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	TOTAL ANUAL
1	Gerente	400,00	48,60	448,60	400,00	318,00	6.101,20
1	Encargado de finanzas y contabilidad	318,00	38,64	356,64	318,00	318,00	4.915,64
1	Encargado de compras y logística	200,00	24,30	224,30	200,00	318,00	3.209,60
1	Encargado de marketing y comercialización	318,00	38,64	356,64	318,00	318,00	4.915,64
1	Empacador	200,00	24,30	224,30	200,00	318,00	3.209,60
1	Encargado de perchado y limpieza	200,00	24,30	224,30	200,00	318,00	3.209,60
1	Cajero	200,00	24,30	224,30	200,00	318,00	3.209,60
1	Vendedor	200,00	24,30	224,30	200,00	318,00	3.209,60
8	Total	2.036,00	247,37	2.283,37	2.036,00	2.544,00	31.980,49

Fuente: Investigaciones de campo

Realizado por: Las autoras

4.4.5.2. Mobiliario y equipos

TABLA N° 67
MOBILIARIO Y EQUIPO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
4	Estanterías	600,00	2.400,00
2	Rollos de plástico adhesivo	50,00	100,00
2	Rollos de fundas plásticas con respiraderos	60,00	120,00
2	Bultos de bandejas flex	30,00	60,00
2	Desinfectantes y detergentes para alimentos	18,50	37,00
2	Tamices para granos	2,00	4,00
2	Mesas de acero inoxidable	350,00	700,00
10	Gavetas para traslado y lavado de productos	15,00	150,00
1000	Canastillas	5,00	5.000,00
1	Silla	25,00	25,00
1	Extintor	20,00	20,00
1	Mural frío	4.500,00	4.500,00
1	Sellador de fundas	300,00	300,00
1	Balanza electrónica	100,00	100,00
1	Pasillo de revisión	400,00	400,00
1	Lector de código de barras	400,00	400,00
1	Cámara de seguridad	1.200,00	1.200,00
1034	Total	8.075,50	15.516,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.3. Equipos de cómputo y software

TABLA N° 68
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y SOFTWARE

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
2	Computadores	550,00	1.100,00
1	Impresora multifuncional	460,00	460,00
1	Impresora de punto de venta	300,00	300,00
1	Software y caja registradora	1.000,00	1.000,00
5	Total	2.310,00	2.860,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.4. Muebles y enseres

TABLA N° 69
MUEBLES Y ENSERES

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
1	Archivador	50,00	50,00
1	Total	50,00	50,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.5. Muebles de oficina

TABLA N° 70
EQUIPOS DE MUEBLES DE OFICINA

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
1	Escritorio ejecutivo	150,00	150,00
1	Silla ejecutiva	60,00	60,00
2	Sillas de oficina	40,00	80,00
4	Total	250,00	290,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.6. Equipos de oficina

TABLA N° 71
EQUIPOS DE OFICINA

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
1	Teléfono	15,00	15,00
1	Total	15,00	15,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.7. Vehículos

**TABLA N° 72
VEHÍCULOS**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
1	Camioneta sencilla	12.000,00	12.000,00
1	Total	12.000,00	12.000,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.8. Suministros de oficina

**TABLA N° 73
SUMINISTROS DE OFICINA**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
2	Resmas de papel	3,50	7,00
1	Corrector	1,30	1,30
1	Caja de esferos	6,50	6,50
5	Carpetas de doble anillo	2,00	10,00
1	Grapadora	3,00	3,00
1	Caja de grapadoras	1,20	1,20
1	Perforadora	2,50	2,50
12	Total	20,00	31,50

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.9. Suministros de aseo y limpieza

**TABLA N° 74
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C. UNITARIO	C. TOTAL
2	Escobas	2,50	5,00
2	Recogedores	1,50	3,00
2	Limpiadores de pisos	5,00	10,00
2	Basureros grandes	5,00	10,00
8	Total	14,00	28,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.4.5.10. Servicios básicos

El valor de los servicios básicos dependerá de su uso dentro del centro de comercialización. A continuación se presenta un costo aproximado por un tiempo estimado de un año.

TABLA N° 75
SERVICIOS BÁSICOS

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Agua potable	20,00	240,00
Energía eléctrica	50,00	600,00
Teléfono	30,00	360,00
Internet	22,00	264,00
Total	122,00	1.464,00

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.5. PLAN ADMINISTRATIVO-LEGAL

- **Objetivo general**

Desarrollar una guía administrativa y definir los lineamientos legales que permitan un correcto funcionamiento del centro de comercialización.

- **Objetivos específicos**

- Desarrollar la identidad estratégica del centro de comercialización.
- Definir el organigrama estructural y funcional.
- Establecer los requerimientos legales necesarios para la constitución del centro.

4.5.1. Identidad estratégica

Razón social

Es el nombre con el cual se identifica oficialmente a una empresa o persona jurídica, el cual aparece en los documentos legales de constitución.

La razón social del centro de comercialización será Fundación MARCO.

Nombre comercial

Se refiere a la denominación que identifica a una persona natural o jurídica en el entorno económico. El centro de comercialización tendrá por nombre comercial:

Centro de comercialización de productos andinos “El Mashi”

Misión

Impulsar el consumo de alimentos agroecológicos y agroindustriales en la población riobambeña para mejorar sus condiciones de vida, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social y económico de los productores indígenas de la provincia de Chimborazo.

Visión

Al 2019, llegar a ser el primer centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba, reconocidos por promover la sostenibilidad ambiental y garantizar la soberanía alimentaria.

Objetivos generales

- Posicionar el centro de comercialización en el mercado de alimentos de la ciudad de Riobamba.
- Desarrollar buenas relaciones con clientes y proveedores.
- Maximizar utilidades por medio de una administración eficaz.

Políticas

El centro de comercialización “El Mashi” trabajará bajo las siguientes políticas:

- El cliente es la razón de ser del negocio. En caso de existir inconvenientes, notificar de inmediato al jefe superior.
- Los procesos de preparación y venta de los productos se supervisarán continuamente para asegurar la calidad de los mismos y la excelencia del servicio al cliente.
- Cada uno de los trabajadores tendrá conocimiento pleno de las obligaciones y responsabilidades que su puesto implica. El personal debe iniciar con sus actividades a las 7:50 a.m. con el fin de preparar y ordenar los productos y el centro antes de su apertura al público.
- El pago a proveedores se realizará semanalmente los días sábados.

Valores empresariales

Respeto: Determinado como la base de las relaciones humanas, es esencial para el buen desenvolvimiento del personas y el correcto funcionamiento del centro.

Responsabilidad: Cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones que se desarrollen dentro del centro.

Liderazgo: Fundamental para guiar a todo el personal hacia la consecución de sus objetivos, anticiparse ante los problemas y detectarlos antes que los demás.

Calidad: Es el valor agregado que permite ofrecer los mejores productos al contar con un personal eficiente y con grandes expectativas de superación.

Pulcritud: Práctica constante de la higiene y orden de todo el personal así como del centro de comercialización en general, que refleja una imagen de

Análisis FODA

Fortalezas

- Primer centro de comercialización exclusivo de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba.
- Se fomenta una cultura de consumo saludable y protección ambiental.
- Se genera un beneficio económico y social a los proveedores de las comunidades indígenas de la parroquia Cebadas.
- Personal capacitado en las diferentes áreas del negocio.
- Servicio a domicilio.
- Recursos disponibles para la movilización y equipo.
- Capacidad técnica de vinculación con proveedores.
- Producción limpia, agroecológica y comprobable.
- Fundación MARCO brinda asistencia técnica a los productores garantizando así la producción agroecológica.
- Fundación MARCO es la organización que garantizará y certificará los productos agroecológicos por un periodo determinado.
- El centro de comercialización cuenta con la imagen corporativa de Fundación MARCO.
- Amplia experiencia del equipo técnico.

- El valor agregado del centro de comercialización será la oferta de productos adicionales como endulzantes naturales, medicina natural y productos de limpieza.
- Se elimina la intermediación permitiendo pagar precios justos por los alimentos a los productores.
- Se apoya al crecimiento económico y social de familias productoras indígenas campesinas de la provincia de Chimborazo, donde la agricultura representa la única fuente de ingresos y supervivencia para la mayoría de ellas.
- Se contribuye a la protección del medio ambiente y a la reducción de gases de efecto invernadero al ofrecer productos cultivados sin químicos.
- La salud de los productores mejorará al no tener contacto con sustancias químicas altamente nocivas como los fertilizantes y plaguicidas, disminuyendo a su vez el nivel de riesgo de contraer enfermedades como asma, dermatitis y sordera.

Oportunidades

- Gran disposición de los habitantes de la ciudad a consumir estos alimentos.
- En el estudio de mercado, el 89% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir productos agroecológicos y agroindustriales.
- El mercado potencial hacia el cual está dirigido el centro tiene altas posibilidades de adquirir los productos con mayor frecuencia por ser de estrato económico medio-alto.
- Poca competencia directa en la ciudad.
- Por medio de Fundación MARCO, el centro de comercialización tendrá convenios interinstitucionales con organizaciones nacionales e internacionales como JICA y la COPAAC.
- La producción agroecológica y agroindustrial sustentable es una tendencia nueva para los consumidores.
- El gobierno impulsa campañas sobre la soberanía y seguridad alimentaria lo cual compromete al centro a ofrecer productos sanos con mayor garantía.
- La población riobambeña tendrá la oportunidad de mejorar su calidad de vida a través del consumo de alimentos saludables, por lo que se estaría influyendo también en el cambio de cultura de alimentación de las futuras generaciones.

Debilidades

- Falta de conocimiento de los habitantes sobre los alimentos agroecológicos.
- El precio de los alimentos agroecológicos y agroindustriales es más elevado que los productos convencionales.
- Inseguridad de los productores de la COPAAC en el desarrollo del negocio.
- Los productores tienen otros mercados para comercializar los productos como en las ferias ciudadanas, feria de Cebadas, entre otras, lo cual puede crear a futuro un escasez de producto en el centro de comercialización.
- Una vez que termine el financiamiento de la ONG CSI-CANADÁ, el centro tiene que generar rentabilidad en el primer año para poder sustentarse solo.
- Los productos agroecológicos del centro de comercialización no tienen el respaldo de una certificación que garantice que son productos 100% de producción sana debido a los elevados costos para adquirirlas.
- Los precios de los productos agroecológicos son más altos que los alimentos de producción común, lo que limitaría el acceso a su consumo a familias de bajo poder adquisitivo.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores que dispongan de mayores recursos para promocionar sus productos.
- El precio de los alimentos convencionales es menor al precio de los alimentos agroecológicos y agroindustriales.
- Los consumidores tienen una concepción equivocada sobre lo que implica llevar una buena alimentación. Muchas veces piensan que mientras más grande es el producto, es más saludable.
- Muchos consumidores no hacen conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente, razón por la cual se asume que tampoco valorarán el significado del trabajo de los productores campesinos.
- Existencia de dos competidores potenciales: ERPE y CAMARI.

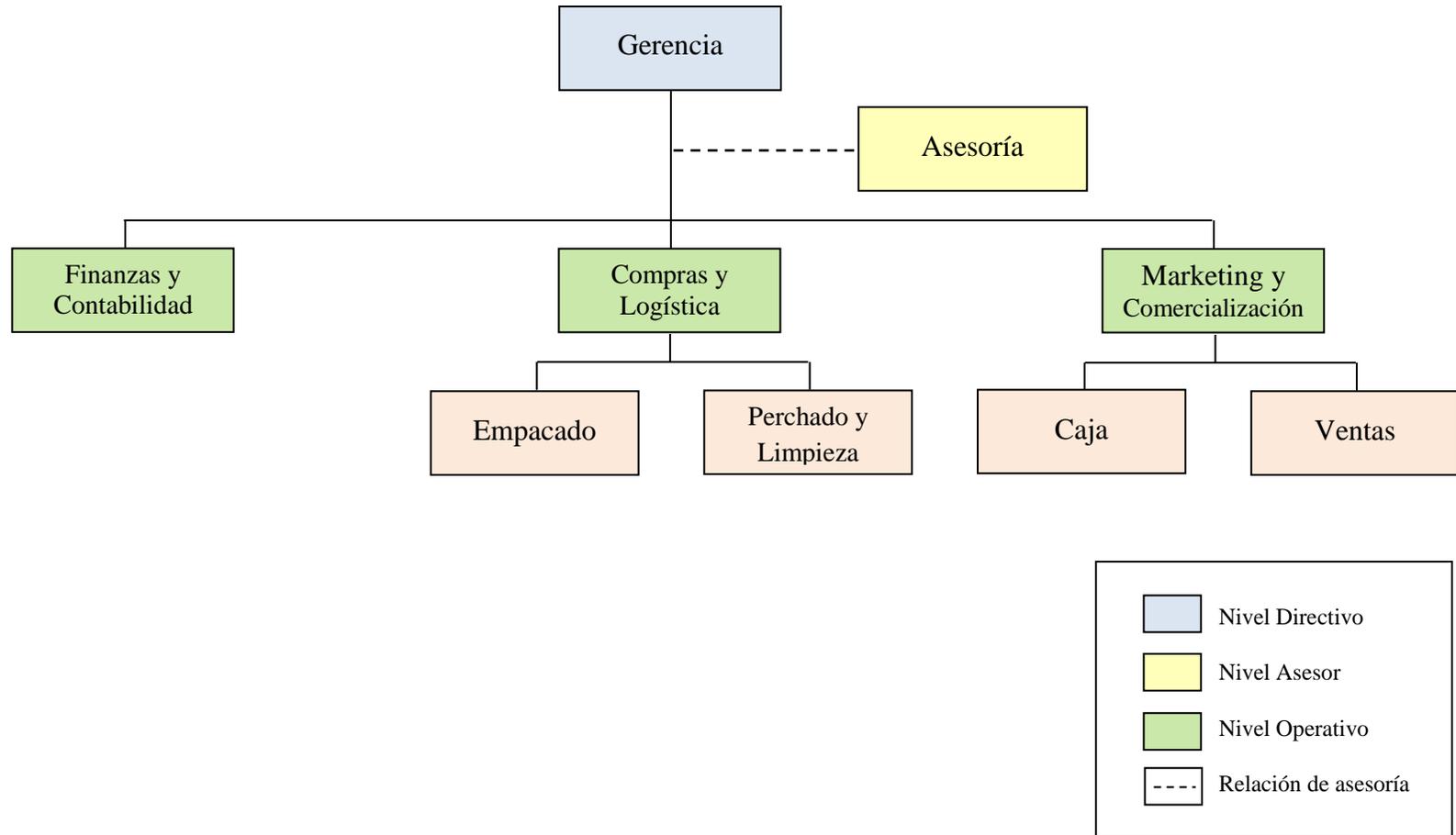
4.5.2. Estructura orgánica

Toda empresa debe tener una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades y procesos para el adecuado funcionamiento de la empresa.

4.5.2.1. Organigrama estructural

Las empresas, en general, requieren organigramas de acuerdo a su tamaño y necesidades. En este caso, el centro de comercialización, por ser una empresa pequeña, requiere de una estructura pequeña pero bien definida, por lo que se ha diseñado el siguiente organigrama:

FIGURA N° 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO



Realizado por: Las Autoras

Descripción

Es un organigrama vertical básico donde se definen claramente los niveles jerárquicos, empezando desde el nivel directivo, descendiendo al nivel asesor hasta el nivel operativo y sus subordinados.

El gerente será quien mande a todas las áreas y se encargará de supervisar, apoyar y controlar las áreas de Finanzas y Contabilidad, Compras y Logística y Marketing. A su vez, contará con un asesor quien le apoyará en la toma de decisiones.

Las áreas supervisadas trabajarán en forma horizontal y complementaria y guiarán a los subordinados durante todo el proceso de comercialización, quienes tendrán la obligación de informar semanalmente a sus jefes inmediatos sobre los acontecimientos que surjan al interior y exterior del centro.

4.5.2.2. Organización funcional

A continuación se detallan los cargos que se asignarán dentro del centro de comercialización:

- Gerente
- Asesor
- Encargado de finanzas y contabilidad
- Encargado de compras y logística
 - Empacador
 - Encargado de perchado y limpieza
- Encargado de Marketing
 - Cajero
 - Vendedor

4.5.2.3. Descripción de funciones

a) Gerente

Datos generales

Supervisado por: Representante legal de la COPAAC y director ejecutivo de Fundación MARCO.

Supervisa a: Encargados de finanzas y contabilidad, compras y logística, y marketing.

Nivel de reporte: Reporta directamente al representante legal de la COPAAC y director ejecutivo de Fundación MARCO.

Funciones

- Representar al centro de comercialización legal, judicial y extrajudicialmente.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del centro de comercialización.
- Plantear objetivos, estrategias y tácticas que cumplirá el centro.
- Responsable de la administración y gestión en la búsqueda de financiamiento del centro.
- Diseñar la imagen corporativa.
- Supervisar el trabajo de todos los empleados.
- Optimizar los recursos y maximizar las utilidades.
- Responsable de ejecución del plan de negocios anual.
- Revisar y evaluar la información financiera.
- Presentar informes anuales de las labores del centro.
- En el inicio de las actividades del centro, actuará como encargado de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección del personal adecuado.

b) Asesor

Supervisado por: Representante legal de la COPAAC y director ejecutivo de Fundación MARCO.

Nivel de reporte: Reporta directamente al representante legal de la COPAAC y director ejecutivo de Fundación MARCO.

Funciones

- Realizar trámites y pagos de funcionamiento, alquiler, contratos de personal, entre otros.
- En el inicio de las actividades del centro, actuará como encargado de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección del personal adecuado.

c) Encargado de Finanzas y Contabilidad

Datos generales

Supervisado por: Gerente.

Nivel de reporte: Reporta directamente al gerente.

Funciones

- Elaborar los estados financieros del centro de comercialización.
- Revisa y/o liquida planillas de impuestos de cualquier índole así como las declaraciones fiscales.
- Controlar costos y gastos.
- Llevar registro y control de recursos financieros, así como del presupuesto del centro.
- Registrar los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Controlar los pagos efectuados al personal.

d) Encargado de Compras y Logística

Datos generales

Supervisado por: Gerente.

Supervisa a: Empacador y encargado de percha y limpieza.

Nivel de reporte: Reporta directamente al gerente.

Funciones

- Coordinar los volúmenes de compras.
- Manejar y controlar los inventarios.
- Registrar el ingreso de productos al centro.
- Realizar pagos a proveedores.
- Gestionar los procesos de abastecimiento de productos.
- Trasladar los productos desde los productores hasta el centro.

e) Empacador

Datos generales

Supervisado por: Encargado de compras y logística

Supervisa a: Cajero y vendedor.

Nivel de reporte: Reporta directamente al encargado de compras y logística.

Funciones

- Llevar a cabo el proceso de empaqueo de productos.
- Manejar adecuadamente los productos y equipos.
- Utilizar la indumentaria necesaria durante el proceso de empaqueo.
- Recibir los productos y colaborar al vendedor con el control documental de los mismos antes que ingresen al centro.

f) Encargado de Percha y Limpieza

Datos generales

Supervisado por: Encargado de compras y logística

Nivel de reporte: Reporta directamente al encargado de compras y logística.

Funciones

- Mantener una adecuada limpieza de las perchas, pisos, sanitarios, ventanas, etc.
- Manejar correctamente los desechos.

- Colocar los productos en las estanterías.
- Trasladar los productos que ingresan al centro al área de empaçado.
- En casos necesarios, deberá colaborar al empaçador en el proceso de empaçado de productos.

g) Encargado de Marketing y Comercialización

Datos generales

Supervisado por: Gerente.

Supervisa a: Cajero y vendedor.

Nivel de reporte: Reporta directamente al gerente.

Funciones

- Planificar y ejecutar actividades de marketing, publicidad y ventas.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing.
- Informar al gerente sobre las actividades desarrolladas y resultados obtenidos.
- Ejecutar las actividades planificadas en la comercialización.
- Buscar e identificar los mercados de los productos.
- Cumplir con metas de comercialización establecidas.
- Participar en la planificación de ventas anuales.
- Cubrir las necesidades y requerimientos del mercado.

h) Cajero

Datos generales

Supervisado por: Encargado de marketing y comercialización

Nivel de reporte: Reporta inmediatamente al encargado de marketing y comercialización.

Funciones

- Registrar diariamente los movimientos de entrada y salida de dinero por concepto de ventas.
- Recibir y verificar los medios de pago.
- Realizar de manera segura las transacciones a través de tarjetas de débito y crédito.
- Realizar la apertura y cierre de caja diariamente.

i) Vendedor

Datos generales

Supervisado por: Encargado de marketing y comercialización.

Nivel de reporte: Reporta inmediatamente al encargado de marketing y comercialización.

Funciones

- Atender adecuadamente a los clientes.
- Ofrecer y promocionar los productos.
- Mantener una adecuada imagen del centro de comercialización frente a los clientes.
- Elaboración y presentación de informes de ventas de los productos.
- Elaborar análisis post-venta de los productos.
- Emitir reportes de stock.
- Presentar listados de productos adicionales que desean los clientes.
- Exhibir los productos en las estanterías.
- Se encargará de realizar el control documental de los productos que ingresen al centro.

4.5.2.4. Perfil de cargos

a) Gerente

- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.

- Conocimientos: Finanzas, contabilidad, computación, comercialización, relaciones públicas.
- Don de mando.
- Sensato.
- Empático.
- Espíritu emprendedor.
- Sentido de organización.
- Capacidad para escuchar.
- Capacidad para solucionar problemas en forma inmediata.

b) Asesor

- Títulos: Abogado
- Conocimientos: Código laboral
- Experiencia: Mínimo 1 año como asesor gerencial.

c) Encargado de Finanzas y Contabilidad

- Títulos: Ingeniero en Finanzas, Contador Público Autorizado.
- Conocimientos: Finanzas, impuestos, computación, manejo de software contable.
- Experiencia: Mínimo 3 años.

d) Encargado de Compras y Logística

- Título: Bachiller en cualquier especialidad.
- Conocimientos: rutas de ciudades asignadas, mecánica.
- Habilidad para negociar.
- Licencia profesional de manejo.
- Capacidad de organización.
- Experiencia: Mínimo 1 año.

e) Encargado de Perchado y Limpieza

- No requiere título.
- Habilidad para trabajar en forma ágil.
- Sentido de organización.
- Experiencia: No requerida.

f) Empacador

- No requiere título.
- Sentido de organización.
- Experiencia: No requerida.

g) Encargado de Marketing

- Títulos: Ingeniería en Marketing o carreras afines.
- Cursos o seminarios de especialización en ventas.
- Conocimientos: Informática.
- Buenas iniciativas laborales.
- Proactivo.
- Experiencia: Mínimo 1 año.

h) Cajero

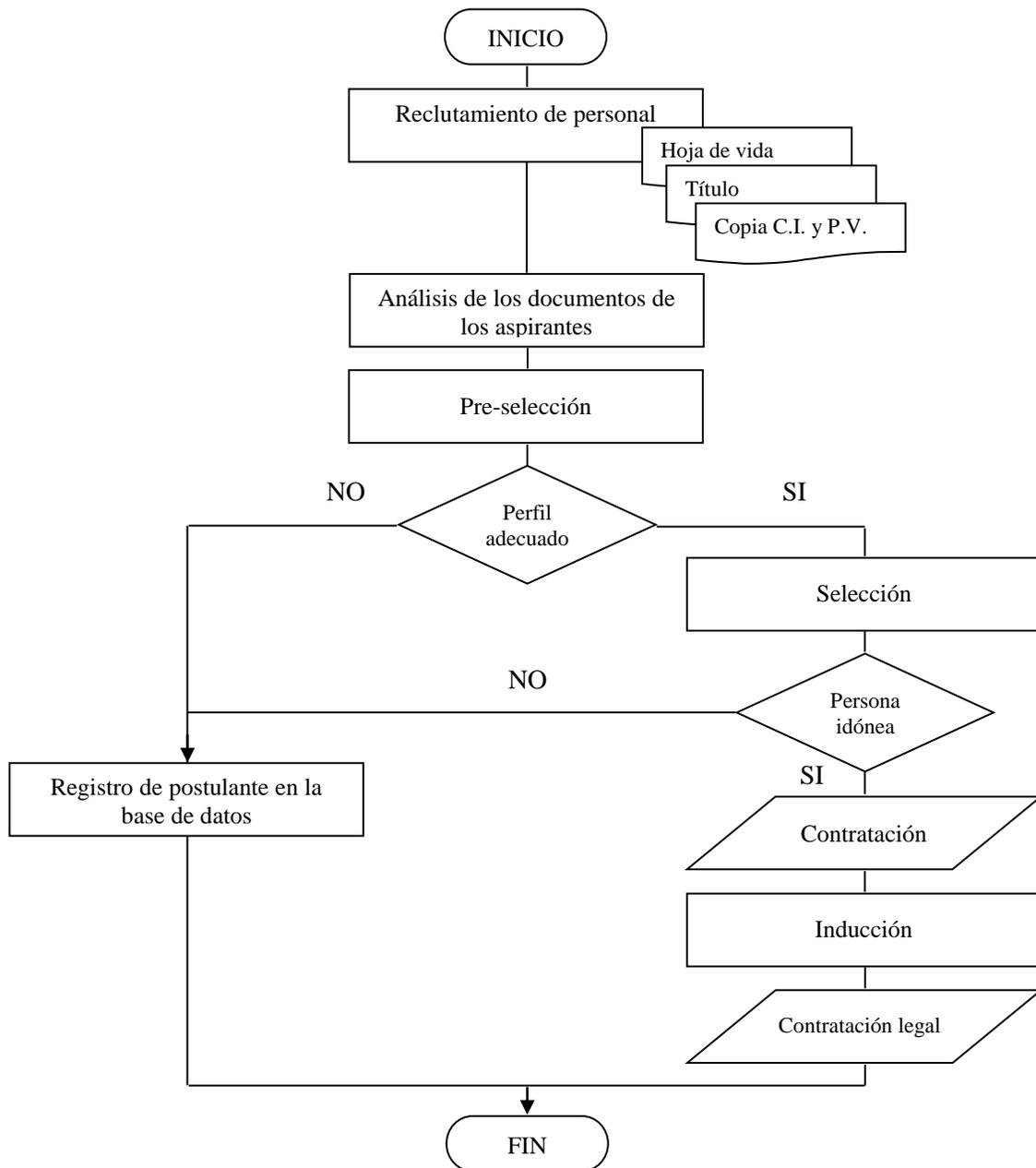
- Bachiller en Contabilidad.
- Conocimientos: Computación, manejo de software contable.
- Discreto.
- Honrado.
- Buenas relaciones humanas.
- Experiencia: Mínimo 2 años.

i) Vendedor

- Título: Bachiller en cualquier especialidad.
- Conocimientos: Ventas, reportes de stock, relaciones públicas.
- Buen humor.
- Paciente.
- Empático.
- Buenas relaciones humanas.
- Habilidad para escuchar y hablar.
- Buena predisposición para trabajar.
- Experiencia: Mínimo 1 año.

4.5.3. Proceso de selección de personal

FIGURA N° 9
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Realizado por: Las autoras

Al tratarse de un negocio nuevo en el mercado, el proceso de selección de personal que se propone a continuación podrá tener variantes conforme avancen las actividades del centro.

En sus inicios, los responsables de la selección del personal serán el gerente y el asesor, quienes serán designados por el representante legal de la COPAAC y el director ejecutivo de Fundación MARCO, debiendo iniciar sus actividades con un mes de anticipación a la apertura del centro.

a) Reclutamiento

Tiempo máximo: Cinco días laborables

Responsable: Gerente

Los medios de reclutamiento serán: radio, televisión y redes sociales.

Los requisitos que deberán presentar los aspirantes son:

- Hoja de vida.
- Título (requerido según el cargo).
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación a color.

Una vez que se hayan recibido todas las solicitudes, se procederá a la etapa de pre-selección.

b) Pre-selección

Tiempo máximo: Tres días laborables

Responsables: Gerente y asesor

Esta etapa tiene como finalidad analizar el perfil de los aspirantes y hacer una selección anticipada de aquellos que podrían ocupar los cargos a futuro. Quienes no resulten favorecidos, pasarán a formar parte de una base de datos para que en la siguiente convocatoria sean llamados directamente a participar en el proceso.

Se realizarán entrevistas básicas a aquellos postulantes pre-seleccionados de manera que se obtenga la mayor información posible acerca de sus aspiraciones, formación, habilidades y experiencia laboral. Cabe recalcar que durante el proceso, los entrevistadores no deberán crear falsas esperanzas en los postulantes a fin de evitar malentendidos. Igualmente, los responsables deberán brindar la información necesaria acerca de las responsabilidades del cargo, beneficios y oportunidades de desarrollo que tendrán dentro del centro para evaluar su interés y predisposición al trabajo.

c) Selección

Tiempo máximo: Cuatro días laborables

Responsables: Gerente y asesor

En esta etapa se seleccionará a las personas idóneas para los puestos correspondientes, cuya información obtenida en las entrevistas básicas realizadas, permita al centro afrontar los retos del mercado y alcanzar los objetivos planteados.

Los responsables deberán diseñar entrevistas de filtración y pruebas convenientes, según los cargos, para la evaluación de las habilidades y conocimientos específicos de los postulantes.

Cuando hayan finalizado las entrevistas y pruebas, se tomará la decisión de contratar a las personas que cumplan con las expectativas requeridas para trabajar en el centro.

d) Inducción

Tiempo máximo: Tres días laborables

Responsables: Gerente y asesor

Con la inducción se pretende que las personas contratadas conozcan la razón de ser del negocio y el fin para el que fue creado, se relacionen con sus futuros compañeros de trabajo,

se familiaricen con las actividades que desarrollarán y principalmente para que identifiquen la importancia y el impacto que tendrá su contribución al centro.

e) Capacitación

Tiempo máximo: Tres días laborables

Responsable: Gerente

Se realizarán capacitaciones durante los tres días previos a la apertura del centro para preparar al personal en los cargos que van a desempeñar, de manera que se vayan integrando al proceso, produzcan resultados de calidad, proporcionen un adecuado servicio cliente y solucionen anticipadamente problemas que surjan dentro del negocio.

Una vez iniciadas las operaciones del centro, se realizará una capacitación semanal, fuera de horario, el primer mes de trabajo para mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, a fin de que puedan desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

f) Contratación

Tiempo máximo: Tres días laborables

Responsable: Asesor

Las personas contratadas deberán firmar el contrato laboral durante los tres primeros días al inicio de las actividades del centro, de forma que sea legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales y afiliado al IESS.

Las modalidades de los contratos de trabajo se especifican en las políticas de empleo detalladas en la página siguiente.

g) Evaluación

Tiempo máximo: Un día laborable.

Responsables: Gerente y asesor

La etapa de evaluación tiene por objetivo medir el desempeño del personal a través de:

- **Eficiencia:** Si están logrando los objetivos empleando la menor cantidad de recursos posibles.
- **Eficacia:** Si están logrando el cumplimiento de los objetivos en los tiempos establecidos.
- **Efectividad:** Si son capaces de ser eficientes y eficaces en el logro de los objetivos propuestos.

4.5.4. Políticas de empleo

- Dentro del centro de comercialización se manejarán tres modalidades de contrato para el personal:
 - El gerente y los encargados de finanzas y contabilidad y marketing y comercialización tendrán un contrato a plazo fijo, es decir, tres meses de contrato a prueba y posteriormente, su contratación indefinida.
 - Los encargados de compras y logística, perchado y limpieza, empacador, cajero y vendedor, deberán someterse a un período de prueba de tres meses, tal como lo estipula el Ministerio de Relaciones Laborales, luego del cual, conjuntamente con la empresa y de acuerdo a su nivel de desempeño, decidirán si continúan con la relación laboral.
 - El asesor se le cancelará por prestación de servicios en ciertas actividades que el centro lo requiera.
- Los trabajadores que continúen con la relación laboral deberán firmar el contrato de trabajo a tiempo fijo (1 año), aceptando todas las condiciones y obligaciones que deben cumplir.
- Las remuneraciones del personal se cancelarán por quincenas e incluirán horas extras, descuentos, bonos, etc.

- Si alguno de los trabajadores es encontrado cometiendo faltas graves, será despedido inmediatamente y se notificará al Ministerio de Relaciones Laborables como abandono de puesto.
- En caso de enfermedad o fallecimiento de algún familiar, el personal gozará de licencia para ausentarse, debiendo recuperar las horas o días no laborados.
- El centro se compromete a cumplir con las obligaciones laborales estipuladas en el Código de Trabajo como son: afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, participación de utilidades y vacaciones.

4.5.5. Jornada laboral

El horario de atención del centro será de 8 a.m. a 13 p.m. de jueves a sábado.

Los días miércoles trabajarán el encargado de compras y logística, empacador y vendedor en los procesos de transporte y empaquetado de productos.

La jornada laboral de todo el personal, a excepción del asesor y el encargado de finanzas y contabilidad, será de 5 horas diarias, de 8 a.m. a 13 p.m.

El encargado de finanzas y contabilidad trabajará 3 horas diarias, de 9 a.m. a 12 p.m.

El asesor del gerente trabajará 3 horas diarias todos los días, de 8 a.m. a 11 p.m. durante el primer mes de funcionamiento del centro. A partir del segundo mes, será llamado si el gerente lo requiera.

4.5.6. Trámites legales de constitución

Fundación MARCO es una organización legalmente constituida para poner en funcionamiento el centro de comercialización de productos agroecológicos y agroindustriales en la ciudad de Riobamba, para lo cual requiere los siguientes documentos:

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El RUC es el documento más importante que debe tener el centro para poder realizar todos los trámites legales de constitución y es otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). En él se describe toda la información relativa al negocio como: razón social, nombre comercial, dirección del establecimiento, descripción de las actividades económicas, obligaciones tributarias, entre otros.

Requisitos para la apertura del RUC:

- Original y copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- Original y copia de la papeleta de votación
- Copia de un servicio básico.

Permiso de Cuerpo de Bomberos

Requisitos:

- Formulario de solicitud de inspección en Recaudación.

Para la entrega del permiso de funcionamiento se debe presentar:

- Informe de Inspección aprobado en el cuerpo de Bomberos en Riobamba.
- Copia del RUC.
- Copia del pago del impuesto predial.
- Factibilidad ambiental y sonorización actualizados

Patente municipal

Una de las obligaciones que debe cumplir el centro para iniciar con sus actividades económicas es obtener la patente municipal, para lo cual requiere los siguientes documentos:

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal de Fundación MARCO.
- Copia del RUC
- Formulario de “Solicitud de patente”
- Permiso de Cuerpo de Bomberos

Documentos adicionales

Calificación de MIPYME

Para obtener los permisos sanitarios correspondientes, el centro debe obtener la categorización del negocio, el cual es otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad. Los requisitos para la categorización del negocio son:

- Copia de RUC.
- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones IESS.
- Copia de pago del Impuesto a la Renta.
- Declaración juramentada del nivel de ingresos.
- Inventario de los productos.

Permisos sanitarios

Para la obtención de los permisos sanitarios, se debe seguir el siguiente procedimiento vía internet:

- Ingresar a la página <http://www.inspi.gob.ec>, pestaña ENLACES INSTITUCIONALES, ARCSA, permisos de funcionamiento y llenar los siguientes formularios:
 - Formulario No. PF-ARCSA-2013-001- Solicitud de permiso de funcionamiento.
 - Formulario No. PF-ARCSA-2013-002- Matriz para base de datos.
 - Formulario No. PF-ARCSA-2013-003-Datos para la factura.
 - Declaración juramentada de veracidad de documentación.

- El correo electrónico debe tener el siguiente formato:

Señores

ARCOSA

Presente.-

Adjunto a la presente los formularios No. PF.ARCOSA-2013-001, 002,003, y 005 correspondientes a la solicitud de permiso de funcionamiento para la empresa, con los siguientes documentos habilitados:

- RUC
- Cédula de ciudadanía, identificación del propietario o representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería cuando corresponda.
- Plano del establecimiento a escala 1:50.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el cuerpo de bomberos.
- Certificación ocupacional de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un centro de Salud del Ministerio de Salud Pública (Carnet de Salud).

Atentamente,

Nombre del propietario o representante legal del establecimiento.

- Enviar anexos al correo electrónico; permisosdefuncionamiento@msp.gob.ec, que llevara por asunto número del RUC – Nombre del establecimiento, - Zona 3
- Realizar el pago en la cuenta corriente No. 7465068 del banco Pacifico y enviar la orden de pago escaneada al correo electrónico pagopermisosarcsa@msp.gob.ec

4.6. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

- **Objetivo general**

Prevenir y minimizar los impactos y riesgos ambientales que las actividades del centro causen o puedan causar sobre los factores ambientales.

- **Objetivos específicos**

- Potenciar los impactos positivos para asegurar las buenas relaciones con la comunidad.
- Minimizar, gestionar y disponer adecuadamente los desechos generados.
- Asegurar que el cumplimiento de las operaciones de la empresa se enmarquen en las disposiciones de las leyes, reglamentos, ordenanzas y normas ambientales vigentes en el Ecuador.

El Plan de Manejo Ambiental (PMA) es un instrumento de gestión cuya finalidad es servir como guía de los procedimientos, prácticas y acciones orientados a prevenir, minimizar, mitigar y controlar los impactos y riesgos ambientales que se generan a causa de las actividades de manipulación y acondicionamiento físico de alimentos perecibles y no perecibles en el centro de comercialización “El Mashi”.

El PMA es una herramienta dinámica y por tanto variable en el tiempo, por lo que debe ser actualizado y mejorado permanentemente en la medida en que las actividades cambien o se modifiquen. Esto implica un compromiso por parte de la administración del proceso y los trabajadores con el fin de mejorar continuamente en los aspectos ambientales relacionados con las actividades que se llevan a cabo en el centro de comercialización.

4.6.1. Cumplimiento de normas nacionales e internacionales

El centro de comercialización se compromete a mantenerse actualizado con las políticas ambientales estipuladas en:

Constitución de la República del Ecuador

Art 15.- El Estado Promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará al agua.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art 408.- El Estado garantizará que los mecanismos de producción, consumo y uso de los recursos naturales y energía preserven y recuperen los ciclos naturales y permitan condiciones de vida con dignidad.

Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Objetivo 11.- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Ley de Gestión Ambiental

Art.2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales.

Art. 35.- El Estado establecerá incentivos económicos para las actividades productivas que se enmarquen en la protección del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. Las respectivas leyes determinarán las modalidades de cada incentivo.

Políticas Ambientales Nacionales

Política 1.- Articular el acuerdo nacional para la sustentabilidad económica y ambiental.

MANDATOS GLOBALES

Declaración de Rio

Principio 3.- El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.

Principio 4.- A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano

Principio 8.- El desarrollo económico y social es indispensable para asegurar al hombre un ambiente de vida y de trabajo favorable y para crear en la tierra las condiciones necesarias de mejora de la calidad de vida.

4.6.2. Medidas de mitigación de riesgos

A continuación se presentan las medidas recomendadas para mitigar los impactos ambientales negativos que pueden generar las actividades del centro de comercialización:

- Las fundas plásticas que se utilizarán para empacar los productos y las canastas tardan 150 años en degradarse, por lo que se contaminaría significativamente al aire, tierra y agua. Para contrarrestar este daño y conforme avancen las actividades del centro, se reemplazarán por fundas de papel o bolsos ecológicos.
- El uso de papel para los procesos de control de inventario, facturación, control de ingreso de productos y los utilizados en todo el centro en general, afecta gravemente a los bosques por lo que el reciclaje será una actividad obligatoria y prioritaria en el negocio.
- Los desechos sólidos generados en el centro serán depositados en fundas y recipientes adecuados ubicados en lugares estratégicos y, al finalizar las actividades, serán trasladados a los basureros municipales, ya que su mal manejo ocasiona daños a la salud de la población, principalmente a los recolectores formales e informales, al ecosistema y a la calidad de vida de los seres vivos.

- El agua es un recurso no renovable que cada día disminuye a grandes cantidades, por lo que se controlará su consumo durante el proceso de limpieza y lavado de los productos, así como en el aseo personal de los involucrados.
- Con el fin de contribuir a la eficiencia energética y reducir el consumo de energía, se utilizarán fluorescentes y focos ahorradores, se desconectarán todos los equipos eléctricos si no se están utilizando y se apagarán las luces de los áreas poco utilizadas.
- La camioneta que se requiere para el transporte de los productos al centro no deberá estar deteriorada para evitar la emanación de gases tóxicos que contaminan gravemente el aire y afectan a la salud de las personas.

4.7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

4.7.1. Inversión inicial

4.7.1.1. Activos fijos

Los activos fijos son todos los bienes tangibles que se necesitará en el centro para la comercialización de los productos. Estos bienes son:

**TABLA N° 76
ACTIVOS FIJOS**

ACTIVOS FIJOS	COSTO
Mobiliario y equipo	15.516,00
Equipos de cómputo	2.860,00
Muebles y enseres	50,00
Muebles de oficina	290,00
Equipos de oficina	15,00
Vehículo	12.000,00
Total	30.731,00

Fuente: Investigaciones de campo

Realizado por: Las autoras

4.7.1.2. Activos intangibles

Entre los activos intangibles se encuentran los gastos de constitución y los gastos de instalación y adecuación del centro.

**TABLA N° 77
ACTIVOS INTANGIBLES**

ACTIVOS INTANGIBLES	COSTO
Gastos de Constitución	139,00
Gastos de Instalación y adecuación	1.000,00
Total	1.139,00

Fuente: Investigaciones de campo

Realizado por: Las autoras

4.7.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo será la inversión de dinero que realizará el centro para iniciar sus actividades.

TABLA N° 78
CAPITAL DE TRABAJO

GASTOS	TOTAL
Costo de Ventas	41.556,22
Inventario	41.556,22
Gastos Administrativos	3.329,99
Sueldos de personal administrativo	2.283,37
Arriendo	450,00
Mantenimientos y reparación de activos fijos	21,67
Depreciación de activos fijos	411,70
Servicios básicos	122,00
Suministros de aseo y limpieza	3,75
Transporte y movilización	25,00
Suministros de oficina	12,50
Gastos de Ventas	2.508,85
Sueldo de personal de ventas	580,94
Publicidad y propaganda	1659,92
Descuentos y promociones	268,00
Total	47.395,06

Fuente: Trabajo de campo
Realizado por: Las autoras

4.7.1.4. Inversión inicial total

Para que el centro de comercialización pueda iniciar con sus actividades, requiere la siguiente inversión total:

TABLA N° 79
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA

INVERSIÓN	TOTAL
Activos fijos	30.731,00
Activos intangibles	1.139,00
Capital de trabajo	47.395,06
Total	79.265,06

Realizado por: Las autoras

4.7.2. Financiamiento

Fundación MARCO destinará un porcentaje de dinero para la creación del centro con el fin de generar ganancias y reinvertir en las comunidades beneficiadas.

La ONG CSI-Canadá destina una donación para el proyecto RED PÁRAMO impulsada por Fundación MARCO, de la cual, un porcentaje se destina para la creación del centro de comercialización para la COPAAC como beneficiarios directos y otras comunidades indígenas campesinas como beneficiarios indirectos.

La entidad bancaria acreedora será el Banco Nacional de Fomento. El monto del préstamo será de 25.000,00 dólares a 3 años de plazo a una tasa de interés anual de 11,30%. (Ver amortización en el Anexo N° 6).

TABLA N° 80
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

FUENTE	APORTE	PORCENTAJE
Fundación MARCO	42.579,09	54%
CSI-Canadá	11.685,97	15%
Préstamo bancario	25.000,00	32%
Total	79.265,06	100%

Fuente: Fundación MARCO

Realizado por: Las autoras

4.7.3. Costos

Los costos de venta para el negocio serán los que se generen al momento de adquirir el inventario. Estos costos son:

**TABLA N° 81
COSTO DE VENTAS**

PRODUCTO	CANTIDAD		COSTOS			
	UNIDAD	DIARIO	UNITARIO	DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Hortalizas y verduras	kg	1.064	0,83	883,12	2.649	137.767
Tubérculos	kg	264	0,43	113,52	341	17.709
Carnes andinas	kg	364	3,95	1.437,80	4.313	224.297
Lácteos	kg	56	3,12	174,44	523,00	27.213
Huevos	kg	5,76	4,95	28,51	86,00	4.448
Productos agroindustriales	kg	228	2,36	538,08	1.614	83.940
Infusiones	kg	7,2	0,05	0,36	1,08	56,00
Bebidas	lt	80	0,26	21,00	62,00	3.245
Subtotal	kg	1.989	15,69	3.176	9.527	495.430
	lt	80	0,26	21,00	62,00	3.245
Total	kg/lt	2.069	15,95	3.197	9.590	498.675

Fuente: COPAAC y comunidades indígenas campesinas beneficiarias

Realizado por: Las autoras

4.7.3.1. Proyección de los costos de ventas

Los costos se proyectan en función de la tasa de crecimiento de la cuota de mercado, que en promedio es de 2% anual, y del número de canastas que se prevén vender en los próximos cinco años (Anexo N° 7).

**TABLA N° 82
PROYECCIÓN DE COSTOS DE VENTAS**

AÑOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	UNIDAD					
Hortalizas y verduras	kg	137.767	140.522	143.332	146.199	149.123
Tubérculos	kg	17.709	18.063	18.425	18.793	19.169
Carnes andinas	kg	224.297	228.783	233.358	238.026	242.786
Lácteos	kg	27.213	27.757	28.312	28.878	29.456
Huevos	kg	4.448	4.537	4.628	4.720	4.815
Productos agroindustriales	kg	83.940	85.619	87.332	89.078	90.860
Infusiones	kg	56,00	57,00	58,00	60,00	61,00
Bebidas	lt	3.245	3.310	3.376	3.443	3.512
Subtotal	kg	495.430	505.338	515.445	525.754	536.269
	lt	3.245	3.310	3.376	3.443	3.512
Total	kg/lt	498.675	508.648	518.821	529.197	539.781

Realizado por: Las autoras

4.7.4. Egresos

A continuación se presentan los egresos que se han establecido para el centro de comercialización:

4.7.4.1. Gastos administrativos

**TABLA N° 83
GASTOS ADMINISTRATIVOS**

GASTOS	MENSUAL	ANUAL
Sueldos de personal administrativo	1.988	23.855
Arriendo	450	5.400
Mantenimientos y reparación de activos fijos	22	260
Depreciación de activos fijos	412	4.940
Servicios básicos	122	1.464
Suministros de aseo y limpieza	4	45
Transporte y movilización	25	300
Suministros de oficina	13	150
Total	3.035	36.415

Realizado por: Las autoras

La depreciación de activos fijos se detalla en el Anexo N° 8.

4.7.4.2. Gastos de ventas

**TABLA N° 84
GASTOS DE VENTAS**

GASTOS	MENSUAL	ANUAL
Sueldo de personal de ventas	677,10	8.125,00
Publicidad y propaganda	1.659,92	19.919,00
Descuentos y promociones	268,00	3.216,00
Total	2.605,02	31.260,00

Realizado por: Las autoras

El cálculo de los descuentos se detalla en el Anexo N° 9.

4.7.4.3. Gastos financieros

**TABLA N° 85
GASTOS FINANCIEROS**

GASTOS	ANUAL
Intereses año 1	2.372,00
Intereses año 2	1.439,00
Intereses año 3	506,00
Total	4.317,00

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Realizado por: Las autoras

4.7.4.4. Proyección de egresos

**TABLA N° 86
PROYECCIÓN DE EGRESOS**

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos	36.415	36.415	36.415	36.415	36.415
Gastos de ventas	31.260	31.333	31.408	31.484	31.561
Gastos financieros	2.372	1.439	506,00	0,00	0,00
Total	70.047	69.187	68.328	67.898	67.976

Realizado por: Las autoras

4.7.5. Ingresos

La principal fuente de ingresos del centro es la venta de canastas de productos agroecológicos y agroindustriales. Para la proyección de los ingresos, el precio se mantiene fijo debido a que el plan de negocios se desarrolla con fines sociales y porque no se considera la inflación, es decir, se trabaja con precios deflactados.

TABLA N° 87
PROYECCIÓN DE INGRESOS

N°	AÑO	N° CANASTAS	PRECIO UNITARIO	INGRESO TOTAL
1	2014	12.480	50,00	624.001
2	2015	12.777	50,00	638.840
3	2016	13.080	50,00	653.988
4	2017	13.389	50,00	669.452
5	2018	13.705	50,00	685.237

Realizado por: Las autoras

4.7.6. Estados financieros

4.7.6.1. Estados de resultados

TABLA N° 88
ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	624.001	638.840	653.988	669.452	685.237
(-) Costo de ventas	498.675	508.648	518.821	529.197	539.781
= Utilidad bruta en ventas	125.327	130.192	135.167	140.254	145.456
(-) Gastos Administrativos	36.415	36.415	36.415	36.415	36.415
(-) Gastos de Ventas	31.260	31.333	31.408	31.484	31.561
(-) Gastos Financieros	2.372	1.439	506	0	0
= Utilidad en operaciones	55.280	61.005	66.839	72.356	77.480
(-) 15% Trabajadores	8.292	9.151	10.026	10.853	11.622
= Utilidad antes de impuestos	46.988	51.855	56.813	61.503	65.858
(-) 23% Impuesto a la renta	10.807	11.927	13.067	14.146	15.147
= Utilidad neta	36.181	39.928	43.746	47.357	50.711

Realizado por: Las autoras

4.7.6.2. Balance general

**TABLA N° 89
BALANCE GENERAL**

ACTIVO		PASIVO	
Corriente		Corriente	
Caja	47.395,06	Capital	25.000,00
		TOTAL PASIVO	25.000,00
No Corriente			
Tangible			
Mobiliario y equipo	15.516,00		
Equipos de cómputo y software	2.860,00		
Muebles y enseres	50,00		
Muebles de oficina	290,00	PATRIMONIO	
Equipos de oficina	15,00	Capital	54.265,06
Vehículo	12.000,00	TOTAL PATRIMONIO	54.265,06
Intangible			
Gastos de Constitución	139,00		
Gastos de Instalación y adecuación	1.000,00		
TOTAL ACTIVO	79.265,06	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	79.265,06

Realizado por: Las autoras

4.7.6.3. Flujo de caja

**TABLA N° 90
FLUJO DE CAJA**

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Operación						
A. Ingresos		624.001	638.840	653.988	669.452	685.237
Ventas		624.001	638.840	653.988	669.452	685.237
B. Egresos		587.821	598.912	610.242	622.095	634.527
Costo de Ventas		498.675	508.648	518.821	529.197	539.781
Gastos Administrativos		36.415	36.415	36.415	36.415	36.415
Gastos de Ventas		31.260	31.333	31.408	31.484	31.561
Gastos Financieros		2.372	1.439	506	0	0
15% Trabajadores		8.292	9.151	10.026	10.853	11.622
23% Impuesto a la renta		10.807	11.927	13.067	14.146	15.147
C. Flujo Operativo (A-B)	0,00	36.181	39.928	43.746	47.357	50.711
Actividades de Inversión y Financiamiento						
D. Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.331,06
Recuperación Capital Trabajo						47.395,06
Valor Residual						7.936
E. Egresos	79.265,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Fijos	30.731,00					
Activos Intangibles	1.139,00					
Capital de Trabajo	47.395,06					
F. Flujo No Operativo (D-E)	-79.265,06	0,00	0,00	0,00	0,00	55.331,06
Flujo de caja (C+F)	-79.265,06	36.181	39.928	43.746	47.357	106.041,06

Realizado por: Las autoras

4.7.7. Indicadores financieros

4.7.7.1. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto se define como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados, deducido el valor de la inversión inicial. Con este indicador financiero de evaluación se conoce el valor actual del dinero que va a recibir el centro.

Para el cálculo del VAN se utilizó una TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento) del 24,07%.

**TABLA N° 91
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	APORTES	PESO	COSTO DE CAPITAL	TMAR (CPPC)
Fundación MARCO y CSI-Canadá	54.265,06	68%	30%	20,54%
Préstamo bancario	25.000,00	32%	11,20%	3,53%
Total	79.265,06	100%		24,07%

Realizado por: Las autoras

Fundación MARCO requiere un costo de capital del 30% debido a que, desde hace varios años, se ha encargado del asesoramiento y capacitación técnica de los cultivos de las comunidades campesinas beneficiarias de la creación del centro. De igual forma, la organización asumirá el gasto por prestación de servicios del asesor y de las personas contratadas para la ejecución de estrategias como son estudiantes de Gastronomía y Nutrición de la ESPOCH.

TABLA N° 92
VALOR ACTUAL NETO

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
0	-79.265	1,00	-79.265,06	-79.265.06
1	36.181	1,24	29.161	-50.104
2	39.928	1,54	25.938	-24.165
3	43.746	1,91	22.905	-1.260
4	47.357	2,37	19.985	18.725
5	106.041	2,94	36.069	54.794

Realizado por: Las autoras

El VAN calculado es 54.703,96 dólares, siendo este mayor a cero, por lo que se puede concluir que el negocio es rentable.

4.7.7.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno TIR se refiere a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto VAN del proyecto sea igual a cero (VAN =0).

Para el cálculo de la TIR se utilizó la fórmula de Interpolación:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_2}$$

Donde:

i_1 = Tasa de descuento para el VAN positivo

i_2 = Tasa de descuento para el VAN negativo

VAN_1 = VAN positivo cercano a 0

VAN_2 = VAN negativo cercano a 0

Datos

$$i_1 = 49\%$$

$$i_2 = 50\%$$

$$VAN_1 = 274,04$$

$$VAN_2 = -1.118,17$$

$$TIR = 49\% + (50\% - 49\%) \frac{274,04}{-1.118,17}$$

$$TIR = 49\% + (1\%)(0,24)$$

$$\mathbf{TIR = 49\%}$$

4.7.7.3. Relación Beneficio-Costo

Este indicador se utiliza para medir el rendimiento del dinero sobre la inversión.

TABLA N° 93
RELACIÓN BENEFICIO-COSTO

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO
0	79.265,06	
1		29.161
2		25.938
3		22.905
4		19.985
5		36.069
Total	79.265	134.059
B/C	134.059/79.265,06	
B/C	1,69	

Realizado por: Las autoras

Como resultado se obtiene que por cada dólar que se invierta, se tendrá una ganancia de 0,69 centavos.

4.7.7.4. Periodo de recuperación de la inversión

Este indicador hace referencia al tiempo en que se recuperará el monto de la inversión inicial. Para su cálculo, se observa la columna del flujo de efectivo acumulado y se identifica el punto donde el flujo pasa de negativo a positivo. En la tabla siguiente, se deduce que la inversión se recupera entre el tercer y cuarto año.

TABLA N° 94
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
0	-79.265,06	-79.265,06
1	29.161	-50.104
2	25.938	-24.165
3	22.905	-1.260
4	19.985	18.725
5	36.069	54.794

Realizado por: Las autoras

Luego se aplica la fórmula:

$$PRI = \text{Año de recuperación} + \frac{\text{Último flujo de efectivo negativo acumulado}}{\text{Flujo de efectivo actualizado del próximo año}}$$

$$PRI = 3 + \frac{1.260,12}{19.985,27}$$

$$PRI = 3,06 \text{ años}$$

El periodo de recuperación de la inversión es de 3,06 años.

4.7.7.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe pérdidas ni ganancias.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades físicas se utilizó la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CFt}{P - CVu}$$

Donde:

CFt = Costo fijo total

P = Precio de venta del producto

CVu= Costo variable unitario

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias (dólares) se empleó la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CFt}{1 - \frac{cvu}{I}}$$

Donde:

CFt = Costo fijo total

CVu= Costo variable unitario

I = Ingresos

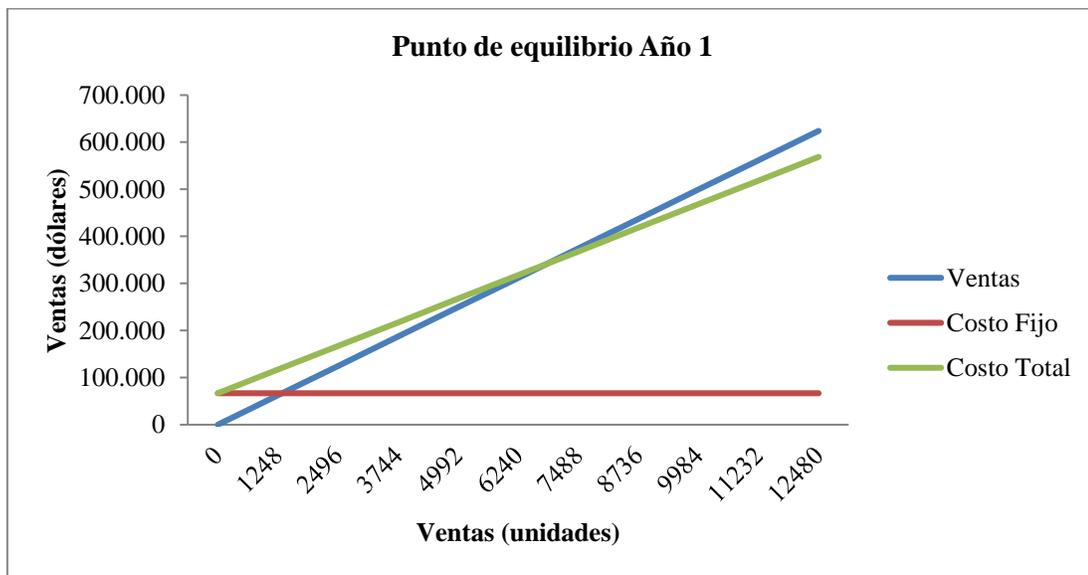
El cálculo de los costos fijos y variables se detalla en el Anexo N° 10 y los niveles de ventas para la gráfica de los puntos de equilibrio anuales en el Anexo N° 11.

**TABLA N° 95
PUNTO DE EQUILIBRIO**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
N° Canastas	12.480	12.777	13.080	13.389	13.705
Precio de venta	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Ingresos	624.001	638.840	653.988	669.452	685.237
Costo fijo total	66.831	65.898	64.964	64.459	64.459
Costo variable unitario	40,22	40,07	39,92	39,78	39,64
Costo variable total	501.891	511.937	522.185	532.637	543.298
Punto de equilibrio (unidades)	6.830	6.635	6.447	6.308	6.224
Punto de equilibrio (dólares)	341.515	331.734	322.343	315.405	311.187

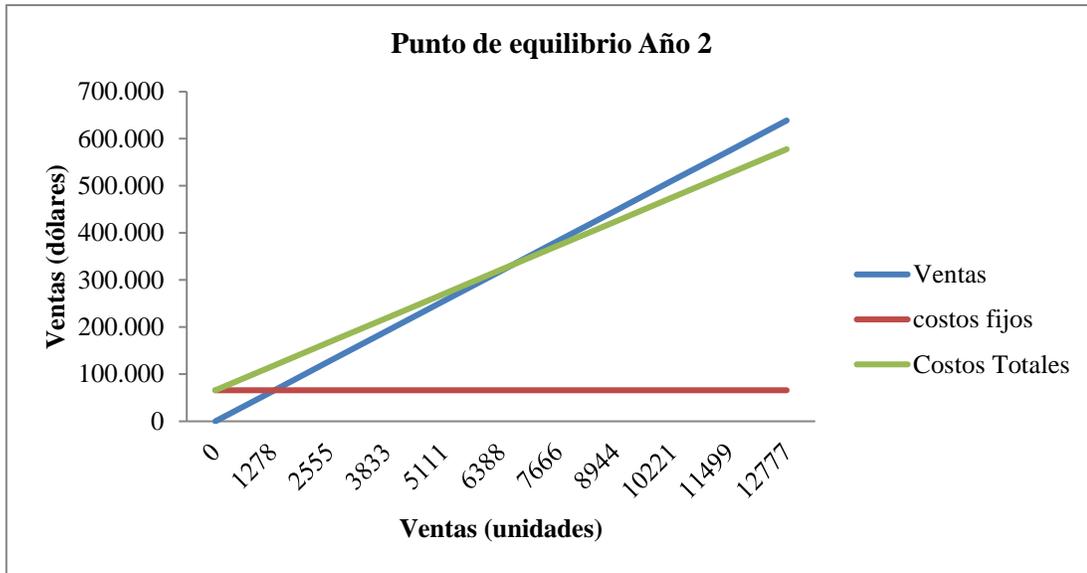
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 22
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1**



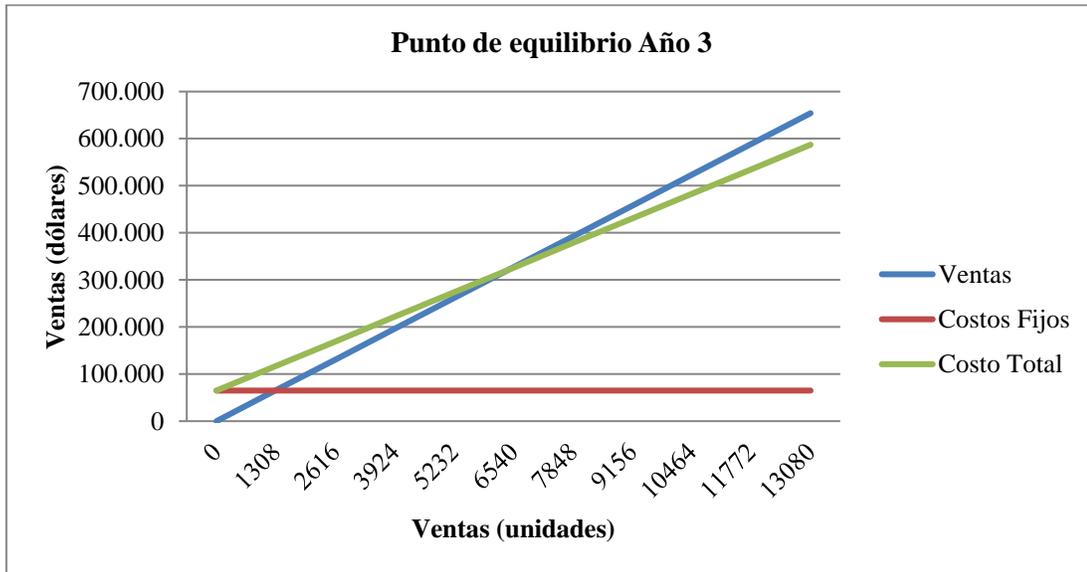
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 23
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2**



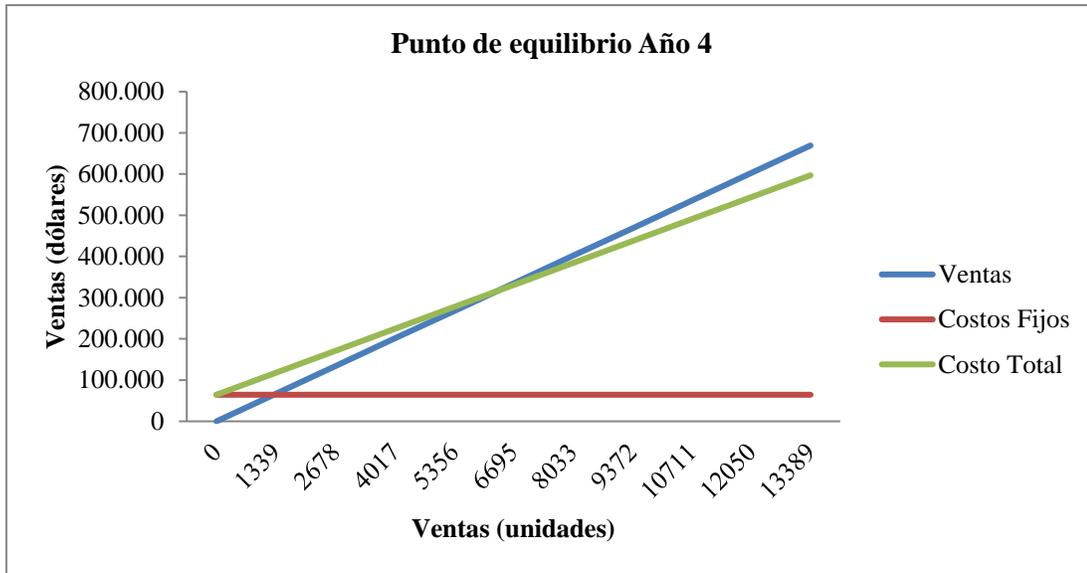
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 24
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 3**



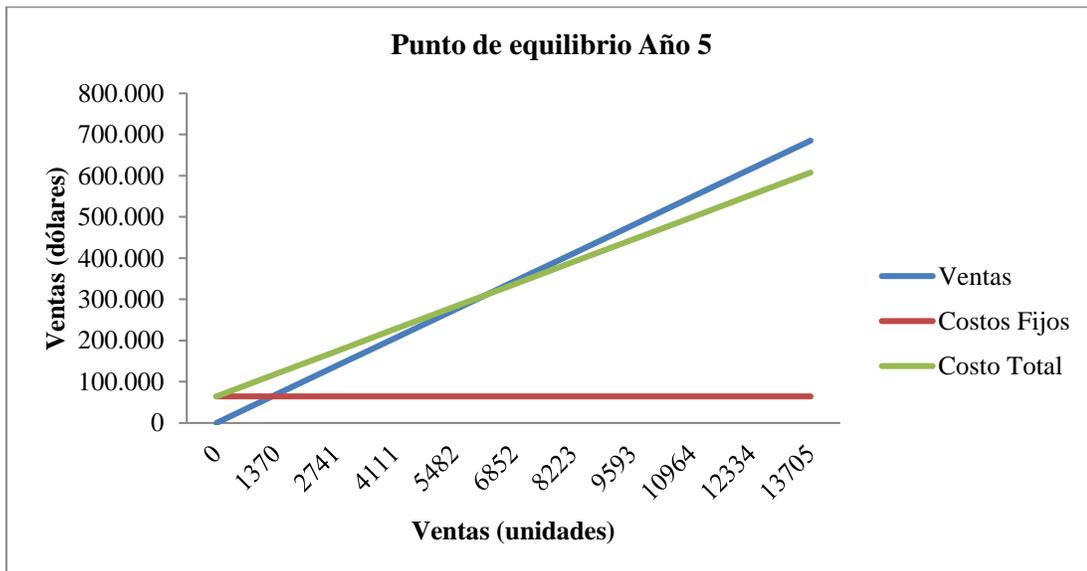
Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 25
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 4**



Realizado por: Las autoras

**GRÁFICO N° 26
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5**



Realizado por: Las autoras

CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el trabajo de investigación, se concluye que los productores campesinos indígenas tienen varias dificultades al momento de comercializar sus productos debido a que los clientes no le dan el verdadero valor al producto agroecológico, surgiendo así un déficit económico para estas familias.
- La producción agroecológica no ha sido explotada en su totalidad en la provincia de Chimborazo y esto representa una oportunidad de negocio para las comunidades campesinas para que puedan mejorar sus ingresos y estilo de vida.
- Existe un 89% de disposición de los habitantes de la ciudad de Riobamba por consumir productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de una producción amigable con el ambiente, por lo que se considera factible la creación del centro al existir un alto porcentaje de demanda potencial.
- Al tratarse de la comercialización de productos que demandan gran cantidad de tiempo y esfuerzo en su producción, el precio de venta es más elevado que los productos convencionales, por lo que únicamente familias de estrato socioeconómico medio-alto en adelante podrán acceder a ellos.
- Desde el punto de vista financiero, la creación del centro es factible y la inversión inicial se recuperará aproximadamente en 3 años.

RECOMENDACIONES

- Al crear el centro de comercialización, los productores deben establecer un compromiso firme para entregar productos de calidad y a tiempo, puesto que con ello se logrará cubrir el porcentaje de demanda insatisfecha captado.
- Las comunidades indígenas que se dedican a la producción agroecológica y agroindustrial sostenible deben hacer conciencia y empezar a reconocer el verdadero significado de esta producción y exigir un pago justo por estos alimentos.
- Se debe hacer un gran énfasis en las estrategias de comercialización propuestas para captar la atención de la demanda potencial y lograr posicionar al centro en la mente de los consumidores.
- Conforme al avance de sus actividades, el centro de comercialización deberá diversificar la oferta de productos poniendo a disposición alimentos de menor precio para que familias de todos los niveles socioeconómicos puedan acceder a ellos.
- Los estados financieros deben revisarse periódicamente para verificar la rentabilidad del negocio y tomar medidas correctivas oportunas en caso que el negocio no genere los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, D., & Flores, M. (Septiembre de 2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Quito.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Canelo Salzar, R. (2003). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Lerc Impresiones.
- HEIFER. (Junio de 2011). *Informe Anual del Programa Nacional*.
- Pilco, W. (2010). *Texto Básico de Investigación de Mercados*. Riobamba.
- Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador con Registro Oficial No. 384. (26 de Octubre de 2006). Ecuador.

LINKOGRAFÍA

- Cevallos, R. (2 de Septiembre de 2012). *¿Agroecología o Agroindustria?* Consultado el 10 de Julio de 2013. [En línea] Disponible en: <http://gkillcity.com/index.php/972-ecuador-iagroecologia-o-agroindustria>
- *Conduce tu empresa*. (s.f.). Consultado el 10 de Julio de 2013, de Estructura del Plan de Negocios-Contenido, desarrollo, partes. [En línea] Disponible en: http://www.conducetuemprsa.com/2012/01/estructura-del-plan-de-negocios-modelo.html#.Ud7HozvTy_p
- *Definición.de*. (s.f.). Obtenido de Guía de observación. [En línea] Disponible en: <http://definicion.de/guia-de-observacion/>
- *es.Scribd*. (2 de Octubre de 2011). Consultado el 13 de Abril de 2013, de Métodos Mixtos. [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/perlamar022/2-metodologia-mixta-de-investigacion>
- *Estudio administrativo y estrategia de producción*. (s.f.). Consultado el 23 de Abril de 2013, de Estudio administrativo. [En línea] Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/estudio_administrativo_y_estrategia_de_produccion.htm

- *Fundación Brethren y Unida*. (s.f.). Consultado el 10 de Julio de 2013, de ¿Que es la FBU? [En línea] Disponible en: <http://www.fbu.com.ec/spanish/index.htm>
- *Guía para la creación de empresas*. (s.f.). Obtenido de Plan de Operaciones. [En línea] Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- *Guía para la creación de empresas*. (s.f.). Obtenido de Plan económico-financiero: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=11>
- Harris, J. (Mayo de 2003). *Manuel, diseño y elaboración de planes de negocio para micro y medianos empresarios rurales*. Consultado el 10 de Julio de 2013. [En línea] Disponible en: <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/239.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Resultados de la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. [En línea] Disponible en: http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Resultados-Encuesta-Estratificacion-Socioeconomico-NSE_ECMFIL20111222_0003.pdf
- *La producción agrícola gana terreno en Chimborazo*. (5 de Marzo de 2013). Consultado el 10 de Julio de 2013, de El Telégrafo. [En línea] Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/la-produccion-agroecologica-gana-terreno-en-chimborazo.html>
- Macas, B., & Echarry, K. (12 de Diciembre de 2009). *Caracterización de mercados locales agroecológicos y sistemas participativos de garantía que se construyen en el Ecuador*. [En línea] Disponible en <http://www.agroecologia.ec/component/jdownloads/viewcategory/6>
- Muñoz, A. (7 de Septiembre de 2010). *Agronegocios y Tecnología*. Consultado el 10 de Julio de 2013, de Agricultura orgánica en el Ecuador. [En línea] Disponible en: http://www.agrytec.com/agricola/index.php?Itemid=22&catid=34:articulos-tecnicos&id=3578:agricultura-organica-en-el-ecuador&option=com_content
- Raúl, E. (30 de Junio de 2009). *Técnicas de investigación de campo*. Consultado el 23 de Abril de 2013. [En línea] Disponible en: <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Ruiz, R. (s.f.). *Eumed.net*. Consultado el 8 de Abril de 2013, de Historia y evolución del pensamiento científico. [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

ANEXOS

Anexo N° 1: Diseño de la encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING – CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
FUNDACIÓN M.A.R.C.O.



OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento y consumo de productos agroecológicos y agroindustriales en las instituciones públicas y privadas de las parroquias urbanas de la ciudad de Riobamba.

INSTRUCCIONES: Lea determinadamente cada una de las preguntas y señale con la letra X la respuesta según su preferencia. Cualquier inquietud, por favor consulte al encuestador.

INFORMACIÓN GENERAL:

Edad: _____ Género: _____ N° integrantes de su familia: _____

1. Dentro de su dieta familiar, ¿usted considera que consume productos saludables?

Si

No

A veces

2. Del siguiente listado de productos, indique con qué frecuencia consume cada uno de ellos.

Producto	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
Cereales				
Hortalizas/Verduras				
Tubérculos				
Frutas				
Lácteos				
Carnes				
Embutidos				
Bebidas y refrescos				

3. Indique el monto aproximado mensual que invierte en la compra de los diferentes tipos de productos mencionados anteriormente.

Monto mensual (dólares): _____

4. Cuando se dirige a realizar sus compras, señale las principales características que usted considera al momento de elegir el producto.

Cantidad

Calidad

Precio

Otros:

Indique cuáles:

5. ¿Cuáles son los lugares que frecuenta, para la compra de hortalizas, verduras frutas y productos procesados?

Mercado Mayorista <input type="checkbox"/>	Supermaxi <input type="checkbox"/>	ERPE <input type="checkbox"/>
San Alfonso <input type="checkbox"/>	Mi Comisariato <input type="checkbox"/>	Camari <input type="checkbox"/>
La Condamine <input type="checkbox"/>	Dicosavi <input type="checkbox"/>	Ahí Es <input type="checkbox"/>
La Merced <input type="checkbox"/>	Akí <input type="checkbox"/>	Tienda del barrio <input type="checkbox"/>
San Francisco <input type="checkbox"/>	Tía <input type="checkbox"/>	Feria ciudadana <input type="checkbox"/>

Otros:
Indique cuáles:

6. Señale las ventajas que tiene el lugar al que usted acude a comprar sus alimentos.

Lugar	Precios bajos	Facilidad de Pago	Productos Frescos	Presentación	Servicio	Cercanía
Tienda						
Mercado						
Supermercado						
Feria Ciudadana						

7. De los siguientes tipos de productos, ¿cuáles considera que son saludables?

Orgánicos <input type="checkbox"/>	Producción Común <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>
Agroecológicos <input type="checkbox"/>	Agroindustriales <input type="checkbox"/>	

8. ¿Qué tipo de alimentos consume usted?

Orgánicos <input type="checkbox"/>	Producción Común <input type="checkbox"/>	Todos <input type="checkbox"/>
Agroecológicos <input type="checkbox"/>	Agroindustriales <input type="checkbox"/>	

9. Del siguiente listado de enunciados, ¿con cuáles usted asocia a los productos agroecológicos y agroindustriales?

Enunciado	Agroecológico	Agroindustrial	No Conoce
Productos con químicos			
Productos amigables con el ambiente			
Productos sin químicos			
Productos procesados			

10. ¿Estaría dispuesto a consumir productos agroecológicos y agroindustriales provenientes de una producción limpia y amigable con el ambiente?

Sí No Tal vez

11. ¿Qué productos le gustaría consumir en forma agroecológica y agroindustrial, relacionado a la pregunta anterior?

Producto	Agroecológico	Agroindustrial
Verduras		
Hortalizas		
Tubérculos		
Carnes		
Frutas		
Lácteos		
Cereales		
Galletas		
Embutidos		
Enlatados		
Todos		

Otros:

Indique cuáles:

12. Indique los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia para mantenerse informado sobre temas de su interés.

Radio

Periódico

Internet

Televisión

Revistas

Ninguno

Otros:

Indique cuáles:

*Gracias por su colaboración e interés en contribuir a la seguridad alimentaria de la ciudad.
ESPOCH-FADE-FM*

Anexo N° 2: Precios de los productos de la competencia directa.

PRODUCTO	ERPE		CAMARI		EL MOLINO	
	KG	PRECIO	KG	PRECIO	KG	PRECIO
Lechuga nacional					0,37	0,5
Brócoli	0,24	0,61	0,56	0,48	0,44	0,50
Col					1,29	0,80
Coliflor	0,50	1,00	0,56	0,48	0,47	0,50
Tomate riñón					0,95	1,50
Limón					0,81	0,80
Zanahoria con hoja	0,91	0,60	1,39	0,72	0,66	0,70
Vainita					0,17	0,60
Rábano	0,90	0,48	0,34	0,60	0,52	0,60
Tomate de árbol	0,68	1,10	1,00	1,20	0,93	1,50
Cebolla colorada					0,94	1,60
Lechuga crespa	0,28	0,80	0,36	0,72	0,25	0,60
Cebolla blanca					0,70	0,90
Acelga			0,40	0,60	0,60	0,60
Zanahoria en funda					0,89	0,70
Remolacha	0,50	0,50			0,87	0,70
Col china					0,19	0,60
Hierbas					0,32	0,60
Col crespa	0,44	0,29				
Haba tierna	0,45	0,60				
Oca ayol	0,59	0,60				
Zuquini	0,90	0,97				
Pimiento	0,16	0,38				
Espinaca	0,40	0,35				
Nabo	0,93	0,30	0,80	0,60		
Berro ayol	0,36	0,30				
Perejil	0,18	0,14				
Cebolla puerro	0,50	0,73	0,99	0,60		
Zambo mediano	2,36	1,00				
Papa malla			2,67	1,50		
Papanabo			0,48	0,45		

Anexo N° 3: Capacidad de producción de los proveedores.

PRODUCTO	UNIDAD	DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Hortalizas y verduras	kg	1.200	3.600	187.200
Tubérculos	kg	300	900	46.800
Carnes andinas	kg	500	1.500	78.000
Lácteos	kg	70	210	10.920
Huevos	kg	7	21	1.092
Productos agroindustriales	kg	230	690	35.880
Infusiones	kg	10	30	1.560
Bebidas	lt	80	240	12.480
Subtotal	kg	2.317	6.951	361.452
	lt	80	240	12.480
Total	kg/lt	2.397	7.191	373.932

Fuente: COPAAC y comunidades indígenas campesinas beneficiarias

Anexo N° 4: Producción destinada al consumo de los proveedores.

PRODUCTO	UNIDAD	DIARIO	SEMANAL	ANUAL
Hortalizas y verduras	kg	136,00	408,00	21.216,00
Tubérculos	kg	36,00	108,00	5.616,00
Carnes andinas	kg	136,00	408,00	21.216,00
Lácteos	kg	14,00	42,00	2.184,00
Huevos	kg	1,24	3,72	193,44
Productos agroindustriales	kg	2,00	6,00	312,00
Infusiones	kg	2,80	8,40	436,80
Bebidas	lt	0,00	0,00	0,00
Subtotal	kg	328	984	51.174
	lt	0	0	0
Total	kg/lt	328	984,12	51.174,24

Fuente: COPAAC y comunidades indígenas campesinas beneficiarias

Anexo N° 5: Lugares sujetos a calificación para la selección de localización.

ZONA	DIRECCIÓN	ÁREA	ALQUILER MENSUAL
Norte	Av. Lizarzaburu Mz. F, diagonal a la panadería Migas y Miel	60 m ²	350,00
Centro	Tarqui y 10 de Agosto	60 m ²	450,00
Sur	La Dolorosa, Av. Policía Nacional N° 669	40 m ²	120,00

Anexo N° 6: Tabla de amortización del préstamo bancario.

MES	CAPITAL	CAPITAL ACUMULADO	INTERÉS	CUOTA NOMINAL	SALDO
0					25.000,00
1	694,44	694,44	233,33	927,78	24.305,56
2	694,44	1.388,89	226,85	921,30	23.611,11
3	694,44	2.083,33	220,37	914,81	22.916,67
4	694,44	2.777,78	213,89	908,33	22.222,22
5	694,44	3.472,22	207,41	901,85	21.527,78
6	694,44	4.166,67	200,93	895,37	20.833,33
7	694,44	4.861,11	194,44	888,89	20.138,89
8	694,44	5.555,56	187,96	882,41	19.444,44
9	694,44	6.250,00	181,48	875,93	18.750,00
10	694,44	6.944,44	175,00	869,44	18.055,56
11	694,44	7.638,89	168,52	862,96	17.361,11
12	694,44	8.333,33	162,04	856,48	16.666,67
13	694,44	9.027,78	155,56	850,00	15.972,22
14	694,44	9.722,22	149,07	843,52	15.277,78
15	694,44	10.416,67	142,59	837,04	14.583,33
16	694,44	11.111,11	136,11	830,56	13.888,89
17	694,44	11.805,56	129,63	824,07	13.194,44
18	694,44	12.500,00	123,15	817,59	12.500,00
19	694,44	13.194,44	116,67	811,11	11.805,56
20	694,44	13.888,89	110,19	804,63	11.111,11
21	694,44	14.583,33	103,70	798,15	10.416,67
22	694,44	15.277,78	97,22	791,67	9.722,22
23	694,44	15.972,22	90,74	785,19	9.027,78
24	694,44	16.666,67	84,26	778,70	8.333,33
25	694,44	17.361,11	77,78	772,22	7.638,89
26	694,44	18.055,56	71,30	765,74	6.944,44
27	694,44	18.750,00	64,81	759,26	6.250,00
28	694,44	19.444,44	58,33	752,78	5.555,56
29	694,44	20.138,89	51,85	746,30	4.861,11
30	694,44	20.833,33	45,37	739,81	4.166,67
31	694,44	21.527,78	38,89	733,33	3.472,22
32	694,44	22.222,22	32,41	726,85	2.777,78
33	694,44	22.916,67	25,93	720,37	2.083,33
34	694,44	23.611,11	19,44	713,89	1.388,89
35	694,44	24.305,56	12,96	707,41	694,44
36	694,44	25.000,00	6,48	700,93	0,00

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Anexo N° 7: Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado.

N°	AÑO	CUOTA DE MERCADO	CRECIMIENTO
1	2014	12.480	-
2	2015	12.717	2,38%
3	2016	12.958	1,90%
4	2017	13.203	1,89%
5	2018	13.452	1,89%
PROMEDIO			2,00%

Anexo N° 8: Depreciación de activos fijos.

ACTIVOS FIJOS	COSTO	VIDA ÚTIL	TASA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario y equipo	15.516,00	10 años	10%	1.551,60	1.551,60	1.551,60	1.551,60	1.551,60
Equipos de cómputo y software	2.860,00	3 años	33%	953,33	953,33	953,33	0,00	0,00
Muebles y enseres	50,00	10 años	10%	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Muebles de oficina	290,00	10 años	10%	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
Equipos de oficina	15,00	10 años	10%	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Vehículo	12.000,00	5 años	20%	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Total				4.940,43	4.940,43	4.940,43	3.987,10	3.987,10

Anexo N° 9: Cálculo de los descuentos.

AÑO	N° CANASTAS	COMPRAS CONSECUTIVAS	TOTAL CANASTAS	DESCUENTO	COMPRAS	VALOR COMPRAS	VALOR DESCONTADO
2014	12.480	10	1.248	4%	50,00	62.400	2.496
2015	12.777	10	1.278	4%	50,00	63.884	2.555
2016	13.080	10	1.308	4%	50,00	65.399	2.616
2017	13.389	10	1.339	4%	50,00	66.945	2.678
2018	13.705	10	1.370	4%	50,00	68.524	2.741

AÑO	N° CANASTAS	DESCUENTO	COMPRAS	VALOR COMPRAS	VENTAS FERIADO	VALOR DESCONTADO
2014	12.480	3%	100	624.000	24.000	720
2015	12.717	3%	100	635.842	24.455	734
2016	12.958	3%	100	647.883	24.919	748
2017	13.203	3%	100	660.127	25.390	762
2018	13.452	3%	100	672.578	25.868	776

AÑO	TOTAL DESCUENTO (USD)
2014	3.216
2015	3.289
2016	3.364
2017	3.439
2018	3.517

Anexo N° 10: Cálculo de los costos fijos y variables.

CUENTAS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	C.F.	C.V.								
Costo de Ventas		498.675		508.648		518.821		529.197		539.781
Gastos Administrativos	36.415		36.415		36.415		36.415		36.415	
Gastos de Ventas										
Sueldo de personal de ventas	8.125		8.125		8.125		8.125		8.125	
Publicidad y propaganda	19.919		19.919		19.919		19.919		19.919	
Descuentos y promociones		3.216		3.289		3.364		3.439		3.517
Gastos Financieros	2.372		1.439		505,56		0		0	
Subtotales	66.831	501.891	65.898	511.937	64.964	522.185	64.459	532.637	64.459	543.298
Costo Total	568.722		577.835		587.149		597.096		607.757	

Anexo N° 11: Niveles de ventas.

AÑO 1	NIVELES DE VENTAS										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas (unidades)	0	1.248	2.496	3.744	4.992	6.240	7.488	8.736	9.984	11.232	12.480
Costo fijo	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831	66.831
Costo variable	0	50.189	100.378	150.567	200.756	250.945	301.134	351.323	401.512	451.702	501.891
Costo total	66.831	117.020	167.209	217.398	267.587	317.776	367.965	418.154	468.344	518.533	568.722
Ventas (dólares)	0	62.400	124.800	187.200	249.601	312.001	374.401	436.801	499.201	561.601	624.001

AÑO 2	NIVELES DE VENTAS										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas (unidades)	0	1.278	2.555	3.833	5.111	6.388	7.666	8.944	10.221	11.499	12.777
Costo fijo	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898	65.898
Costo variable	0	51.194	102.387	153.581	204.775	255.969	307.162	358.356	409.550	460.743	511.937
Costo total	65.898	117.091	168.285	219.479	270.673	321.866	373.060	424.254	475.447	526.641	577.835
Ventas (dólares)	0	63.884	127.768	191.652	255.536	319.420	383.304	447.188	511.072	574.956	638.840

AÑO 3	NIVELES DE VENTAS										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas (unidades)	0	1308	2616	3924	5232	6540	7848	9156	10464	11772	13080
Costo fijo	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964	64.964
Costo variable	0	52.218	104.437	156.655	208.874	261.092	313.311	365.529	417.748	469.966	522.185
Costo total	64.964	117.183	169.401	221.620	273.838	326.057	378.275	430.494	482.712	534.930	587.149
Ventas (dólares)	0	65.399	130.798	196.196	261.595	326.994	392.393	457.792	523.191	588.589	653.988

AÑO 4	NIVELES DE VENTAS										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas (unidades)	0	1.339	2.678	4.017	5.356	6.695	8.033	9.372	10.711	12.050	13.389
Costo fijo	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459
Costo variable	0	53.264	106.527	159.791	213.055	266.318	319.582	372.846	426.110	479.373	532.637
Costo total	64.459	117.723	170.986	224.250	277.514	330.777	384.041	437.305	490.568	543.832	597.096
Ventas (dólares)	0	66.945	133.890	200.836	267.781	334.726	401.671	468.616	535.561	602.507	669.452

AÑO 5	NIVELES DE VENTAS										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas (unidades)	0	1.370	2.741	4.111	5.482	6.852	8.223	9.593	10.964	12.334	13.705
Costo fijo	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459	64.459
Costo variable	0	54.330	108.660	162.990	217.319	271.649	325.979	380.309	434.639	488.969	543.298
Costo total	64.459	118.789	173.119	227.448	281.778	336.108	390.438	444.768	499.098	553.427	607.757
Ventas (dólares)	0	68.524	137.047	205.571	274.095	342.619	411.142	479.666	548.190	616.714	685.237