



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

La investigación que se realizó en el Cantón de Santa Isabel, perteneciente a la Provincia del Azuay, trata sobre un plan de negocio para comercializar panela en polvo en este cantón.

Para obtener datos reales, se encuestó a cuarenta y cuatro productores de panela en Santa Isabel, considerando que los productores tienen sus propios terrenos donde cultivan la caña de azúcar, tienen sus propias fabricas productoras de panela y sus propias maquinarias y equipos para obtener este producto.

Pero el principal problema que tienen los productores y pobladores de este cantón es la comercialización de la panela, debido a que ellos venden este producto a los intermediarios, que compran la panela a un precio bajo, y los productores son los que pierden utilidades y réditos económicos.

Con el plan de negocios adecuado para este producto, se puede unificar a los productores de panela del Cantón Santa Isabel, organizarles de mejor manera, darle un valor agregado al producto, como es la panela en polvo, y sobre todo, comercializar el nuevo producto de manera directa, sin necesidad de intermediarios y obteniendo mayor cantidad de réditos económicos y utilidades.

PALABRAS CLAVES:

- Comercialización
- Plan de negocio.
- Caña de azúcar.
- Guarapo
- Miel de caña.
- Panela.
- Mezclado
- Molido.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The investigation that relize in Santa Isabel, is about marketing plan to comerialize and sell poder Brown sugarloaf, in this town.

To obtain real data, polled 44 Brown sugarloafs producers in Santa Isabel, considering that producers have their own lands where they cultivate sugar cane, they have factories and machines to obtain this product.

But the main problema that have the producers and people that live in Santa Isabel is the Brown sugarloafs marketing, because they sell sugarloafs to middlemen, that buy this produc very cheap, and producers lose Money.

With a good marketing plan to sell this product, Santa Isabels producers can join and organize better tan other times, give something extra in the product, like poder sugarloafs, and, sell this produc without middlemen and gain mor Money than other times in the past.



INDICE

RESUMEN 1

ABSTRACT 2

INDICE 3

PORTADA 6

CERTIFICADO 7

CERTIFICADO 8

DEDICATORIA 10

AGRADECIMIENTO 11

INTRODUCCIÓN: 12

JUSTIFICACIÓN: 14

OBJETIVOS: 15

 OBJETIVO GENERAL 15

 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 15

1 MARCO TEÓRICO 16

 1.1 El Plan De Negocios. 16

 1.1.1 La competencia. 16

 1.1.2 Estudio de mercado. 17

 1.1.3 Oferta y demanda. 17

 1.1.4 Estudio financiero. 17

 1.2 Comercialización: sistemas y organizaciones. 17

 1.2.1 Elección de un mercado objetivo. 18

 1.2.2 Las finanzas en la organización comercial. 19

 1.2.3 Clasificación de los mercados. 20

 1.2.4 El proceso de mercadeo. 21

 1.2.5 ¿Cómo definir la comercialización? 21

 1.2.6 Definición de Micro comercialización. 21

 1.2.7 Definición de Macro comercialización. 21

 1.2.8 ¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización? 22

 1.2.9 El papel de la comercialización en la empresa. 23

 1.2.10 La tarea gerencial en la comercialización. 23

 1.2.11 ¿Qué es el planeamiento de una estrategia comercial? 24

 1.2.12 Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es
comercialización por metas. 24

 1.3 La panela. 26

2 DISEÑO METODOLOGICO. 32



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1	GENERALIDADES DEL CANTÓN SANTA ISABEL	32
2.1.1	Ubicación geográfica y superficie	32
2.1.2	Reseña histórica	32
2.1.3	Rasgos culturales	33
2.1.4	Actividad económica.....	33
2.1.5	Atractivos turísticos.....	33
2.1.6	División política.....	34
2.2	UNIVERSO DE ESTUDIO.....	34
2.3	METODO DE INVESTIGACION:.....	34
3	RESULTADOS:.....	35
3.1.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	35
3.1.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	35
3.1.2.	Características del producto.	36
3.1.3.	Poder de negociación de los consumidores.	37
3.1.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	41
3.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	42
3.2.1.	El Producto.	42
3.2.2.	Destino de la producción de caña.....	42
3.2.5.	Los Clientes.	48
3.2.6.	La competencia.	52
3.2.7.	Fracción del Mercado y Ventas.	54
3.3.	ANÁLISIS FODA.	55
3.4.	ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIO.....	58
3.4.1.	Estrategias de Mercado.....	58
3.4.1.3.	Estrategia Promocional.	59
3.4.1.4.	Política de servicios.....	60
3.4.1.5.	Plan de Distribución.....	60
3.4.1.6.	Plan de Contingencia.	60
3.4.1.7.	Estimación del consumo de panela.....	61
3.5.	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	62
3.5.1.	Infraestructura necesaria.	62
3.5.2.	Maquinaria, equipo, herramientas.	63
3.5.3.	Procesos.....	67
3.5.4.	Materias primas.	69
3.5.5.	Proveedores.	69
3.6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	71



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6.1. Estructura orgánica funcional.	71
3.6.2. Definición de funciones, cargos y perfiles.....	71
3.6.3. Políticas de reclutamiento.....	73
3.7. PLAN FINANCIERO.....	75
3.7.1. Análisis Financiero.....	75
3.7.2. Costo del Capital Medio Ponderado	76
3.7.3. Costo de la deuda.....	76
3.7.4. Costo del capital propio	77
4 FILOSOFÍA CORPORATIVA.	79
4.1. Introducción.....	79
4.2. Misión.....	79
4.3. Visión.	79
4.4. Objetivos.	80
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	83
RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	86
BIBLIOGRAFIA.	87
ANEXO 1.....	87
ANEXO 2.....	99
ANEXO 3.....	107
ANEXO 4.....	87



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y ADMINISTRACION AGROPECURIA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA EN POLVO
EN EL CANTÓN SANTA ISABEL.**

Tesis previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Administración
Empresarial Agropecuaria.

AUTOR:

Miguel Avellán Sánchez

DIRECTOR:

Dr. Galo Guzmán. Msc.

Cuenca – Ecuador

2011



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CERTIFICADO

Los Miembros del Tribunal certifican que la Tesis “PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA EN POLVO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL” realizada por el Ingeniero Miguel Avellán Sánchez, ha sido revisada minuciosamente quedando autorizada su presentación.

Dr. Carlos Vintimilla.
PRESIDENTE

Dra., Cecilia Farfán
MIEMBRO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CERTIFICADO

Dr. Galo Guzmán Galarza Director de la Tesis “PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA EN POLVO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL” realizada por el Ingeniero Miguel Avellán Sánchez, certifica que ha sido revisada detalladamente, por lo que autorizo su presentación.

Dr. Galo Guzmán G.
DIRECTOR DE LA TESIS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AUTORIA DE LA TESIS

Las ideas expuestas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Miguel Avellán Sánchez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A todos los que creyeron en mi y tuvieron la paciencia necesaria para acompañarme en todo este tiempo.

Al Dios Todo Poderoso, al padre de padres, a El; que nunca me abandono cuando siempre dudaba, al que siempre esta conmigo.

A mi familia, en especial a mi mami, mi heroína, la Dra. Jenny Sánchez; mi hermana la Dra. en leyes Alejandra Avellán, mi cuñado el Ing. Agropecuario Gustavo Riofrío; y mi sobrina Micaela Riofrío.

A mis amigos del alma que estuvieron tanto física como espiritualmente acompañándome en todo momento.

A la mujer de mi vida, a la persona que amo con todo mi corazón, con toda mi alma, con todo mi espíritu, con todo mi ser. A la persona que hizo de mi alguien nuevo. Le dedico la tesis a Adriana Cuesta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Al todo poderoso Dios altísimo, que estuvo y está conmigo en todo momento y siempre me da su apoyo incondicional.

A mi familia: Tíos, Tías, primos y primas, mi abuelita Graciela Rodríguez, mi sobrina Micaela Riofrío, mi cuñado Gustavo Riofrío, mi hermana Alejandra Avellán y en especial a mi madre Jenny Sánchez, la heroína; ya que sin ella, no llegaría a ser lo que soy ahora.

A mis amigos que me ayudaron y apoyaron en todo. A Soledad Tarqui, que me ayudo en todo momento.

A la mujer que amo, a la persona que nunca dejo de pensar en mi y que estuvo conmigo tanto física como espiritualmente, a la mujer que siempre se preocupa por mí. A Adriana Cuesta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN:

La panela es un producto que se obtiene del jugo de la caña de azúcar (guarapo). Es un producto que sirve para endulzar bebidas y se lo podría considerar como un buen sustituto del azúcar blanca, ya que es más sano y nutritivo (se lo obtiene directamente del jugo de caña, y no necesita de químicos).

El estudio de este producto, se realizó en el cantón de Santa Isabel, perteneciente a la zona cálida del Azuay, en donde la producción de panela es aceptable, pero actualmente no tiene un valor agregado, como la panela en polvo.

Es necesario realizar este estudio, debido a que es un producto más sano y nutritivo, que el azúcar blanca, ya que la panela es natural; y al darle un valor agregado, pulverizándola, los consumidores no solo estarán satisfechos con el producto, sino también los productores que se beneficiarán al ofrecer un mejor producto tanto social, como económicamente. Sin embargo, hay que considerar el temor tanto del productor como del consumidor por la falta de conocimientos sobre el uso de la panela en polvo como edulcorante, ocasionándose desmotivación en ambos sectores. El plan de negocio adecuado para su producción y comercialización beneficiarán tanto productores como consumidores.

Este proyecto pretende que los productores de panela conozcan que al darle un valor agregado, podrán obtener más réditos económicos. También hay que considerar que los consumidores finales podrán utilizar un producto natural, nutritivo y sin químicos.

Para este estudio se utilizará el método teórico, basado en el método de análisis de la información secundaria existente. Así mismo se obtuvo información primaria a través de entrevistas y encuestas.

El diagnóstico situacional de la producción y comercialización de la panela, se basó en encuestas a los productores de Santa Isabel. También se realizaron encuestas a

AUTOR:

Miguel Avellán Sánchez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los consumidores, Tanto de Santa Isabel, como de Cuenca, para tener conocimiento del comportamiento del mercado de este producto.

Por lo que el plan de negocio consiste en formar una sociedad con un producto que tenga nombre propio y que tenga las características necesarias para poder salir al mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

JUSTIFICACIÓN:

El cantón Santa Isabel (provincia del Azuay), es productor de panela en bloques, así como de otros productos derivados de la caña de azúcar, este producto tiene dificultad de ingreso al mercado; por lo que sería importante darle un valor agregado al transformarle en polvo, ya que su aceptación dentro del mercado es mayor como sustituto del azúcar blanca, por ser un producto más económico, nutritivo y sano. Además es una opción para personas con problemas de salud.

De todos los productores de caña de azúcar pertenecientes a este cantón, aproximadamente el 45 % de ellos, la procesan para obtener la panela. El resto de los productores, se dedican a la obtención de alcohol del jugo de caña o guarapo. Inclusive, hay quienes se dedican a la obtención de todos los productos mencionados anteriormente pero en menor escala.

Debemos considerar que la panela se utiliza para el autoconsumo, o la venden en las tiendas de las diferentes parroquias pertenecientes a este cantón en forma de bloques y envueltas en papel o en fundas transparentes de plástico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de negocio para los productores de panela en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual del mercado de la panela en el cantón Santa Isabel.
- Elaborar el plan de negocio de la comercialización de panela en polvo en el cantón Santa Isabel.
- Identificar el problema de la comercialización de la panela en el cantón Santa Isabel.
- Mejorar el sistema de comercialización para la panela, mediante un plan de negocio



CAPÍTULO 1

1 MARCO TEÓRICO

1.1 El Plan De Negocios.

Es un procedimiento para enunciar los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa para el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

Rodrigo Varela, define el Plan de Negocios como un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia.

En distintas situaciones de la vida de una empresa, se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra-venta, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

1.1.1 La competencia.

Al referirse a este tema, la competencia se refiere a todas las empresas competidoras, actuales y potenciales que comercializan el mismo producto. De aquí, que es importante conocer cuales son las ventajas y desventajas que tienen estas empresas y sus productos, así como las estrategias que utilizan para la comercialización. Es necesario conocer los aspectos relacionados con precio, calidad, ampliación de la oferta, etc, en los que se puede competir con las empresas que ofrecen productos similares.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.1.2 Estudio de mercado.

Tiene por objeto determinar, con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, y de las ventajas y desventajas competitivas, etc.

1.1.3 Oferta y demanda.

Oferta es el precio máximo pedido por el vendedor, demanda, el máximo precio que el comprador está dispuesto a pagar por la compra de una mercancía o un título valor.

1.1.4 Estudio financiero.

Permite determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

1.2 Comercialización: sistemas y organizaciones.

En marketing, es la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que este se encuentre en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores. El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante, en grado sumo, cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.

Es importante organizar las actividades que aceleran el movimiento de bienes o servicios desde el fabricante hasta el consumidor y que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución y técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transporte y almacenamiento de bienes y servicios (1).¹

Una función muy conocida en la investigación de mercados es la de llevar, por medio de la publicidad, el producto o el servicio al consumidor. Abarca todas las formas de análisis y pruebas de mercados e investigación de la efectividad publicitaria, incluyendo aquellas sobre plataformas o ideas de publicidad y programación de medios, auditorio de estanterías y otros en los que se busca establecer la afluencia de mercancías del fabricante, al comprador o consumidor.

En la estructura empresarial, la investigación de mercados ha llegado a ser un instrumento de gerencia para tomar decisiones que no solo incluye a técnicos y profesionales de la investigación de mercados de la propia empresa. Debido a los fuertes gastos que se hacen con base en los resultados de la investigación de mercados, ésta es hoy en día una función que debe ser comprendida, tanto por la gerencia de medio nivel, desde gerentes de producto hasta directores de mercadotecnia y publicidad, como por la alta gerencia, incluyendo al presidente, al comité ejecutivo y a los hombres en finanzas (2).²

1.2.1 Elección de un mercado objetivo.

Un mercado objetivo es un grupo de clientes a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. Cuatro pautas generales rigen la elección de los mercados objetivos:

- a) Deben ser compatibles con las metas y con la imagen de la organización.

¹<http://www.monografias.com/trabajos35/productora-granadilla/productora-granadilla.shtml>

² BABIC J. Louis Jr., BEVIS C. Joseph, COBEN Louis; “Como emplear con éxito la investigación de mercados”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Definición de planeación estratégica que básicamente es igualar la oportunidad de mercado con los recursos de la compañía.
- c) A largo plazo, un negocio tiene que producir utilidades si quiere sobrevivir.
- d) Por último, normalmente una compañía debe buscar un mercado en el que el número de competidores y su tamaño sea mínimo (3).³

Al tratar de desarrollar la estrategia para una organización, es necesario proporcionar una guía que pueda usarse como base para toda acción futura.. Una estrategia clara permitirá a los grupos involucrados planear su trabajo y ejecutar su plan. Las conclusiones a las que llegan los altos directores de la industria y del comercio en sus reuniones empresariales están a disposición de todos y de hecho se distribuyen con numeración seriada (4).⁴

Los canales de marketing realizan el trabajo de trasladar los bienes desde los productores hasta los consumidores. Al hacerlo, los canales cierran las brechas de tiempo, lugar y posesión que separa los bienes y servicios de los consumidores. Para lograr estos resultados, los miembros del canal deben realizar diversas funciones de marketing como información, promoción, negociación, pedido, financiación, toma de riesgos, posesión, facturación, pago, título (5).⁵

1.2.2 Las finanzas en la organización comercial.

Los productos y servicios que una firma produce y el nivel de sus operaciones están determinados en muchos por los precios (costos) de los factores (terreno, mano de obra y capital) utilizados en la producción de los bienes y servicios y por los precios que los consumidores están dispuestos a pagar (o por la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por los precios fijados por la firma). En contraste, el proceso de la toma de decisiones en la firma está fragmentado y eliminado del contacto directo con el sistema de precios.

Primero, la gran escala y complejidad de la mayoría de las organizaciones comerciales ha obligado a una división de las funciones administrativas. Las áreas de toma de decisiones con

³ STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J.; “Fundamentos de Marketing”

⁴ CROSBY Philip B.;”Dinámica gerencial: El arte de hacer que las cosas ocurran”

⁵ PELTON Lou E., STRUTTON David, LUMPKIN James R.; “Canales de marketing y distribución comercial”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

frecuencia están delimitadas de acuerdo a la naturaleza funcional de la decisión. Segundo, la aplicación de recursos en la empresa no se maneja “automáticamente” a través de un sistema de precios libre, como en la economía de mercado. En vez de ello, la aplicación debe hacerse por órdenes que emanen del principal funcionario ejecutivo o del presidente, en respuestas al consejo de varios especialistas funcionales (6).⁶

La empresa para continuar siendo rentable ha de procurar no solo que su cifra de negocios crezca por lo menos a una tasa igual a la de su industria, sino que ha de tratar de incrementar su participación relativa en los mercados en que opera, para de esta manera obtener un mayor grado de eficiencia relativa que se transforme en aumento de los resultados, de flujo de fondos antes de impuestos y beneficios por acción. Si esto es así, la empresa podrá obtener nuevos recursos financieros que le permitan emprender nuevas inversiones y así añadir nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes (7).⁷

1.2.3 Clasificación de los mercados.

Los mercados pueden clasificarse según su tipo, atendiendo por lo menos a seis conceptos diferentes. Estos son:

- Por grupos de productos involucrados.
- Área cubierta.
- El tiempo.
- Su nivel de operaciones.
- Grado de competencia.
- Tipo de intercambio.

⁶ JOHNSON R. W., MELICHER R. W.; “Administración financiera”

⁷ DURAN Herrera J.J.; “La diversificación como estrategia empresarial”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2.4 El proceso de mercadeo.

Es una serie de movimientos, o sea, todas aquellas actividades y operaciones que mueven el producto a lo largo de su ruta desde la empresa agrícola hasta la cocina. Tal proceso requiere coordinación para realizar un flujo ordenado con máxima eficiencia (8).⁸

1.2.5 ¿Cómo definir la comercialización?

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución

1.2.6 Definición de Micro comercialización.

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización velando las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro). La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

1.2.7 Definición de Macro comercialización.

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad. No obstante, el

⁸ HAAG y SOTO; “El mercadeo de los productos agropecuarios”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (Toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes. Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionara bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro decisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero. Todas las economías necesitan sistemas de macro comercialización. La comercialización implica intercambio. En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume. No es necesario intercambiar bienes y servicios. Cada productor-consumidor es autosuficiente en plenitud.

1.2.8 ¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización. Las funciones se pueden desplazar y compartir. Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser



UNIVERSIDAD DE CUENCA

desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

1.2.9 El papel de la comercialización en la empresa.

El papel de la comercialización cambió mucho al transcurrir los años. Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma. Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple. Cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción. Es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta. Se da cuando la compañía pone énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial. Es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial. Es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo (9).⁹

1.2.10 La tarea gerencial en la comercialización.

El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. Controlar estos planes.

1.2.11 ¿Qué es el planeamiento de una estrategia comercial?

Es encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables. Una estrategia comercial específica, un mercado meta y una mezcla comercial afín.

1.2.12 Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es comercialización por metas.

La comercialización por metas afirma que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de algún cliente determinado. Por el contrario, la comercialización masiva apunta vagamente a "todo el mundo" con la misma mezcla comercial. Este sistema supone que todo el mundo es igual. Los "comercializadores masivos" pueden hacer comercialización por metas. Comercialización masiva quiere decir tratar de vender a "todo el mundo". La comercialización por metas puede significar grandes mercados y ganancias (10).¹⁰

Estas diferentes formas de comercialización corresponden a estructuras que permiten canalizar los flujos de productos entre su origen (el lugar de producción o extracción) y su destino (el punto de venta o el hogar del consumidor final). Tal como lo indica su analogía con los sistemas físicos, para canalizar o procesar flujos, la cadena comercial es la forma más primaria de comercialización, se van uniendo los diferentes eslabones para conducir el flujo hasta su destino, un canal es una estructura construida para canalizar los flujos sin mayores interferencias en su trayectoria y en su capacidad, un sistema es una red de canales que permiten acceder desde múltiples orígenes a múltiples destinos y un corredor es una red donde los volúmenes que se mueven permiten ganar economías de escala y de cobertura.

Cuando las empresas en una industria crecen y se diversifican, en cuanto a la gama de productos y a los mercados, se internacionalizan construyendo

¹⁰ <http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea33s/ch35.htm#2.%20cadenas,%20canales,%20sistemas%20y%20corredores%20comerciales>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sistemas o redes comerciales que les permiten acceder a los diferentes segmentos de mercados en forma más eficiente. En estas etapas, las empresas compiten por la participación de mercado y la rentabilidad del negocio, por lo que los sistemas comerciales deben contribuir a la introducción de los productos en los diferentes segmentos de mercado y, con ello, a la competitividad. Las decisiones se hacen más complejas, ya que participan muchos productos y numerosos segmentos. Para los agentes que participan en el sistema, la industria pasa a ser importante y la competencia con otros agentes es mucho mayor, cada uno de ellos debe agregar valor para competir por los clientes. La industria y los sistemas de comercialización empiezan a autogenerar eficiencia y diferenciación.

Los sistemas de comercialización agrícola están cambiando al influjo de factores internos y externos como la liberalización, la urbanización, el crecimiento de las cadenas de supermercados y la globalización. El cambio en los sistemas de comercialización agrícola, a partir de las décadas del 80 y el 90 cambiaron, tanto en los planos internacional como nacional, los sistemas de comercialización de cultivos tradicionales de exportación como el cacao, el café y el algodón. Por ejemplo, se eliminaron las existencias internacionales y los mecanismos para la gestión del precio, algo que ha llevado a la disminución constante y a una mayor variabilidad en los precios de los productos básicos y al rápido crecimiento de los segmentos de mercado especializados para dichos productos.

La urbanización, cada vez mayor, tiene una influencia creciente en los sistemas de comercialización de alimentos. La demanda de alimentos procesados de fácil consumo aumenta, creando nuevas oportunidades de mercado para los productos de alto valor así como para otros más básicos.

El poder en aumento de los consumidores y la preocupación suscitada por cuestiones como el recalentamiento mundial, unas condiciones comerciales justas y éticas o la inocuidad de los alimentos están creando nuevos segmentos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de mercado e imponiendo limitaciones inéditas en los mercados convencionales (11).¹¹

1.3 La panela.

La panela conocida también como: raspadura, rapadura, atado dulce, chancaca, empanizado, papelón, piloncillo o panocha, es un alimento típico de Brasil, Perú, México, Centro América, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador y Bolivia, cuyo único ingrediente es el jugo de la caña de azúcar. Para producir la panela, el jugo de caña de azúcar es cocido a altas temperaturas hasta formar una melaza bastante densa, luego se pasa a unos moldes en forma de cubo donde se deja secar hasta que se solidifica o cuaja. La panela también es producida en algunos países asiáticos, como la India y Pakistán, donde se le denomina gur o jaggery (13).¹²

La Panela proporciona energía y ayuda a fortalecer el sistema inmunológico de los niños, previniendo enfermedades del sistema respiratorio, la anemia y el raquitismo. La Panela produce un rápido aporte de energía tras un esfuerzo agotador. Es un excelente cicatrizante, produce una acción bactericida. La panela contiene además de sacarosa, diversas vitaminas (del grupo B) y minerales (Potasio, Calcio e Hierro), aunque no en cantidades nutricionalmente apreciables (12).¹³

Es originaria de Islas Canarias o de Azores. Se utiliza para la elaboración del melado o miel de panela (una especie de caramelo), que es base de muchos postres y dulces tradicionales. Se utiliza para elaborar bebidas. Una bebida tradicional de Colombia, Venezuela y Ecuador, es el Agua de papelón, "Papelón con Limón" o Agua de panela, que se prepara dejando disolver un bloque de panela en agua hirviendo, a la cual se agrega limón, pudiéndose consumir fría o

¹¹

http://209.85.165.104/search?q=cache:HY_7IDGXP0QJ:www.esfim.org/download/Brief_ESFIM_WP_2_espanol.pdf+%22sistemas+de+comercializaci%C3%B3n%22&hl=es&ct=clnk&cd=27&gl=ec&lr=lang_es

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Chancaca>

¹³ <http://www.sancarlos.com.ec/panela.php>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

caliente. Otra bebida que se hace a partir de la panela es cierta variante del guarapo: el guarapo es una bebida alcohólica producto de la fermentación alcohólica del guarapo. También es utilizada como un edulcorante sucedáneo del azúcar, principalmente en las zonas rurales. A la panela se le atribuyen efectos benéficos en el tratamiento de resfriados, tomándola en forma de bebida caliente de 'agua de panela' con limón, la cual hidrata y disminuye el malestar. El 'agua de panela' fría, es comúnmente utilizada por algunos deportistas como una bebida hidratante natural, que refresca y aporta calorías y sales minerales, para un mejor rendimiento corporal y una mayor resistencia física. La panela es considerada un alimento, que a diferencia del azúcar, que es básicamente sacarosa, presenta además significativos contenidos de glucosa, fructosa, proteínas, minerales como el calcio, el hierro y el fósforo y vitaminas como el ácido ascórbico (13).¹⁴

La elaboración de la panela generalmente es realizada en pequeñas fábricas comúnmente llamadas trapiches en procesos de agroindustria rural, que involucran a múltiples trabajadores agrícolas y operarios de proceso. En Colombia se estima la existencia de cerca de 20.000 trapiches paneleros que vinculan directa e indirectamente cerca de 350.000 personas, en las actividades de cultivo de la caña, elaboración de la panela y su comercialización en las áreas rurales y centros urbanos. En el proceso se utilizan 3 vasijas de cobre o bronce, la primera vasija es donde se da comienzo a la cocción del líquido proveniente de la caña (guarapo no fermentado) en la segunda vasija se va traspasando la espuma y otras impurezas del hervor de la primera y así consecutivamente de la segunda a la tercera. Siendo así la tercera vasija la de menor calidad y con más porosidades en estado sólido. La primer vasija con la mejor calidad es un sólido semi transparente de color marrón claro, casi anaranjado y de gran temple, se requiere de una potente herramienta para partirla, normalmente la gente en Colombia posee en su cocina una piedra de río muy resistente llamada la piedra de la panela o simplemente la piedra.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Chancaca>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La India es el principal productor mundial de panela, el segundo es Colombia que, a su vez, es el país que tiene el mayor consumo por habitante. En Colombia la agroindustria panelera es una de las principales actividades económicas de las áreas rurales andinas, por su gran importancia socioeconómica en la generación de ingresos y empleo y el aporte a la dieta alimenticia de la población (13).¹⁵

Una de las formas más comunes de consumo de este producto es la conocida con el nombre de “agua de panela”, que por sus efectos edulcorantes se ha constituido durante años en la base fundamental de la alimentación infantil. Su consumo como bebida en forma de agua de panela es muy generalizado por sus comprobados efectos nutricionales.

Otra forma de utilizar la panela es en la elaboración de dulces y coladas, ya sea a nivel industrial o casero, donde se sustituye el azúcar refinado con este alimento, tanto por el costo como por su valor nutritivo (14).¹⁶

El clima subtropical en la parte noroccidente de Quito, es beneficioso para los trapiches de esta zona. En el trapiche moderno de La Esperanza, podemos obtener panela de buena calidad. El trabajo de la molienda es obtener panela en polvo 100% orgánica. Lo que hace el operario es mojar una mano en un tacho con agua, y con ella toma un poco del líquido hirviendo, para luego introducirlo al mismo recipiente con agua para que se haga una masa al enfriarse. Si la densidad de la masa es la adecuada, no la devuelve a la tina que está hirviendo, sino que la tira a una tina vacía en donde debe romperse. Ahí se hará polvo minutos después.

Una hectárea de cañaveral rinde 120 qq de panela en polvo. Del proceso salen subproductos como la cachaza (alimento para cerdos) y gránulos de panela que con sal se les da a las vacas lecheras.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Chancaca>

¹⁶ DEFAS Andrade Johnny, JARA Tapia Miguel; “Proyecto de factibilidad para una Fabrica productora de panela”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Jacinto Guerrón y sus hijos, agricultor colombiano que vive en Ecuador, explotan un ingenio panelero de 80 hectáreas y desde hace cinco años comparten esta técnica, fruto de su inventiva, con productores vecinos y de otras provincias. “Con la panela en polvo se acabó la pobreza, valió el doble y atrajo consumidores de todas clases y de otros países”, relata Jacinto. Ellos con otros catorce paneleros conforman el Consorcio Empresarial de Paneleros del Ecuador, dirigida por Arturo Vaca y Fabián Guerrón C. La entidad vende en el mercado local 200 qq semanales de panela en polvo y empieza a enviar a los EE.UU. El objetivo es que todos logren la certificación orgánica, extenderse a áreas estratégicas de producción y tecnificarse (15).¹⁷

La Panela es considerada el azúcar más puro ya que se obtiene de la evaporación de los jugos de la caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa. Es mejor incluso que el azúcar moreno o integral por su particular forma de cristalizar el azúcar. Al no sufrir ningún refinado, ni centrifugado, ni otro tipo de procedimiento químico obtenemos un alimento, que a diferencia del azúcar blanco, conserva todos los nutrientes de la caña de azúcar. El azúcar de panela es muy típico en la mayoría de los países de América latina. La tecnología de la producción de panela no ha variado a través de los años, ya que el producto se obtiene como resultado de la evaporación del jugo de caña, sin mayor tratamiento.

Se diferencia del proceso de elaboración de la Chancaca en el tiempo de evaporación ya que el punto de panela se encuentra a mayor temperatura y mayor concentración de sólidos. El proceso en general consiste en moler la caña, separar las impurezas, calentar el jugo, descachazar, evaporar hasta el punto de panela, realizar el batido y finalmente el envasado. Para la tecnología de panela granulada, se exige el mismo tratamiento que para la chancaca, pero con un mayor cuidado en lo que se refiere a tiempo de proceso, pH, limpieza y punto de panela. Además se ha incorporado en vez de moldeado, un desgranado y cernido de la panela (16).¹⁸

¹⁷ <http://archivo.eluniverso.com/2007/12/08/0001/71/D915600CBD6E40BCB6E215526B0AC43E.aspx>

¹⁸ <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1094>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

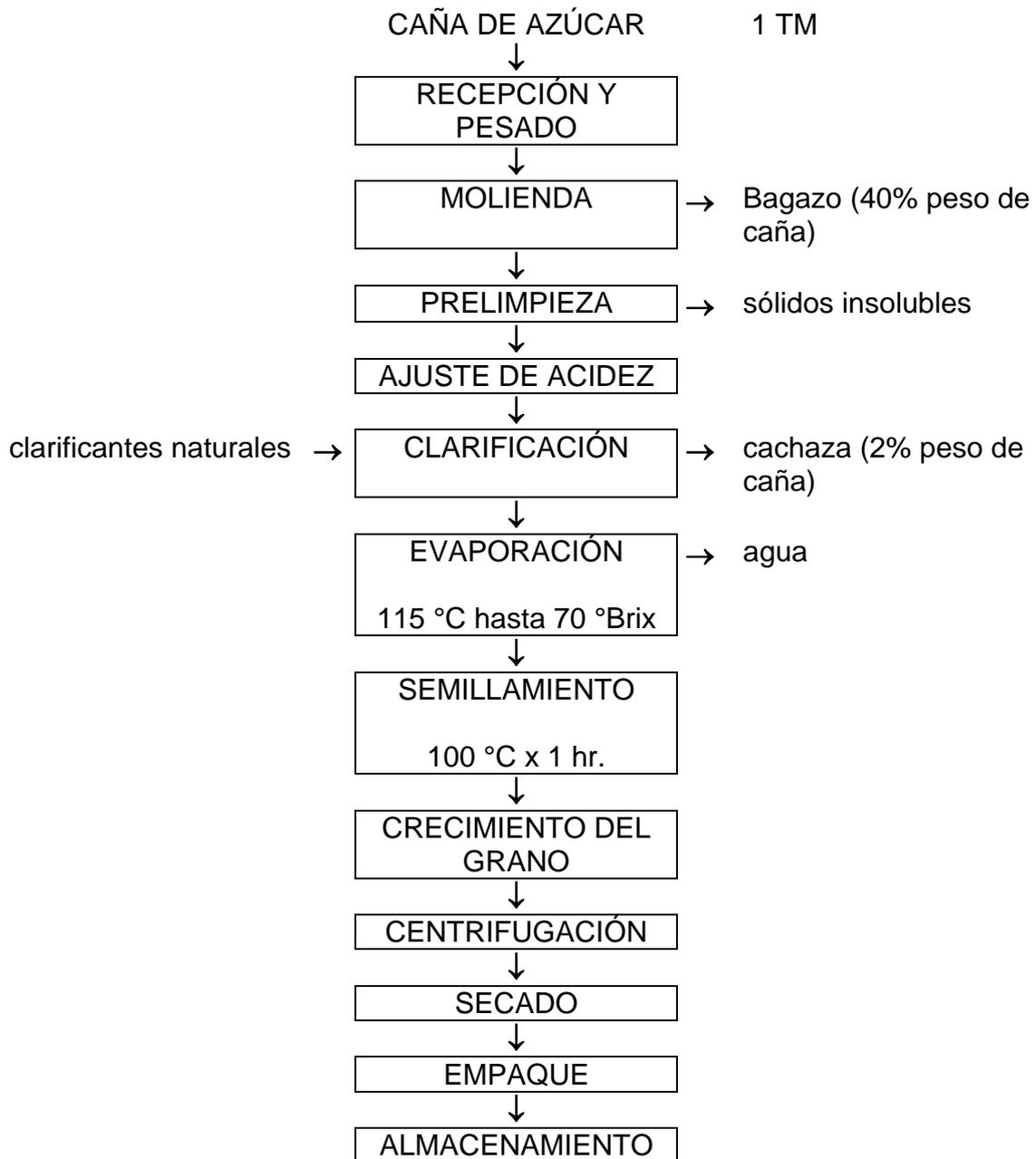
En algunos países en donde el adelanto mecánico ha tomado gran incremento, el transporte de la caña se hace por medio de vehículos de tracción mecánica, dando esto una ventaja al productor en la economía del tiempo. En nuestro medio se utilizan acémilas para el transporte desde el campo de cultivo al lugar de su molienda, sobre todo en las pequeñas industrias, ya que en las grandes el sistema es mecánico (17).¹⁹

¹⁹ AREVALO Sanchez BELGICA; “Composicion Cuantitativa de la Panela del Valle de Yunguilla”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ELABORACION DE LA PANELA (18).²⁰



²⁰ <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/AE620s/Pprocesados/PDV2.HTM>



CAPÍTULO 2

2 DISEÑO METODOLOGICO.

2.1 ²¹GENERALIDADES DEL CANTÓN SANTA ISABEL.

2.1.1 Ubicación geográfica y superficie

Ubicado al sur-oeste de la provincia del Azuay, en la cuenca media del río Jubones; a una altitud de 1.750 m.s.n.m. y una temperatura media de 19.6° c. Limita: al Norte, con los cantones Camilo Ponce Enríquez y Cuenca; al Sur, con el cantón Saraguro de la provincia de Loja y el cantón Nabón; al Este, con los cantones Girón y San Fernando; y, por el Oeste, con el cantón Pucará.

El cantón Santa Isabel tiene una extensión de 600.1 km²; representa el 7.5 por ciento del territorio provincial. La cabecera cantonal (centro urbano más periferia), ocupa la mayor extensión 47.5 por ciento, la parroquia más pequeña es Abdón Calderón con el 10.0 por ciento del territorio cantonal.

2.1.2 Reseña histórica

En sus inicios como parroquia se llamó Chaguarurco y perteneció al cantón Girón. El 3 de noviembre del año 1922, el Consejo de Girón le impuso el nombre de “Santa Isabel”. Como parroquia de Girón permaneció hasta el 20 de enero de 1945, fecha en la que Santa Isabel es elevada a la categoría de cantón; asignándole como parte de la jurisdicción cantonal las parroquias: Abdón Calderón (La Unión), Zhaglli, Pucará, Camilo Ponce Enríquez y El Carmen de Pijilí. Para dar paso a la creación del cantón Pucará, sufre una desmembración de su territorio, desprendiéndose las parroquias Pucará y Camilo Ponce Enríquez.

²¹ INEC, Azuay por dentro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.3 Rasgos culturales

El cantón mantiene una variedad de tradiciones y valores culturales que le identifican. Las celebraciones patronales se realizan en honor a los santos modelos de la Iglesia Católica y a la Virgen María. Las fiestas de la Virgen de las Mercedes en el centro cantonal; de la Virgen del Carmen, en la parroquia Abdón Calderón y la de San Pablo, en Zhaglli, son las más tradicionales.

Durante las festividades se mantienen costumbres ancestrales como: las vísperas, el baile de los disfrazados, las danzas folklóricas, la presentación de grupos musicales, la quema de fuegos artificiales, etc. La conmemoración cívica de aniversario de las jurisdicciones y otras como el “festival de la caña de azúcar” en La Unión, son momentos importantes para reforzar los valores culturales de la comunidad.

2.1.4 Actividad económica

Su ubicación central en el valle de Yunguilla, favorecida por un excelente clima, hace que sus suelos sean apropiados para la agricultura y la ganadería. Tiene una variedad de cultivos: maíz, caña de azúcar, café, tomate riñón y frutas tropicales. De la caña de azúcar se extraen los productos derivados como: aguardiente, panela y miel. En la parroquia Zhaglli; la producción ganadera es importante se elaboran quesos de muy buena calidad. La ubicación geográfica del cantón, le convierte en una puerta de entrada desde la sierra a la zona costanera, beneficiando el desarrollo de la actividad comercial, especialmente con la provincia de El Oro.

2.1.5 Atractivos turísticos

El turismo en el valle de Yunguilla tiene una gran importancia; varios son los motivos que lo han convertido en un centro de atracción para los visitantes: por su clima subtropical, las ruinas arqueológicas de Cañaribamba, la laguna de Huasipamba, el Festival de la Caña de Azúcar en el mes de agosto en la parroquia Abdón Calderón



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(La Unión) y en general los amplios paisajes del valle. Es una zona vacacional para los Cuencanos. Para albergar a los turistas se cuenta con residenciales y una importante y moderna hostería “Sol y Agua”.

2.1.6 División política

Comprende la cabecera cantonal de Santa Isabel (Chaguarurco) y las parroquias rurales: Abdón Calderón (La Unión) y Zhaglli.

La parroquia El Carmen de Pijilí, según la División Político Administrativa de la República del Ecuador, actualizada al 23 de octubre del 2002, es parte del cantón Ponce Enríquez.

2.2 UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo o población de estudio son los productores del Cantón Santa Isabel, perteneciente a la Provincia del Azuay, y los consumidores, tanto del Cantón Santa Isabel, como del Cantón de Cuenca, ambos pertenecientes a la Provincia del Azuay. El universo obtenido, se lo realizó mediante muestreo.

2.3 METODO DE INVESTIGACION:

Para el método de investigación, se utilizó el instrumento de recolección de datos que son las encuestas; realizando cuestionarios a los productores del Cantón de Santa Isabel, perteneciente a la Provincia del Azuay, y a los consumidores del Cantón de Santa Isabel y del Cantón de Cuenca, ambas, pertenecientes a la provincia del Azuay.



CAPÍTULO 3

3 RESULTADOS:

3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.

Para determinar ciertas características del sector se realizó un estudio de mercado que en base a los resultados, permitió plantear un adecuado plan de negocios, definiendo claramente los procedimientos necesarios para diseñar una estrategia comercial.

De acuerdo a las características del mercado se conoció el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

3.1.1. Poder de negociación de los proveedores.

En la comercialización de la panela los productores son víctimas de intermediarios que se aprovechan de los bajos costos a los que se les vende el producto. El temor a quedarse con la panela y a perder su inversión, obliga a muchos productores a vender al precio exigido por los intermediarios, que obtienen cierto margen de utilidad.

Si los productores fuesen los proveedores directos de los consumidores, obtendrían mejores réditos económicos y conocerían la verdadera rentabilidad de éste producto.

En la actualidad los productores de panela no tienen un precio fijo establecido para su venta, por lo que es muy variable en función del consumidor y la cantidad requerida.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.2. Características del producto.

La panela en bloque tiene un color café claro, es de forma rectangular, y su peso fluctúa entre una, a tres libras y media. La panela en polvo, viene empaquetada en funda plástica, en presentación de uno a dos kilos.

A continuación se presenta la tabla de valores promedio al cual se produce y se comercializa la panela.

Cuadro 1. Costo de producción, precio de venta y preferencias del consumidor de panela en el Cantón Santa Isabel.

PESO POR UNIDAD	COSTO DE PRODUCCIÓN	PRECIO DE VENTA	CONSUMO	PORCENTAJE
Una libra	Desde \$0,01 hasta \$0,50	Desde \$0,25 hasta \$0,99	3	6,8
3 libras y media	Desde \$0,51 hasta \$1	Desde \$1 hasta \$1,25	39	88,6
3 libras y media	Desde \$1,01 hasta \$1,25	Desde \$1,26 hasta \$1,50	2	4,5
	TOTAL		44	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

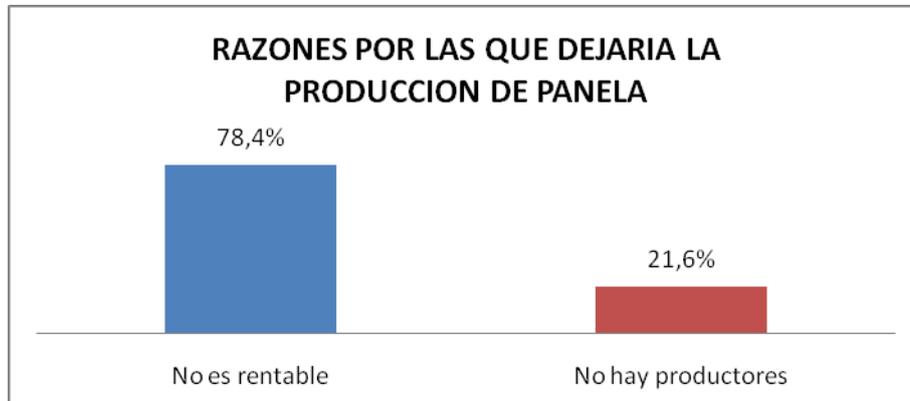
El 88,6 % de los consumidores tienen preferencia por la panela en bloque con un peso de tres libras y media, y con un precio de venta de uno a un dólar con 25 centavos.

El margen de utilidad oscila entre los 0,25 y los 0,50 centavos para los productores quienes opinan que los intermediarios obtienen hasta 1 dólar de ganancia más que ellos. Esta percepción no solo resulta cierta, es además uno de los factores que ha provocado la baja rentabilidad del producto para los productores; como resultado de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ello, algunos productores creen que deben cesar definitivamente sus actividades y otros manifiestan que un alto índice ya ha dejado de hacerlo.



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

La producción de panela del cantón Santa Isabel, está destinada al autoconsumo. En la actualidad, en Cuenca, las personas viajan a Santa Isabel, para comprar este producto y llevarlo a Cuenca para venderlo.

El 78,40 % de los productores de panela, expresan que no es rentable este negocio, debido a los bajos márgenes de utilidad respecto a los costos de producción, considerando que no existe un precio fijo para la panela; mientras que el 21,60 % de los productores, piensan que al existir pocas personas productoras de panela, que siguen con el negocio, creen que ya no hay interés por el procesamiento de este producto.

3.1.3. Poder de negociación de los consumidores.

Se analizaron dos tipos de consumidores por sus hábitos de consumo que varían no solo por el clima de las regiones si no por las características de producción que las diferencian.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los consumidores de Cuenca, manifestaron su preferencia por el azúcar blanco, mientras los consumidores de Santa Isabel prefieren la panela en bloque. Esto obedece a las diferentes costumbres que tienen en cada cantón. En Cuenca se califica al azúcar como un producto limpio, blanco, puro y de cierta forma confiable por el grado de conocimiento sobre el producto. En Santa Isabel se manifiesta que la panela no solo resulta el producto de la zona además es considerada como natural, sin químicos y con beneficios que mejoran la salud.

En ambos casos el valor económico no es de vital importancia, aunque existe una pequeña diferencia entre el azúcar blanco y la panela, los consumidores en general perciben la panela como un producto de menor costo que el azúcar, debido a la mayor cantidad de materia edulcorante que obtiene menor valor.

Según la cantidad de panela producida por hectárea, en relación al precio final de venta, se calculó que su costo de producción es de cuarenta centavos promedio, he ahí la prueba de que no existe un plan de precios y un control en las utilidades generales. Esto justifica además el hecho de que los productores no consideren rentable la producción de panela pues en muchos casos estarían vendiéndola hasta por debajo del valor que les permite recuperar el capital invertido. Es aquí cuando los intermediarios aprovechan y la venden a costos elevados.

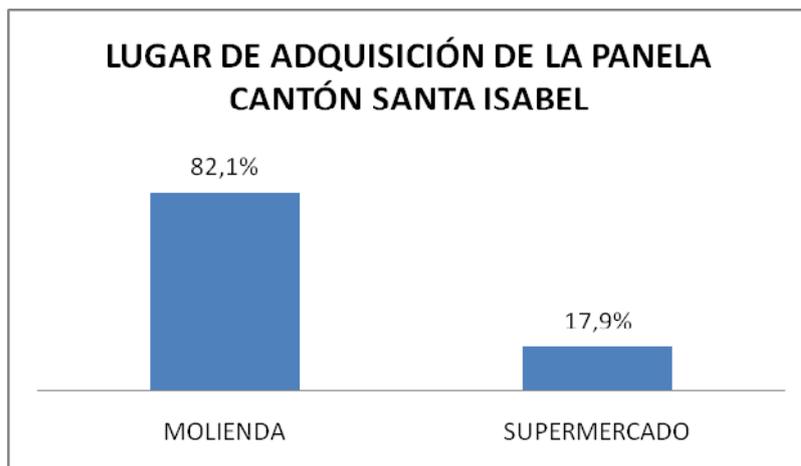
El análisis de la relación beneficio / costo de la producción de panela, indica que por cada dólar invertido, existe una ganancia de aproximadamente cincuenta centavos y el costo unitario del producto es de un dólar, el mismo que se recupera en el precio de venta.

El análisis de la relación costo / beneficio de la producción de panela, a nivel artesanal en el Cantón Santa Isabel, indica que el 66,67 % de los beneficios, corresponden a los costos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el cantón Santa Isabel, cuando la panela es comercializada directamente por los productores, el precio que se paga por una unidad de 3.5 libras (la panela grande es la más vendida en el sector) es de 1 dólar.



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

El 82,1 % de la población de Santa Isabel, prefiere comprar la panela directamente en las moliendas que se encuentran en el cantón. Apenas el 17,9 % de los consumidores de panela en Santa Isabel, adquieren la panela en tiendas y supermercados, considerando que en estos lugares de expendio encuentran también todo lo que necesitan.

En la ciudad de Cuenca el precio por una unidad de 3,5 libras varía notablemente hasta alcanzar los 2,25 dólares; mientras que la panela pequeña con un peso de 1 libra, que es la de mayor consumo, tiene el precio de 1 dólar y en muy pocos casos excede este valor.



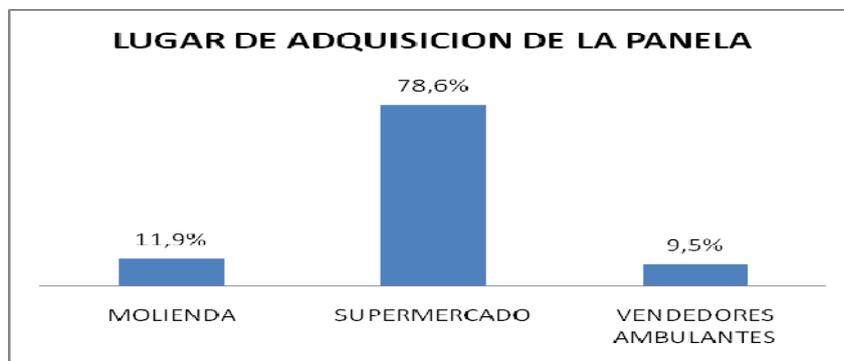
UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

El 19.3% de la población cuencana desconoce el precio que paga por unidad, pues según su hábito de compra adquiere los insumos para el hogar en supermercados, donde encuentra todo lo necesario, al final paga un valor total y generalmente no hace un análisis de los precios unitarios de su adquisición.



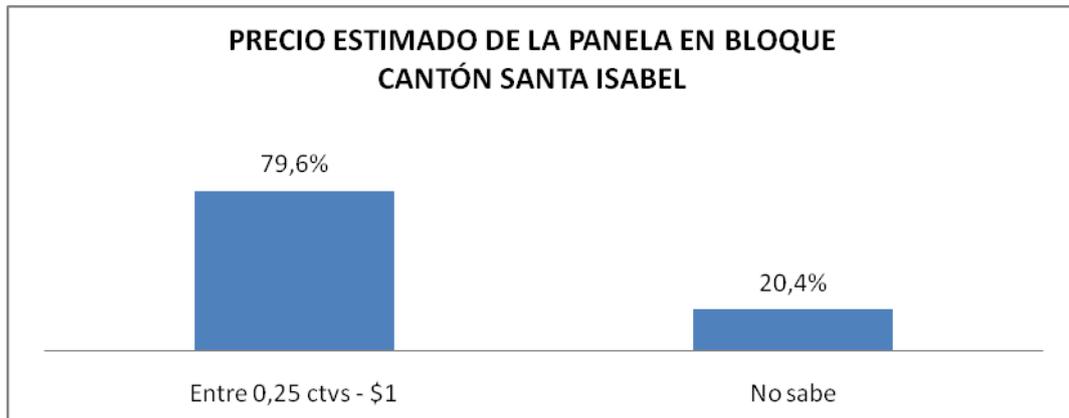
FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

En Cuenca, el 78,6 % de los consumidores, prefieren comprar la panela en supermercados o en tiendas. El 11,9 % de los consumidores cuencanos, prefieren viajar a Santa Isabel y conseguir el producto en las moliendas del cantón. El 9,5 % de los consumidores cuencanos, compran la panela a los vendedores ambulantes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

Al establecerse un precio acorde con la economía de los compradores y al justo margen de utilidad que deben percibir los paneleros, el poder de negociación será controlado, dándose como resultado la compra del producto en mayor cantidad o en su defecto con mayor frecuencia; es decir, al vender el producto, a un precio al que los consumidores puedan comprarlo pero los productores ganen algo de utilidad, los consumidores podrán comprar el producto en cantidad o en menos tiempo entre compra y compra.

3.1.4. Amenaza de productos sustitutos.

Hay varios edulcorantes artificiales utilizados por la población para endulzar principalmente bebidas; que no solo podrían reemplazar a la panela en bloque o a la panela en polvo, también reemplazarían al azúcar blanco y azúcar morena; sin embargo, tanto en Cuenca como en Santa Isabel, continúan utilizando el azúcar blanco y la panela en bloque respectivamente, por lo que no se considerarían estos productos endulzantes sustitutos como amenaza.



3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.

3.2.1. El Producto.

La caña de azúcar se cultiva en varios cantones subtropicales de la provincia del Azuay, y principalmente en el cantón Santa Isabel debido a las condiciones climatológicas favorables que esta zona presenta. A partir de este producto agrícola se derivan otros como lo es la panela, cuyas presentaciones son en bloque y en polvo.

3.2.2. Destino de la producción de caña.

Cuadro 2. Destino de la producción de caña de azúcar, de 44 cañicultores encuestados en el Cantón Santa Isabel, 2009.

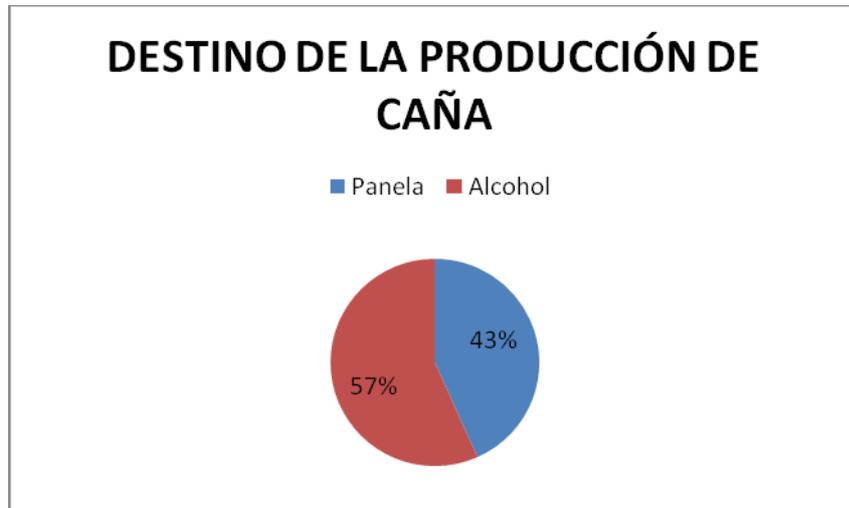
DESTINO DE LA PRODUCCION DE CAÑA	SUPERFICIE (m2)	%
Panela	233.100	43,3
Alcohol	304.837	56,7
TOTAL	537.937	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

Según los datos obtenidos, entre los 44 paneleros encuestados se tiene una extensión de terreno de 537.937 metros cuadrados, de los cuales el 43,3% (233.100 metros cuadrados) se destinan al cultivo de caña para la producción de panela, mientras que el 56,7% (304.837 metros cuadrados) se destina al cultivo de caña para la destilación de alcohol en su mayoría, pues en este total también se incluyen los productores que por falta de recursos económicos no la cultivan. El volumen de producción de panela en bloque es de 1,39 libras por metro cuadrado de caña de azúcar.

3.2.3 Contenido de la panela.

La panela contiene además de sacarosa, diversas vitaminas (del grupo B) y minerales (Potasio, Calcio e Hierro), aunque no en cantidades nutricionalmente apreciables. A la panela se le atribuyen los siguientes beneficios:

- a) Proporciona energía y ayuda a fortalecer el sistema inmunológico de los niños, previniendo enfermedades del sistema respiratorio, la anemia y el raquitismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Produce un rápido aporte de energía tras un esfuerzo agotador.
- c) Es un excelente cicatrizante, produce una acción bactericida contribuyendo al restablecimiento de los tejidos.
- d) Ha sido un elemento utilizado en heridas.
- e) Excelente hidratando la piel, usada en mascarillas o frotándose todo el cuerpo con panela diluida durante la ducha.
- f) Al igual que la miel de abeja, la Panela tiene un efecto balsámico y expectorante en casos de resfriados.

²²Cuadro 3. Valor energético y elementos benéficos de edulcorantes.

Producto	Calorías	Elementos benéficos
Azúcar blanco	386 Kcal./100 g	Sólo es energético
Azúcar crudo	383 Kcal./100g	Potasio, Calcio Y hierro
Panela	386 Kcal./100 g	Potasio, Calcio e Hierro, Vitaminas (del grupo B)
Miel de caña	275 Kcal./100g	Potasio, Calcio y hierro

La panela en cualquiera de sus presentaciones es apetecida por ser de carácter natural, por los beneficios que aporta a la salud, por su sabor y hasta por su costo.

²² www.sancarlos.com.ec.php



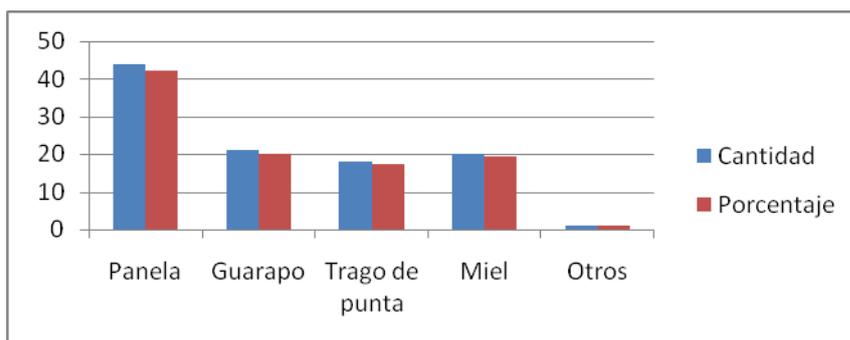
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 4. Productos obtenidos a partir de la caña de azúcar.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Panela	44	42,31
Guarapo	21	20,19
Trago de punta	18	17,31
Miel	20	19,23
Otros	1	0,96
TOTAL	104	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

La panela en bloque no tiene empaque y por lo general es distribuida en papel o en fundas transparentes. La panela en polvo tiene una presentación más refinada, incluso existen varias empresas que empaacan el producto con su marca respectiva, es decir le han dado un valor agregado a este proceso.

En cuanto a la panela en polvo y su peso, color, textura, aroma, sabor, olor y perezibilidad, dependen de la marca y de la presentación. En el mercado de la ciudad de Cuenca se la observa generalmente en las tiendas grandes como abarrotes, mini markets y supermercados. La panela en bloque, se encuentra



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comúnmente en tiendas pequeñas, mercados públicos y hasta en manos de vendedores ambulantes.

3.2.4. Gustos y preferencias de los consumidores.

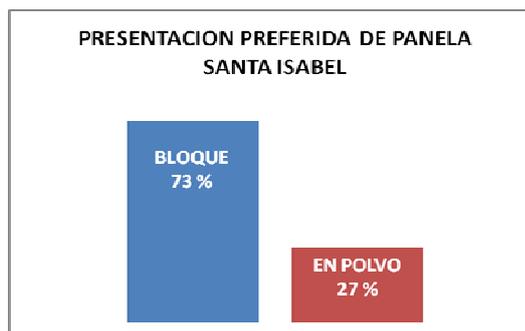
La preferencia de los consumidores por cierta presentación del producto se debe también a que es más fácil encontrar panela en bloque que en polvo y hasta por la diferencia de precios ya que la primera es más económica al no tener marca alguna.

Cuadro 5. Presentación preferida de panela en Santa Isabel.

	NUMERO	PORCENTAJE
BLOQUE	103	73,0
EN POLVO	38	27,0
TOTAL	141	100,00

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

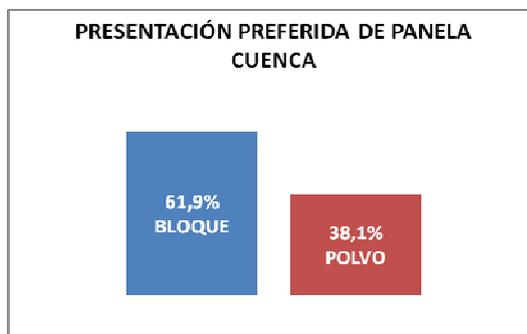
En la cabecera cantonal del cantón Santa Isabel, el 73 % de los consumidores, prefieren la presentación de la panela en bloque; y el 27 % de la población, prefiere la presentación de la panela en polvo.

Cuadro 6. Presentación preferida de panela en Cuenca.

	NUMERO	PORCENTAJE
BLOQUE	83	61,9
EN POLVO	51	38,1
TOTAL	134	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

En Cuenca, la situación es similar, aunque el 61,9 % de la población cuencana, prefiere la panela en bloque, mientras el 38,1 % de los consumidores del cantón, prefieren la panela en polvo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.5. Los Clientes.

Los potenciales clientes son el público en general del cantón Santa Isabel y del cantón Cuenca.

La mayoría de estos potenciales clientes, desconocen las bondades del producto, siendo más alto el índice en Cuenca.

A pesar de ello, el consumidor reconoce a la panela como un producto natural, el problema es que desconocen para que sirve o en que aporta a la salud.

Cuadro 7. Utilización de la panela como edulcorante en las ciudades de Cuenca y Santa Isabel, año 2009.

Uso como edulcorante	Cuenca	Porcentaje	Santa Isabel	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	126	61,5	141	68,8	267	65,1
No	79	38,5	64	31,2	143	34,9
Total	205	100	205	100	410	100

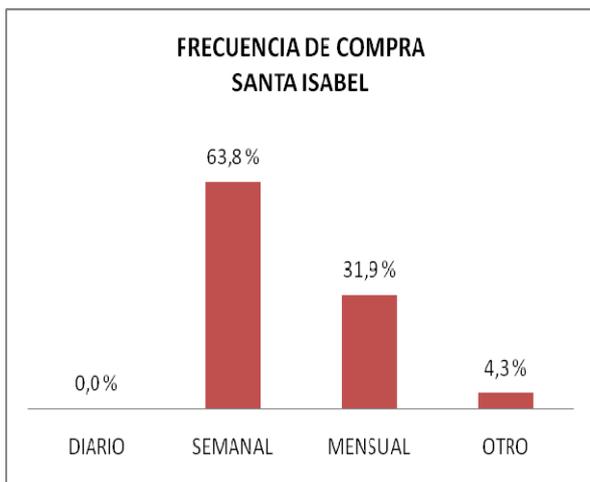
FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

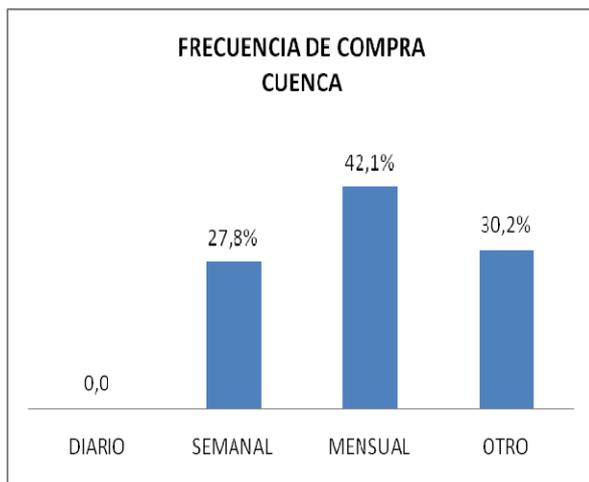
Los hábitos de compra del consumidor están más o menos establecidos con respecto a la panela, ya que prefieren la panela en bloque. En Santa Isabel es más común el consumo de la presentación de 3,5 libras, mientras que en la ciudad de Cuenca se comercializa más la presentación de 1 libra.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas
ELABORACION: Autor



FUENTE: Encuestas
ELABORACION: Autor

Los clientes constituyen un público exigente, con intenciones de mantener la demanda del producto y quienes no lo han hecho muestran gran interés por hacerlo. La intención de compra que demostraron los consumidores nos pone de manifiesto la apertura que tenemos en el mercado.

Por el contrario, quienes hablan de no consumir la panela, tienen razones diversas, como se puede observar en los siguientes gráficos:

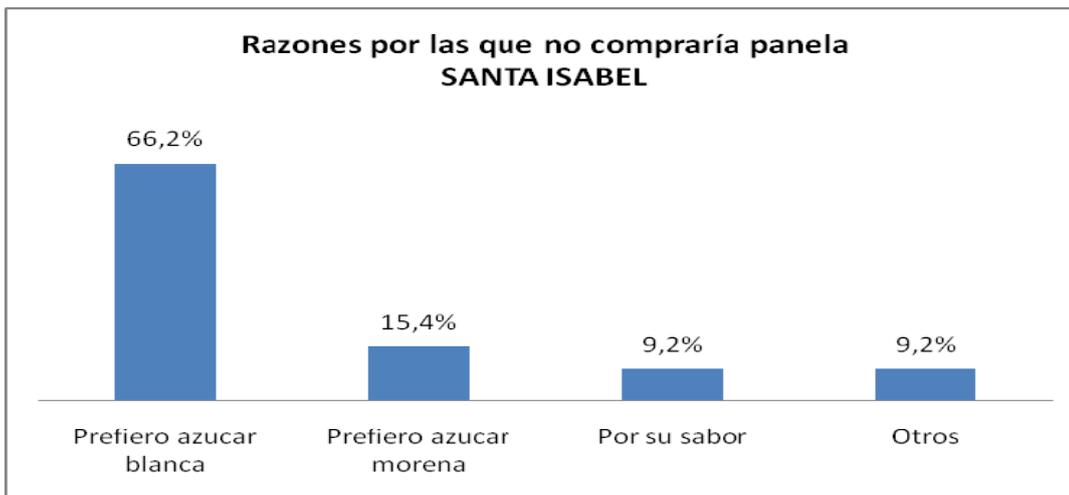
Cuadro 8. Razones por las que no compraría panela en Santa Isabel.

RAZON	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prefiero azúcar blanca	43	66,2
Prefiero azúcar morena	10	15,4
Por su sabor	6	9,2
Otros	6	9,2
TOTAL	65	100

FUENTE: Encuestas
ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

En Santa Isabel el 66,2 % demostró que no consumiría panela porque prefieren el azúcar blanco, el 15,4 % prefieren el azúcar morena, el 9,2 % no compran la panela por su sabor, y, el otro 9,2 % no compran panela por razones varias, como su aspecto. De esta población, la mayoría indica su tendencia por el azúcar blanca que como sabemos es la actual dominante en el mercado de los endulzantes.

Cuadro 9. Razones por las que no comprarían panela en Cuenca.

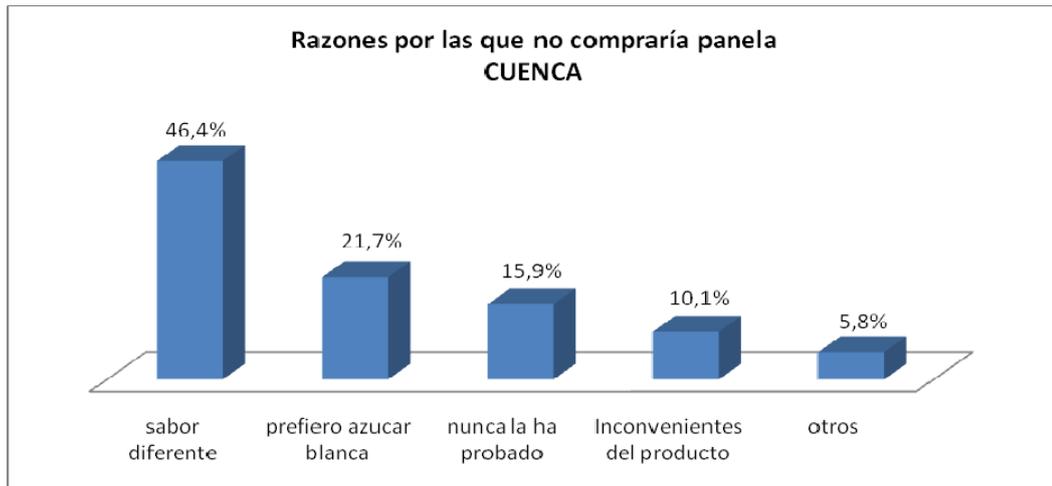
Sabor diferente	32	46,4
Prefiero azúcar blanca	15	21,7
Nunca la ha probado	11	15,9
Inconvenientes del producto	7	10,1
Otros	4	5,8
TOTAL	69	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor

En la ciudad de Cuenca el 46,4 % de entrevistados no compran la panela por su diferente sabor. El 21,7 % prefieren el azúcar blanco. El 15,9 % no ha probado la panela. El 10,1 % no compra panela por inconvenientes como la humedad que recoge la panela, o por el color que presenta luego de ser disuelta. Finalmente, el 5,8 % no compra la panela por otros motivos.

Con respecto a los inconvenientes de la panela en bloque, se explica que es su presentación; a pesar de ello, es la más comercializada en Cuenca. El mayor inconveniente de esta forma de presentación es que al momento de diluirla requiere ser troceada en pequeños fragmentos por lo que se recurre a golpearla para obtener pedazos pequeños. Otro inconveniente de esta presentación es que no se muestra como un producto limpio, quizá esta es una de las razones por las cuales se prefiere la panela en polvo y el consumidor tiene más confianza por su mejor presentación.

Finalizando con el análisis del consumidor, tenemos los intermediarios o revendedores, quienes acceden al producto como clientes para volver a comercializarlo. Se diferencian los clientes al por menor y los clientes al por mayor, de éste último grupo conocemos su capacidad de negociación en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diferentes puntos de venta, es decir actúan como distribuidores que en la táctica de venta y plan de distribución serán descritos con detalle.

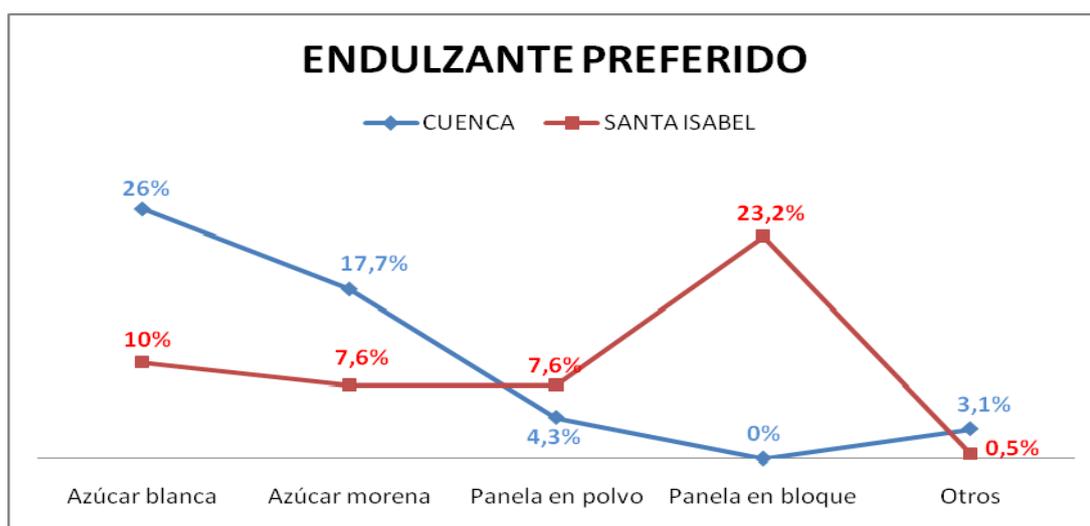
3.2.6. La competencia.

Considerando el ingreso de nuevos competidores para la producción de panela, no existe esta factibilidad, debido a los problemas relacionados con la producción, tales como la escases de mano de obra, problemas con los materiales, implementos y equipos que son de difícil reposición, falta de transporte para el producto, entre otras causas.

Se dice que hace unos diez o quince años había competencia entre los productores, ya que consideraban que este negocio les daba buenos réditos económicos. En la actualidad, apenas hay unos pocos que todavía se dedican a su elaboración, sin obtener buenas rentas.

También debemos considerar el hecho de que la panela puede tener un proceso agregado que es el granulado, transformándola en panela en polvo sin perder ninguno de sus beneficios.

La panela como endulzante tiene entre sus principales rivales al azúcar blanca y la morena como lo refleja el gráfico a continuación.



FUENTE: Encuestas

ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El consumo de azúcar blanca, representa un 36% en los 2 cantones observados, de los cuales el 26% pertenece a Cuenca y el 10% a Santa Isabel, otro competidor de peso es el azúcar morena con un 25.3%, distribuido en Cuenca con el 17.7% y en Santa Isabel con el 7.6%. La panela como tal alcanza un nivel de aceptación de 35.1% (panela en bloque y en polvo) incluso superior a su principal rival, pero el rango de consumidores lo distribuye según el producto y su lugar de consumo como vemos en la gráfica para la panela en polvo y la de bloque.

Analizando al principal competidor se conoce que el azúcar blanca es comercializada a nivel nacional con mucha facilidad bajo el distintivo de diferentes marcas, su presentación es más bien cuidadosa, utilizándose para su empaqueo fundas de plástico transparente en presentaciones desde 1 libra, 1, 2 kilos y hasta de medio quintal. Cuando el producto es empacado en mayores cantidades se lo hace en sacos de papel empaque muy grueso que conservan adecuadamente el producto. Su color es blanco, textura granulosa y aroma dulce, su sabor es puro; es decir, obedece únicamente a endulzante sin ningún otro sabor que lo distorsione.

Las principales marcas registradas no utilizan publicidad agresiva, más bien es discreta y sutil, pues de vez en cuando se utiliza algún medio de comunicación para recordar al consumidor de su existencia.

En cuanto a los canales de distribución, está en todas las tiendas, abarrotes, mini markets, mercados públicos, supermercados y distribuidores de productos de consumo masivo; es decir es un producto de fácil accesibilidad.

El precio del azúcar blanco si es variable, dependiendo de la marca, pero actualmente la libra del producto oscila entre los 0,30 centavos y 0,40 centavos de dólar.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Respecto al azúcar morena, ésta es más difícil de conseguir e incluso su precio es mayor, por lo general la encontramos en tiendas grandes como mini markets y supermercados, su color es acaramelado y aunque es de consistencia granulosa, ésta es más gruesa que el azúcar normal. En cuanto al aspecto publicitario, no es mencionada ni promocionada con fuerza, se ha mantenido al margen.

Un aspecto fundamental que se desconoce entre los competidores y los mismos productores de panela, son los beneficios que ésta aporta a la salud. He aquí una desventaja que con un buen programa de difusión, puede ser aprovechada para la comercialización de la panela frente a sus competidores

3.2.7. Fracción del Mercado y Ventas.

No se puede obtener datos que permitan calcular la demanda insatisfecha puesto que no existen estudios en la provincia del Azuay, sin embargo es importante reconocer que a medida que la población aumenta no solo a nivel nacional si no a nivel mundial, la demanda de productos básicos también lo hace. Hoy en día la situación económica de muchos países es crítica pues la canasta básica familiar se ha convertido en inalcanzable, al introducir un producto como la panela, a un precio moderado que represente ahorro para las familias, podremos contribuir con dos causas, la primera y la más importante con la alimentación de los seres humanos y la segunda con un incremento en la demanda por el producto.

La venta de panela, hasta el momento, se ha llevado de una manera desorganizada bajo ningún parámetro de comercialización adecuado es por eso que es difícil el tener datos reales de cuál es su verdadero peso en el mercado de endulzantes.



3.3. ANALISIS FODA.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">a) Los productores tienen la materia prima adecuada para elaborar la panela en polvo.b) Saben cómo fabricar la panela en bloque de manera natural y sin utilizar químicos.c) Disponen del terreno adecuado para sembrar la caña, materia prima para la producción de la panela.d) Tienen los implementos necesarios para la fabricación de la panela.e) La infraestructura que tienen los productores para la fabricación de panela puede ser tradicional (a base de bloques de tierra y de planchas de aluminio o de zinc, utilizadas para realizar medios techos), o, cuartos, a base de techos de zinc y estructuras de cemento.f) Los productores poseen deseos de superación y están dispuestos a capacitarse en nuevos procesos.g) La técnica empleada en el proceso productivo, se trasmite de generación en generación.h) En el cantón de Santa Isabel, la mayoría de los consumidores prefieren la panela por ser sana y natural.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEBILIDADES	<p>a) Los materiales utilizados para el proceso tienen los riesgos de dañarse, debido a que los productores no conocen procesos de mantenimiento de los mismos; y estos son caros.</p> <p>b) A pesar de que la técnica de fabricación se transmite de generación en generación, en la actualidad no hay mucho interés por los familiares jóvenes de los productores.</p> <p>c) Los productores que tienen como infraestructura, cuartos a base de techos de zinc y estructuras de cemento, les fue más costoso que los que tienen infraestructura tradicional.</p> <p>d) Hay productores que no disponen del terreno para sembrar la caña de azúcar, por lo que el costo de producción de la panela es más alto.</p> <p>e) La caña que es utilizada para la producción actual de la panela, no es la mas adecuada.</p> <p>f) Los canales de distribución no son adecuados debido a la inexistencia de un plan acorde a sus necesidades.</p> <p>g) Los productores del cantón desconocen el proceso de producción de panela en polvo.</p> <p>h) La percepción de los consumidores con respecto al sabor de la panela no es</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>favorable.</p> <p>i) Durante el proceso de producción de panela no existe la asepsia adecuada.</p>
OPORTUNIDADES	<p>a) Es un producto típico del cantón Santa Isabel que al mejorar la calidad y la presentación, puede darse a conocer en otros mercados, y convertirse en una fuente de ingresos que mejore la situación económica de los pequeños productores.</p> <p>b) La panela en polvo puede ser el reemplazo perfecto del azúcar blanco, considerando que la panela posee mayores elementos benéficos, y el azúcar blanco es un simple energético (hidrato de carbono).</p>
AMENAZAS	<p>a) Los pobladores del cantón Santa Isabel prefieren trabajar en otras empresas, que en la producción de la panela; debido a que los salarios ofrecidos por las mismas son bajos.</p> <p>b) Los principales competidores tienen mayor inversión en medios de comunicación.</p> <p>c) La presentación de los productos de la competencia son superiores en diseño y calidad.</p> <p>d) Los productores de Santa Isabel están cambiando la producción de panela por la obtención de aguardiente debido a la mayor ganancia que éste les genera.</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>e) Hay empresas que producen panela en polvo cuya marca ya es reconocida a nivel nacional, lo que hace más difícil la invención de una nueva marca en el mercado.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIO.

3.4.1. Estrategias de Mercado.

3.4.1.1. Estrategia de Venta.

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Todos sabemos que es compleja la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la correcta aplicación de las técnicas de ventas, etc.

Por ello, es necesario aplicar la siguiente metodología

Conformación de la empresa y estructuración del directorio.

Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano.

Definición de objetivos para el equipo de ventas.

Elaboración de presupuestos de ventas.

Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas.

Aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

Diseño de la red, rutas y territorios de ventas.

Determinación de sistemas de remuneración adecuados.

Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de marketing.

Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles.

Planes de acción consecuentes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.

Seguimiento semanal o mensual de los resultados.

3.4.1.2. Estrategia de Precio.

La estrategia de precio consiste en establecer un valor medio respecto al precio promedio del mercado. Incluso se puede fijar un precio por debajo de su principal marca competidora puesto que eso no implicaría pérdida en ningún caso; quedó demostrado que la producción se mantiene en un costo estándar mientras que el problema era el precio de venta final que los intermediarios fijaban incluso ganando hasta el 100% del valor inicial.

Para vender nuestro producto es importante la propuesta de venta de una determinada acción comercial, es decir incluyendo los beneficios del producto y/o servicio.

Por este motivo se desarrollará una relación directa con las empresas o clientes que compren la panela, sobre todo tener una lista de los posibles clientes y ofrecer el producto directamente. Se llevarán muestras para que los clientes puedan degustar y ver la calidad del producto que ponemos a su disposición.

3.4.1.3. Estrategia Promocional.

Para llevar el producto a los clientes se utilizarán los medios de comunicación escritos y hablados del cantón Cuenca y Santa Isabel, además se dará a conocer a través de degustaciones a los potenciales clientes, se elaboraran trípticos y hojas volantes que serán distribuidas directamente por promotores por ejemplo en caso de ferias o exposiciones de productos, las mismas que se desarrollarán con determinada periodicidad y con su respectiva campaña de medios para incentivar a los consumidores a que conozcan el producto, su elaboración y demás inquietudes que demuestren.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las ideas básicas a presentar en la promoción consisten en hacer conocer al cliente las ventajas del producto.

3.4.1.4. Política de servicios.

Se ofrecerá un buen servicio con la garantía de que los productores de la organización contarán con la entrega oportuna de la materia prima para la elaboración de la panela.

Los tipos de servicios que se otorgarán a nuestros clientes son poner en la empresa el producto, recibir y atender a los posibles clientes, dar la información necesaria, es decir una atención culta, respetuosa, amable y personalizada, con calidad de trato, información oportuna, eficiente y con responsabilidad, por parte de los colaboradores.

3.4.1.5. Plan de Distribución.

- a) Productor-consumidor: Es usado cuando la empresa por medio de sus agentes distribuidores venden al consumidor.
- b) Productor-distribuidor-consumidor: El distribuidor es el equivalente al mayorista. La fuerza de ventas de este canal reside en que el productor tiene contacto con muchos distribuidores.
- c) Productor-mayorista-minorista-consumidor: Este canal incrementa el minorista que son pequeños comerciantes como tiendas que realizan sus ventas a los consumidores finales.

3.4.1.6. Plan de Contingencia.

Los posibles riesgos que se presenten en el desarrollo del proyecto puede deberse a las siguientes circunstancias y/o factores:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Presencia de fenómenos climatológicos que afecten a los cultivos, mermando el rendimiento de los mismos por ende a los requerimientos de materia prima.
- b) Maquinaria con deficiente calidad.
- c) Deficiente mantenimiento y control de la maquinaria y equipos.
- d) Operarios con baja capacidad de trabajo.
- e) Problemas de comercialización (incumplimiento de convenios).
- f) Mala administración y gerencia de los recursos económicos.
- g) Deficiente administración de la microempresa

Se plantea el siguiente Plan de Contingencia:

- a) Asistencia técnica para la producción agrícola.
- b) Planificación de la producción de la planta de procesamiento (molienda), con base al estudio de mercado y posibilidades de comercialización.
- c) Aplicación eficiente del reglamento interno y especialmente del Comité de Vigilancia, para evitar a tiempo malversación de fondos y generar veedurías permanentes.
- d) Capacitación a los socios, empleados y trabajadores de la microempresa en manejo administrativo, mantenimiento de maquinarias y equipos.
- e) Uso eficiente de los estatutos de la microempresa.

3.4.1.7. Estimación del consumo de panela.

En el cantón de Santa Isabel, se estima que de 205 personas (100 %), 141 pobladores (68,78 %) consumen panela. De estas 141 personas, las 90 (63,83 %) consumen semanalmente este producto; 45 pobladores (31,91 %) consumen mensualmente la panela; y apenas 6 personas (4,26 %) consumen pasando entre 2 meses y 6 meses.

Mientras que en Cuenca, de 205 personas (100 %), 126 (61,46 %) consumen este producto. De estas 126 personas, 35 (27,78 %) consumen semanalmente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

este producto; 53 personas (42,06 %) consumen mensualmente la panela; y 38 personas (30,16 %) consumen pasando entre 2 meses y 6 meses.

3.5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

3.5.1. Infraestructura necesaria.

Considerando que la panela se la fabricará en el cantón Santa Isabel, es necesario tener la siguiente infraestructura:

- Una media agua, en la que pueda instalar el trapiche, esto con el fin de proteger esta maquinaria de la lluvia y del polvo, con un valor aproximado de unos 200 dólares.
- Una media agua de mayor tamaño, o un cuarto; en que se emplazarán la paila, la caldera, y las mezcladoras de la miel, con un costo de unos 400 dólares.
- Una media agua para el lugar en el que se va a moldear la panela, con un valor de más o menos 100 dólares.
- Un cuarto para almacenar los bloques de panela con un costo de 200 dólares.
- Un cuarto para la maquinaria donde va a estar la moledora de los bloques de panela, con un valor de aproximadamente 500 dólares.

CUADRO 10. Infraestructura necesaria

NOMBRE DE LA INFRAESTRUCTURA	CANT.	VAL. UNI.	VAL. T.
Media agua para instalar el trapiche	1	200,00	200
Media agua para instalar paila, caldera, mezcladoras	1	400,00	400
Media agua para moldeo de la panela	1	100,00	100
Cuarto para almacenar los bloques de panela	1	200,00	200
Cuarto para maquinaria para la panela en polvo	1	200,00	200
TOTAL			1100

FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.5.2. Maquinaria, equipo, herramientas.

En el caso de la maquinaria, equipo, y herramientas para esta fabricación, tenemos:

- a) Machetes: Para el corte de la caña, de aproximadamente 10 dólares cada uno.
- b) Un camión pequeño: Para transportar la caña hasta el lugar de fabricación y para transportar la panela hasta el lugar de la venta, de unos 6000 dólares.
- c) El trapiche: Para la extracción del jugo de la caña, con un costo de unos 2000 dólares.
- d) Tamizadores: Para limpiar las impurezas del guarapo, de aproximadamente 3 dólares cada uno.
- e) La paila (Preferiblemente de bronce) en la cual se acumula el guarapo que se somete a elaboración, con un valor de más o menos 800 dólares.
- f) La hornilla: Para hervir el guarapo que se incorpora en la paila, de aproximadamente 150 dólares.
- g) Las cubas de mezclado y batido; utilizadas para batir la miel de la caña, para su enfriamiento, con un costo de 80 dólares cada una.
- h) Las mezcladoras: Son cucharones o palas grandes de madera, que se utilizan para batir la miel, cuando esta se encuentra en las cubas, con un valor aproximado de 20 dólares cada una.
- i) Los moldes: Para darle la forma a la panela ya diluida, con un costo de 8 dólares.
- j) Moledora o molino: Es una maquinaria que sirve para moler la panela y convertirla en polvo o granulado, con un costo aproximado de 1500 dólares.
- k) Embases: Normalmente, para la panela en polvo, se utiliza principalmente, embases de papel azúcar (fundas de papel utilizadas para colocar el azúcar). Para la panela en polvo, se va a necesitar un embase o funda de plástico para mantener la frescura de este producto, con un valor aproximado de 40 centavos cada envase o funda.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 11. Maquinaria, equipo, herramientas y utensilios.

CONCEPTO	CANT.	VAL. UNI.	VAL. T.
Machetes	5	10,00	50
Camión pequeño	1	6000,00	6000
Trapiche	1	2000,00	2000
tamizadores	5	3,00	15
Paila	1	800,00	800
Hornilla	1	150,00	150
Cubas de mezclado y batido	5	80,00	400
Mezcladoras o cucharones de mezclado	5	20,00	100
Moldes	20	8,00	160
Moledora o molino	1	1500,00	1500
Envases	36000	0,10	3600
TOTAL			11655,4

FUENTE: Investigación

ELABORACION: Autor

Cuadro 12. Ingresos detallados

DESCRIPCION	UNID.	CANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOT.
INGRESOS DE OPERACIÓN/año	unidad	36000	0,86	30960,00
TOTAL INGRESOS				30960

FUENTE: Investigación

ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 13. Depreciación actual de activos

CONCEPTO	CANT.	V. UN.	V. TOT.	DEPR.
Infraestructura				
Media agua, instalar trapiche	1	200,00	200,00	13,33
Media agua, instalar paila, caldera, mezcladoras	1	400,00	400,00	26,67
Media agua, moldeo panela	1	100,00	100,00	6,67
Cuarto, almacenar bloques panela	1	200,00	200,00	13,33
Cuarto, maquinaria pulverizado	1	200,00	200,00	13,33
Subtotal depreciación infraestructura				73,33
Maquinaria:				
Trapiche	1	2000,00	2000,00	200,00
Moledora o molino	1	1500,00	1500,00	150,00
Hornilla	1	150,00	150,00	15,00
Subtotal depreciación maquinaria				365,00
Vehículo transporte				
Camión pequeño transporte caña	1	6000,00	6000,00	750,00
Subtotal depreciación vehículo transporte				750,00
Herramientas y utensilios				
Machetes	5	10,00	50,00	16,67
Tamizadores	5	3,00	15,00	5,00
Paila	1	800,00	800,00	266,67
Cubas de mezclado y batido	5	80,00	400,00	133,33
Mezcladoras	5	20,00	100,00	33,33
Moldes	20	8,00	160,00	53,33
Subtotal herramientas y utensilios				508,33
TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS				1696,67



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 14. Egresos detallados

1. COSTOS PRODUCCION	CANT	V. UN.	TOTAL	FIJOS	VAR.
Mat. prima/Tn Métrica/año	20	17,00	340,00		340,00
Mano obra (constr. Infr.)	5	225,00	1125,00		1125,00
Mano de obra calificada	2	350	700	700,00	
Alq. terreno., siembra caña (ha)	10	1000,00	10000,00	10000,00	
Depreciación infraestructura			73,33	73,33	
Depreciación maquinaria			365,00	365,00	
Depreciación vehículo			750,00	750,00	
Depreciación herramientas			508,00	508,00	
Subtotal Costos de producción			13861,33	12396,33	1465,00
2. GASTOS COMERCIAL.					
Envases (fundas)	36000	0,10	3600,00		3600,00
Subtotal Gastos de ventas			3600,00	0,00	3600,00
3. GASTOS ADMIN.	1	364,00	364,00		
Sueldos administración					
Gerente	1	600	600,00	600,00	
Secretaria	1	350	350,00	350,00	
Subtotal Gastos Administrativos			950,00	950,00	0,00
TOTAL COSTOS EMPRESA			18411,33	13346,33	5065,00

FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor

Cuadro 15. Punto de equilibrio

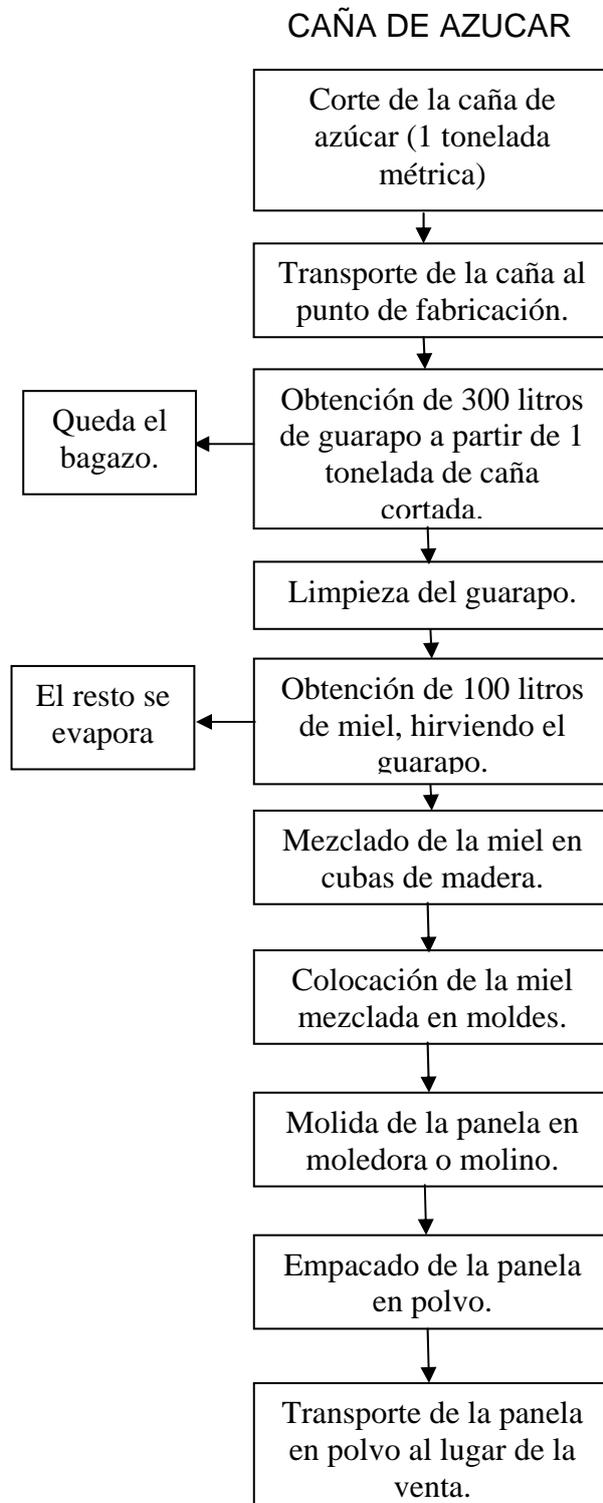
DESCRIPCION	CANTIDAD
Precio de venta unitario	0,86
Costo variable unitario	0,14
Costos fijos/año	13346,67
Contribución Marginal	0,72
Unidades producidas/año	36000,00

PEO (Punto de equilibrio en unidades producidas) 18537,04
Punto de equilibrio en unidades monetarias (USDA) 15941,86

FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor



3.5.3. Procesos.
FLUJOGRAMA DE LA PANELA EN POLVO.



FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los procesos que se utilizarían para la fabricación del producto son:

1. Cortar la caña de azúcar que se encuentra en el lugar de cultivo, seleccionando la más idónea para la fabricación de la panela. Por ejemplo, podemos considerar el corte de una tonelada métrica de panela.
2. Transportar la caña hasta el lugar de la fábrica.
3. Colocar la caña en el trapiche, para obtener el jugo, conocido como guarapo. De una tonelada métrica de caña de azúcar, se obtiene aproximadamente 300 litros de guarapo.
4. Limpiar el guarapo que puede contener impurezas de la caña, mediante un tamizador.
5. Pasar el guarapo a la paila, en la que va a estar hirviendo hasta que se forme la miel. De 300 litros de guarapo, se obtiene aproximadamente 100 litros de miel.
6. Pasar a las cubas en las cuales se bate la miel, utilizando paletas de madera para este procedimiento.
7. Luego del mezclado, y de que la miel toma la contextura adecuada, se pasa a los moldes, para que se enfríen y tomen la forma de estos.
8. Pasar a la moledora o al molino, para obtener la panela granulada.
9. Empacar la panela en polvo en fundas de plástico.
10. Transportar la panela en polvo, envasada al lugar de la venta o a los distribuidores del producto.

La idea de mejorar el proceso de producción de panela y a más de ello darle un valor agregado responde a un proceso económico que de manera urgente necesita cambiar. Para ello las propuestas para la panela en polvo son:

- a) Empacar el producto en presentaciones variadas que resulten beneficiosas para los consumidores: 250gr, 500gr e incluso empaques de 20gr para endulzar bebidas en cantidad de una taza.
- b) Utilizar fundas plásticas selladas y durables para que mantengan la panela en perfecto estado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Crear y registrar una marca que no solo represente el producto, sino también de donde proviene.
- d) Registrar el producto con el slogan mucho mejor si es hecho en Ecuador.

3.5.4. Materias primas.

La materia prima que utilizamos para la fabricación de la panela, es por supuesto la caña de azúcar. Esta, debe ser de la mejor calidad. Con esto, queremos decir que la caña no puede ser de una variedad que de poco o demasiado jugo. Si da poco jugo, se va a obtener poca panela. En cambio, si da mucho jugo, la calidad y el sabor de la panela es negativo, debido principalmente a que la caña que produce jugo en exceso, contiene mucha agua, que no es beneficiosa para la fabricación de la panela. El precio aproximado de la caña de azúcar, para la panela, es de 17 dólares por tonelada métrica.

3.5.5. Proveedores.

Los fines de esta empresa, son principalmente obtener un producto (panela en polvo) a base de otro producto (panela en bloque) para darle un valor agregado, y manejar correctamente los canales de distribución para evitar lo que hasta ahora está sucediendo, es decir la existencia de intermediarios que actúan de manera desordenada y bajo ningún criterio de fijación de precios del producto, por lo que se considera que, al ser los mismos productores, los que van a proveer la panela en polvo, mas bien, ellos van a ser las personas que obtengan ganancias directas, y no los intermediarios, que en esta empresa, ya no existirían.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO 16. Inversiones de una empresa panelera.

CONCEPTO	CANT	VALOR UNIT	VALOR TOT
Infraestructura			
Media agua, instalar trapiche	1	200,00	200,00
Media agua, instalar paila, caldera, mezcladoras	1	400,00	400,00
Media agua, moldeo panela	1	100,00	100,00
Cuarto, almacenar bloques panela	1	200,00	200,00
Cuarto, maquinaria pulverizado panela	1	200,00	200,00
Subtotal infraestructura			1100,00
Maquinaria			
Molino	1	1500,00	1500,00
Subtotal maquinaria			1500,00
Vehículo, transporte caña			
Camión pequeño, transporte caña	1	6000,00	6000,00
Subtotal transporte			6000,00
Herramientas y utensilios			
Machetes	5	10,00	50,00
Tamizadores	5	3,00	15,00
Paila	1	800,00	800,00
Cubas, mezclado y batido	5	80,00	400,00
Mezcladoras	5	20,00	100,00
Moldes	20	8,00	160,00
Subtotal herramientas y utensilios			1525,00
TOTAL INVERSION			10125,00

FUENTE: Investigación

ELABORACION: Autor

Cuadro 17. Flujo de caja del plan de negocio proyectado a 5 años.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS.						
Ingresos de operación	0,00	30960,00	30960,00	30960,00	30960,00	30960,00
Total ingresos (1)	0,00	30960,00	30960,00	30960,00	30960,00	30960,00
EGRESOS						
(-) Costos de producción	0,00	13861,67	13861,67	13861,67	13861,67	13861,67
(-) Gastos de ventas	0,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00
(-) Gastos administrativos	0,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
Total egresos (2)	0,00	18411,67	18411,67	18411,67	18411,67	18411,67
Util. antes imp. (1-2)	0,00	12548,33	12548,33	12548,33	12548,33	12548,33
(-) Imp. y util. (15 %)		1882,25	1882,25	1882,25	1882,25	1882,25
Util. después imp. (5)	0,00	10666,08	10666,08	10666,08	10666,08	10666,08
INVERSIONES						
Inversión	-10125,00					
Total inversiones (6)	-10125,00					
FLUJO DE CAJA	-10125,00	20791,08	31457,16	42123,24	52789,32	63455,40

FUENTE: Investigación

ELABORACION: Autor

AUTOR:

Miguel Avellán Sánchez

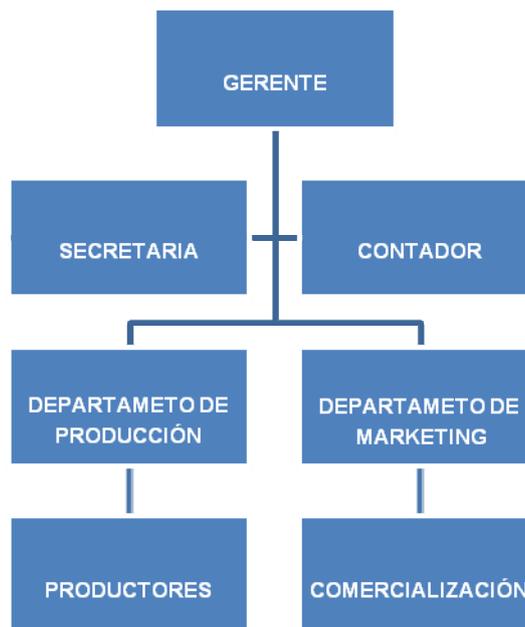


UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Administrar la empresa y definir las responsabilidades de cada uno de sus miembros es otro paso importante. Una vez que se hayan identificado las tareas necesarias para administrar la empresa, se definirá entonces la estructura óptima y siempre flexible para la empresa. Si la empresa emplea varias personas, es necesario desarrollar una organización que haga posible los objetivos.

3.6.1. Estructura orgánica funcional.



FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor

3.6.2. Definición de funciones, cargos y perfiles.

Gerente: Es la persona que dirige la empresa por lo tanto quien toma las decisiones finales, controla presupuestos, comercialización y producción, es la persona que representara a la institución como tal, quien será la voz de todos quienes conforman la microempresa. Esta persona deberá demostrar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

conocimiento en todas las áreas que competen éste proyecto y sobre todo don de mando, honestidad y compromiso con el prójimo.

Secretaria: Será la persona encargada de asistir al gerente en cuanto él lo necesite, deberá tener conocimientos en secretariado general, archivo, relaciones humanas y contabilidad básica.

Contador: Será quien maneje la contabilidad de la empresa en su totalidad, se trata de un profesional en el área con experiencia comprobada, honestidad, compromiso y responsabilidad.

Departamento de Producción: Este departamento manejará el control de los productores según su capacidad para hacerlo y en base a los requerimientos que se tengan, estará al tanto de todo lo implicado con el proceso productivo.

Productores: Se trata de todos los productores (grandes y pequeños) asociados o vinculados con el proyecto que participen activamente con la microempresa.

Departamento de Marketing: Aquí se encargarán de desarrollar todas las estrategias de publicidad y venta que regirán, estudios de mercado, posicionamiento de marca, diseño del producto entre otros.

Comercialización: Vinculado directamente con marketing, se encargarán de la comercialización directa del producto a sus diferentes destinos, tiendas, supermercados, clientes mayoristas, minoristas etc. Definirán los canales de comercialización y estarán en contacto con producción debido a la demanda real del producto.

Cuadro 18. Proyección de sueldos.

CARGO	CANTIDAD	VALOR POR MES	TOTAL
Gerente	1	600,00	600,00
Secretaria	1	350,00	350,00
Departamento de Produccion	5	350,00	1750,00
Departamento de Marketing	5	350,00	1750,00
Productores y Comercializadores**	44	200,00	8800,00
TOTAL		1850,00	13250,00

FUENTE: Investigación

ELABORACION: Autor

AUTOR:

Miguel Avellán Sánchez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

****Los productores del Cantón de Santa Isabel, van a ser los mismos que van a comercializar el producto.**

3.6.3. Políticas de reclutamiento.

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la empresa, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y seleccionar los futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

3.6.3.1. Objetivo

Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar el puesto vacante y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo, para superar las expectativas de nuestros clientes.

3.6.3.2. Procedimiento

1. La recopilación de Currículos se hará a través de las siguientes fuentes:
 - Propia. A través de bolsa de trabajo interna o de contactos de la propia empresa.
 - Externa Medios. Anuncios de prensa o en medios electrónicos como el Internet.
 - Externa Consultores. De requerirlo se obtendría el apoyo de una consultora externa.

2. El proceso de selección o reclutamiento será de acuerdo a los siguientes pasos:

Paso 1. Análisis de currículos de acuerdo al perfil solicitado por el área o Gerencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Paso 2. Entrevista de preselección y análisis de competencias que contendrá una calificación sobre los siguientes conceptos:

- Orientación a resultados
- Conocimiento visión de negocio
- Desarrollo profesional
- Cooperación
- Flexibilidad
- Orientación al cliente

Paso 3. Entrevista de Selección. Una vez superado el proceso de pre-selección y conocimientos generales y seleccionando al personal más idóneo, se coordinará una entrevista de final de selección con el área solicitante (Dirección, Gerencias o Coordinaciones) en la cual decide la contratación.

Paso 4. Contratación. Una vez que la persona ha concluido satisfactoriamente todo el proceso y el gerente de área autoriza, se procede con su contratación.

Paso 5. Inducción. Proceso en el cual se implementarán todos los elementos necesarios para acoger e integrar al trabajador en su nuevo entorno, como su nombre lo indica es la fase de preparación para ingresar al área de trabajo.

3.6.3.3. Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6.3.4. Causas más comunes del fracaso en el proceso de selección:

- Mal diseño del perfil buscado
- Insuficiente número de alternativas (demasiado direccionado)
- Cometer errores en la entrevista de selección
- Descuido de las constataciones de referencias
- No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista

3.7. PLAN FINANCIERO.

3.7.1. Análisis Financiero

Todo proyecto de inversión involucra usar una cuantía de recursos conocidos hoy a cambio de una estimación de mayores retornos a futuro, sobre los que no existe certeza. Por ello, en el costo de capital debe incluirse un factor de corrección por el riesgo que enfrenta.

Los recursos que el inversionista destina al proyecto provienen de dos fuentes generales: de recursos propios y de préstamos a terceros. El costo de utilizar los fondos propios corresponde a su costo de oportunidad (o lo que deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyecto alternativo de similar nivel de riesgo). El costo de los préstamos de terceros corresponde al interés de los préstamos corregidos por su efecto tributario, puesto que son deducibles de impuestos.

Las principales fuentes de financiamiento se clasifican generalmente en internas y externas. Entre las fuentes internas se destacan la emisión de acciones y las utilidades retenidas en cada período después de impuestos. Entre las externas, sobresalen los créditos y proveedores, los préstamos bancarios de corto y largo plazo y los arriendos financieros y leasing. Es necesario evaluar todas las opciones de financiamiento posibles.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para el análisis financiero de este proyecto se determinarán:

- La tasa interna de retorno (TIR) para el flujo de caja proyectado a diez años.
- La TMAR ó tasa de descuento según el Modelo de Costo de Capital Medio Ponderado.

3.7.2. Costo del Capital Medio Ponderado

El costo de utilizar los recursos que prevé cada una de las fuentes de financiamiento se conoce como **costo del capital**.

La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión.

Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

Si bien es posible definir un costo para cada una de las fuentes de financiamiento a través de deuda, con el objeto de buscar la mejor alternativa de endeudamiento, para la evaluación del proyecto interesará determinar una tasa de costo promedio ponderado entre esas distintas fuentes de financiamiento.

3.7.3. Costo de la deuda

El costo de la deuda se simboliza como K_d y representa el costo antes de impuesto. Dado que al endeudarse los intereses del préstamo se deducen de las utilidades y permiten una menor tributación, es posible incluir directamente en la tasa de descuento el efecto sobre los tributos, que obviamente serán menores ya que los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

intereses son deducibles para el cálculo de impuestos. El costo de la deuda después de impuestos será:

$K_d (1 - t)$ Donde (t) representa la tasa de impuestos.

3.7.4. Costo del capital propio

El costo del capital propio, K_e , tiene un componente explícito que se refiere a otras posibles aplicaciones de los fondos del inversionista. Así entonces, el costo implícito de capital es un concepto de costo de oportunidad que abarca tanto las tasas de rendimiento esperadas en otras inversiones como la oportunidad del consumo presente. El costo de capital propio se puede calcular mediante el uso de la tasa libre de riesgo (R_f) más un premio por riesgo (R_p), es decir: $K_e: R_f + R_p$

Este proyecto será financiado en un 50% con capital propio y el 50% restante con un préstamo a la CFN (Corporación Financiera Nacional) a través del Banco de Guayaquil a 5 años plazo, a una tasa fija del 12%.

A continuación se muestra el Balance General de la empresa, a partir del cual se determinan los coeficientes de deuda y de capital para el cálculo de la tasa de descuento:

Cuadro 19. Balance general del proyecto.

ACTIVOS (VALOR DEL PROYECTO)		PASIVOS Y CAPITAL	
EFFECTIVO	6000,00	DEUDA	20.544,40
CONSTITUCION DE LA COMPANIA	300,00	CAPITAL PROPIO	20.544,41
TERRENO	2400,00		
ACTIVOS FIJOS	31.738,81		
ACTIVOS INTANGIBLES	650,00		
TOTAL (DOLARES)	41088,81	TOTAL (DOLARES)	41.088,81

FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De esta manera se puede determinar la TMAR ó tasa de descuento según el Modelo de Costo de Capital Medio Ponderado, la cual será utilizada para el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) del proyecto:

Cuadro 20. Evaluación Financiera

Año	Inversiones	Costos	Total Costos	Ingresos	Valor Neto
0	-10125,00	0,00	-10125,00	0	-10125,00
1		18411,67	18411,67	30960,00	12548,33
2		18411,67	18411,67	30960,00	12548,33
3		18411,67	18411,67	30960,00	12548,33
4		18411,67	18411,67	30960,00	12548,33
5		18411,67	18411,67	30960,00	12548,33

Tasa de descuento 11%

VNA (Valor Neto Actualizado)=	\$ 36.252,3
TIR (Tasa Interna de Retorno)=	1,98
R B/C (Relación beneficio/costo)=	62,6%

FUENTE: Investigación
ELABORACION: Autor



CAPÍTULO 4

4 FILOSOFÍA CORPORATIVA.

4.1. Introducción.

Considerando que los productores de la panela desean salir adelante con el procesamiento de su producto, y hasta con la mejora de este, es necesario realizar un grupo de estos productores, para, que estando unidos, puedan formar parte de una empresa, en la que ellos puedan procesar la caña y transformarla en panela, o en panela en polvo y puedan sacar este producto al mercado como propio de ellos. Por lo que es necesario la conformación de una empresa en la que pueda existir unión de productores paneleros, y puedan sacar adelante sus productos.

4.2. Misión.

La misión de “La Empresa Santabel” es la fabricación de panela en polvo como un producto de excelente calidad llamado “Yunguipanela”, sin perder su cualidad de ser natural y beneficioso para la salud de los clientes que la compran.

4.3. Visión.

La Empresa Santabel pretende convertirse en líder del mercado a nivel local y provincial dentro de los próximos tres años y a los cinco a nivel nacional a través de un proceso productivo de calidad satisfaciendo las necesidades del mercado a medida de sus exigencias.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4. Objetivos.

- a) Organizar a los productores de panela bajo una microempresa que garantice seguridad en su producción y ventajas a sus agremiados.
- b) Fomentar la producción de panela en polvo de la forma tradicional que caracteriza al cantón Santa Isabel.
- c) Mejorar los estándares de producción actuales.
- d) Posicionar “Yunguipanela” en el mercado local.
- e) Dar a conocer los beneficios para la salud que aporta el producto.
- f) Estandarizar el precio de la panela según su presentación.
- g) Establecer canales de distribución seguros y confiables.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES

La diferencia entre el precio de elaboración y el precio final de venta está en un porcentaje del 100% respecto al costo inicial pues si se lo elabora a 0,50 centavos, se lo vende a \$1. En esta etapa de venta final están involucrados los revendedores o terceras personas; es por ello que los productores consideran su venta regular o buena, sencillamente no les representa ganancia y en muchos casos solo recuperan el capital invertido.

Por otra parte los productores no tienen acceso a créditos o incentivos para continuar su actividad, este factor es muy importante pues con un buen capital, un correcto manejo del mismo y capacitación a los paneleros se pueden obtener resultados óptimos reflejados en la calidad de sus productos.

Los productores desconocen el proceso de elaboración de la panela en polvo, sin embargo estarían dispuestos a aceptar capacitación para poder producirla aunque muchos de ellos creen que probablemente esto no cambiará la situación actual en cuanto a ventas se refiere.

El análisis de las preferencias de los consumidores indica que en Cuenca el azúcar blanca es la preferida como endulzante mientras que en Santa Isabel se prefiere la panela ya sea en bloque o en polvo, éste comportamiento está ligado a los diferentes estilos de vida que en ambos sectores se aplican. Sin embargo es importante mencionar que en ambos lugares existe cierta tendencia por la panela en polvo, y el azúcar morena.

La aceptación de la panela también radica en el conocimiento de su sabor como endulzante, así lo demuestran los consumidores de Cuenca que en su mayoría desconocen si es igual o mejor que el azúcar blanca, mientras que en Santa Isabel consideran que es mejor.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los potenciales consumidores manifestaron su interés en la compra de la panela, un porcentaje relativo (Cuenca 38,5%, Santa Isabel 31,2%) dicen no querer comprar el producto por su sabor diferente o por preferir la azúcar blanca.

La frecuencia de compra permitió entender la demanda del producto; en el Cantón Cuenca es mensual mientras en el Cantón Santa Isabel es semanal, quizás esto se deba a la accesibilidad del producto; siendo en el primero más difícil conseguirlo.

También cabe mencionar los hábitos de consumo, específicamente uno: El lugar de compra, puesto que la panela se la encuentra en lugares específicos y más aún en el caso de la panela en polvo que muchas empresas ya la empaquetan con su marca, dándole al producto un valor agregado y un grado de exclusividad.

Por lo tanto, si los productores del Cantón Santa Isabel, se unen, para tener sus propios terrenos con caña de azúcar, su propia mano de obra, sus propios materiales, herramientas, maquinaria e insumos; con un plan de negocio adecuado, para formar una empresa, para la realización de la panela en polvo; se ahorrarían gastos que, trabajando individualmente cada uno, podrían ser la causa de perder réditos económicos.

Por lo que es necesario que se unan todos los productores del cantón para formar una empresa con un plan de negocio que pueda competir con productores de otras ciudades del país y para que puedan sacar al mercado un producto de buena calidad y natural.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

La estrategia publicitaria debe estar basada en la difusión de los beneficios de la panela.

El empaque debe conservar al producto y estar acorde a las necesidades y expectativas del cliente, es decir que cubra sus exigencias en cuanto a limpieza se refiere. Además un pequeño estudio adicional para determinar los tamaños de las presentaciones, sería ideal; por ejemplo 1 libra, 2 libras o más e incluso la posibilidad de presentaciones pequeñas de media libra y sobres individuales como para endulzar una taza de café.

El diseño del logo de la empresa debe abarcar a los paneleros como tal y a la zona donde pertenecen debido al sentimiento de pertenencia que se pretende generar en los mismos. Debe ser creativo y diferente, que llame la atención lo suficiente para que quede en la memoria de las personas y pueda ser recordado en el top of mind. Una sugerencia alternativa es la evaluación del material publicitario (evaluación de contenidos) que lo debe hacer un profesional en comunicación o diseño y también los potenciales consumidores pues finalmente es a ellos a quienes va dirigido el producto.

Se debe elaborar volantes con los beneficios del producto y distribuirlos en los puntos de venta para que el consumidor final pueda informarse de sus beneficios.

Para la comunicación organizacional de la empresa se debe crear un sentimiento de pertenencia como si se tratara de una familia pues cada persona que forma parte de ella cumple un rol que aporta al crecimiento del otro; para ello se propone la implementación de material P.O.P. como llaveros con la marca, esferos y obviamente el material impreso debe contar con los sellos institucionales. El personal de oficina debe vestir con uniforme y conocer claramente las políticas de la empresa e identificarse con ellas. Para todos quienes pertenecen a la institución y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

poseen carro, se debe elaborar stickers para que los puedan colocar en un lugar visible.

Todo el personal tanto administrativo como productores, debe estar capacitado en relaciones humanas y trato al cliente. En este punto también es importante la creación de una base de datos de todo quienes conforman la micro-empresa y de los contactos estratégicos y que todos deberán tener a su alcance.

Generar espacios de opinión, consulta e información es indispensable, la directiva deberá programar reuniones, con todos los involucrados, periódicamente para emitir balances, novedades y sobre todo escuchar las necesidades y opiniones del personal.

Tanto a los productores como a quienes cultivan la caña, se los debe capacitar en cuanto al tratamiento de la misma, desde la variedad, el cultivo, la cosecha y su procesamiento final.

Es importante que los productores cuenten con una base de datos de posibles proveedores de maquinaria y equipos, pues les permitirá comparar y escoger la mejor oferta representada en costo y calidad.

Se recomienda registrar la empresa con la marca mucho mejor si es hecho en Ecuador, pues no solo se habla de un producto nacional si no de un aval de calidad. Además de registrarse en El Consorcio Empresarial de Paneleros del Ecuador.

Es conveniente también investigar a fondo las nuevas micro-empresas productoras de panela que existen a nivel nacional, muchas de sus políticas o procedimientos pueden ser modelos a seguir. Loja por ejemplo tiene una gran trayectoria como productora de panela.

De ser posible se deberá adoptar las normas de Calidad ISO vigentes, con esto se garantizará la calidad y aseo del producto e incluso se podría pensar en exportarlo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La asepsia en el proceso de producción es muy importante por lo que constantemente se debe capacitar a los productores respecto al tema, incluso el producto final debería contar con su registro sanitario correspondiente.

Una vez creada la micro-empresa se debería planificar una feria para exponer los productos y dar a conocer la nueva marca con sus respectivos beneficios. Es necesario decir que cada evento contará con su respectiva planificación y estrategia publicitaria según los objetivos del mismo.

Finalmente, se vuelve un requerimiento, la medición de impacto o medición de resultados al final de cada periodo programado, para ello se recomienda contar con un asesor de auditoría externa que no solo evalúe balances contables si no que además realice investigaciones de mercado que demuestren datos reales del consumo de panela.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS.

En el cantón de Santa Isabel, en la provincia del Azuay, en el país de Ecuador; el 48,3 % de los pobladores de este cantón, prefieren como endulzante la panela en bloque, mientras, que el 20,5 % consumen azúcar blanca. Apenas, el 1 % consumen otros edulcorantes. El 15,6 % de los consumidores del cantón, prefieren consumir azúcar morena; y en igual porcentaje prefieren la panela en polvo.

Tenemos que considerar estos porcentajes, debido a que los pobladores de este cantón consumen más la panela en bloque, ya que tenemos productores de este producto en el cantón; que la panela en polvo. Y los consumidores de panela en polvo, tienen que comprar este producto a un precio más caro, debido a que esta panela viene de lugares que no pertenecen al cantón de Santa Isabel.

Por lo que este plan de negocios va a permitir que los productores de panela en bloque puedan asociarse y juntos, puedan obtener un producto propio de la zona como lo es la panela en polvo, considerando, que los productores van a obtener un rédito económico extra al que no lo tenían con la panela en bloque, y los consumidores van a obtener un producto sano y nutritivo a un precio mas accequible que estos productos que vienen de otros lados del país.

Hay que tomar en cuenta que se desea con este proyecto, que los productores del Cantón Santa Isabel, se unan, para formar una empresa con un plan de negocio, en el que va a ser necesario invertir en grupo, tener entre todos, un capital de trabajo necesario, por más que sean los mismos productores, los que conformen la mano de obra de la empresa, reunir los materiales, herramientas, maquinaria e insumos para la empresa con el fin de ahorrar en costos fijos, y conseguir solo lo que estaría faltando.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA.

1. <http://www.monografias.com/trabajos35/productora-granadilla/productora-granadilla.shtml>
2. BABIC J. Louis Jr., BEVIS C. Joseph, COBEN Louis; 2011; “Como emplear con éxito la investigación de mercados”; editorial Técnica S.A. México; pp: 24.
3. STANTON William J., ETZEL Michael J., WALKER Bruce J.; 1999; “Fundamentos de Marketing”; editorial McGraw – Hill Interamericana México; quinta edición; pp: 90.
4. CROSBY Philip B.; 2002; “Dinámica gerencial: El arte de hacer que las cosas ocurran”; editorial McGraw – Hill Interamericana México; primera edición; pp: 61,62.
5. PELTON Lou E.; STRUTTON David; 2001; LUMPKIN James R.; “Canales de marketing y distribución comercial”; editorial McGraw – Hill Interamericana Bogotá; primera edición; pp: 58.
6. JOHNSON R. W.; MELICHER R.W.; 2003; “Administración financiera”; editorial Continental S.A. México; cuarta edición; pp: 18, 19.
7. DURAN Herrera J. J.; “La diversificación como estrategia empresarial”; editorial Pirámide S.A. Madrid – España; pp: 29.
8. HAAG y SOTO; 1998; “El mercadeo de los productos agropecuarios”; editorial Limusa – Wiley S.A. México; pp: 29,31.
9. <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>.
10. <http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea33s/ch35.htm#2.%20cadenas,%20canales,%20sistemas%20y%20corredores%20comerciales>.
11. http://209.85.165.104/search?q=cache:HY_7IDGXP0QJ:www.esfim.org/download/Brief_ESFIM_WP_2_espanol.pdf+%22sistemas+de+comercializaci%C3%B3n%22&hl=es&ct=clnk&cd=27&gl=ec&lr=lang_es.
12. <http://www.sancarlos.com.ec/panela.php>.
13. <http://es.wikipedia.org/wiki/Chancaca>.
14. DEFAS Andrade Johnny, JARA Tapia Miguel; “Proyecto de factibilidad para una Fábrica productora de panela”; Universidad de Cuenca, facultad de ciencias químicas, escuela de ingeniería química; pp: 5.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

15. <http://archivo.eluniverso.com/2007/12/08/0001/71/D915600CBD6E40BCB6E215526B0AC43E.aspx>.
16. <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1094>.
17. ARÉVALO Sánchez BÉLGICA; “Composición Cuantitativa de la Panela del Valle de Yunguilla”; Universidad de Cuenca, facultad de ciencias químicas, escuela de bioquímica y farmacia; pp: 9.
18. <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/AE620s/Pprocesados/PDV2.HTM>.

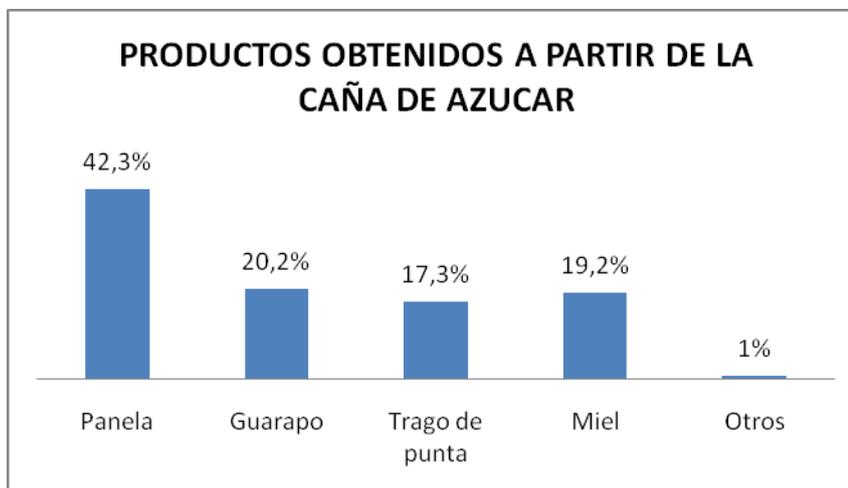


TABULACION DE DATOS DE LOS PRODUCTORES

Estos datos fueron tomados de 44 productores de panela, pertenecientes al cantón de Santa Isabel.

3. Productos obtenido a partir de la caña de azúcar.

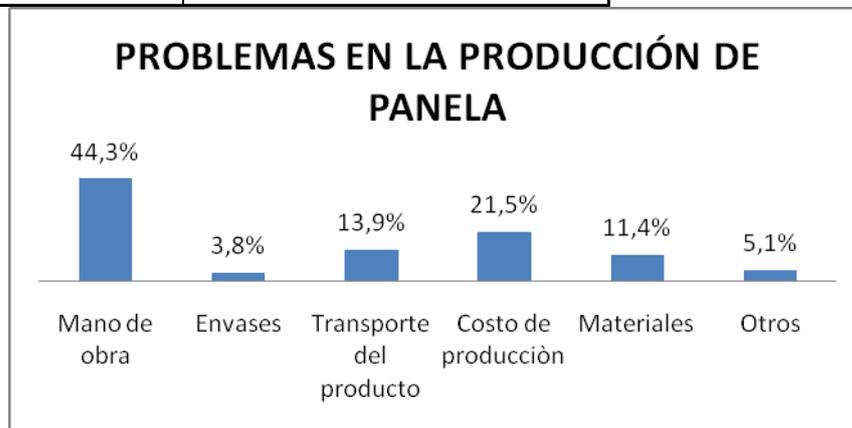
OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Panela	44	42,3
Guarapo	21	20,2
Trago de punta	18	17,3
Miel	20	19,2
Otros	1	1,0
TOTAL	104	100





5.- Problemas en la producción de panela.

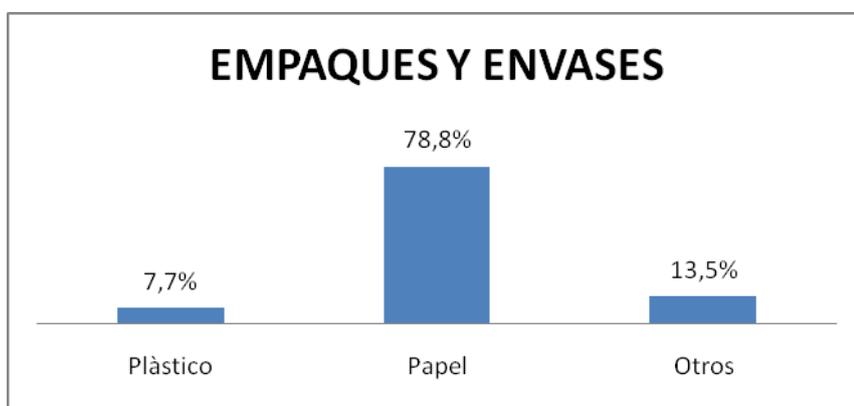
OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mano de obra	35	44,3
Envases	3	3,8
Transporte del producto	11	13,9
Costo de producción	17	21,5
Materiales	9	11,4
Otros	4	5,1
TOTAL	79	100





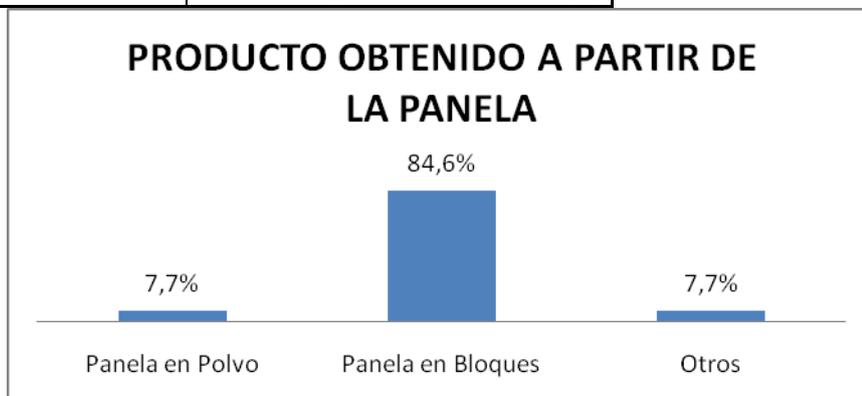
6. Empaques y envases.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Plástico	4	7,7
Papel	41	78,8
Otros	7	13,5
TOTAL	52	100



8. Producto obtenido a partir de la panela.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Panela en Polvo	4	7,7
Panela en Bloques	44	84,6
Otros	4	7,7
TOTAL	52	100

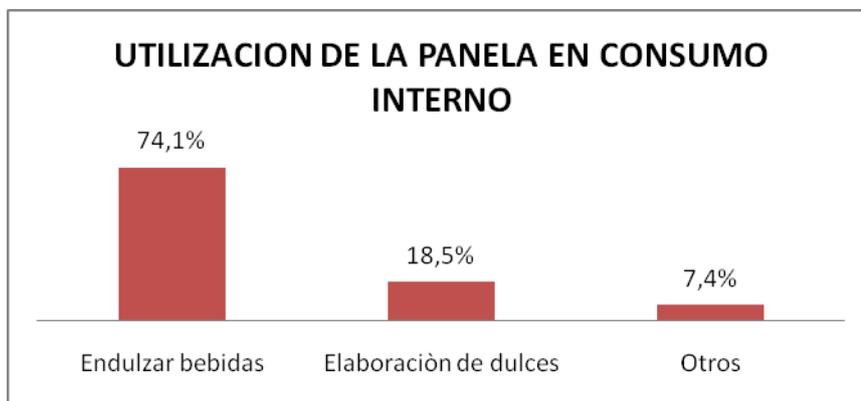




UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. Utilización de la panela en consumo interno.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Endulzar bebidas	40	74,1
Elaboración de dulces	10	18,5
Otros	4	7,4
TOTAL	54	100



12. costo unitario de la panela 13. costo final de venta

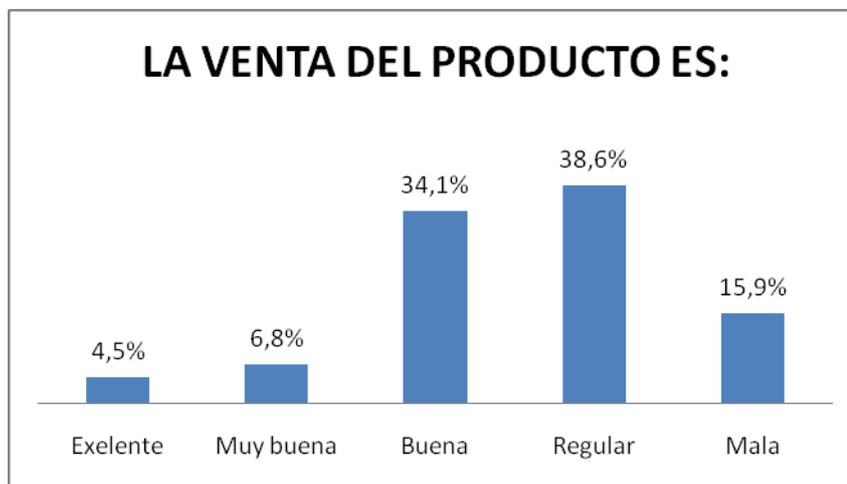
COSTO DE PRODUCCIÓN	PRECIO FINAL DE VENTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desde \$0,01 hasta \$0,50	Desde \$0,25 hasta \$0,99	3	6,8
Desde \$0,51 hasta \$1	Desde \$1 hasta \$1,25	39	88,6
Desde \$1,01 hasta \$1,50	Desde \$1,26 hasta \$1,50	2	4,5
TOTAL		44	100,0



UNIVERSIDAD DE CUENCA

15. La venta del producto es.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	4,5
Muy buena	3	6,8
Buena	15	34,1
Regular	17	38,6
Mala	7	15,9
TOTAL	44	100

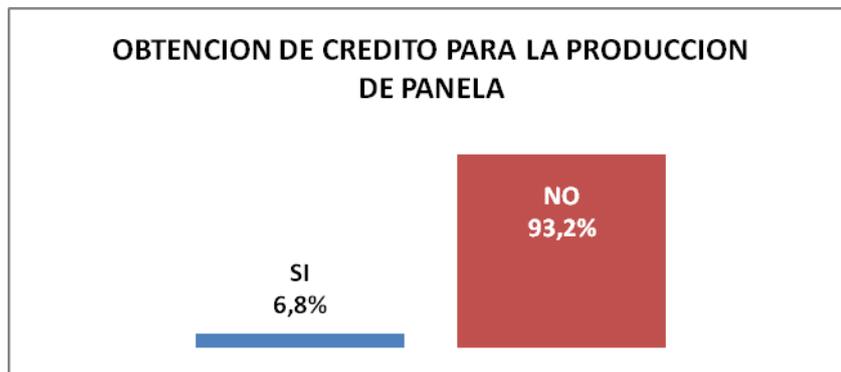




UNIVERSIDAD DE CUENCA

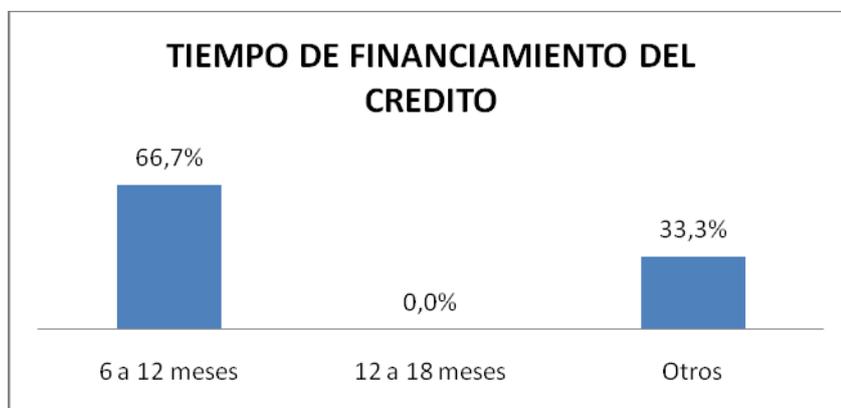
16. Obtención de crédito para la producción de panela.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	6,8
No	41	93,2
TOTAL	44	100,00



19. Tiempo de financiamiento del crédito. (En el caso de que en la pregunta 16, la respuesta fue SI).

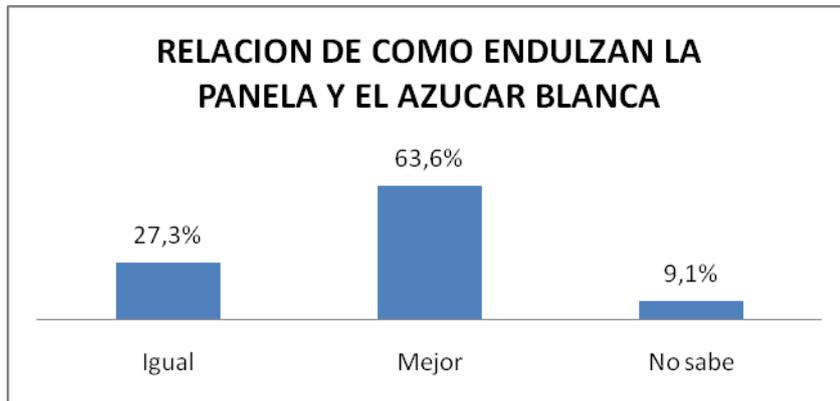
OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
6 a 12 meses	2	66,7
12 a 18 meses	0	0,0
Otros	1	33,3
TOTAL	3	100





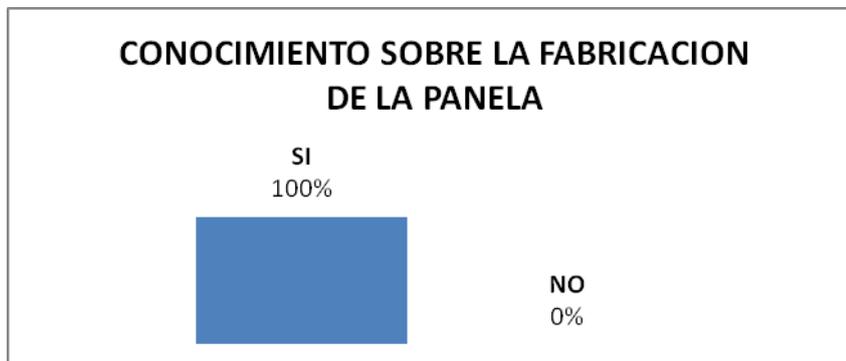
20. Relación de cómo endulzan la panela y el azúcar blanca.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Igual	12	27,3
Mejor	28	63,6
No sabe	4	9,1
TOTAL	44	100



21. Conocimiento sobre la fabricación de la panela.

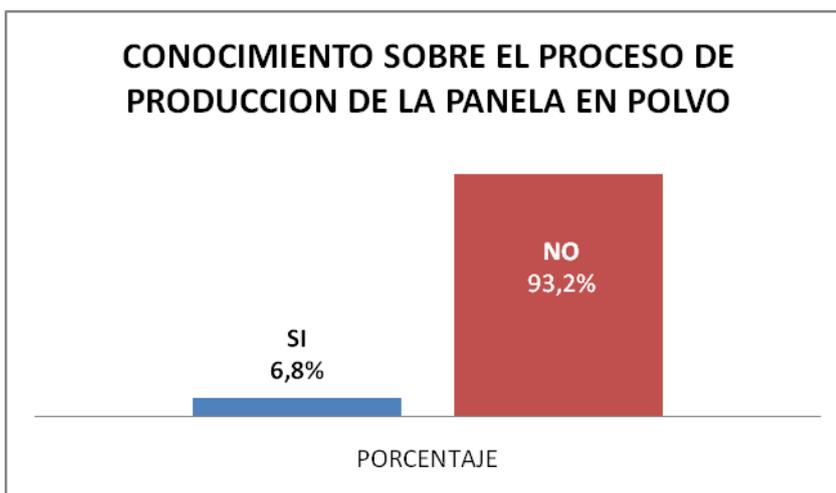
OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	44	100
No	0	0
TOTAL	44	100





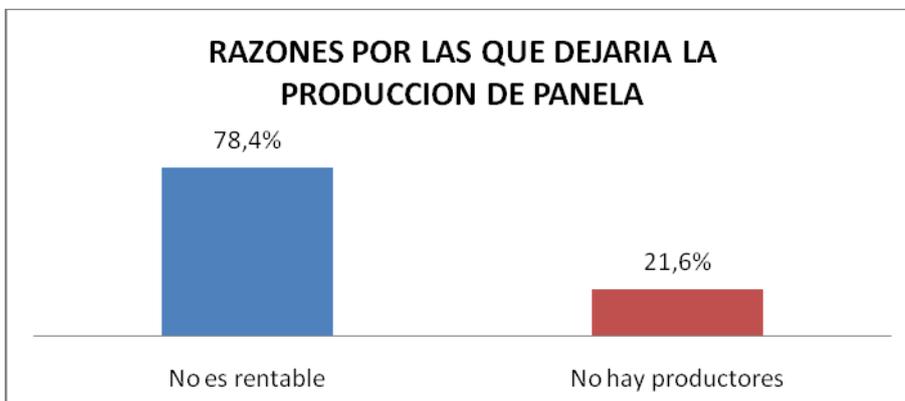
22. Conocimiento sobre el proceso de producción de la panela en polvo.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	6,8
No	41	93,2
TOTAL	44	100



23. Razones por la que dejaría la producción de panela.

RAZON	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No es rentable	29	78,4
No hay productores	8	21,6
TOTAL	37	100

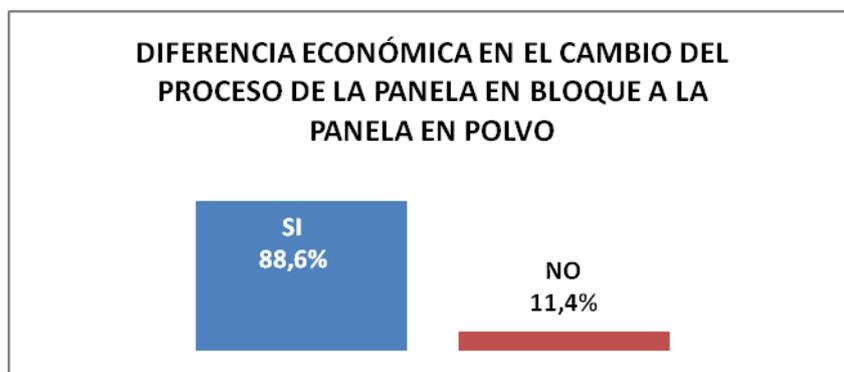




UNIVERSIDAD DE CUENCA

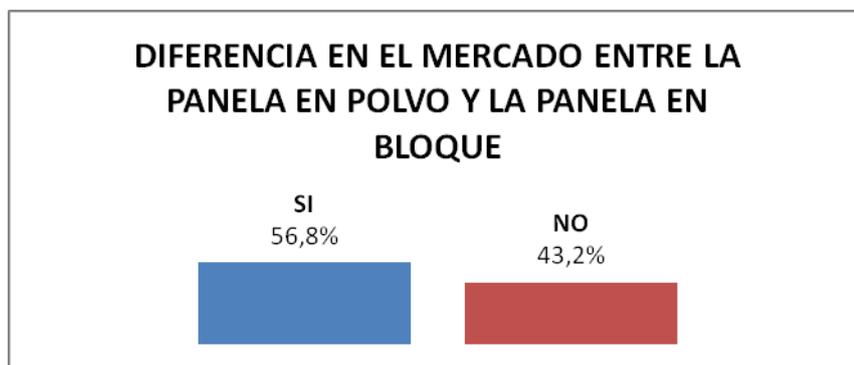
24. Diferencia económica en el cambio del proceso de la panela en bloque a la panela en polvo.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	39	88,6
No	5	11,4
TOTAL	44	100



25. Diferencia en el mercado entre la panela en polvo y la panela en bloque.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	25	56,8
No	19	43,2
TOTAL	44	100

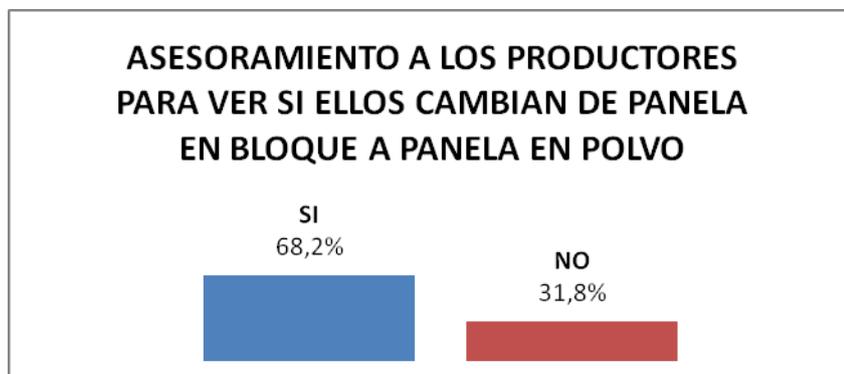




UNIVERSIDAD DE CUENCA

26. Asesoramiento a los productores para conocer si ellos cambian el producto de la panela en bloque a panela en polvo.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	30	68,2
No	14	31,8
TOTAL	44	100

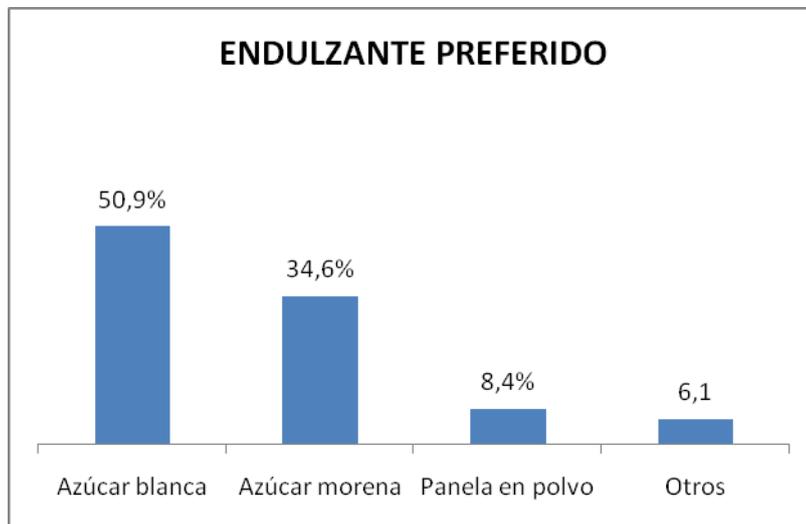




TABULACION DE DATOS DE LOS CONSUMIDORES DE CUENCA:

1. Endulzante preferido.

	NUMERO	PORCENTAJE
Azúcar blanca	109	50,9
Azúcar morena	74	34,6
Panela en polvo	18	8,4
Otros	13	6,1
TOTAL	214	100

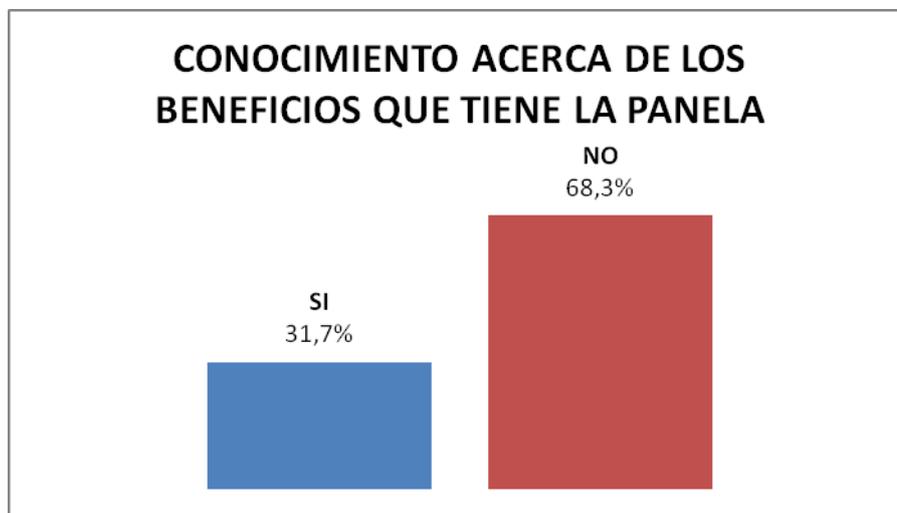




UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Conocimiento acerca de los beneficios que tiene la panela.

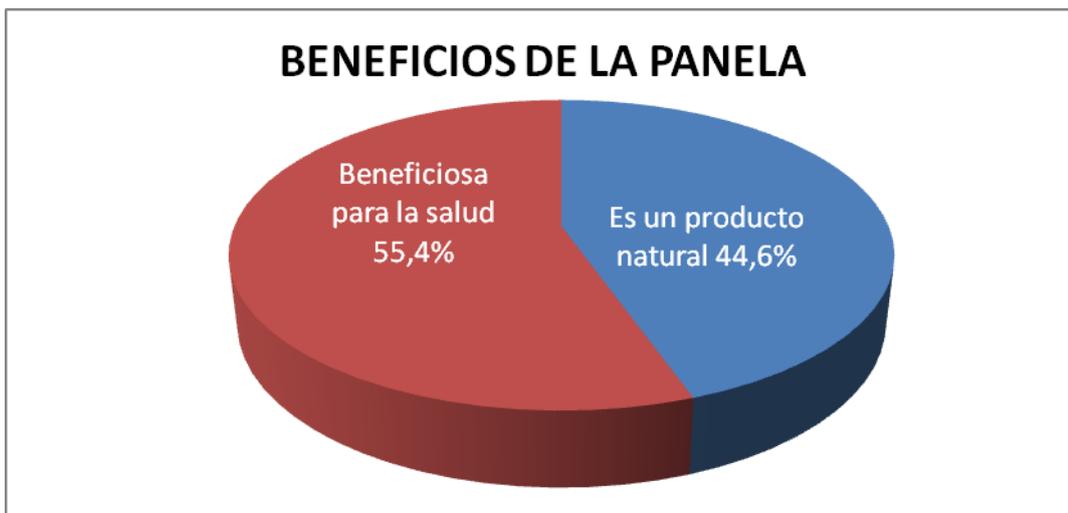
	NUMERO	PORCENTAJE
SI	65	31,7
NO	140	68,3
TOTAL	205	100



BENEFICIOS DE LA PANELA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es un producto natural	29	44,6
Beneficiosa para la salud	36	55,4
TOTAL	65	100

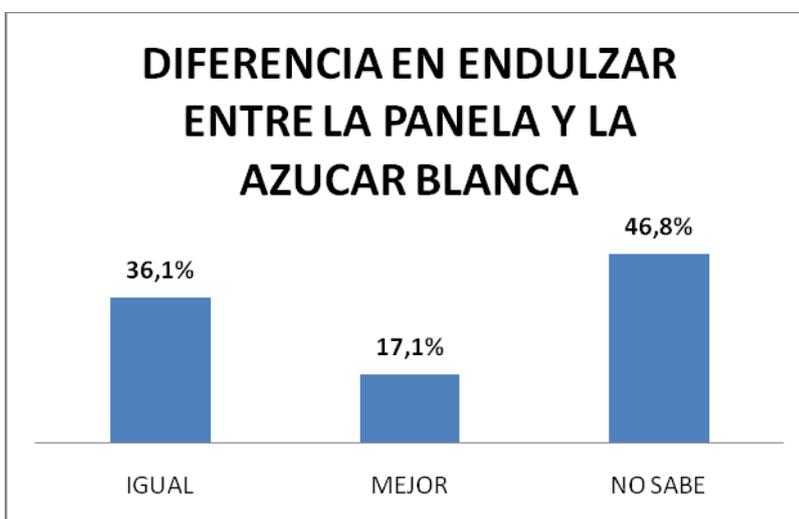


UNIVERSIDAD DE CUENCA



3. Diferencia en endulzar entre la panela y la azúcar blanca.

	NUMERO	PORCENTAJE
IGUAL	74	36,1
MEJOR	35	17,1
NO SABE	96	46,8
TOTAL	205	100

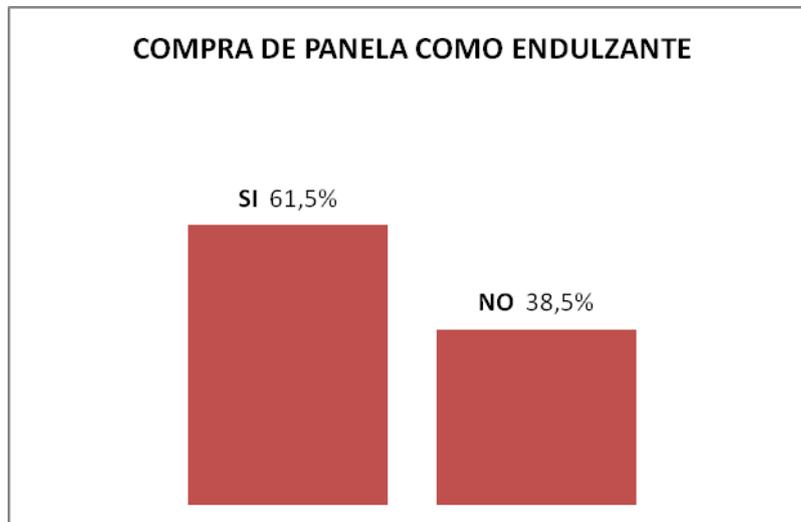




UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Compra de panela como endulzante. (No, porque).

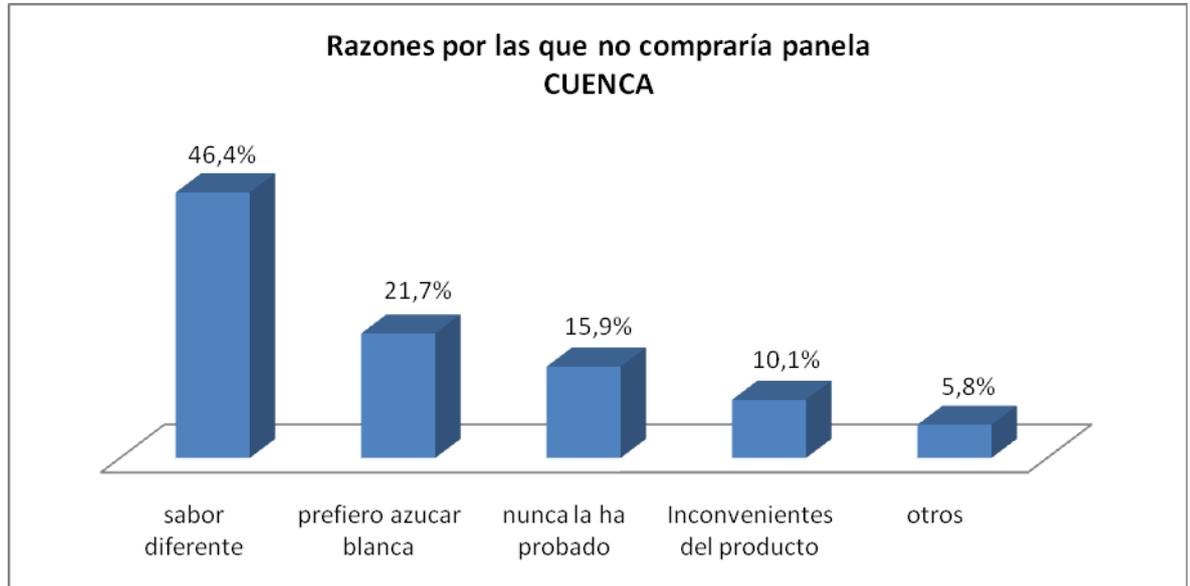
	NUMERO	PORCENTAJE
SI	126	61,5
NO	79	38,5
TOTAL	205	100



SI		NO	
producto saludable	38	sabor diferente	32 46,4
producto económico	6	Prefiero azúcar blanca	15 21,7
para conocer su sabor	15	nunca la ha probado	11 15,9
TOTAL	59	Inconvenientes del producto	7 10,1
		Otros	4 5,8
		TOTAL	69 100

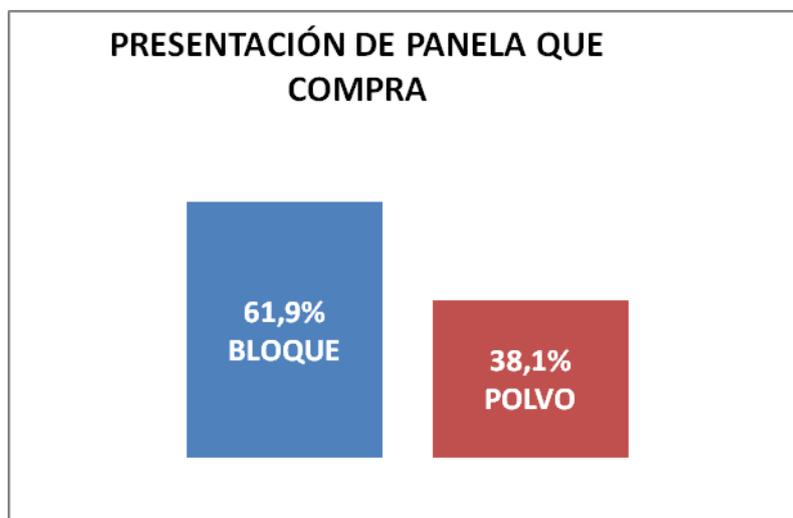


UNIVERSIDAD DE CUENCA



5. Presentación de panela que compra y el pago de ella.

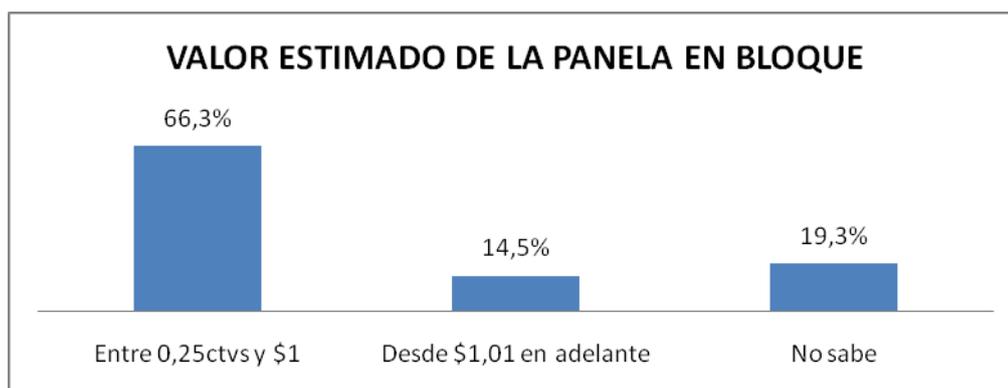
	NUMERO	PORCENTAJE
BLOQUE	83	61,9
EN POLVO	51	38,1
TOTAL	134	100





UNIVERSIDAD DE CUENCA

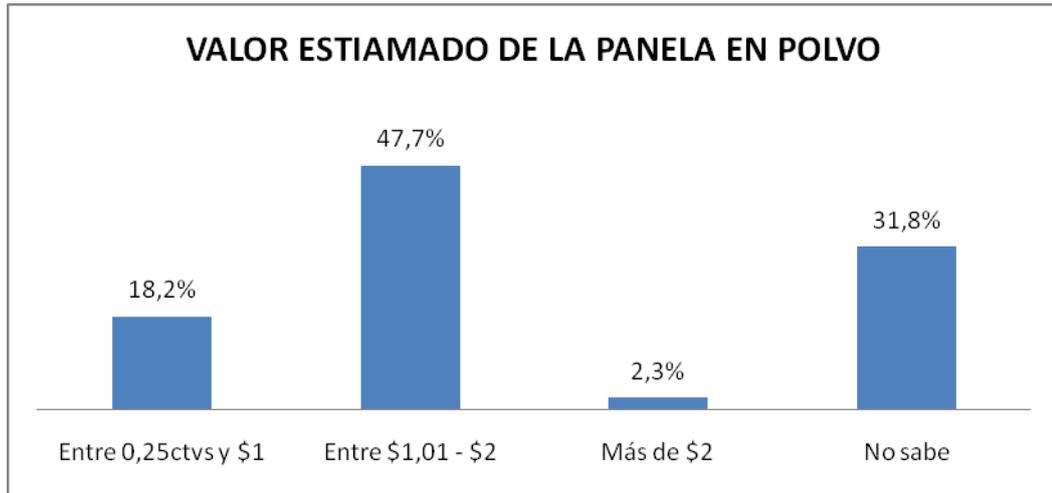
Valor estimado por los consumidores de la panela en bloque		
RANGO DE VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0,25ctvs y \$1	55	66,3
Desde \$1,01 en adelante	12	14,5
No sabe	16	19,3
TOTAL	83	100



Valor estimado por los consumidores de la panela en polvo		
RANGO DE VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0,25ctvs y \$1	8	18,2
Entre \$1,01 - \$2	21	47,7
Más de \$2	1	2,3
No sabe	14	31,8
TOTAL	44	100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

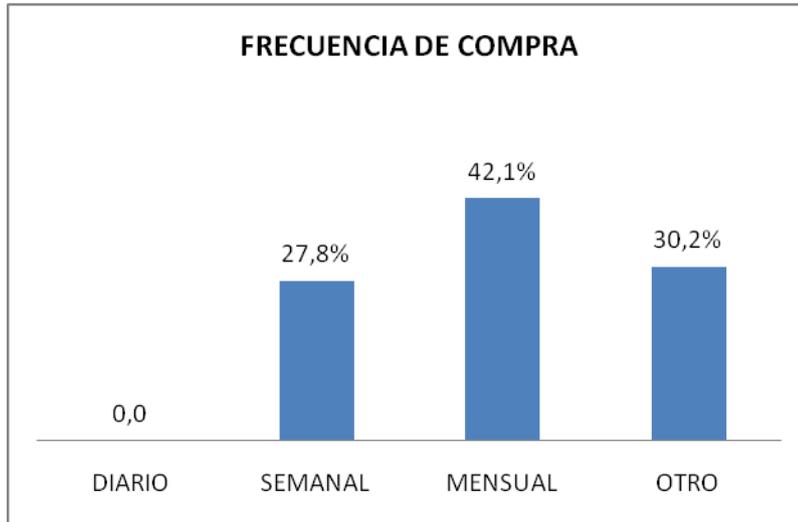


6.- Frecuencia de compra de la panela

	NUMERO	PORCENTAJE
DIARIO	0	0,0
SEMANAL	35	27,8
MENSUAL	53	42,1
OTRO	38	30,2
TOTAL	126	100

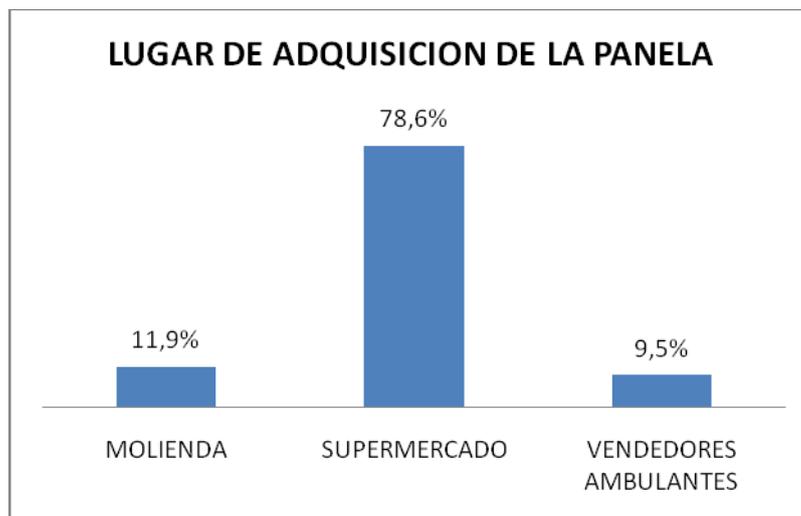


UNIVERSIDAD DE CUENCA



7.- Lugar de compra de la panela

	NUMERO	PORCENTAJE
MOLIENDA	5	11,9
SUPERMERCADO	33	78,6
VENDEDORES AMBULANTES	4	9,5
TOTAL	42	100



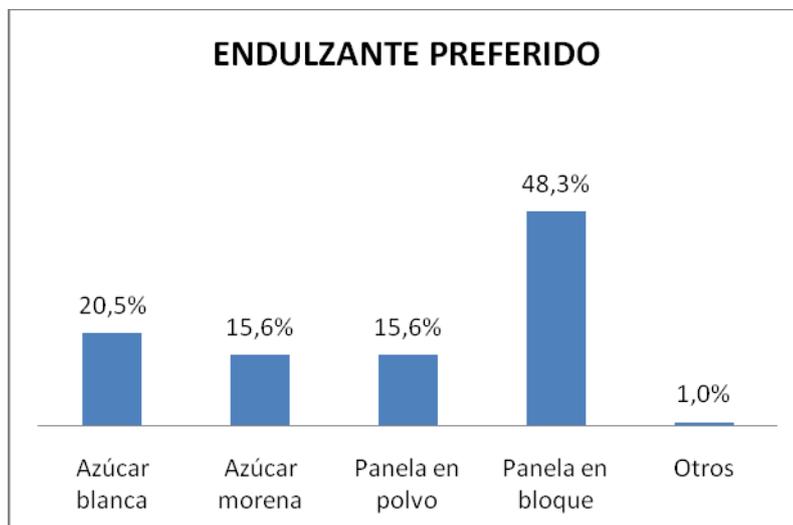


ANEXO 3

TABULACION DE DATOS DE LOS CONSUMIDORES DE SANTA ISABEL:

1. endulzante que prefiere.

	NUMERO	PORCENTAJE
Azúcar blanca	42	20,5
Azúcar morena	32	15,6
Panela en polvo	32	15,6
Panela en bloque	97	47,3
Otros	2	1,0
TOTAL	205	100

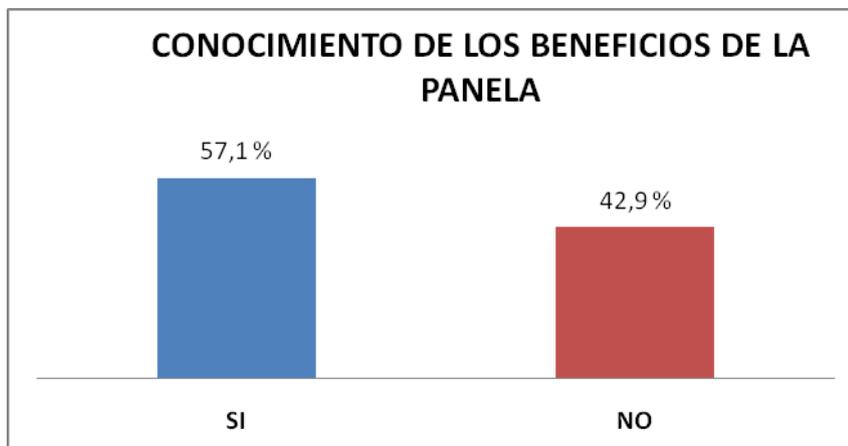




UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Conocimiento acerca de los beneficios que tiene la panela.

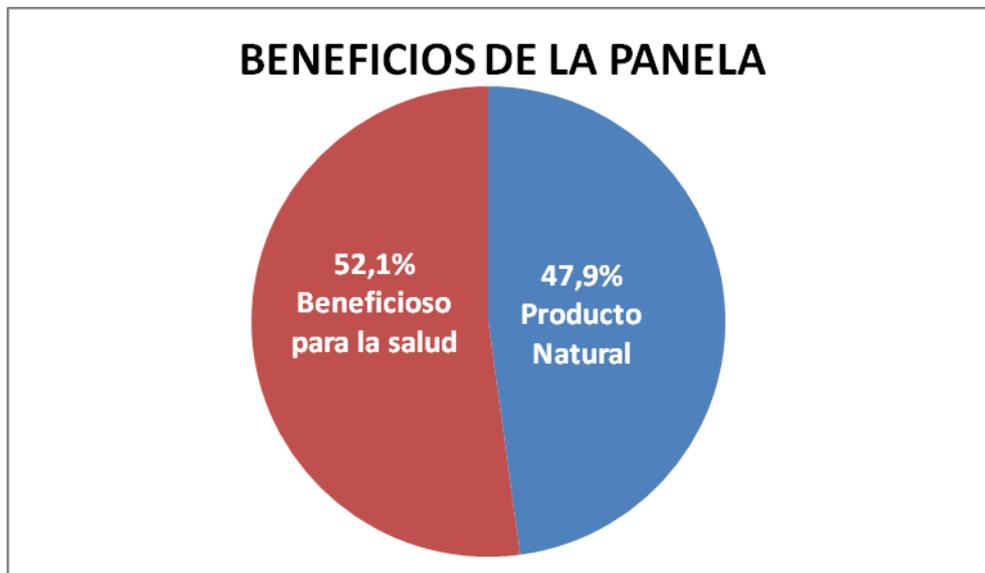
	NUMERO	PORCENTAJE
SI	117	57,1
NO	88	42,9
TOTAL	205	100,00





UNIVERSIDAD DE CUENCA

BENEFICIOS DE LA PANELA		
BENEFICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es un producto natural	56	47,9
Beneficiosa para la salud	61	52,1
TOTAL	117	100

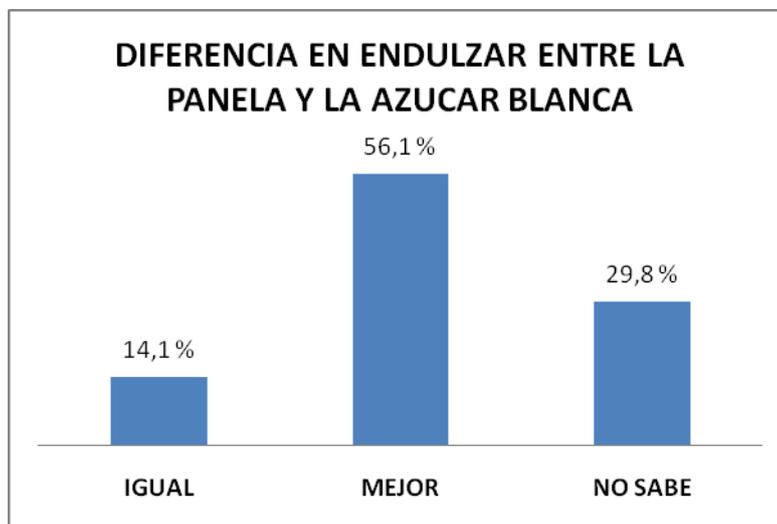




UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. Diferencia en endulzar entre la panela y la azúcar blanca.

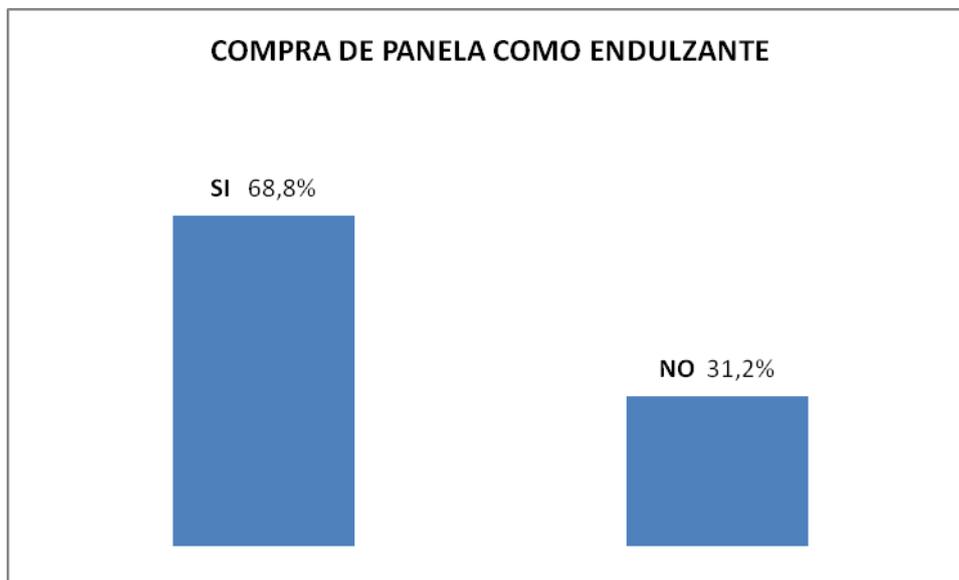
	NUMERO	PORCENTAJE
IGUAL	29	14,1
MEJOR	115	56,1
NO SABE	61	29,8
TOTAL	205	100





**4. Compra de panela como endulzante.
(No, porque).**

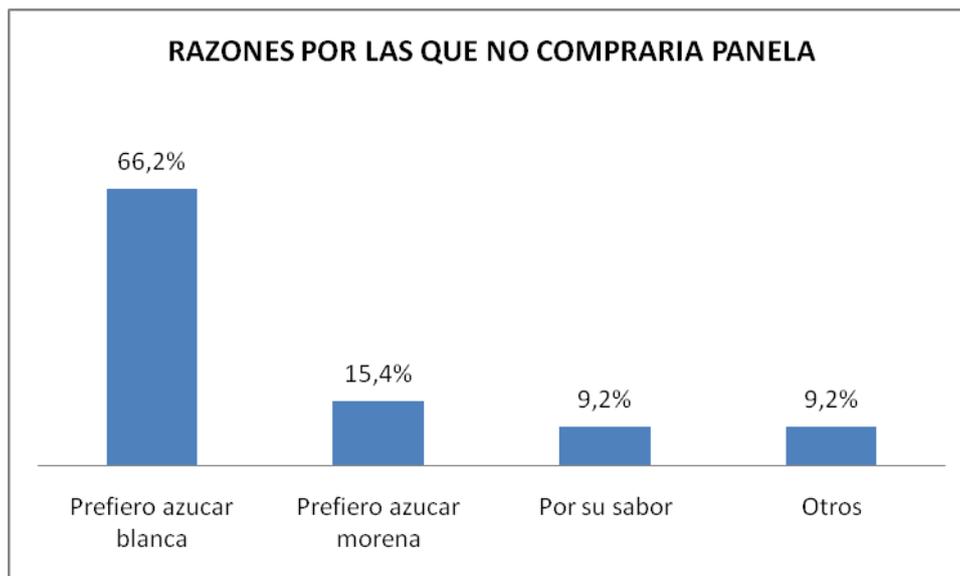
	NUMERO	PORCENTAJE
SI	141	68,8
NO	64	31,2
TOTAL	205	100





UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Por qué no compraría panela como endulzante?		
RAZON	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prefiero azúcar blanca	43	66,2
Prefiero azúcar morena	10	15,4
Por su sabor	6	9,2
Otros	6	9,2
TOTAL	65	100

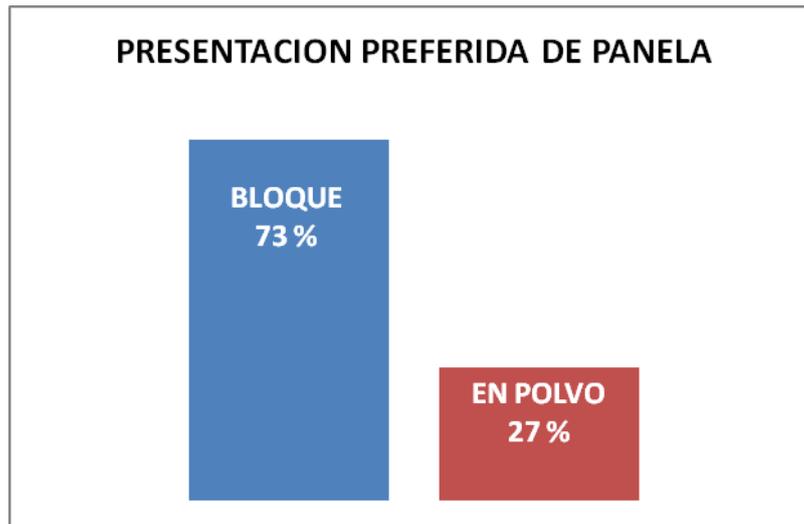




UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Presentación de panela que compra y pago de ella.

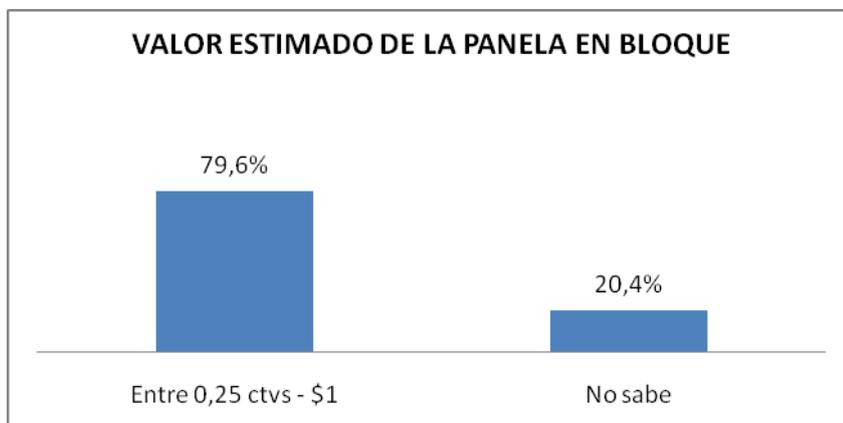
	NUMERO	PORCENTAJE
BLOQUE	103	73,0
EN POLVO	38	27,0
TOTAL	141	100,00





UNIVERSIDAD DE CUENCA

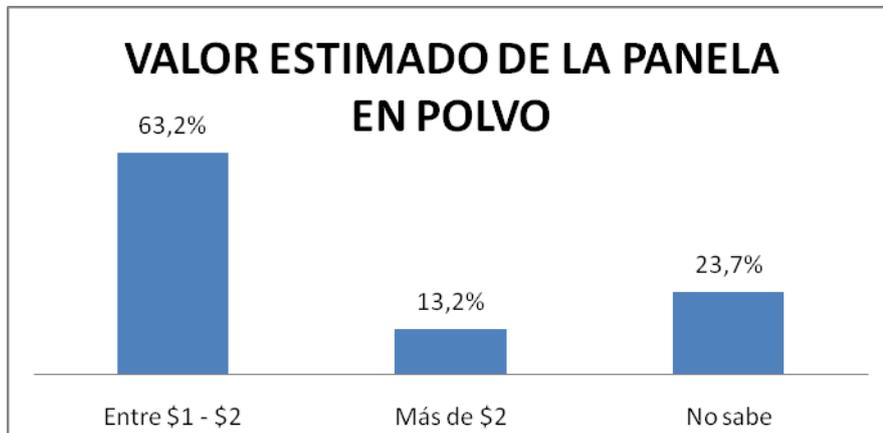
Valor estimado por los consumidores de la panela en bloque		
VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0,25 ctvs. - \$1	82	79,6
No sabe	21	20,4
TOTAL	103	100





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Valor estimado por los consumidores de la panela en polvo		
VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre \$1 - \$2	24	63,2
Más de \$2	5	13,2
No sabe	9	23,7
TOTAL	38	100,0

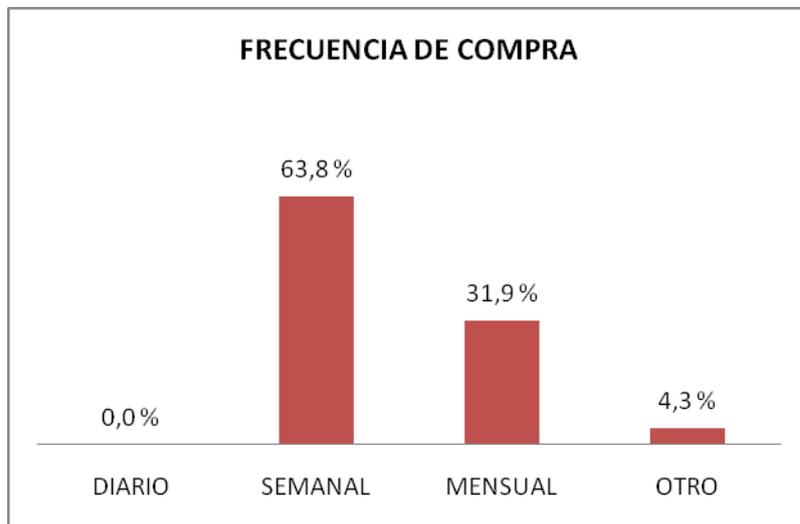




UNIVERSIDAD DE CUENCA

6.- Frecuencia de compra de la panela

	NUMERO	PORCENTAJE
DIARIO	0	0,0
SEMANAL	90	63,8
MENSUAL	45	31,9
OTRO	6	4,3
TOTAL	141	100

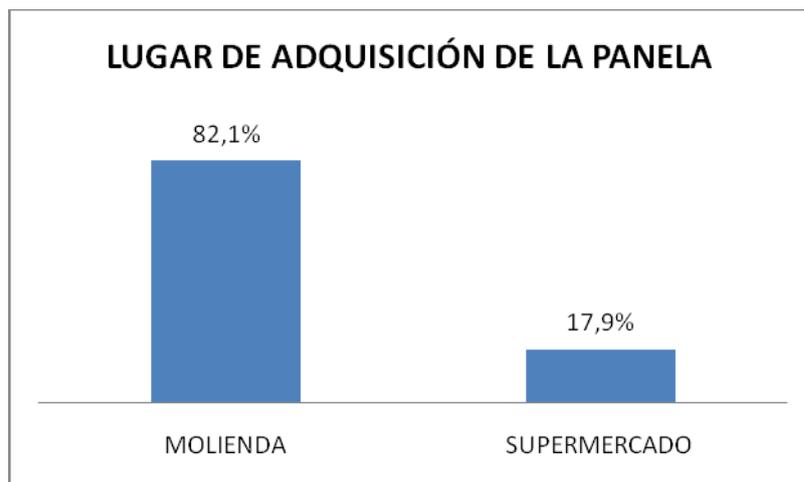




UNIVERSIDAD DE CUENCA

7.- Lugar de adquisición de la panela

	NUMERO	PORCENTAJE
MOLIENDA	64	82,1
SUPERMERCADO	14	17,9
TOTAL	78	100





1 Régimen legal para la microempresa y microcrédito (Luis Torres Rodríguez, Presidente Ejecutivo de la Fundación Avanzar)

TITULO I

NORMAS GENERALES

Art. 1.- LA MICROEMPRESA.- Es el conjunto organizado de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, destinados a desarrollar actividades de producción, comercio o servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y personales. Su capital máximo es de US\$30 000 y el número de trabajadores no supera los 10, incluyendo el dueño.

Art. 2.- DE LA INSCRIPCION.- La microempresa será legalmente inscrita en la Unidad de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto es necesario un Estatuto constitutivo de la microempresa, con reconocimiento de firma y rúbrica ante un Juez de lo Civil o Notario Público.

Art. 3.- EMPRESA CIVIL.- El efecto de la inscripción es el de reconocer a la microempresa como una empresa civil dirigida por una persona natural que tenga derecho a acceder a los beneficios de esta ley.

Art. 4.- REPRESENTACION LEGAL.- El dueño de la microempresa será el representante legal de la microempresa en el caso de ser unipersonal. Si hubiese más de dos personas que la componen, será el que de común acuerdo designen en el Estatuto.

Art. 5.- DE LA RESPONSABILIDAD.- El Representante Legal de la actividad micro empresarial será responsable ante terceros, hasta el monto que hubiere declarado como capital de trabajo la microempresa. Los socios serán responsables hasta el monto de sus aportes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TITULO II DE LOS OBJETIVOS

Art. 6.- OBJETIVO DE LA LEY.- La presente ley tiene por objeto fomentar y desarrollar la actividad microempresarial, para garantizar una mayor productividad, una ampliación de plazas de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de vida. Además establece controles del microcrédito.

Art. 7.- POLITICAS DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL.- Para alcanzar los objetivos señalados, esta ley establece las siguientes políticas para el desarrollo microempresarial:

a)

Crear el Sistema Nacional de Capacitación para niños, jóvenes y adultos en el área de emprendimientos microempresariales, para impartir conocimientos de gestión empresarial, técnico productivo, financiero y tecnológico, en las instituciones educativas de primero y segundo nivel;

b)

Controlar las operaciones de microcrédito en sus tasas de interés y servicios;

c)

Crear el Centro de Transferencia Tecnológico para la microempresa, para que mejore la calidad del producto y sea competitivo con la producción extranjera;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

d)

Establecer un Centro para la Calificación de la Calidad de los productos

e)

Instalar los Centro de Acopio Provinciales y Regionales para desarrollar la comercialización de los productos microempresariales del campo y la ciudad.

TITULO III DE LOS INCENTIVOS A LA MICROEMPRESA

Art. 8.- INCENTIVOS TEMPORALES.- Las actividades microempresariales registradas debidamente en la Unidad de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, tendrán derecho a los siguientes incentivos durante los próximos cinco años, a partir de la vigencia de la presente ley:

- a) Subsidiar en el 50% del valor de la capacitación microempresarial, entregada por ONGs especializadas y calificadas;
- b) Reducir el 20% en el pago de la tasa que cobra el Municipio por la patente;
- c) Promover y asignar recursos crediticios a tasas de interés que no sobrepasen la máxima convencional, que establece el Banco Central del Ecuador;
- d) Conceder a través del Ministerio de Comercio Exterior, una vez al año el 25% de financiamiento, para los empresarios de microempresas que participen en las ferias exposiciones internacionales de sus productos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TITULO IV DE LA LIQUIDACION

Art. 9.- LIQUIDACION VOLUNTARIA.- El representante legal puede liquidar voluntariamente la Microempresa, en cualquier tiempo, para lo cual acudirá a la Dirección de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, con una solicitud por escrito y debidamente legalizada ante un Juez de lo Civil. Bajo el costo del solicitante publicará por la prensa un extracto de la liquidación.

Art. 10.- PLAZO PARA LA LIQUIDACION.- En el plazo de treinta días, la Dirección de Microempresas del Ministerio podrá declarar formalmente la liquidación, siempre y cuando no hubiere reclamos o demandas de los socios o terceros perjudicados por la liquidación.

Art. 11.- LIQUIDACION FORZOSA.- La Dirección de Microempresas liquidará forzosamente la microempresa en los siguientes casos:

- a) Por el cumplimiento del plazo de duración;
- b) Por la conclusión de la actividad para la que fue creada;
- c) Por haber sido declarado insolvente judicialmente el representante legal;
- d) Por no renovar durante tres años seguidos su registro en la Unidad de Microempresas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TITULO V
DE LA ORGANIZACION MICROEMPRESARIAL

Art. 12.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- El sector microempresarial tendrá la siguiente estructura organizacional:

- a) La Federación de Cámaras de la Microempresa;
- b) Las Cámaras Provinciales de la Microempresa;
- c) Las Cámaras Cantonales de la Microempresa

Art. 13.- LA FEDERACION DE CAMARAS DE LA MICROEMPRESA.- Es el organismo máximo del sector microempresarial y está compuesto por al menos 4 Cámaras Provinciales de la Microempresa, que representen a las principales provincias del país.

Art. 14.- LAS CAMARAS PROVINCIALES DE LA MICROEMPRESA.- Los empresarios de la microempresa que hayan registrado debidamente su microempresa en la Unidad de Microempresas y que tengan la calidad de representantes legales, pueden asociarse y organizar la Cámara Provincial con al menos 200 socios en las provincias de Pichincha y Guayas y 100 en las otras provincias del país.

Art. 15.- LAS CAMARAS CANTONALES DE LA MICROEMPRESA.- Con la participación de al menos 50 empresarios de la microempresa debidamente registrados en la Unidad de Microempresas, pueden asociarse y crear la Cámara Cantonal de la Microempresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**TITULO VI
DEL MICROCREDITO**

Art. 16.- MICROCREDITO.- Es el préstamo que una institución del sistema financiero formal e informal concede a un empresario de una microempresa, que no está regido por la ley del sistema financiero y sujeto a las siguientes reglas:

a)

El monto del crédito no superará los US\$ 5.000,00

b)

Haber recibido previamente capacitación en gestión empresarial;

c)

Destinar el crédito a producción, extracción, fabricación, comercio o servicio;

d)

Presentar el RUC;

e)

Estar registrada en el Ministerio de Comercio Exterior

Art. 17.- TASAS DE INTERES.- No podrán ser superiores a la tasa máxima convencional, incluido los costos u honorarios del Crédito;

Art. 18.- SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y OTROS.- Los servicios de capacitación en gestión empresarial tendrán un costo extra de no más del 5% del monto total del crédito y no estará incluido en la tasa de interés. Estos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

servicios serán entregados por instituciones previamente calificadas y en ningún caso por las propias instituciones financieras. Otros servicios, como seguros médicos o de vida, no serán obligatorios. Los servicios jurídicos para la suscripción de documentos, serán cubiertos por las propias instituciones y no tendrán costo para el cliente. Los costos de cobranza por mora no podrán superar el 1% del valor de la cuota y luego de transcurridos 5 días a partir de la fecha de pago. Todo exceso en estos cobros será considerado usura, de conformidad al código penal.

TITULO VII DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL

Art. 19.- LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA MICROEMPRESA.- Mediante la presente ley se conforma la Secretaría Ejecutiva de la Microempresa, ente autónomo que se rige por su propio Reglamento. Está compuesto por un representante de la Dirección de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, un Representante de la Federación de Cámaras de la Microempresa, un Representante de las ONGs que entreguen servicios de capacitación a la Microempresa; y, un Representante de las Universidades e Institutos de Educación Superior que tengan Programas de estudio Microempresariales.

Art. 20.- FUNCION DE LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA MICROEMPRESA.- La principal función de la Secretaría Ejecutiva de la Microempresa es el control de la correcta aplicación de la ley y su reglamento.

Art. 21.- LA INTENDENCIA DE MICROREDITO.- Para los efectos del control del microcrédito, se crea la Intendencia de Microcrédito, dependiente de la Superintendencia de Bancos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 22.- LA TRIBUNA DEL CONSUMIDOR FINANCIERO.- La sociedad civil tendrá derecho a constituir la Tribuna del consumidor Financiero, que tenga como principal función controlar las tasas de interés que conceda el sistema financiero formal e informal, y a presentar demandas contra las infracciones legales.